

VETENSKAP FÖR PROFESSION 38:2016

VÄGEN TILL SAMARBETE

Innovationsplattform Norrby och Textile Fashion Center

Karin Dessne



HÖGSKOLAN I BORÅS

VÄGEN TILL SAMARBETE

Innovationsplattform Norrby och Textile Fashion Center

Karin Dessne



HÖGSKOLAN I BORÅS

Föreliggande rapport är nummer trettioåtta i rapportserien Vetenskap för profession. Syftet med rapportserien är dels att redovisa resultat från pågående och avslutade forskningsprojekt vid högskolan, dels att publicera inlägg i en pågående diskussion kring forskningens inriktning och tillämpade metoder inom ramen för verksamhets-idén Vetenskap för profession. Planen är en årlig utgivning på fyra till sex rapporter. Kommitténs uppgift är att ansvara för bedömning av bidrag till serien och därigenom medverka till en hög kvalitet på publicerade rapporter. I särskilda fall kommer externa experter att anlitas för bedömningar.

REDAKTIONEN BESTÅR AV

Redaktör: Björn Brorström, rektor

Biträdande redaktör: Kim Bolton, professor, Jenny Johannisson, vicerektor

Teknisk redaktör: Jennifer Liljenvald Tydén, kommunikatör

Original: Responstryck

Omslagsfoto: Karin Dessne

Tryck: Responstryck 2016

ISBN: 978-91-88269-31-7 (tryck) 978-91-88269-32 4 (pdf)

Digital version: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hb:>



MILJÖMÄRKT TRYCKSAK 3041 0234

I rapportserien Vetenskap för profession

1. Forskning vid Högskolan i Borås. Om förhållningssätt, innehåll, profil och metod.
2. Smart Textiles
3. Knalleandan – drivkraft och begränsning. Ett forskningsprogram om företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden
4. In search of a new theory of professions
5. A Delphi study of research needs for Swedish libraries
6. Vad är vetenskap?
7. Styrning i offentlig förvaltning – teori, trender och tillämpningar
8. Profession och vetenskap – idéer och strategier för ett professionslärosäte
9. Framgångsrik förnyelse. Forskningsprogrammet om företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden
10. 20 år med Institutionen Ingenjörshögskolan – historik, nuläge och framtid
11. Fenomenet Ullared – en förstudie
12. Undervisning i en ICA-butik
13. Risker och säkerhet i professionell vardag – tekniska, organisatoriska och etiska perspektiv
14. Knalleandan i gungning?
15. Från Högskolan i Borås till Humboldt, volym i – Den svenska högskolans roll i en motsägelsefull tid
16. Från Högskolan i Borås till Humboldt, volym ii – Bildning och kunskapskulturer
17. Lärarutbildningens betydelse för en inkluderande skola
18. Brukarens roll i välfärdsforskning och utvecklingsarbete
19. Högskolelandskap i förändring. Utmaningar och möjligheter för Högskolan i Borås
20. Mot en mer hållbar konsumtion – en studie om konsumenters anskaffning och avyttring av kläder
21. I begynnelsen var ordet – ett vårdvetenskapligt perspektiv på språk och afasi
22. Nätverk, trådar och spindlar – Samverkan för ökad återanvändning och återvinning av kläder och textil
23. Libraries, black metal och corporate finance
24. Veljekset Keskinen – Finlands mest besökta shoppingdestination
25. Kan detaljhandeln bidra till att minska det textila avfallet?: Textilreturen i Ullared – ett experiment om återvinning
26. Från Högskolan i Borås till Humboldt, volym 3
Vetenskap på tvären: akademiska värden, friheter och gränser
27. Samverkan för hållbar stadsutveckling och tvärspektoriell samsyn
28. Ledarskap i vården: Att möta media och undvika personfokuserade drev
29. OTEC Matters 2015
30. Resursfördelningsmodeller på bibliometrisk grund vid ett urval svenska lärosäten
31. The University of Borås as a sustainable university
32. Rum för de yngsta – Barns och föräldrars delaktighet i kulturverksamheter

33. Hållbar framtid – en seminariserie om företagande
34. Inkluderande medborgarskap. Perspektiv på social hållbar samhällsutveckling
35. Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande – I en röra av värden och förutsättningar
36. Ledarskap för livskraftiga organisationer
37. RE: en ny samhällssektor spirar

Innehåll

Förord	9
Författarens tack och läskommentar	11
1 Inledning	13
2 Samverkan respektive samarbete mellan akademi, näringsliv och myndigheter	15
3 Fokus i forskning kring samarbete mellan organisationer	17
3.1 <i>Fragmenterad forskning – främst utifrån management och ekonomi</i>	17
3.2 <i>Sökande efter framgångskoncept utifrån egenintresse och genom överföring av kunskap</i>	17
3.3 <i>Brist på socialt fokus och kvalitativa studier</i>	19
3.4 <i>Studier kring samarbete mellan universitet och näringsliv</i>	21
4 Lärande baseras på social interaktion	23
4.1 <i>Lärande i relationer</i>	23
4.2 <i>Relationer kan karaktäriseras utifrån formellt/informellt</i>	23
4.3 <i>Att bygga gränsöverskridande relationer</i>	24
4.4 <i>Normer och social identitet</i>	26
4.4.1 <i>Normer som styr – från egenintresse till samarbete</i>	27
4.4.2 <i>Vikten av en gemensam identitet</i>	29
4.4.3 <i>Hur identitet skapas</i>	31
4.5 <i>Organisationskulturers betydelse i möten mellan organisationer</i>	34
4.6 <i>Ledningens roll för att bygga relationer på förtroende och mandat</i>	36
4.7 <i>Vilken information som utbyts bygger på en balans mellan förtroende och kontroll</i>	38
5 Genomförande av denna studie	41
6 Resultat fallstudie Innovationsplattform Norrby	44
6.1 <i>Kort bakgrund Innovationsplattform Norrby</i>	45
6.2 <i>Mål för samverkan</i>	45
6.2.1 <i>Bristande gemensam syn</i>	45
6.2.2 <i>Målförvirring överlag</i>	47
6.3 <i>Relationsmönster</i>	49
6.3.1 <i>Bristande ledning och kommunikation</i>	49
6.3.2 <i>Olikheter och attityder</i>	54
6.4 <i>Attityd till relationer och framtid</i>	58
6.4.1 <i>Positiva attityder för relationers vidareutveckling</i>	58
6.4.2 <i>Aktivitet och möjligheter att växa</i>	60
6.5 <i>Reflektioner kring råd för samverkan</i>	63

Innehåll forts.

6.5.1	<i>Det måste få ta tid att bygga förtroende och relationer baserat på positiva attityder</i>	64
6.5.2	<i>En gemensam syn på vad som ska göras och en struktur för det</i>	66
7	Resultat fallstudie Textile Fashion Center	70
7.1	<i>Kort bakgrund TFC</i>	71
7.2	<i>Mål för samverkan</i>	72
7.2.1	<i>Bristande gemensam syn</i>	72
7.2.2	<i>Olikheter och otydlighet orsaker till brist på gemensam syn</i>	73
7.3	<i>Relationsmönster</i>	75
7.3.1	<i>Relationen mellan BS och HB</i>	75
7.3.1.1	<i>Otydligheter i kommunikationen</i>	75
7.3.1.2	<i>Ekonomiska aspekter inverkar på beslut och utveckling</i>	77
7.3.1.3	<i>Inverkan från tidigare försök till samverkan</i>	79
7.3.2	<i>Relationer över hela arenan TFC</i>	80
7.3.2.1	<i>Spänningar och frustration angående samordning</i>	80
7.3.2.2	<i>Behov av samordning eller inte</i>	82
7.3.3	<i>Attityd till relationer och framtid</i>	85
7.3.3.1	<i>Potential för relationers vidareutveckling</i>	85
7.3.3.2	<i>Potential för verksamhetens tillväxt</i>	87
7.4	<i>Reflektioner kring råd för samverkan</i>	90
7.4.1	<i>Respekt och förtroende</i>	90
7.4.2	<i>Tydlighet med mål</i>	92
7.4.3	<i>Struktur för samordning</i>	93
8	Diskussion och slutsatser	97
8.1	<i>Ledningens roll</i>	98
8.2	<i>Olikheter och otydligheter som utvecklingspotential</i>	100
8.3	<i>Från egenintresse till samarbete</i>	104
8.4	<i>Skapa förutsättningar för samarbete</i>	108
	Referenser	110

Förord

BJÖRN BRORSTRÖM | *Redaktör för Vetenskap för profession*

Samarbete är en egenskap som antas befrämja kvalitet och effektivitet i verksamheten. Genom att göra saker tillsammans utnyttjas kompetenser från flera olika håll och förutsättningar skapas för att använda tillgängliga resurser på ett mer effektivt sätt. Synergier kan uppstå som befrämjar verksamhetsutveckling. Studier av effekter av samarbete och hinder och möjligheter är angelägna och frekventa. Den studie som avrapporteras här handlar om samarbete, men har sin fokus på förutsättningar för samarbete och hur samarbete tar form när fristående aktörer tillsammans ska skapa något nytt. Studien handlar om hur relationer mellan aktörer kan beskrivas och hur förutsättningar för samarbete över organisatoriska gränser etableras.

Studien är finansierad av Vinnova inom ett program benämnt Collaboration Arena (CARENA). Två fallstudier har genomförts. Den ena avser tillkomsten och uppbyggnaden av en innovationsmiljö kopplad till Högskolan i Borås i samband med en fysisk förflyttning av Textilhögskolan. Benämningen på miljön och den fysiska platsen är Textile Fashion Center med Borås Stad och högskolan som huvudaktörer. Den andra fallstudien avser uppbyggnaden av en plattform för innovationer inom samhällsbyggnadsområdet benämnd Innovationsplattform Norrby, senare ändrat till Innovationsplattform Borås. Även här är staden och högskolan aktörer, men även SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut och Borås Energi och Miljö finns med som aktörer. Det är två samarbetskonstellationer där aktörerna tillsammans vill skapa något nytt och som innebär att respektive aktörs verksamhet gynnas. För högskolan handlar det ytterst om kvalitet på utbildning och forskning, för staden om stadsutveckling och för SP om affärsmöjligheter och affärsnytta.

Rapportens författare Karin Dessne ger, baserat på en mängd personliga intervjuer och observationer, en ingående beskrivning av hur aktörerna uppfattar samarbetet, förutsättningarna för samarbetet och hur de utvecklar och etablerar relationer. En bild förmedlas av komplexitet och svårigheter att finna varandra beroende av skilda förväntningar och olika målbilder. Det är en mycket läsvärd beskrivning. Dessne visar också att det samtidigt finns en stark vilja och ett starkt engagemang för att samarbeta och utveckla verksamheten. Studien visar på betydelsen av att bygga relationer och etablera förtroendefulla förhållanden men det tar tid. Det började skakigt i båda projekten, men båda projekten har utvecklats positivt och, framhåller Dessne i det avslutande resonemanget, kanske tack vare skakigheten. Kanske är det så att styrkan i samarbetena idag beror på att utgångspunkter och perspektiv från de medverkande aktörerna inte var klargjorda från början. Det har tvingat aktörerna att utveckla interaktion och vara mer flexibla helt enkelt för att kunna förstå varandra. Alternativet att konsensus rått från start kanske hade inneburit att parterna successivt under projekten glidit ifrån varandra?

Rapporten "Vägen till samarbete. Innovationsplattform Norrby och Textile Fashion Center" är rapport 38 i serien Vetenskap för profession som ges ut av Högskolan i Borås. Syftet med serien är dels att publicera resultat från pågående och avslutad forskning vid högskolan, dels att vara ett forum för beskrivning och debatt kring vetenskapliga ideal och förhållningssätt. Den första rapporten i serien utkom hösten 2007 och sedan dess har årligen tre till fem rapporter publicerats i serien, som idag visar såväl det djup som den bredd som finns på forskningsverksamheten vid högskolan.

Jag vill avslutningsvis tacka Karin Dessne för ett väl utfört arbete och en viktig rapport. Jag rekommenderar varmt läsning av rapporten.

Författarens tack och läskommentar

KARIN DESSNE

Jag vill rikta ett stort tack till dem som på något sätt deltagit i mitt arbete som lett fram till denna rapport. Specifikt vill jag rikta ett tack till dem som ställt upp med sin tid och låtit sig intervjuas i sina roller i samarbetet Textile Fashion Center och Innovationsplattform Norrby. Det var mycket givande att få ta del av deras erfarenheter. Särskilt vill jag också tacka Camilla Axelsson som var projektledare för Innovationsplattform Norrby den tid jag arbetade med projektet för tillmötesgående och tillgänglighet. Tack också till Staffan Lööf, utvecklingsdirektör vid ledningen för Högskolan i Borås samt projektledare för Högskolan i Borås vad gäller CARENA, för gott arbete tillsammans.

Jag vill också tacka dem som läst och givit mig återkoppling på själva rapporten. Förutom Camilla Axelsson och Staffan Lööf är det Björn Brorström, rektor vid Högskolan i Borås, Johan Sundéen, lektor vid Högskolan i Borås, Åsa Söderlind, biträdande sektionschef och lektor vid Högskolan i Borås, samt min make Petter Dessne, adjunkt vid Högskolan i Borås. Tack för era ovärderliga kommentarer!

För den som gärna hoppar över teoretiska resonemang rekommenderar jag att läsa inledande två kapitel och sedan gå direkt till resultatet som inleds med kapitel fem. Fallstudien för Innovationsplattform Norrby presenteras i kapitel sex och fallstudien för Textile Fashion Center i kapitel sju.

Slutligen hoppas jag att alla inblandade liksom även en bredare publik på något sätt ska ha nytta av arbetet som presenteras i det följande.

Trevlig läsning!

1. Inledning

I denna studie utforskas de relationer som utgör grunden för samarbete mellan organisationer. Två fallstudier har genomförts inom ramen för ett Vinnova-finansierat projekt, Collaboration Arenas – CARENA. Dessa fallstudier gäller dels Textile Fashion Center (förkortat TFC i denna rapport), dels Innovationsplattform Norrby (förkortat IPN i denna rapport).

CARENA är ett projekt där sex lärosäten har agerat tillsammans för att utveckla modeller eller arenor för strukturerat och långsiktigt samarbete. Syftet med projektet är att lära sig av de erfarenheter som gjorts och görs i arenor för samarbete för att med hjälp av dessa erfarenheter kunna höja kvaliteten på utbildning och forskning. Likaså är det viktigt att bättre kunna se till att det omgivande samhället har nytta av de samarbeten som äger rum. Det handlar alltså om att utveckla sätt och rekommendationer för hur forskning, utbildning och omvärld kan verka tillsammans. Avsikten med projektet var också att synliggöra och studera samverkan mellan olika nivåer hos samarbetsparter – projekt, ämne/område, organisationsövergripande (för att läsa mer se slutrapport för CARENA). En sådan strukturell syn ansågs kunna fungera som ett sätt att utveckla samverkan. Inom ramen för CARENAs arbete definierades också begreppet samverkansarena som ”en strukturerad verksamhet för samverkan och samproduktion mellan ett flertal parter, inom ett definierat, och för parterna strategiskt viktigt, område” (sid 8, slutrapport). Fallstudien för TFC faller in under den översta nivån i denna skiktning i nivåer (organisationsövergripande) och fallstudien för IPN under mellannivån (ämne/område). Förutom Högskolan i Borås medverkade högskolorna i Trollhättan, Skövde, Jönköping, Halmstad och Malmö. Totalt åtta fallstudier genomfördes inom ramen för CARENA-samarbetet.

Idén om att organisationer bör samarbeta bygger på att organisationer kan lära sig med och av varandra på ett sätt som genererar mervärde och resultat utöver vad respektive organisation skulle kunna uppnå i sig själv. Genom detta lärande mellan organisationer där synergieffekter förhoppningsvis uppstår kan respektive verksamhet drivas och utvecklas på ett annat sätt – kanske mer framgångsrikt. Denna rapport återger dock inte en studie som främst fokuserar på att avgöra om samarbetet i respektive fallstudie är framgångsrikt utan fokus ligger på att studera förutsättningar för och utveckling av relationer mellan organisationer eftersom det är i dessa relationer samarbete äger rum. Forskningsfrågan handlar således om hur relationer i ett samarbete mellan organisationer kan se ut och på vilka sätt organisationer kan skapa förutsättningar för att bygga sådana relationer.

Rapporten fortsätter med att ge en inblick i tidigare forskning angående samverkan respektive samarbete mellan akademi, näringsliv och myndigheter. Därefter berörs studier i lärande med utgångspunkt i social interaktion med särskild tonvikt på identitet, organisationskulturer och ledning. Denna tidigare forskning ramar in arbetet som har gjorts och

som här presenteras. Därefter beskrivs det tillvägagångssätt som använts för att genomföra studien. Efter denna beskrivning följer en presentation av resultatet. Rapporten avslutas med en diskussion.

2. Samverkan respektive samarbete mellan akademi, näringsliv och myndigheter

”Samverkan” är ett ord som ofta används för sådant samarbete som bedrivs för att främja innovation – ofta ett regionalt sådant – mellan olika aktörer från akademi, näringsliv och myndigheter. Borrell-Damian, Morais och Smith (2014) menar att den regionala kontexten som ett universitet verkar i betyder mycket för hur uppkomst och utveckling av partnerskap mellan universitetet och andra kan förklaras. Ett mål – för både universitet och näringsliv – är nämligen enligt Borrell-Damian et al. (2014) att bedriva regional utveckling och att etablera samarbete som kan bidra till detta genom innovation. Universitet kan till exempel sträva efter att utveckla just en regions attraktions- och konkurrenskraft inom vissa områden som de är kompetenta inom. Andra anledningar till att eftersträva samarbete kan vara att hantera sociala utmaningar på regional nivå. Triple Helix är ett begrepp som ofta används för att beskriva regional samverkan (Lundberg, 2013). Lundberg (2013) beskriver att i sådan samverkan ligger fokus på interaktion mellan parterna där deras roller kan anpassas till varandras verksamheter och förväntningar. Då kan alla på olika sätt bidra till kompetensutveckling som leder till innovation och därmed regional utveckling. Ett annat begrepp som relaterar till regional samverkan är Science Park. En Science Park bygger mycket på att genom strategiska avtal skapa en miljö för samlokalisering som anses utgöra nyckeln till aktivitet. Samlokaliseringens strategiska betydelse beskrivs till exempel av Chan, Oerlemans och Pretorius (2010) liksom Hommen, Doloreux och Larsson (2006). Chan et al. (2010) menar att trots att företag sitter samlade i en sådan Science Park-miljö är det många av dessa som ofta interagerar mer med företag utanför än inom denna skapade miljö.

I kontrast till sådana samverkansavtal som kan skapa till exempel Science Parks visar studier som den av Borrell-Damian et al. (2014) att ett vanligt sätt på vilket samarbeten uppstår är genom att individuella forskare tar initiativ och använder sina egna personliga nätverk. Universitetet som ingår i deras studie ser detta som värdefullt och som grundläggande för olika sorters forskningssamarbeten, alltså de personliga informella nätverken mellan universitet och andra parter där förtroende byggs upp med tiden. Olika sorters möten i form av konferenser och dylikt ansågs också vara bra för uppkomst av samarbeten och för att identifiera möjliga samarbetsparter. Samtidigt menar universitetet i studien att det kan behövas ett annat sorts fundament för att etablera samarbete i framtiden som inte bara bygger på det individuella, utan på en infrastruktur byggd på mer gemensamma villkor. Drivkraften bakom Science Park Mjärdevi i Linköping som är starkt förknippat med SAAB byggde också enligt Hommen et al. (2006) mycket på individer som studerar vid Linköpings universitet för att sedan starta företag. Dessa företag och lobbygrupper som bestod av akademiska entreprenörer inom universitetet drev på så att en Science

Park skapades 1984. Först under senare delen av 1990-talet associerade sig universitetet formellt med denna Science Park som från början skapats av Linköpings kommun som ett svar på de mer informellt karakteriserade pådrivande krafterna. SAABs starka koppling till universitetet grundar sig i att universitetet i princip tillkommit på grund av att SAAB fanns i Linköping och även på att svensk politik har haft betydelse för att skapa relationen mellan dessa två (Hommen et al., 2006).

Ordet samverkan är gammalt i Sverige. Enligt Nationalencyklopedins ordbok har det existerat som substantiv sedan 1805 och som verb sedan 1791 och att samverka betyder att ”handla eller fungera gemensamt för visst syfte”. Samarbeta har funnits som ord sedan 1779 och samarbete sedan 1799 där samarbete betyder ”arbete som bedrivs av två eller flera tillsammans med gemensamt syfte” (Nationalencyklopedins ordbok, 1996). Utan att gå in i en uttömmande diskussion kring dessa ord konstateras att ordens betydelser är snarlika och tolkningar av betydelser är relaterade till den tid och det sammanhang de används i. Det skulle kunna tänkas att samarbete implicerar att de delaktiga verkligen arbetar tillsammans medan samverkan mer handlar om att verka i samma riktning på ett mer övergripande plan. För studien i den här rapporten används båda orden synonymt i betydelsen att människor arbetar tillsammans i någon form med ett gemensamt syfte.

3. Fokus i forskning kring samarbete mellan organisationer

3.1 Fragmenterad forskning – främst utifrån management och ekonomi

För att på ett positivt sätt stödja samarbete och lärande i en organisation behöver det först etableras en förståelse för de sociala relationer som finns i denna (Dessne, 2014). Även för att stödja lärande mellan organisationer behövs en sådan förståelse för att eventuellt kunna tillhandahålla förutsättningar för lärande. Det finns mycket forskning som studerar lärande i organisationer i ett socialt perspektiv där fokus ligger på hur människor/deltagare i en kontext interagerar för att kunna utföra sitt dagliga arbete (som t ex Brown & Duguid, 1991; Gherardi, Nicolini & Odella, 1998; Hertzum, 2008; Lave & Wenger, 1991; Lloyd & Somerville, 2006; Veinot, 2009; Wenger, 1998b). Inte lika många studier undersöker med samma sociala utgångspunkter lärande mellan organisationer när det gäller de människor som faktiskt arbetar tillsammans (Arnaud & Mills, 2012; Ghosh, 2004; Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008; Kelly, Schaan & Joncas, 2002).

Mariotti (2012) menar att det finns en begränsad insikt i vad lärande mellan organisationer är och hur detta lärande gestaltar sig. Fokus i tidigare forskning om detta lärande brukar enligt henne ligga på hur kunskap ska hanteras och på nyttan av samarbetet för den enskilda aktörens del, inte på nyttan för en större helhet. I stället för att utforska lärande fokuserar en stor mängd studier på samarbete som ett sätt att tillskansa sig ekonomiskt värdefull information, ny teknik och kompetens för konkurrenskraft, tillväxt och vinst. Mycket av litteraturen kring detta gränsöverskridande samarbete har nämligen sin hemvist i just management och ekonomi (se nedanstående avsnitt). Det finns heller ingen enhetlig terminologi i studier av samarbete mellan organisationer enligt Mariotti (2012), vilket också bidrar till ett intryck av att det finns en begränsad insikt i lärande eller att den forskning som finns kring lärande mellan organisationer är fragmenterad. Hon nämner termer som interorganizational learning, learning networks, network-level learning och learning by interacting. Enligt Smith (2012) förekommer även följande termer som används för att beskriva samarbete mellan organisationer: inter-organizational, networks, alliance, inter-firm, university-industry, triple helix, collaboration, cooperation och cooperative ventures.

3.2 Sökande efter framgångskoncept utifrån egenintresse och genom överföring av kunskap

Ekonomiska incitament utgår gärna från att kunskap är en tillgång (Easterby-Smith, Lyles & Tsang, 2008; Lambe, 2011), och denna tillgång är något som relativt enkelt kan överföras (Gherardi, 2000) genom att använda informationssystem baserade på teknologi (Dessne, 2014). Ett västerländskt fokus på egenintresse som genomsyrat ekonomi som social vetenskap (Ferraro & Pfeffer, 2005; Nahapiet, Gratton & Rocha, 2005) kan också vara en

förklaring till att samverkan ofta studeras med avsikt att dra nytta av det ekonomiska som i sin tur fokuserat på att överföra information som identifierats som ekonomiskt värdefull kunskap. Enligt Ferraro och Pfeffer (2005) är ekonomi en dominant social vetenskap som påverkar mycket hur världen ser ut och hur värden uppfattas och cementeras, som till exempel i uppfattning om det styrande egenintresset. Organisationer skapar enligt dem styrsystem som bygger på detta egenintresse genom till exempel olika belöningsssystem och i detta byggande av sådana styrande strukturer cementeras egenintresset genom att människor förstår det som det accepterade sättet att bete sig. Mot denna bakgrund ligger ofta fokus på flöde av information baserat på det som Arnaud och Mills (2012) konstaterar som vanliga studier vad gäller samarbete mellan organisationer: avtal, ledning och förtroende relaterat till risktagande. Det fokus som tidigare studier kring samverkan enligt Smith (2012) haft på att studera lednings- och organisationsnivå förklaras även det av ett sådant ekonomiskt intresse, eftersom organisationer drivs av ledningar med detta som motiv. Mariotti (2012) menar att många av dessa samverkansstudier handlar om hur samarbete kan gynna en part, vilket också avspeglar den ekonomiska drivkraften till samarbete och därmed studier i detta perspektiv. Det ligger således i organisationers intresse att bevaka sin position gentemot en eller flera parter i en allians för att få ett värdefullt utbyte och för att få en balans i detta utbyte. Meier (2011) diskuterar sådana obalanser i allianser där en part kan ha större intresse av samverkan än en annan. Hur pass intresserad en part är av samverkan kan enligt Meier (2011) utläsas i hur mycket resurser som sätts in från ledningens sida. En part kan också vara ovillig att själv dela med sig, men ändå vilja ha information och engagemang från den andra parten. Om en part upplever att den andra parten är väldigt ivrig att lära sig och intresserad kan det leda till att denna inte vill dela med sig utan hellre håller på sin information.

Enligt Beeby och Booth (2000) finns en stor mängd forskning inom knowledge management och organisatoriskt lärande som intresserar sig för att hitta framgångskoncept för att styra och hantera samarbete mellan organisationer. I den litteraturen finns ofta ett stort fokus på att skapa förutsättningar för att inhämta kunskap som resurs från parterna på ett sätt som ser kunskap som något som kan överföras och delas systematiskt (Dessne, 2014). Detta fokus på överföring bottnar i en syn på lärande där kunskap som en tillgång anses kunna överföras från en individ, grupp eller organisation till en annan. En anledning till denna syn är att lärande tidigare ofta setts som en kognitiv process där kunskap konstrueras individuellt och överförs (Handley, Sturdy, Fincham & Clark, 2006). Även forskning i information behaviour har haft ett sådant individfokus för att studera hur människor hanterar information (Hyldegård, 2006; McKenzie, 2003). Denna syn på både kunskap och information som överföring utan att tillräckligt beakta lärande och information i en social kontext har dominerat både studier relaterade till knowledge management (Gherardi, 2009) och information behaviour (Burnett, Jaeger & Thompson, 2008; Case, 2012), även om de sistnämnda fokuserar på information som objekt i stället för kunskap. Bland andra

Nonaka och Takeuchi (1995) argumenterar för att explicit kunskap kan objektifieras och överföras från en instans till en annan. De menar vidare att tyst kunskap är svår att fånga, objektifiera och överföra och att den finns inom människor. Den kan dock fortfarande överföras i deras sätt att se på kunskap som ett objekt.

Det är dock snarare så att lära sig för att förhoppningsvis sedan kunna något inte handlar om att dela ett objekt i form av kunskap genom processer såsom socialisering, externalisering, kombinerande och internalisering som Nonaka och Takeuchi (1995) hävdar, utan det handlar om att lära sig i interaktion med information som konstrueras socialt liksom lärande och kunnande. Begreppen information och kunskap är närmare bestämt relaterade i en lärandeprocess där det finns många olika perspektiv beroende inte bara på forskningsfält utan också en i dessa anammad inställning till lärande. Kunskap ses enligt Dessne (2014) ofta som ett objekt, men också som en aktivitet. Lärande i sin tur relateras sedan till respektive synsätt. Inom knowledge management ses kunskap som en entitet medan motsvarande entitet inom information behaviour är information. Inom organisatoriskt lärande ses kunskap som något som kan delas antingen genom överföring eller genom gemensamt skapande i social interaktion. Den här rapportens studie baseras på att kunnande enligt Dessne (2014) är en aktivitet som bygger på lärande som i sin tur är en aktivitet som bygger på social interaktion där information tolkas, konstrueras och utbyts.

3.3 Brist på socialt fokus och kvalitativa studier

Smith (2012) menar att tidigare forskning kring samverkan mellan organisationer studerat inverkan på samverkan med avseende på att det existerar olika kulturer, olika rutiner, bristande tillit och bristande respekt av varandras kompetens, men att hur dessa faktorer påverkar de sociala praktikerna har inte studerats i någon större utsträckning. Vad gäller kunskapsöverföring har tidigare studier enligt henne visat att för mycket formalisering hindrar lärande och att tillit är betydande för att lärande ska uppstå mellan organisationer. Smith (2012) menar att de flesta studier som gäller samarbete mellan organisationer – ofta för att främja innovation – inriktar sig på hur samarbete ska styras och kontrolleras genom ledarskap liksom hur lärande är en konsekvens av systematisk överföring av kunskap mellan organisationerna. Enligt henne fokuserar en stor mängd av dessa studier på lednings- och organisationsnivå och de utmaningar som finns i att forma och hantera denna. Smith (2012) konstaterar att forskare i dessa studier använt sig främst av kvantitativa metoder och av snapshot-(ögonblicks)karaktär och själva praktikerna där samverkan faktiskt äger rum har inte studerats. Hennes studie av 44 empiriska studier som utfördes under en period av 15 år mellan 1995 och 2010 visar att 23 hade ett kvantitativt angreppssätt, 15 hade ett kvalitativt och 6 hade både och. Hon fastställer att de kvalitativa undersökningarna i hennes studie byggde på bland annat intervjuer med managers och fokuserade till stor del på möjliggörande faktorer för framgångsrikt samarbete och kunskapsutbyte. Hon fann vidare att majoriteten av de kvantitativa studierna baserades på enkäter till managers

och hon menar att dessa inte kan ge någon insyn i hur själva praktiken i samarbetet ser ut. Smith (2012) drar slutsatsen att både i kvantitativa och kvalitativa studier är det managers som är subjektet för undersökningen och menar att praktiker som pågår dagligen måste studeras i ett annat perspektiv än ledningsperspektivet. Hon kommer fram till att det behövs kvalitativa undersökningar som kan förklara motsättningar i tidigare forskning baserat på kvantitativa metoder och menar att enkäter inte är lämpliga för detta ändamål. Hon nämner sådana motsättningar som till exempel att det framförts att skillnader kontra likheter i organisationers strukturer främjar samarbete eller att ett nedifrån-och-upp- kontra uppifrån-och-ned-initierat samarbete är framgångsrikt. Smith (2012) konstaterar mot bakgrund av sin studie att det finns ett behov av forskning som utforskar praktiker och social interaktion för att bättre förstå den sociala dynamiken i samverkan. Hon framhåller att det behövs fler kvalitativa studier för att ta reda på varför samverkan för innovation enligt henne ofta misslyckas.

Arnaud och Mills (2012) framhåller liksom Smith (2012) att det inte finns särskilt mycket forskning kring just samarbete mellan organisationer och team, alltså med fokus på själva dynamiken i relationerna mellan dem som samarbetar på den operativa nivån. Arnaud och Mills (2012) menar att trots att det forskats mycket kring samarbete mellan organisationer finns det lite insikt i hur samarbetet faktiskt går till i relationerna mellan de anställda från de olika organisationerna. Likaså Easterby-Smith et al. (2008) argumenterar för att kvalitativa studier och fallstudier är nödvändiga för att studera relationen mellan kultur och kunnskap (knowledge transfer) i stället för de hittills dominerande kvantitativa studierna som haft svårt att fånga kulturella aspekter. Easterby-Smith et al. (2008) anser att kunnskap ofta ligger i att vara en del av organisationskulturen och att det är nödvändigt att vara en del av den för att förstå och tolka kunnskapen. De menar att personer från en annan organisationskultur riskerar att missförstå eller misstolka informationen/kunnskapen som på detta sätt finns inbäddad. Hibbert och McQuade (2005) resonerar på liknande sätt att den sociala verkligheten påverkar vilka frågor som ställs och vart människor vänder sig med sina frågor och hur de formulerar dessa; till och med hur och i vilka formuleringar de tänker och i vilket socialt sammanhang de rör sig i. De anser att det finns lite forskning när det gäller samarbete mellan organisationer med avseende på maktstrukturer och identitet där människor förhåller sig till sin sociala verklighet som de växt in i och tillhör. De diskuterar att hur folk talar om sin omvärld påverkar inte bara hur de ser på omvärlden utan detta talande skapar samtidigt omvärlden. Hur vi talar om beteende, vårt eget och andras, påverkar och skapar också beteendet, eftersom språket, det vill säga de termer och ord vi använder, ger upphov till en social verklighet (Ferraro & Pfeffer, 2005).

Också Hommen et al. (2006) menar att det behövs mer forskning kring vad som gör att samverkan fungerar mellan organisationer som till exempel i en Science Park. Hommen et al. (2006) framför att när det gäller svenska Science Parks finns det inte särskilt många studier kring dessa. De studier som finns är fokuserade på utvärdering och handlar mest

om hur arbetstillfällen skapas och hur ny teknologi tas fram i samarbete mellan lokalt lärosäte och företag. Ett exempel på en sådan studie är den där Lindelöf och Löfsten (2003) utforskar skillnader i effektivitet och produktivitet mellan företag som är med respektive inte situerade i en Science Park-miljö. Lundberg (2013) menar även hon att det är viktigt att det inte bara finns en struktur för samverkan utan också en dynamik i relationerna på individnivå och att det måste finnas tidsutrymme för att skapa denna dynamik. Hon menar att själva modellen för Triple Helix i sig inte ger några riktlinjer för hur man kan komma förbi hinder som till exempel de olikheter som finns mellan aktörerna och som kan hindra interaktion. Lundberg (2013) utforskar hur samverkan kan skapas och utvecklas med avseende på Triple Helix rent praktiskt, det vill säga att försöka ta fram råd för hur sådan samverkan kan utformas. Hon menar att det finns ett antagande att det finns ett nätverk av relationer redan i ett Triple Helix-sammanhang, men att så ofta inte är fallet. Samtidigt är det enligt henne aktörerna på individnivå som spelar en betydande roll för att det ska ske en förändring och skapas något nytt. Borrell-Damian et al. (2014) argumenterar även de för att det finns ett behov av att samla in empiri vad gäller samarbeten mellan universitet och affärspartners, eftersom detta samarbete behöver stärkas för att nå fram till innovativa lösningar och innovativ utveckling. Då måste parterna i dessa samarbeten veta hur de ska gå tillväga för detta i form av goda exempel, verktyg och stöd.

3.4 Studier kring samarbete mellan universitet och näringsliv

Partnerskap mellan universitet och näringsliv kan innebära speciella utmaningar. En sådan grundläggande skillnad mellan dessa parter är enligt Chakrabarti och Santoro (2004) att universitet strävar efter att bygga på teorier som kan publiceras i olika former eller tas patent på medan näringslivet behöver mer specifikt kunnande som är av problemlösande karaktär. Enligt Perkmann, Neely och Walsh (2011) består skillnaden i att universitet har en öppen verksamhet där resultat publiceras och det finns en långsiktig syn, medan företag kan ha företagshemligheter och behöver vara vinstdrivande hela tiden, även på kort sikt. Forskare är vana att arbeta självständigt och vill publicera resultat. Med andra ord drivs den ena parten av att förstå och undersöka fenomen medan den andra drivs av att använda saker för att generera vinst. Sedan råder skillnader också mellan universitet och näringsliv i olika länder beroende på landsspecifika förutsättningar. En sådan skillnad råder enligt Chakrabarti och Santoro (2004) mellan finska och amerikanska universitet. Finska universitet fokuserar på problemlösande i specifika sammanhang, medan amerikanska universitet fokuserar mer på att utveckla teoretiska resonemang.

Chakrabarti och Santoro (2004) resonerar vidare kring att universitet och näringsliv skiljer sig åt när det gäller kulturer och prioriteringar och tankesätt vilket gör att den information som delas kan te sig ointressant för en eller bägge parter. Det är därmed viktigt menar de – för att informationen som delas ska vara rätt sorts information i de samverkande parternas ögon – att de bygger samarbetet på förtroende, interaktion och en social process

(socialisation). Inkpen och Currall (2004) framhåller att i takt med att förtroende etableras mellan parterna kommer också meningsfull (i parternas ögon) information att utbytas och lärande kan uppstå. En positiv iterativ spiral av förtroende och lärande gör att parterna blir allt öppnare gentemot varandra. Samtidigt kan dock en part i ett skede anse sig ha lärt sig det man önskat och därmed kan samarbetet stanna upp och avta. Hur väl ett samarbete utvecklas och blir dynamiskt bygger ändå menar författarna på hur lärandet i det växer fram och fortgår (Inkpen & Currall, 2004).

4. Lärande baseras på social interaktion

Detta kapitel inleder med att diskutera lärande i relationer, hur relationer kan karaktäriseras informellt/formellt och hur organisationer som samarbetar måste bygga gränsöverskridande relationer tillsammans. Därefter diskuteras normer och social identitet relaterat till relationer, organisationskulturers betydelse i möten mellan organisationer, ledningens roll för att bygga relationer på förtroende och mandat samt balansen mellan förtroende och kontroll.

4.1 Lärande i relationer

Utgångspunkten för denna studie är att social interaktion skapar information, lärande och kunnande. Genom tolkning, konstruktion och utbyte av information uppstår lärande och kunnande. Social interaktion både påverkas av och påverkar individen och den miljö individen agerar i och där lärande således äger rum. Denna syn på lärande som något som konstrueras i ett socialt sammanhang influeras av hur Vygotsky menar att individer interagerar med sin socialt karaktäriserade omgivning (DeVries, 2000; Säljö, 2003). När individer interagerar skapar, upprätthåller och/eller avslutar de relationer sinsemellan. Interaktion eller brist på interaktion är något som ständigt påverkar hur relationerna ser ut och kan karaktäriseras och därmed kan lärande inom relationer och genom interaktion förändras. Även en avslutad relation kvarstår som en erfarenhet som kan påverka en viss omgivning eller andra relationer i varierande grad och på olika sätt. Lärande är således något som sker socialt i relationer mellan människor när de interagerar och talar med varandra (Boud, Rooney & Solomon, 2009).

4.2 Relationer kan karaktäriseras utifrån formellt/informellt

Relationer kan karaktäriseras med hjälp av att se inslag och aktiviteter i dem som mer eller mindre informella/formella. En poäng med att utforska grad av informellt/formellt är att förstå på vilka grunder relationen skapas och understöds, det vill säga vilka de inblandade parterna i relationen är och på vilket sätt de inverkar eller deltar. Det formellt konstruerade innebär ofta att en överordnad part – utan att nödvändigtvis delta själv – sätter strukturella ramar för relationen. Det informellt konstruerade innebär att ramarna skapas av dem som interagerar och därmed bygger relationen själva. I organisationer brukar relationer ofta förstås och uttryckas som organisatoriska strukturer som anger hur interaktion ska äga rum, till exempel när det gäller beslutsgångar, rutiner, regelverk, procedurer och processer. Strukturer för detta syfte som utformas av organisationers ledning brukar kallas för formella (e.g. Burns & Stalker, 1961; Conway, 2001; Meyer & Rowan, 1977; Wang & Ahmed, 2002). I motsatsförhållande brukar de informella strukturerna stå. Sådana strukturer växer fram dynamiskt och kallas därför informella (Brown & Duguid, 1991; Conway, 2001; Wang & Ahmed, 2002).

Dessa aspekter – informellt och formellt – är abstraktioner för att enklare kunna diskutera relationers karaktär. I realiteten kan det vara svårt att identifiera ett karaktärsdrag som enbart det ena eller det andra, eftersom informellt och formellt ofta smälter samman och ofta inte bara är beroende av utan också förutsätter varandra (Dessne, 2013b). Informella strukturer – relationer – kan uppstå på grund av eller i nära anslutning till de formella. Orr (2006) menar till och med att informella relationer är nödvändiga för att de formella ska fungera – de informella aspekterna är kittet som det formellt utformade inte klarar av att hantera. Den formella designen kan inte gå in på djupet på hur varje detalj ska fungera. Ibland kan också informella aspekter i relationer uppstå just för att motverka formell utformning (Diefenbach & Sillince, 2011) och detta kan också vara nödvändigt och till nytta för organisationen i de fall det formella inte fungerar som tänkt. Ellinger (2005) menar att när det gäller en arbetsplats är det mesta lärandet av informell karaktär, och betydelsen för organisationer av informellt lärande i relationer hävdas också av Brown och Duguid (1991), Wenger, McDermott och Snyder (2002) liksom McDermott och Archibald (2010). Janowicz-Panjaitan och Noorderhaven (2008) menar i liknande ordalag att det informella i interaktioner är konsekvent positivt för lärande även om själva lärandet i sig kan vara mindre önskvärt. De förklarar att för mycket formell interaktion hämmar lärande samtidigt som viss formalisering kan stimulera informellt lärande. Vidare anser de att det informella beteendet har en tendens att uppstå kring det formellt strukturerade. I min egen studie (Dessne, 2013a) av den svenska Försvarsmakten visade det sig att precis detta förhållande rådde, det vill säga att det informella var oerhört centralt för att lärande skulle äga rum. En av Försvarsmakten utformad process för att lära sig från erfarenheter fungerade inte som det var tänkt. I stället lärde sig deltagarna i en kontext genom en till stor del muntlig tradition bestående av informellt utbyte av information. Det visade sig också att – precis som Janowicz-Panjaitan och Noorderhaven (2008) lyfter fram – just den digra träningen in i formella strukturer gjorde att de informella aspekterna i relationerna samtidigt växte sig starka. Detta fenomen – att de starka informella banden växer fram på grund av och samtidigt med intensiv interaktion inom formella ramar – inom militära sammanhang har även studerats av andra, som till exempel King (2006) och O’Toole och Talbot (2011).

4.3 Att bygga gränsöverskridande relationer

När organisationer ska samarbeta möts deras mönster av organisatoriska relationer vilka karaktäriseras av informella och formella aspekter. Hur samarbetet växer fram, hur det konstrueras och hur mer eller mindre bra det kommer att fungera beror på hur människor bygger nya relationer mellan organisationerna. Förutsättningarna för och karaktären av relationerna inom respektive organisation påverkar således denna gränsöverskridande interaktion, eftersom människorna som möts och interagerar är bärare av sin organisationskultur. Mariotti (2012) menar i detta sammanhang att det är centralt att studera hur

kommunikation fungerar både formellt och informellt i den sociala interaktion som bygger relationer som i sin tur binder samman respektive organisationer. Dessa relationer ger enligt Mariotti (2012) upphov till lärande mellan organisationer. Hon menar att lärande mellan organisationer äger rum ”when network firms act jointly to create interorganizational practices” (Mariotti, 2012, s. 217). Lärande mellan organisationer sker därmed genom att deltagarna i samverkan tillsammans skapar en gemensam arena för interaktion som en gemensam grund att stå på. Denna grund består av erfarenheter som parterna får genom att arbeta och lära sig tillsammans, det vill säga de som deltar i samverkan måste lära sig att samarbeta i just detta sammanhang. På så sätt bygger de relationer – inklusive informella och formella aspekter – och lär sig att hantera dessa relationer och hur sambanden ser ut och vad de består i. Likaså menar Arnaud och Mills (2012) att när människor möts och tillsammans agerar i ett sammanhang för att hantera olika frågor så är det i det sammanhanget som relationerna byggs och förtroende eller brist på förtroende uppstår/skapas. Varje interagerande individ påverkar hur samarbetet tar sig uttryck och hur pass väl det fungerar. Arnaud och Mills (2012) argumenterar för att den ledning som förhandlar samarbetet på strategisk nivå och också kan skapa de formella strukturerna för samarbetet kan påverka samarbetet i ett senare operativt sammanhang. Formella strukturer kan fungera mer eller mindre väl beroende på hur de passar in i olika sammanhang. En förutsättning för att formella strukturer ska fungera är att ledningar har förståelse för och tar i beaktande existerande relationer i respektive organisation och de informella aspekter som finns i dessa (Dessne, 2014). Med andra ord är det avgörande att skapa förutsättningar som baseras på analys av existerande situation för att nå fram till en lämplig konstruktion och avvägning mellan informellt och formellt. Även Borrell-Damian et al. (2014) betonar både struktur och individers betydelse för samarbete och deras studie visar att både formella och informella aspekter i relationer är av betydelse för att samverkan ska fungera genom att byggas på förtroende.

I studien av Borrell-Damian et al. (2014) framkommer att många av universiteten menar att en av de viktigaste ingredienserna i samarbete är att parterna har en likartad uppfattning om ett klart gemensamt mål och att individuella intressen inte dominerar samarbetet. En sådan likartad uppfattning kan uttryckas både i formell dokumentation och i informell förståelse. Borrell-Damian et al. (2014) framhåller att för att etablera samarbete mellan parter är det avgörande att parterna hittar detta gemensamma att utgå ifrån samtidigt som parterna måste hantera olika administrativa procedurer och förhandla själva överenskommelsen. I likhet med bland andra Perkmann et al. (2011) menar Borrell-Damian et al. (2014) således att resurser, kommunikation och tydliga mål är avgörande för hur väl ett samarbete fungerar. Ett formellt överenskommet mål behöver dock i det här sammanhanget inte vara detsamma som att parterna informellt har en likartad uppfattning om ett gemensamt mål. Det är centralt att parterna verkligen har kommunicerat kring mål på ett sätt som gör att de vet att överenskommet mål förstås på samma sätt. Grundläggande för

att en sådan förståelse ska uppnås är en öppen kommunikation som i sin tur bygger på att det finns ett förtroende för varandra i samarbetet. Enligt studien av Borrell-Damian et al. (2014) är det nödvändigt att alla parter deltar aktivt i samarbetet och att det finns en tillit till att parterna tar ansvar för sin del. Det handlar om att det ska vara tydligt och klart vilka förväntningar och behov som finns hos parterna och att det måste finnas en medvetenhet om de olika arbetskulturer som möts. Universiteten som ingår i deras studie betonar betydelsen av att etablera personliga kontakter och bygga förtroende i relationer, att kommunicera ofta, samt att det är viktigt med den geografiska närheten mellan universitet och parter eftersom detta gynnar informell kommunikation. Både universitet och företag var överens om att framgångsrikt samarbete bygger på hur bra det går för de inblandade människorna att hantera samarbetet. Resultatet av studien visar att det allra viktigaste för att samarbete skulle gå bra var att stödja och bygga personliga kontakter mellan universitet och näringsliv där relationer byggda på förtroende var centralt. Dessutom är enligt deras studie två avgörande faktorer för samarbete att det finns ekonomiska resurser på lång sikt och att det finns möjligheter för olika sorters samarbeten över tid och att det finns metoder för att identifiera dessa möjligheter. Även ledarskapets roll för att främja och stödja samarbete är avgörande enligt Borrell-Damian et al. (2014), vilket innebär att de formella aspekterna är betydelsefulla.

Mot bakgrund av ovanstående resonemang kring vikten av relationsbyggande för samarbete både inom och mellan organisationer är det viktigt att förstå relationer i sig och existerande relationer i organisationer specifikt för att på lämpligt sätt stötta lärande mellan organisationer. För en sådan förståelse studeras i det följande parametrar som normer och social identitet.

4.4 Normer och social identitet

Med utgångspunkt i social interaktion för lärande finns en mängd aspekter att studera både inom och mellan organisationer. En sådan aspekt är hur synsätt utifrån värderingar skapar förväntningar hos individer, grupper och organisationer på hur människor i relationer i en viss kontext bör interagera. Värderingar är det som människor utgår ifrån när de uppfattar och utvärderar sin omgivning, attityder representerar känslor gentemot saker samt social interaktion och sociala normer är konstruktioner som baseras på vad människor tror är det rätta sättet att bete sig (Stankov, 2011). I korthet kan värderingar kopplas till *identifieringsnycklar*, attityder till *känslor* och normer till *beteende*. Värderingar förmedlas både indirekt och direkt genom symboler, språk och attityder. Människor sänder ut signaler genom ordval, klädstil och agerande (Jones, 2007) vilket kan informera andra hur de förväntas bete sig (Johnsson & Boud, 2010). Signalerna kan också informera andra om vilka normer och attityder som gäller i ett sammanhang och enligt Meyer (2009), Chatman (1999) och Widén-Wulff et al. (2008) kan dessa normer och attityder i sin tur avgöra vilken information som värderas som relevant eller kan avfärdas. Hur och

vem eller vilka som får statusen att lyssnas till beror bland annat på social position (Galinsky, Rus & Lammers, 2011; Meyer, 2009) och tillit till dem (Lount & Pettit, 2012). En annan sak som kan påverka hur människor värderar information är på vilket sätt de tidigare värderat och förväntats värdera information. Människor bär med sig tidigare erfarenheter från olika sociala sammanhang som påverkar de relationer dit de kommer (Handley et al., 2006; Marsick, 2009). Beroende på sådana tidigare erfarenheter kan människor vara mer eller mindre öppna för ett nytt sammanhang. Detta kan göra det enklare eller svårare att lära sig och förstå detta för att därefter eventuellt anamma och delta i det på ett sätt som kan vara anpassat eller mer eller mindre påverkande. För att kunna hantera värderingar på något sätt är det nödvändigt att först identifiera dem, vilket kan vara svårt (Hibbert & McQuade, 2005). Genom att använda sig av och förhålla sig till normer, värderingar och attityder, deltar människor i ett sammanhang där deras roller kan vara perifera eller i centrum. Tillsammans skapar de ett sammanhang som kan kallas kultur, vilket formulerar en viss syn på världen (se t ex Chatman, 1999; Schein, 2003). Den sociala interaktion som pågår i sådana olika sammanhang är grundläggande för lärande av och inom desamma, vilket också Johnsson och Boud (2010) argumenterar för, det vill säga att lärande i grunden är socialt och beroende av sitt sammanhang.

4.4.1 Normer som styr – från egenintresse till samarbete

Ferraro och Pfeffer (2005) menar att om organisationer och människor beter sig efter vad de uppfattar som den rådande normen kommer verkligheten också att utformas till att efter ett tag överensstämmer med denna uppfattning. Teorier kan användas för att förklara och sedan styra beteende. I och med att teorierna används för att förklara ett beteende kan de också skapa detta beteende även om teorierna skulle vara felaktiga. Ferraro och Pfeffer (2005) ger exempel på studier som visar hur studenter som läser ekonomi agerar annorlunda än andra studenter genom att då de läser om hur egenintresse styr människor också själva agerar utifrån egenintresse till skillnad från studenter som har ett annat huvudämne. Om människor tror att de bör agera utifrån sitt eget intresse och att alla andra gör det så kommer de också att agera därefter och därmed förstärks beteendet både hos dem själva och hos andra som agerar i respons eller samklang. Ferraro och Pfeffer (2005) framhåller att det självklart inte är alla som agerar på samma sätt och att människor inte alltid agerar utifrån sina värderingar och attityder, men att det är tillräckligt många för att göra ett beteende dominant. De menar att det är bevisat att egenintresse är ett inlärt beteende som studenterna lär sig genom att studera just ekonomi och handel. Ferraro och Pfeffer (2005) hävdar att om en verksamhet organiseras efter en föreställning om att det är egenintresse som styr beteende så kommer också incitament och strukturer skapas som uppmuntrar detta. De diskuterar vidare hur egenintressekonstruktioner som till exempel individuell lönesättning snarare minskar jobbnöjdhet och förstör sociala relationer på arbetsplatsen i stället för att bidra till något positivt. De förklarar också hur människor kan uppleva att

om de redan blivit klassificerade som något i en viss kategori utifrån föreställda sanningar om hur saker ska indelas och mätas, så är det ingen idé att försöka sig på något annat eller att utveckla sig. Människor tror då inte att det går att bli bättre eller vara något annat än fast i denna indelning och klassifikation. Detta visar hur starkt normer kan styra människors beteenden och hur stor risken är att ett visst beteende kan cementeras i stället för att utmanas. Om det nu inte är egenintresse som styr kan det bli oförutsedda konsekvenser av att organisera sin verksamhet baserat på uppfattningen om att det är så det förhåller sig. Ferraro och Pfeffer (2005) anser att det kanske inte alls behöver vara så att det i grund och botten är egenintresset som styr människors motivation till agerande och beteende. De menar att detta är ett typiskt västerländskt sätt att se sig själv och andra, medan det i andra delar av världen i stället är så att människors sociala identitet står i relation till andra människor på ett kollektivt sätt.

Liksom Ferraro och Pfeffer (2005) och Kujala, Lehtimäki och Pućetaité (2015) önskar Nahapiet et al. (2005) frångå denna västerländska syn. Nahapiet et al. (2005) menar helt enkelt att det finns ett inbyggt problem i att försöka skapa samarbete mellan människor när förutsättningen anses vara att människans motivation att interagera med andra utgår ifrån egenintresse. Egenintresset innebär enligt Nahapiet et al. (2005) att individen vill se att det finns något att vinna på att engagera sig och för att kunna se denna vinning måste individen förstå och få insyn i vad de andra bidrar med för att kunna göra en värdering av deras bidrag som underlag för sitt eget beslut. Egenintresset leder, menar Nahapiet et al. (2005), till att det finns strukturer som verkar hindrande när det gäller att dela med sig, eftersom den kompetens som innehas innebär makt, vilket snarare leder till motsatsen till samarbete. Denna syn på människan vävs sedan in i både språk, system och praktiker i organisationer och blir självgenererande och självuppfyllande. Egenintresset blir också den norm efter vilken både individer och organisationer förväntas bete sig. När egenintresset väl blivit normen och genomsyrat organisationen blir det svårt att samarbeta. Egenintresse går enligt Nahapiet et al. (2005) stick i stäv med det som är erkänt nödvändigt för samarbete, som förtroende och ömsesidighet. I stället borde fokus ligga på att utforska ett annat sätt att se på människors intentioner och motivation, alltså vad som driver människor att ägna tid åt och dela med sig till andra i sin omgivning. I stället för att se på det som att människor gör vad de blir tillsagda i ett organisatoriskt sammanhang finns det andra processer som driver deras beteende och som inverkar på samarbete. Nahapiet et al. (2005) föreslår samarbete som utgångspunkt i kontrast till egenintresse och det bygger på en helhetsbild av en individ som social varelse. I en grupp där normen är att samarbeta kommer deltagarna att sträva efter att bete sig efter det, medan i en grupp där det är tillåtet att avvika från samarbete kommer deltagarna att se sig vara tillåtna att inte samarbeta (Fehr & Fischbacher, 2004). Kujala et al. (2015) bygger liksom Nahapiet et al. (2005) sitt resonemang kring förtroende och misstro på att människor inte främst styrs av sitt egenintresse utan av ett behov av att tillhöra en grupp.

Sammantaget är människor således sociala varelser som lär sig i social interaktion i ett socialt sammanhang. Som ovan nämnts skapas social identitet liksom förtroende tillsammans med andra i ett visst sammanhang utifrån värderingar, attityder och normer. Widén-Wulff (2007) visar i sin studie att i en grupp av människor på en arbetsplats hade medlemmarna i gruppen stor tilltro till varandras kompetens vilket påverkade deras syn både på sig själva och andra, det vill säga de skapade tillsammans en självbild både på individnivå och på gruppnivå. Även Chatman (1999) förklarar hur betydelsefulla normer och attityder är för hur information flödar och skapas i en grupp av likasinnade. Wenger (1998a) beskriver hur en grupp tillsammans utvecklar en terminologi som alla förstår och ett gemensamt syfte för sitt arbete på ett sätt som gör att de verkar åt samma håll. Detta kommer de fram till genom att interagera iterativt och kontinuerligt där de också utvecklar en gemensam social gruppidentitet som kan vara mer eller mindre självständig gentemot resten av den organisation inom vilken gruppen verkar. Ju starkare och mer bekräftad av andra en gruppidentitet är desto mer sannolikt är det att även individen vill identifiera sig med gruppen (Tyler & Blader, 2001). Fehr och Fischbacher (2004) framhåller hur normer ofta skapar enhetlighet inom grupper och olikhet mellan grupper. Därmed är det centralt att ha kännedom om och insyn i om och på vilket sätt en samarbetsgrupp mellan organisationer splittras i delgrupper, eftersom det kan påverka samarbete både positivt och negativt beroende på splittringens orsak och hanteringen av den.

4.4.2 Vikten av en gemensam identitet

Den gruppidentitet inom en organisation som bland andra Wenger (1998b) demonstrerar vikten av för lärande och framgångsrikt arbete kan också utvecklas mellan organisationer. Denna sorts gruppidentitet skulle kunna kallas samidentitet. Wenger (1998b) menar att människor kan lära sig (men också missförstå och skapa konflikter) när gränser mellan olika kontexter överskrids eller möts och han argumenterar för att vissa människor kan agera som mäklare (brokers) i eller över dessa gränser. Enligt Collins och Hitt (2006) är det sociala relationer som möjliggör samarbete mellan parter och att det ofta byggs upp av de personer som representerar parterna i samarbetet. När en samidentitet växer fram kan således sådana mäklare, eller gränsöverskridare (boundary spanners) – som till exempel Janowicz-Panjaitan och Noorderhaven (2008), (2009) och Lundberg (2013) kallar dessa människor – spela en viktig roll för att utbyta inte bara information som rör samarbetets verksamhet, utan också för att förmedla värderingar, attityder och normer. De sistnämnda är avgörande till exempel för till vilken grad parterna vågar lita på varandra och därmed dela med sig av information. Det kan parterna enligt Collins och Hitt (2006) göra om de tror att de har något att vinna på det. Sådana gränsöverskridares förmåga att skapa och upprätthålla relationer är således mycket betydelsefull för hur ett samarbete kommer att gestalta sig.

Förtroende bottnar i hur parter i ett samarbete ser på varandra och hur de ser på varandra är något som reflekteras i interaktionen mellan parterna. Genom att kontinuerligt arbeta tillsammans kan parterna lära sig att våga lita på den andra. De utmaningar som finns kan enligt Collins och Hitt (2006) exempelvis hanteras genom att interagera och kommunicera ofta med hjälp av bland annat direkta möten. På så sätt kan parterna utveckla en förståelse för vad som menas med olika saker genom att dessa tolkas på ett likartat sätt. Collins och Hitt (2006) framhåller vidare att om parter väl etablerat förtroende mellan sig kommer det att inverka även på efterföljande samarbeten. Carayannis, Alexander och Ioannidis (2000) diskuterar likaså vikten av att bygga relationer på tillit för effektiv samverkan. De framhåller att det är viktigt att ha gemensamma normer. Enligt Carayannis et al. (2000) finns också olika sorters tillit från svag till stark där den svagaste bygger på att det inte finns några möjligheter att bete sig på ett opportunistiskt sätt, till den starkaste där tillit bygger på delade uppfattningar. Carayannis et al. (2000) menar att ett sätt att hindra opportunistiskt beteende är att i stället för att fokusera på att överföra kunskap så kan fokus ligga på att utbyta kunskap, eftersom utbyte innebär ömsesidighet. Genom att utbyta kunskap interagerar deltagarna och genom att interagera skapar de gemensamt ett socialt sammanhang med gemensamt skapade normer i förhållande till vilka de agerar tillsammans (Carayannis et al., 2000). På så sätt skapas en samidentitet där deltagarna kan bygga en gemensam begreppsvärld och gemensamma normer att förhålla sig till. Parter i ett samarbete agerar i detta som bärare av sina organisationers värderingar och normer, vilket inverkar i mötet med andra där nya gemensamma normer ska skapas för att utveckla förståelse för varandra. Nyckeln till att förstå samarbete ligger i att förstå sociala normer i ett sammanhang trots svårigheterna som finns i att förstå detta komplexa fenomen (Fehr & Fischbacher, 2004). Normer bör vara positivt styrande för att utveckling i samverkan ska ske på ett önskvärt sätt (Perkmann et al., 2011). Samarbete som norm kan till exempel förmedlas genom att en organisations ledning prioriterar och uppmuntrar detta.

Vikten av att i samarbete skapa en samidentitet återfinns också i det resonemang Winkelen (2010) för angående att utveckla en gemensam identitet inom eller för själva samarbetet. Hon menar närmare bestämt att det är centralt att redan tidigt i ett samarbete bygga sociala relationer mellan parter. Vidare betonar hon att dynamiken i ett samarbete består av fyra delar: strukturer och mekanismer, sociala band, tillit och risk samt maktförhållanden. Den första delen handlar till exempel om att skapa förutsättningar för regelbundenhet i aktiviteter, ett kreativt utrymme för diskussion och skapandekraft, att det finns en ledning med rätt kompetens som har fått tid att agera på ett stödande sätt, samt stödande IT. Den andra handlar om det ska finnas tid till och kontinuitet i att bygga och upprätthålla sociala relationer. Den tredje handlar om att skapa en socialt bekväm och trygg miljö där deltagarna kan arbeta tillsammans med något konkret och specifikt. Den fjärde handlar om att se till att inga kommersiella konflikter kan störa samarbetet, att individerna befinner sig på samma nivå/har liknande roller i sina respektive organisationer så att de

kan mötas på jämlika villkor, att skapa förutsättningar för delaktighet och att upprätta ett samarbete i jämvikt utan maktspel. Likt Collins och Hitt (2006) och Carayannis et al. (2000) argumenterar Winkelen (2010) således för betydelsen av att möjliggöra och en aktiv interaktion för att skapa förtroende i relationer som i sin tur kan leda till att en gemensam identitet bottnad i förtroende kan skapas.

4.4.3 Hur identitet skapas

Liksom Kujala et al. (2015), Collins och Hitt (2006), Carayannis et al. (2000) och Winkelen (2010) diskuterar också Widén-Wulff et al. (2008) förtroende och identifiering med en grupp. Den diskussion som de för kring social identitet som gäller för en grupp inom en organisation är även relevant för den grupp som uppstår i samarbete mellan organisationer eftersom resonemanget handlar om gruppidentitet generellt. Widén-Wulff et al. (2008) menar att hur en grupp formerar sig kring kommunikation och information visar gruppens mönster av informationsbeteende. Detta mönster kan förklara vilken information som hanteras och på vilket sätt, det vill säga vad som anses viktigt att veta i en grupp beroende på hur gruppen ser ut och hur människorna i den ser på gruppen och sig själva i förhållande till gruppen, till exempel om det finns starka band inom gruppen eller inte. Om det finns bra struktur i hur information kan delas finns det också goda förutsättningar för att gruppen ska dela uppfattningar om till exempel mål och därmed stärks gruppens identitet. Widén-Wulff et al. (2008) diskuterar också förtroende i relationer som beror till exempel på vem man är i sin organisation och hur synen på människors identitet byggs upp genom kommunikation. De menar vidare att delade normer och konsensus som kan karaktärisera en stark gruppidentitet kan leda till att gruppen sluter sig mot idéer och annorlunda tankar och tillvägagångssätt. Därigenom kan enhetlighet i stället för fragmentering skapas på det sätt som Kujala et al. (2015) resonerar (se nedan). Gruppens dynamik kan mot bakgrund av ovanstående göra att viss information ignoreras eller förstås på ett visst sätt beroende på vem som står för informationen. En grupp som har konflikter i sin dynamik kan bete sig på liknande sätt, att viss information inte delas eller hålls undan från vissa medlemmar i gruppen.

Hur identitet i en grupp skapas och gestaltar sig beror inte bara på normer som styr vilken information som kommuniceras, i vilken form och av vilka, utan också på normer för hur information uttrycks i form av språk. Arnaud och Mills (2012) diskuterar språkets och språkanvändningens roll för social identitet när de utforskar betydelsen av att organisationer som arbetar tillsammans skapar en gemensam social identitet. Språket är något som enligt dem skapar en social kontext och leder till att människor som arbetar tillsammans mellan organisationer skapar en gemensam identitet i sin interaktion. Genom språket skapas enligt Arnaud och Mills (2012) en kollektiv kompetens som består i att utveckla ett gemensamt språk och en gemensam förståelse för och tolkning av det som händer inom en grupps arbetskontext, liksom existens eller brist på förtroende och engagemang. De ord

som deltagare i en grupp använder bidrar till att skapa relationerna i gruppen. Arnaud och Mills (2012) menar vidare att om människor har liknande bakgrund socialt och kulturellt så kan det göra att de har lättare att förhålla sig till varandra och bygga relationer. Med tanke på att människor som har liknande bakgrund förmodligen har ett liknade språkbruk ter sig det rimligt. Studien av Arnaud och Mills (2012) tyder på att hur deltagare använder språket i form av rytm, betoning och stil är något som påverkar hur väl de som talar med varandra också förstår varandra och också hur väl de kan arbeta tillsammans. Hur individer använder språk är således kopplat även till kroppsliga uttryck. Detta kan få betydelse för förståelse beroende på i vilken form (fysiskt eller på distans) interaktion äger rum och hur ofta deltagare möts. På vilket sätt och hur ofta deltagare behöver mötas står också i relation till, som Arnaud och Mills (2012) nämner, hur pass lika eller olika deltagarna är från början. Arnaud och Mills (2012) diskuterar vidare hur det faktum att människor bygger relationer kan leda till att de inte är helt öppna i sina relationer för att inte riskera dem. Det kan vara en anledning till det motstånd för intryck och påverkan som Widén-Wulff et al. (2008) (se ovan) menar kan finnas i slutna relationer. Deltagare i en grupp är måna om att upprätthålla de identiteter som skapas genom att de är med i gruppen, det vill säga både som grupp och som individer som identifierar sig med gruppen. De kan därför uppleva nya influenser som ett hot mot detta.

Ghosh (2004) resonerar likaså kring språkets betydelse när parter och deras respektive sociala sammanhang möts. Utifrån dessa sammanhang måste parterna bygga vidare på sociala interaktioner i möten, faktiska aktiviteter och lagarbete så att de med tiden skapar ett gemensamt förhållningssätt och förståelse till sitt sammanhang där de kan skapa förtroende och lärande mellan dem. Likt Arnaud och Mills (2012) menar Ghosh (2004) att parterna lär sig förstå varandra genom att lära sig på vilket sätt den andra parten talar med avseende på ordval och vilka betydelser denna lägger in i orden. En part lär sig också hur den andra parten ser på saker i form av värderingar och uppfattningar och detta görs genom att interagera, kommunicera och observera. Ghosh (2004) beskriver hur de mentala modellerna och deltagarnas syn på världen (worldviews) måste ändras för att integrera det nya med det gamla för att skapa och ge mening åt en annan gemensam verklighet. Detta sker i det mänskliga mötet där människor lär sig att lita på varandra och detta möte är nödvändigt för att informationsutbyte och lärande ska äga rum på ett sätt som är givande för parterna. De utvecklar också i sådana möten ett gemensamt språk där de förstår saker på ett gemensamt sätt eller vet vad den andra menar. Detta språk kan parterna sedan också tänka i. Även de verktyg parterna använder för att minnas information som till exempel informationssystem interagerar med hur parterna tänker och agerar (Ghosh, 2004).

Även Holmqvist (2002) argumenterar i sin studie för betydelsen av att skapa en gemensam identitet i samverkan mellan organisationer. Han resonerar kring hur lärande i en organisation ser ut där de som interagerar och förhandlar med varandra i organisationen tillsammans skapar ett beteende som manifesteras i olika uttryck och regler för förväntat

beteende. Hur deltagarna förväntas bete sig etableras ständigt i det dagliga arbetet. Genom att befinna sig i ett sammanhang lär sig deltagarna att behärska ett visst beteende som accepteras just där, det vill säga normer utbyts och förhandlas. Holmqvist (2002) kan i sin studie visa att deltagarna från parterna – ett företag och dess affärspartners – ofta upplevde att de med tiden skapade en gemensam kultur med rutiner och normer för hur de skulle interagera. Han diskuterar vidare hur organisationer möts och skapar gemensamma utgångspunkter i rutiner och regler för beteende och aktiviteter. När sådana väl har etablerats kan samarbetet stagnera, eftersom det finns en tendens att återanvända dessa rutiner och regler i stället för att skapa nya. Därmed menar Holmqvist (2002) att möjligheterna till nytt lärande minskar i och med att erfarenheterna har blivit gemensamma i stället för att mötas som helt nya. En utvecklad samidentitet behöver således inte alltid vara positivt för samarbete om denna innebär att aktiviteter stagnerar mot bakgrund av konsensus i hur och vad som ska göras. Likaså kan den liknande sociala och kulturella bakgrund, som Arnaud och Mills (2012) menar kan underlätta för deltagare att utveckla relationer, vara en faktor som gör att samtidigt som en samidentitet utvecklas snabbt så kan ett samarbete också stagnera fortare på grund av för hög grad av likhet. Med andra ord kan relationerna i gruppen leda till en samidentitet som sluter sig för nya intryck. Ibland kan det enligt Holmqvist (2002) därmed vara nödvändigt att lära sig av med det man har lärt sig för att skapa riktiga förutsättningar för lärande. Ett sätt att göra det är enligt honom när ledarskap byts ut. Samtidigt kan det finnas ett stort motstånd inbyggt i en organisation mot ett nytt ledarskap på ett sätt som gör att den nya ledningen inte får så stort inflytande ändå. Detta beror på hur starkt ett organisatoriskt beteende är inom en organisation, det vill säga hur stark traditionen är och upprätthålls. Nya erfarenheter och nytt lärande förutsätter att det finns en mottaglighet för detta och det gör det inte alltid (Holmqvist, 2002). Med andra ord kan en också en organisation i sin helhet – precis som en grupp – vara mer eller mindre sluten. Ett sätt att ständigt lära sig av med gammalt för att lära nytt är att alltid bejaka olikheter och vara vaksam mot konsensus, särskilt där den uttrycker sig genom att diskussionerna avtar för att följas av tystnad.

I det mänskliga mötet för att utveckla en samidentitet spelar också, som ovan nämnts, fysiskt avstånd roll. Enligt bland andra Kelly et al. (2002) visar det sig att fysiskt avstånd som försvårar möten ansikte mot ansikte mellan parter kan vara negativt. Detta avstånd kan därför ge upphov till missförstånd och kommunikationsproblem. Också Lewis, Isbell och Koschmann (2010) framhåller att det fysiska mötet upplevs som viktigt av människor för att bygga den nödvändiga tilliten i sina arbetsrelationer. Kujala et al. (2015) relaterar dessutom förtroende och misstro som uppstår i relationer till hur arbetsplatsen fysiskt är utformad. En fysisk utformning kan stärka hierarkier och gruppindelningar och bidra till ett vi-mot-dem-tänkande. Fysisk utformning kan enligt Kujala et al. (2015) bestå av olika väningsplan för olika grupper och sub-kulturer. Wenger (1998b), Bellotti och Bly (1996), Ellinger (2005) och Solomon, Boud och Rooney (2006) diskuterar även de den

fysiska närhet som möjliggör social interaktion på ett informellt sätt. Likaså kan den formella utformningen av en arbetsplats bidra mer eller mindre till att informella relationer uppstår, byggs och upprätthålls. Det sker genom den symbolik utformningen förmedlar, men också genom hur förutsättningar skapats för att människor kan mötas i det fysiska rummet. Även om sistnämnda forskning studerar relationer inom en organisation är sådan fysisk utformning också väsentlig för att möjliggöra samarbete mellan organisationer, eftersom det handlar om att skapa möten för mänsklig interaktion. Som forskning i hur militärer interagerar och lär sig visar är det fysiska mötet avgörande för en väl fungerande kommunikation (Dessne, 2014; King, 2006; O'Toole & Talbot, 2011). Denna kommunikation formas och utvecklas genom intensiv och kontinuerlig träning och övningar som är utformade för och i det fysiska rummet.

4.5 Organisationskulturers betydelse i möten mellan organisationer

Även mellan organisationer måste det således utvecklas ett gemensamt förhållningssätt och en gemensam grund att stå på i samarbetet. Att utveckla en gemensam grund mellan organisationer kan både vara svårare och enklare än inom en organisation. Det kan finnas olika faktorer som påverkar varav en kan handla om hur organisationskulturer inverkar. Det finns exempel på tidigare forskning där det förts fram att alltför stora olikheter i organisationers kultur och arbetssätt kan försvåra lärande i samarbetet mellan dem (se t ex Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008) och att det är viktigt att se över hur pass kompatibla organisationskulturerna är innan ett samarbete inleds (Lavie, Haunschild & Khanna, 2012). Juriado och Gustafsson (2007) menar dock i sin studie av ett partnerskap mellan privat och en offentlig aktör (Sveriges Television) att just det faktum att aktörerna var en privat respektive en offentlig inte hade någon betydande negativ inverkan på informationsflödet i partnerskapet.

Det kan säkert vara så i många fall att olikheter av varierande slag har negativ inverkan, men samtidigt kan enligt Juriado och Gustafsson (2007) olikheter innebära bättre förutsättningar för att skapa ett gemensamt förhållningssätt, till exempel om det uppstår dynamik i stället för en eventuell stillastående konsensus. Många gånger är konflikt och olikheter källor till utveckling snarare än misslyckande. Det beror på hur konflikt och olikheter hanteras av dem som deltar i samarbetet och i interaktionen där konflikt och olikheter kan få utlopp och potentiell betydelse. Det beror också på om parterna verkligen vill samarbeta och komma över skillnader (Meier, 2011). Upplevda skillnader i kultur bottenar enligt Meier (2011) i hur väl fungerande och öppen kommunikationen mellan parterna är där missförstånd eller samförstånd kan uppstå. Det går således att hantera olikheter genom att dra nytta av dem i stället för att se dem som hinder. Bland andra Carayannis et al. (2000) och Kelly et al. (2002) menar att skillnader kan leda till innovation och positiv dynamik beroende på hur skillnaderna hanteras. Ofta kan det dock enligt Kelly et al. (2002) vara så att deltagare inte ens vet om sin egen organisationskultur förrän de möter en annan.

Det är också möjligt att inte ens vid möten mellan kulturer i samverkan blir de som möts medvetna om eventuella kulturella skillnader och konsekvenser av dem.

Det är sannolikt också så att det existerar olika subkulturer inom organisationer vilket kan ha både negativ och positiv betydelse för samarbete när organisationer möts, beroende på vilka och hur många subkulturer som interagerar. Om ledningsnivåer sätter ramarna för de operativa nivåerna i ett sammanhang där kulturerna på respektive nivåer står i konflikt på ett negativt sätt kan det få negativa konsekvenser i form av ineffektivitet och motstånd mot samarbete. Det kan också vara tvärtom, att olikheter är positiva för samarbete. Kujala et al. (2015) menar att just olikheter inom en organisation i stället för enhetlighet kan vara positivt för organisationen, eftersom en viss form av och balans i förtroende och misstro (vad gäller förväntningar på andras beteende) som byggs i relationer kan ge en dynamisk fragmentering i organisationskulturen i stället för enhetlighet. En sådan fragmentering menar Kujala et al. (2015) är bra för att utveckla en organisations gemensamma värderingar, eftersom organisationens deltagare kan diskutera och argumentera sig fram till dessa, vilket i sin tur kan förbättra etiskt organisatoriskt beteende. Enhetlighet/enighet (unity) snarare än fragmentering kan enligt Kujala et al. (2015) vara negativt för organisationen genom att bidra till att de som är delaktiga i ett sammanhang inte har någon eftertanke eller tar saker för givet eller anammar sätt som inte är bra av någon anledning. Deltagare kanske skapar en bekvämlighetszon (comfort zone) som de inte vill röra sig utanför och som då leder till att man som deltagare inte tillför något (Kujala et al., 2015). Deltagare kan också vara djupt rotade i ett visst arbetssätt som utvecklats i en övergripande organisationskultur eller en subkultur som till exempel en introvert praktik (se t ex Wenger, 1998a) och det kan också inverka på att det skapats en bekvämlighetszon som människor inte vill, eller tycker är svår, att lämna. Med ett sådant resonemang som detta ter sig nämnda olikheter inom en organisation som dynamiskt och positivt för samarbete mellan organisationer, eftersom det sistnämnda kräver aktiv och diskuterande interaktion utanför en bekvämlighetszon. I ett sådant fall kan olikheterna böttna i en balans mellan förtroende och misstro som enligt Kujala et al. (2015) kan samexistera och utgöra en balans som kan innebära att organisationer blir mer flexibla och effektiva. Samtidigt kan det motsatta råda. Olikheter inom en organisation riskerar att samarbete mellan organisationer inte fungerar bra. I den organisation som Kujala et al. (2015) studerade visade det sig att det rådde skillnader i hur ledningspersoner på olika nivåer och de anställda hade olika upplevelser vad gäller förtroende och misstro. De anställda kände stor misstro till ledningen och till organisationens framtid. Ledningen visste om detta, men såg trots det mer positivt på organisationens framtid. Här råder en konflikt mellan uppfattningar som kan inverka på samarbete mellan organisationer då det kan vara svårt att samarbeta med andra om man som deltagare inte tror på sitt eget sammanhang. Här kommer således ledningens roll in för att samarbete ska fungera mellan organisationer.

4.6 Ledningens roll för att bygga relationer på förtroende och mandat

I organisationer har ledningsinstanser på alla nivåer oftast stora möjligheter att både undergräva och stödja organisationens anställda i hur, var och när de kan bygga relationer i olika sammanhang. I samarbete mellan organisationer diskuterar Arnaud och Mills (2012) ledningens roll för att bygga förtroende, inte bara mellan ledningar från olika organisationer som har betydelse för att etablera samarbetet utan också mellan människor på den operativa nivån. De resonerar kring att en organisations ledning kan skapa förutsättningar för ett smidigt och fruktbart samarbete genom att välja ut de personer som ska delta på operativ nivå. Arnaud och Mills (2012) menar att ledningen kan välja personer med liknande bakgrund för att dessa lättare ska hitta fram till varandra eller personer som redan har en tidigare relation som inkluderar ett väl underbyggt förtroende. Med tanke på ovanstående resonemang relaterad till dels att likheter kan vara främjande, dels att de kan leda till stagnation, verkar det dock inte självklart att en liknande bakgrund utgör ett bra urvalskriterium i alla sammanhang. Studien som Arnaud och Mills (2012) gjort visar även att det är viktigt att skapa verktyg för att kunna agera mellan organisationerna på flera nivåer och inte bara på en viss nivå, som är den vanliga, alltså senior ledningsnivå. Det räcker inte, menar Arnaud och Mills (2012), heller med att bara komma överens om saker utan aktörer måste hela tiden kommunicera på ett innehållsrikt sätt. Ledares roll bör enligt Arnaud och Mills (2012) inte bara vara att fatta beslut och sprida information utan den bör också omfatta att vara aktiv i att främja interaktion mellan människor som deltar i samarbetet. Människor måste lära känna varandra för att interaktion och samarbete ska fungera mer effektivt. Då är det viktigt att interaktion uppmuntras och att människor därmed uppmuntras till och ges verktyg för att kommunicera. Enligt Arnaud och Mills (2012) bör ledningen i respektive organisation ge utrymme och mandat att agera, eftersom samarbete mellan organisationer inte bara bygger på människor och deras vilja att samarbeta utan också på att möjliggöra kommunikation. Det bygger också på att interaktionen är återkommande över tid (Arnaud & Mills, 2012).

Kelly et al. (2002) diskuterar även de organisationers ledningars roll för att skapa förtroende i samarbete mellan organisationer. Förutom att det enligt Kelly et al. (2002) är viktigt att välja rätt personer till de olika rollerna i ett samarbete och få till kontinuitet och rätt atmosfär för att skapa förtroende är ytterligare en aspekt hur högsta ledningen ser på samarbetet. Kelly et al. (2002) menar att denna högsta ledning ofta fokuserar på att etablera samarbetet och sätta upp formella ramverk för det för att ha kontroll över verksamheten. I stället behöver mer fokus och kraft ligga på att åstadkomma förutsättningar för att samarbetet ska fortleva. Det är ytterst viktigt att få till stånd en atmosfär av tilltro där kommunikation kan vara öppen för att parterna ska kunna skapa en gemensam grund för hur de ser på sig själva och partnerskapet. Det kan vara så – som Kujala et al. (2015) resonerar – att ledning och anställda har olika syn på sin egen organisation där olikheter respektive enhetlighet kan inverka både negativt och positivt på verksamheten. Det kan

vara avgörande att ledningen har insikt i detta när de väljer personer för olika roller i samarbete så att de har lämpliga förutsättningar, värderingar och attityder liksom när de väljer metoder för att utveckla en gemensam grund för ett partnerskap. Enligt Kelly et al. (2002) har människor som samarbetar mellan organisationer inte några referensramar att förhålla sig till och de bär med sig – som nämns i det ovanstående – olika förutsättningar i form av förutfattade meningar, attityder och förväntningar på samarbetet och vilka roller de ska spela i det. Kelly et al. (2002) framhåller att människor ofta kan uppfatta sina roller och ansvarsområden som diffusa. I början är det därmed viktigt att det finns möjlighet och tid till att lära känna varandra. Det kan åstadkommas genom att genomföra små projekt och aktiviteter tillsammans och bygga upp samarbetet på det sättet i stället för att försöka greppa de stora målen med en gång. Kelly et al. (2002) betonar således liksom bland andra Collins och Hitt (2006) och Winkelen (2010) (se tidigare resonemang) nödvändigheten i att bygga samarbete genom kontinuerlig interaktion. Här är det viktigt att förstå och lämna utrymme för den informella kommunikationens betydelse för att skapa sociala relationer till varandra inom en grupp (Kelly et al., 2002). Kelly et al. (2002) menar att saker som är svåra att hantera och svåra att mäta, som sociala relationer och de värden och effektivitet som ligger i dem, tenderar att undvikas just på grund av svårigheten att hantera och mäta. Det är lätt att starta samarbeten och projekt, medan det tar tid att skapa den gemensamma plattformen och förtroende för varandra i praktiken.

Winkelen (2010) betonar på liknande sätt vikten av att rätt personer väljs att ingå i ett samarbete mellan organisationer, men menar att det också är viktigt att individer sedan kan föra över lärandet i samarbetet till sin egen organisation. Det behöver således finnas processer för att göra detta, annars kommer lärandet som uppstår mellan organisationer att gå förlorat. Individerna behöver som Janowicz-Panjaitan och Noorderhaven (2008) beskriver agera som gränsöverskridare mellan organisationerna. Janowicz-Panjaitan och Noorderhaven (2008) understryker att gränsöverskridare måste inte bara vara engagerade och aktiva i samarbetet utan också starkt knutna till sin egen organisation på ett sätt som möjliggör att lärande kan äga rum. De menar att det som gränsöverskridaren lär sig måste delas eller läras vidare genom dennas integreringsgrad i hemorganisationen snarare än genom explicita uttrycksmedel. Perkmann et al. (2011) framhåller likaså vikten av engagerade och motiverade deltagare som också ska inneha rätt sorts kompetens. Mot bakgrund av ovanstående resonemang kring öppenhet och slutenhet i relation till lärande ställs höga krav på en sådan gränsöverskridande roll. Individen måste vara väl integrerad men samtidigt inte alltför innesluten i värderingar, attityder och normer som hindrar lärande och omöjliggör att utveckla en samidentitet i ett nytt sammanhang. En gränsöverskridande individ kan med andra ord inte vara låst i ett sammanhang utan måste röra sig mellan grupper, den mellan organisationerna och sedan inom sin egen organisation. Skulle en organisation välja att delegera arbetet i samarbetet till sådana som bara kan agera som representanter kommer interaktionen enligt Janowicz-Panjaitan och Noorderhaven (2008)

att urholkas och därmed även lärandet. Samtidigt är det enligt dem viktigt att förstå hur man i sin roll som gränsöverskridare ska förhålla sig i det dagliga arbetet så att det inte blir eller upplevs vara konflikter mellan det dagliga arbetet och samarbetet. Det Janowicz-Panjaitan och Noorderhaven (2008) således tar upp implicerar att ledningen som tillsätter personerna måste ge dem tillräckligt mandat att agera som mer än bara representanter för att meningsfull interaktion ska kunna uppstå.

4.7 Vilken information som utbyts bygger på en balans mellan förtroende och kontroll

Även om det inom en organisation kan förekomma rivalitet och konkurrens mellan sektioner och avdelningar för att till exempel få del i ekonomiska resurser och satsningar, är sådan konkurrens tämligen självklar mellan organisationer. Denna omständighet påverkar givetvis samarbete särskilt med avseende på förtroende och risktagande. Easterby-Smith et al. (2008) menar att den som delar med sig av sitt kunnande kan uppleva att den riskerar att förlora konkurrensfördelar samtidigt som den som tar emot kan anse att det som delas inte är relevant eller värdefullt. Vad och hur de delar och hur de upplever denna delandesituation beror på hur förtroendet mellan dem ser ut. Det finns ett givande och tagande. Ofta är det den som ger och delar med sig som har mer makt än den som tar emot, men när den som tar emot tycker att det inte finns mer att lära så kan detta ändras (Easterby-Smith et al., 2008). Själva risktagandet kan enligt Inkpen och Currall (2004) ändå vara det som utgör grunden för att förtroende ska kunna skapas. De menar då risken att råka ut för något negativt när man litar på någon. De diskuterar vidare att förtroende är något som kräver en ömsesidighet i relationen mellan parterna där dessa måste skapa en förståelse för varandra över tid. Tidigare erfarenheter av att agera tillsammans påverkar vad människorna som representanter för parterna bär med sig in i det nya samarbetet. Sådana tidigare erfarenheter kan göra att det är lättare eller svårare att skapa förtroende beroende på hur det sett ut förut.

Inkpen och Currall (2004) menar att samtidigt som det är i början som parterna behöver avsätta tid och resurser för att arbeta tillsammans så är det just då som det går som trögast. Parter kan känna behov av kontroll i början av ett samarbete, men de kanske inte ens kan enas om hur den kontrollen ska se ut. Inför strikta formella kontroller kan det hämma arbetet med att skapa förtroende i sin tur och det kan ta längre tid att utveckla det (Inkpen & Currall, 2004). Inkpen och Currall (2004) resonerar kring betydelsen av hur ledningspersoner interagerar för hur förtroende skapas, men också hur sammanhanget ser ut i vilken ledningspersoner verkar, alltså om det finns en kultur där ledningspersoner uppmanas till samarbete eller till att fokusera på egenintresse. Finns formell kontroll med avseende på till exempel hur samarbetet ska bedrivas kan det bidra till att ledningspersonerna litar på att den andra parten är pålitlig och därmed kan denna agera därefter. Det handlar om att skapa attityder och tilltro till hela sammanhanget (Inkpen & Currall, 2004).

Finns inga tidigare erfarenheter måste parterna i samarbetet börja från noll och tillsammans skapa gemensamma normer och värderingar. Ett sätt för organisationer att börja från noll är att använda sig av olika kontrollmekanismer, vilka enligt Inkpen och Currall (2004) behövs för att samarbetet och verksamheten i det ska utvecklas i en viss riktning genom att målet med samarbetet är tydligt och klart. Allteftersom parterna på ett positivt sätt lär känna varandra, förstår varandra bättre och blir bekväma i samarbetet och med varandras roller och delaktighet, både vad avser kultur och avsikter i form av vision och mål, är kontrollmekanismerna inte lika viktiga längre. En nödvändig förutsättning för att parterna ska lära känna varandra och skapa förtroende och förståelse är att de interagerar på ett iterativt sätt genom att ha kontinuitet i sin interaktion. I och med att parterna närmar sig varandra och deras respektive kulturer blandas kommer kontrollmekanismerna att mer och mer övergå från formella till sociala som ibland kan vara mer verkningsfulla, även om bägge formerna behövs av olika skäl, till exempel för att verksamheten ska vara konsistent med målet för samarbetet (Inkpen & Currall, 2004). Kontroll kan ta sig olika uttryck. Formell kontroll kan vara regler och procedurer medan social kontroll kan handla om socialisering, vänskap och social interaktion. Också Lavie et al. (2012) diskuterar kontroll i relation till att i samarbete upprätta gemensamma rutiner, procedurer och förhållningssätt. De menar dock att organisationer kan se olika ut hierarkiskt, och ha olika kontrollmekanismer liksom tillvägagångssätt för beslutsfattande. Om dessa kutymer skiljer sig åt kan det uppstå problem när parter i samarbete ska upprätta något gemensamt. En dominant partner kan införa sitt sätt och därmed undertrycka de andra, eller så uppnås en kompromiss av något slag. Hur parter gemensamt hittar ett sätt att driva samarbetet kan i sin tur få mer eller mindre gehör eller stöd i respektive moderorganisation. En annan sak som enligt Lavie et al. (2012) kan skilja parter åt är hur snabbt en part reagerar och hanterar frågor som kommer upp. Skiljer sig reaktionstiderna åt kan det påverka hur parterna uppfattar varandra och kan ge upphov till frustration och brist på förtroende.

Vlaar, Bosch och Volberda (2006) diskuterar formalisering av samarbete mellan organisationer, vilket kan ses som ett uttryck för kontroll. Med formalisering menar Vlaar et al. (2006) nämligen hur ramverket för samarbetet ser ut i form av regelverk, strukturer och procedurer där förväntningar och skyldigheter kan framgå. Formalisering kan enligt Vlaar et al. (2006) konkretisera och specificera vad som är viktigt och inte viktigt i samarbetet och vad det finns för mål med samarbetet. Genom att parterna möts för att komma fram till något gemensamt kommer de i detta arbete närmare varandra och kan bygga grunden för samarbetet på förståelse i stället för eventuella missförstånd, det vill säga i takt med att förtroende byggs upp minskas behovet av kontroll. Roller och ansvar kan diskuteras och etableras samt fastställas. Vlaar et al. (2006) framhåller dock att det finns risker med att formalisera, till exempel att en situation kan verka bättre än den är och att formaliserade aktiviteter kan bli alltför snäva eller olämpliga. Vidare kan det vara så att när parterna väl förstått och kommit överens om något riskerar samarbetet att stagnera och kanske heller inte ifrågasätts, vilket hämmar utveckling, kreativitet och ett produktivt samarbete

(jämför Kujala et al., 2015). Formalisering kan också enligt Vlaar et al. (2006) i stället för att bringa ordning och reda på ett positivt sätt inverka negativt genom att bygga in missförstånd, beteende, och felaktigheter på ett systematiskt sätt. Formaliserat samarbete kan också verka hämmande om deltagarna inte förstår det.

Vlaar et al. (2006) menar vidare att makt, politik, skillnader i resurser och information påverkar hur samarbeten fungerar eller inte fungerar. Det relaterar enligt dem bland annat till att olika individer, som har olika positioner med olika kraft att påverka, bidrar på olika sätt till att skapa den gemensamma samarbetsverkligheten i form av beteende, kommunikation och aktiviteter. Det finns också andra risker med formalisering, som till exempel att det kan finnas värderingar och attityder inbyggda i det formella som inte bara kanske inte förstås av deltagare, utan också anses av deltagare och andra ge uttryck för dålig attityd, maktutövning eller inskränkande. En annan synvinkel kan vara att dessa åsikter i sin tur inte behöver vara legitima utan i stället inverkar hämmande för samarbete. Oavsett vilket uppstår en mer eller mindre betydande konflikt mellan informella och formella aspekter i relationerna. Då kan formaliserande åtgärder lösa sådana situationer (Dessne, 2014; Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008). Hur framgångsrik formalisering är kan också bero på hur pass komplext eller mångfacetterat ett sammanhang är, till exempel med avseende på inblandade parter, antal, omfång, kulturer och liknande särskiljande faktorer. Formalisering kan också behövas för att eventuellt lyckas påskynda en process mot en gemensam grund utifrån att det informella i relationsbyggande efter en viss tid eller utifrån ett visst givet utrymme inte klarat av att skapa en gemensam förståelse. Holmqvist (2002) visar till exempel i sin studie att avsaknad av formell styrning kan leda till att deltagarna fastnar i ändlösa diskussioner som inte leder någonstans. Det kan då vara svårt att etablera någon sorts gemensam överenskommelse om hur parterna ska gå vidare i arbetet. Holmqvist (2002) menar att det kan behövas något som kan göra att diskussioner kommer till ett avslut till exempel att någon part dominerar. Om en part dominerar kan det å andra sidan leda till att öppenheten som är nödvändig för lärande blir lidande. Denna dominanssituation beskrivs också i studien av Lewis et al. (2010) kring attityder relaterade till samarbete mellan organisationer. Där gavs det i resultatet uttryck för att det måste finnas en formell struktur så att möten inte bara används för att ge uttryck för åsikter som inte leder någonstans. Samtidigt framkom i resultatet att en del upplevde att samarbetet hade strukturerats så mycket att det inte fanns något intresse att prata med varandra mer och öppenheten i kommunikationen försvann. Det gavs också uttryck för att folk kunde sluta komma på möten om de upplevde att andra redan hade bestämt sig för att vara överens om en sak och att det var den styrande normen (Lewis et al., 2010). Denna studie styrker således resonemanget kring den positiva dynamik som finns i olikheter snarare än konsensus, som Kujala et al. (2015) för, samtidigt som det enligt tidigare resonemang är centralt att till samverkan mellan organisationer välja personer väl förankrade i sina organisationer – kanske med risk för att i och med det vara alltför djupt rotade i en bekvämlighetszon – för att lärande ska äga rum.

5. Genomförande av denna studie

Två fallstudier har genomförts och dessa är som nämnts i inledningen samarbetskonstellationerna Textile Fashion Center (TFC) och Innovationsplattform Norrby (IPN). Studien ämnar utforska hur relationer kan karaktäriseras och hur organisationer kan skapa förutsättningar för samarbete över organisationsgränser. Samarbetet som utforskas är således en företeelse relaterat till ett sammanhang som skapas av människor när de bygger relationer och förutsättningar för dessa. Därmed är fallstudier ett lämpligt tillvägagångssätt för att få mer insyn i dessa relationer. Fallstudier är just ett kvalitativt sätt att förstå och utforska sammanhang på ett innehållsrikt och djupgående sätt (Draper, 2004; Marshall & Rossman, 1999; Wildemuth, 2009; Yin, 1994). Intervjuer och observationer genomfördes. Följande teman utgjorde grunden för frågeguiden som användes vid intervjuerna och även för observationer: 1) hur de uppfattar mål eller vision för samarbetet och i vilken grad målet uppfattas som gemensamt för deltagarna i samarbetet, 2) hur de upplever och ser på sina relationer i samarbetet, 3) vilka hinder och möjligheter de menar finns i samarbetet, samt 4) vad de har för reflektioner kring vad de kunde gjort bättre och vilka råd de har att ge till andra som ska samarbeta på liknande sätt. Intervjuerna skedde både genom direkta frågor som till exempel ”ser du några hinder i din samverkan?” och frågor som syftade till att mer indirekt fånga in samma tema, som i detta fall, hinder. Det visade sig ofta att på direkt fråga om hinder svarade respondenten att denna inte såg några sådana, men under intervjun som helhet uttrycktes och framkom många hindrande faktorer. Dessa indirekta frågor ställdes till exempel i anslutning till att den som intervjuades berättade om något där det kunde tänkas att bland annat hinder eller möjligheter skulle kunna vara relevant. Intervjuformen byggde således på att interaktion uppstod där mönster kunde skönjas vilka utifrån angivna teman tedde sig vara av betydelse att ytterligare utforska med frågor. Observationerna har gjorts utan att delta i mötets kommunikation för att på så sätt påverka så lite som möjligt. Däremot har konversation med deltagarna förts i samband med rast samt före och efter respektive observationstillfälle. Antalet närvarande på observerade möten varierade mellan sex till ett femtontal där deltagare ibland inte närvarade hela tiden.

För TFC intervjuades 20 respondenter som representerar olika aktörer i TFC baserat på deras ledande roller antingen för verksamheter eller för strategisk nivå antingen i nuvarande roll eller då TFC grundades. Tre av dessa befann sig på positioner som är av betydelse för samarbetet, men de bedömdes inte vid periodens genomförande vara eller ha varit lika involverade i samarbetet som övriga. Detta framkom under och bedömdes utifrån intervjuerna. Dessa tas i resultatet inte med i uttryck som relaterar till gruppen om 17, men refereras likväl till i löptext där information från dem ändå är relevant att nämna (och då relateras de till en grupp om 19 eller 20). För att inte av etiska skäl specifikt peka ut dessa markerar sådana referenser dock inte ut. Ytterligare 3 personer som skulle representerat

verksamheter i TFC kontaktades, men dessa valde att inte svara eller avstå från intervju. Intervjupersonerna valdes ut genom att de på olika sätt var knutna till TFC i sina ledande roller och förslag på personer att intervjua gavs också av respondenter under intervjuer. Intervjuerna genomfördes mellan november 2014 och december 2015. De intervjuer som spelades in var ca en timme långa medan de som inte spelades in varade mellan 1,5 och 2 timmar. Antecknade intervjuer resulterade i 5-6 sidor medan inspelade intervjuer skrevs ut och omfattade 10-12 sidor. Två Science Park-möten observerades i februari respektive april 2015 vilka var och ett varade i två timmar. Även vid dessa observationer eftersträvades så lite inverkan som möjligt, vilket inte var svårt då dessa möten hade en strikt agenda och antalet närvarande var ett trettiotal. Personer relaterade till två sammanförande instanser för TFC, det vill säga Borås Stad Textile Fashion AB (BSTF) och ett enligt respondenter nyligen bildat ledningsråd med syfte att diskutera mer strategiska och övergripande frågor, tillfrågades för att få möjlighet att observera dessas möten. Denna möjlighet nekades med hänvisning till att det var känsligt med en utomstående observatörs närvaro.

Beträffande Innovationsplattform Norrby kontaktades 14 representanter för de inblandade aktörerna varav 13 slutligen intervjuades (en avstod från intervju) mellan september och december 2014. IPN påbörjades hösten 2013 och intervjuerna har således genomförts en bit in i projektet. Intervjupersoner valdes utifrån de som deltog eller förväntades delta på arbetspaketledarmöten. Intervjuerna varade ca 2 timmar och resulterade i mellan 5-6 sidor anteckningar. Dessa var alla i arbetspaketledande ställning eller i annan ledande roll, det vill säga de ingick alla i någon sorts samordnande roll för att driva plattformen. I övrigt har 18 samordnande möten observerats i form av arbetspaketledarmöten, plattformsmöten, ledningsmöten och ett möte med Högsta rådet. Högsta rådet sammanträdde emellertid endast en gång under studiens genomförande och under hela tiden IPN varade ägde totalt två möten rum. Också en avslutande resultatsammankomst där IPNs arbete summeras och presenteras för finansören observeras. Med denna avslutande avstämning görs totalt 19 observationer. Observerade möten har varierat i längd där det kortaste ledningsmötet varade en timme och femton minuter och övriga möten vid respektive tillfälle tog 2-3 timmar. Observationerna gjordes under perioden september 2014 till och med november 2015.

För att sammanställa och analysera intervjuerna har nyckelord och nyckelmeningar för respektive tema först strukits under i löptext från utskrivna intervjuer och sedan sammanställts i tabellform, dels för respektive respondent, dels för respektive tema. Denna procedur har gjorts två gånger för att verifiera resultatet.

För TFC har 11 av 20 intervjuer spelats in. Anledningen har varit att de som spelats in har varit personer som utifrån sin position och sitt sammanhang förmodats känna sig bekväma med att spelas in. Råd erhöles också från tre olika personer med viss insyn i TFC att det var olämpligt att spela in flera av de tilltänkta respondenterna, eftersom de då inte skulle vara

lika öppna i intervjun och därmed inte tillhandahålla värdefull information. Kontexten för TFC uppfattades av dessa personer som känslig. När det gäller IPN har samtliga intervjuer nedtecknats och inte spelats in av samma skäl. Anteckningar från de intervjuer som inte spelades in mejlades till samtliga respondenter både beträffande TFC och IPN vilka på så sätt bereddes tillfälle att korrigera sakinnehåll eller göra tillägg. Detta gjordes i liten utsträckning och det som korrigerades vid några tillfällen rörde sättet att uttrycka sig. Vid direkt fråga till respondenter framkom bland respondenter i TFC att flera inte skulle känt sig bekväma med att bli inspelade. Några av de som gav återkoppling på intervjuanteckningarna kände sig heller inte bekväma med det som sagts och påtalade att det var viktigt att inte kunna identifieras trots att de redan informerats om att materialet skulle avkodas för att förhindra detta. Som ett resultat av ett etiskt förhållningssätt generellt och mot bakgrund av ovanstående specifikt presenteras citat i resultatdelarna i denna rapport med inte bara anonymisering genom bokstäver som representerar respondenterna, utan också genom att dessa bokstäver börjar om från noll under respektive rubrik. Med det menas att till exempel den som benämns respondent A i ett avsnitt inte är samma person som i nästa avsnitt har benämns respondent A (se även under respektive resultatkapitel). Där så behövs har anonymiseringen ytterligare förstärkts genom att inte använda bokstäver alls.

Citaten från de inspelade intervjuerna är exakta, medan övriga citat är i det närmaste exakta. Det som avses med i det närmaste exakta är att de allra flesta fraserna har fångats och nedtecknats i sin helhet medan anteckningar fördes i stället för att anteckna mer lösryckt i form av stödord. De fraser som skrivits ned har varit sådana som framträtt extra tydligt av någon anledning genom till exempel upprepning av det tema som frasen representerar, genom betoning eller genom att de utgör svar på de teman som mönster eftersöks på. Citaten från inspelade intervjuer har återgivits i viss utsträckning med talspråk så som den intervjuade talat, eftersom detta kan bidra till att ge inblick i vilken förståelse som finns hos respondenterna av hur samarbetet är tänkt att fungera och anses fungera. Sådant talspråk kan visa nyanser i attityder som är viktiga att få fram och ge insyn i mot bakgrund av att denna studie handlar om relationsbyggande för samarbete där uppfattningar och attityder spelar en stor roll (se tidigare resonemang i kapitel 4). Att återge i någon mån med talspråk gör också citaten mer levande och verklighetsnära vid läsning. Även citat från intervjuer som inte spelats in har på liknande sätt återgivits med talspråk då detta antecknats, till exempel ord som ”nån” i stället för ”någon”.

6. Resultat fallstudie Innovationsplattform Norrby

Antal respondenter som intervjuats är 13 varav alla deltar på arbetspaketledarmöten i någon form av ledande roll. 18 observationer har gjorts av arbetspaketledarmöten, plattformsmöten och ledningsmöten inklusive ett möte som hölls av det så kallade högsta rådet. I denna fallstudie presenteras resultaten med samma teman som för TFC då intervjuguiden för bägge fallstudierna är densamma. Temana är: 1) mål för samverkan, 2) utvecklingsmöjligheter i relationer, samt 3) reflektioner kring råd för samverkan. Kapitlet inleds med en kort bakgrund till Innovationsplattform Norrby. För varje avsnitt under en rubrik anonymiseras respondenterna med bokstäver i alfabetisk ordning, respondent A under en rubrik är inte samma A som under nästa och så vidare.

En översikt av resultatet återfinns i Tabell 1 där kapitlets temarubriker samt funna mönster i resultatet återfinns. Resultatet visar att beträffande mål för samverkan saknas en tydlig gemensam syn på mål och att målförvirring överlag orsakar detta. Vidare finns tre fokus angående utvecklingsmöjligheter i relationer som handlar om bristande struktur i ledning och kommunikation, olikheter och attityder, samt attityder till dessa relationer och till framtida verksamhet. Slutligen när det gäller reflektioner kring råd för samverkan återfinns uttryck som kan relateras till brister som tas upp under de två tidigare temana då de berör att det måste få ta tid att bygga förtroende och relationer liksom att det behövs en gemensam syn på vad som ska göras och en struktur för det.

Samverkan			
Tema	Mål för samverkan	Relationsmönster	Reflektioner kring råd för samverkan
	vilket för Norrby-plattformen innebär:	vilket för Norrby-plattformen har dessa infallsvinklar:	vilket för Norrby-plattformen inriktar sig på dessa områden:
Mönster	Bristande gemensam syn Målförvirring överlag	Bristande struktur i ledning och kommunikation Olikheter och attityder Attityd till relationer och framtid - Positiva attityder för relationers vidareutveckling - Aktivitet och möjligheter att växa	Det måste få ta tid att bygga förtroende och relationer baserat på positiva attityder En gemensam syn på vad som ska göras och en struktur för det

Tabell 1 Översikt resultat

6.1 Kort bakgrund Innovationsplattform Norrby

Vid utlysningen av projektmedel från Vinnova till att skapa innovationsplattformar för hållbara städer fanns redan en pågående diskussion angående hållbar stadsutveckling mellan de parter som sedan kom att medverka i Innovationsplattform Norrby. En av respondenterna beskriver denna gruppering som mycket tajt i sin konstellation. En ansökan om dessa medel skickades in och beviljades varefter innovationsplattformen upprättades 2013 som ett tvåårsprojekt. De parter som driver plattformens arbete är Borås Stad, Högskolan i Borås, SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut och Borås Energi och Miljö. Efter projektets avslut ämnar parterna bygga vidare på de erfarenheter som gjorts och fortsätta samarbetet under namnet Innovationsplattform Borås.

Plattformens organisation består numera av ett Högsta Råd med en deltagare från varje part, en ledningsgrupp som består av två representanter från varje part, samt en projektledningsgrupp med en projektledare, en biträdande projektledare från varje part i projektet och en kommunikatör. Fram till hösten 2015 var det dock endast en ordinarie och en biträdande projektledare. Till organisationen hör också en arbetspaketledargrupp (AP-gruppen) med deltagare som leder olika arbetspaket. Denna grupp möts i regel en gång i månaden på möten som varar två timmar. Tillika har det under främst senare delen av projektet hållits plattformsmöten som varar en timme där AP-gruppen men även andra intresserade interagerat. AP-gruppen består av arbetspaketledare som från början ledde sex arbetspaket med två arbetspaketledare för varje paket och denna konstruktion kvarstår.

6.2 Mål för samverkan

Resultatet visar att 1) det inte finns någon gemensam syn på vad som är målet med plattformen och att 2) en orsak till detta anses vara att ansökan som skickades in till Vinnova är oklar på den punkten.

6.2.1 Bristande gemensam syn

Respondenterna ger en samstämmig bild av att det saknas ett tydligt definierat och uppsatt mål med plattformen. Respondent (A) säger att ”det här är ett ovanligt projekt eftersom det inte finns några tydliga mål” och respondent (B) menar att ”det inte har funnits några fastställda mål för de olika arbetspaketen”. Hen konstaterar vidare:

Det finns ett övergripande mål som vi formulerat eftersom Vinnova vill veta vad vi sysslar med. Sjänt här måste till i de formella sammanhangen och det är ytterst projektledarens roll att sådana mål formuleras, men vi har alla varit med i diskussionen. Norrby-projektet är inte bara ett byggprojekt och inte heller bara ett samhällsprojekt utan både och; en helhet.

Frånvaron av mål återspeglas i att 8 av 13 säger att de tror eller anser att parterna inte har samma mål (6 säger uttryckligen att de inte har det). Någon säger sig inte veta medan 3 menar att alla har samma mål.

När respondenterna ombeds formulera vad målet är blir svaren också olika men framför allt uttrycker de mål i generella ordalag. Två inriktningar framträder dock där det ena är att arbeta med hållbar stadsutveckling och det andra är att hitta former för samverkan. 6 respondenter talar i termer av hållbar stadsutveckling medan 9 talar om att målet med plattformen är att etablera nya sätt och/eller former för att samverka (4 av dessa talar både om stadsutveckling och om samverkansformer). En respondent (C) talar i stället specifikt om att målet är att etablera en innovationsplattform samtidigt som hen menar att det fortfarande inte står klart hur en innovationsplattform ska förstås eller definieras. Respondent (D) håller med:

Ja vi ser det som att målet är att innovationsplattformen ska bli bestående, alltså ett nytt sätt att samverka. Samverkan är produkten av allt. Att utveckla en hållbar stadsdel har inte så mycket med innovationsplattformen att göra. När det gäller innovationsplattformen så är det lite klivet – jag vet inte vad som skulle ha uppstått eller hänt oavsett plattformen.

Även respondent (E) resonerar kring plattformens arbete som mål: ”För mig är projektets mål att bygga en långsiktig plattform bortom Vinnova-finansiering.” Respondent (F) är en av de sex som talar om både hållbar stadsutveckling och att etablera samverkan genom plattformen som ett verktyg: ”Målet är att bidra till hållbar stadsutveckling både lokalt och att skapa kunskap och lösningar även utanför Borås. Man kan också säga att det är målet med partnerskapet och att innovationsplattformen är ett medel för att skapa arbetet mellan oss.” Hen menar att alla nog delar samma mål samtidigt som hen resonerar kring strategi till mål i relation till målet i sig: ”Jag tycker nog att alla har målet att det ska vara hållbar stadsutveckling även om det svajar lite. Strategin till målet är att samverka och etablera en samverkansplattform – eller kanske är det målet att etablera en samverkansplattform. Visionen är snarare hållbar stadsutveckling.” Respondent (G) säger: ”Jag ser det mycket som att Norrby-projektet handlar om att skapa initiativ eller projekt med de andra parterna.” Hen får medhåll från respondent (E) som säger att målet är ”att driva konkreta innovationsprojekt inom ramen för plattformen med användarperspektiv”.

Respondent (H) resonerar också kring etablerandet av samarbetsformer som mål: ”Målet är alltså att föra ihop de fyra aktörerna så att vi samarbetar på ett naturligt sätt. Målet visade sig med andra ord vara vägen till målet, inte själva målet i ansökan. Det handlar om att hitta synergierna mellan oss.” Respondent (I) hänvisar dock till ansökan som det gemensamma som gör att hen anser att parterna har samma mål: ”Ja, det [att vi har samma mål] är min uppfattning. Det är ansökan som ligger till grund för det. Då borde ju alla ha den insikten.” Samtidigt tillstår hen: ”Jag har i och för sig inte läst ansökan, men om jag

förstår rätt så är målet att komma fram till arbetsmetoder för att skapa den här miljön.” På samma sätt hänvisar respondent (C) till ansökan som det gemensamma: ”Att vi har lite olika mål beror på att vi har olika uppdrag, men vi har det gemensamma målet som står i Vinnova-ansökan.” Hen fortsätter: ”Målet för Norrby-projektet är att skapa arbetsformer, metoder och sätt att organisera sig. Vi förändrar sättet att arbeta på och involverar andra i vårt arbete.” Det här uttrycket att det är själva ”vägen till målet” som är målet är något som även respondent (A) relaterar till och menar att det finns olika syn på målet bland parterna som endera förhåller sig till detta uttryck eller till att generera projekt och innovationer:

Vissa menar att det är vägen som är målet medan andra menar att det är det man gör som ska leda fram till nya projektidéer och ansökningar. Vissa pratar om att det handlar om att etablera en samverkan som gör att det genereras projektidéer. Men det finns ju projekt som inte leder framåt och då är det Norrby-projektets mål som gäller. En sån studie är till exempel den om äldre på Norrby. Det kan bli svårt att förklara till exempel den studien i relation till hur man jobbar med andra saker inom innovationsplattformen.

Respondent (J) svarar på frågan om parterna har samma mål: ”Oh nej, definitivt inte” och talar om de olika ingångar parterna har som hen ser det. Likaså svarar respondent (B): ”Nej, det tycker jag nog inte. Det finns intressekonflikter enligt min tolkning. Men det betyder inte att vi inte kan arbeta tillsammans.” Respondent (K) förklarar: ”Alla har gått in i projektet med sina mål, en del har ett mer brett synsätt och vill se det nya i arbetet medan andra vill göra sin grej i sitt område och tycker det nya är lite störande.” Respondent (G) säger samma sak, men ser det inte som ett problem: ”Nej, det tror jag inte, men det gör inget tycker jag. Det finns vissa gemensamma nämnare – som att göra projekt inom hållbarhet som främjar Norrby.”

Det står alltså klart att det inte funnits något tydligt mål för plattformen utan det finns snarare ett ämnesområde inom vilket parterna förväntas arbeta.

6.2.2 Målförvirring överlag

En del hänvisar till formuleringarna i Vinnova-ansökan som det som binder samman parterna i fråga om mål, medan några menar att ansökan är ”flummigt” formulerad. Respondent (A) säger: ”Det är en väldigt flummig ansökan så det skulle kunna ingå mycket i vad man skulle kunna göra. Men det är ju också bra för kreativiteten att det är så i stället för att man är låst vid nåt specifikt.” Respondent (B) har samma åsikt om ansökan: ”I ansökan – även om den är lite flummig – nämner vi ju saker som vi ska jobba med och det påverkar vilka projekt och aktiviteter vi jobbar med.” Även respondent (C) talar om att projektet ansetts flummigt och exemplifierar med att en ledande person inom projektet kritiserat det: ”[...] skrattade åt projektet och tyckte det var flum-flum”. En förklaring till bristen på en gemensam syn tillskrivs alltså ansökan samtidigt som det utrymme som

ansökans utformning lämnar också ses som möjliggörande för kreativitet. Konsekvensen som samtliga respondenter reflekterar kring är ändå att plattformens arbete ändrats gradvis och att dess syfte har varit otydligt.

En majoritet (12 av 13) talar i termer om svårigheten att definiera Norrby-projektet och att mycket tid ägnats åt diskussioner kring mål och vad en innovationsplattform är för något. Respondent (D) säger: ”Det är tråkigt att det är så svårt att förstå vad innovationsplattformen är för nåt och vad det ska leda till.” Hen säger vidare: ”Det [målet] var nåt som efterfrågades i projektet redan i början. Men först ett år in i projektet så träffades AP-gruppen och ledningsgruppen för att diskutera målbilden.” Respondent (E) talar också om svårigheterna som uppstod redan i uppstarten av projektet med att förstå vad som skulle göras inom ramen för plattformen:

Jag tror att det redan från början i Norrby-projektet var svårt för alla att greppa vad Norrby-projektet som innovationsplattform skulle vara för nåt. I ansökan handlade det om att hitta kretsloppslösningar och vi bestämde oss för att göra en kartläggning.

Hen talar också om ledningsgruppens roll för mål: ”Ledningsgruppen har inte kommunicerat sina mål förrän de stoppade oss i våras.” Hen säger också:

Vi har diskuterat mål jättemånga gånger. I våras sa ledningsgruppen för projektet att vi var på fel spår. Det var ju tydligt då att vi inte hade kopplingen mellan oss och ledningsgruppen; vad hade de för mål och vad hade vi för mål?

Respondent (B) talar om att konsekvensen av luddigheten kring mål och verksamheten inom plattformen är att det blir svårt att marknadsföra plattformen inom sin organisation: ”I och med att det är så flummigt så är det svårt att förklara för andra. Det finns ingen plan eller nåt problem att berätta om.” Samtidigt säger respondent (F) att måldiskussion i sig inte tillför så mycket: ”Det känns inte som en produktiv diskussion att diskutera vad som är vision, mål och strategi och så. Man diskuterar och börjar sortera mål och måluppfyllelse och diskuterar vad det är för sorters mål och så vidare. Då blir det bara en massa diskussion och administration kring sånt.” Respondent (E) menar att de satte igång att göra saker utan att vara på det klara med mål: ”Vi gjorde saker utan att ha det klart för oss, vad vi skulle göra alltså. Det var mer som att ’vi har en massa pengar att göra åt – vad ska vi göra med dem?’” Även respondent (G) säger att de diskuterade en definition på plattformen men att de till slut satte igång att göra saker: ”Vi funderade på det [en definition] ett halvår innan vi satte igång med våra aktiviteter. Vi har aldrig satt en definition på pränt.” Respondent (B) reflekterar kring tiden det tog att diskutera mål och definition: ”I början var det mycket sånt här ’vad ska vi göra och ingen vet ju nånting’. Där vi är nu – vägen dit har nog varit lite för lång och det beror på allt åltande. Men nu är det bra.”

Orsaker till otydligheten och/eller frånvaro av en gemensam syn på mål bottnar således enligt respondenter i ansökans formuleringar och att det brast i kommunikationen mellan arbetspaketledare och ledningsgrupp. Konsekvensen av otydlighet i början av plattformens arbete blev att det fördes många och långa diskussioner kring mål och syfte med arbetet vilket ledde fram till att målformuleringar skapades först långt in i arbetet. Intervjuerna med respondenterna genomfördes efter att dessa målformuleringar ägt rum, men trots det är det en splittrad bild som ges av respondenternas uppfattningar kring mål och gemensam syn på mål.

6.3 Relationsmönster

Inom AP-gruppen framträder ett mönster för relationerna mellan parterna som präglas av attityder som kan relateras till 1) bristande ledning och kommunikation och 2) olikheter i organisationskulturer. Även om den förstnämnda bristen hanterades under projektets gång tas den upp som ett mönster som påverkat relationerna i samarbetet genom att representanterna för parterna i AP-gruppen färgas av och tillsammans skapar dessa attityder. Relationen mellan AP-gruppen å ena sidan och ledningsgruppen å andra sidan ter sig enligt empirin som svag samtidigt som AP-gruppen verkar önska att den vore starkare.

6.3.1 Bristande ledning och kommunikation

Samtliga respondenter talar om strukturella hinder för samverkan. Dels handlar dessa hinder om relationerna mellan nivåerna, alltså mellan AP-grupp, projektledning, ledningsgrupp och Högsta Rådet, dels projektledningen i sig som den såg ut i början av samverkansarbetet. Andra hindrande faktorer som nämns är bristande kommunikation, fysiskt avstånd och tid.

En respondent (A) talar om att hen aldrig träffat ledningsgruppen, vilket hen upplever som negativt. Något som stärker hens uttalande om frånvaro i relationen mellan AP-grupp och ledningsgrupp är att under hösten 2014 bokades ett möte in med lång framförhållning mellan AP-grupp och ledningsgruppen som trots det resulterade i att få från ledningsgruppen sedan närvarade. Vid ett efterkommande möte tar någon upp detta och kritiserar ledningsgruppen för att de inte engagerade sig och kom dit och många instämmer hummande (observation nov 2014). En respondent säger vid detta möte att ”vi inte har nån strategisk input från ledningen”. Alla hummar medhållande. Ytterligare en respondent säger vid samma möte att det ju märktes tydligt förra gången när ledningen skulle vara med och inte alla kom: ”så intresserade var de, så då blir man ju nästan förbannad”. Ännu en respondent instämmer: ”Jag känner inte av att det finns nån dialog med ledningsgruppen och det saknar jag. Det blev ju så konstigt sist [på det gemensamma mötet].” Respondent (B) resonerar på liknande sätt (vid intervju) att det var tråkigt att det rätt ”delvis bristande engagemang från ledningsgruppen, som till exempel inte deltagit på

aktiviteter som anordnats av plattformen”. Det framgår också i det ovanstående (se 6.2.2) att ledningsgruppen kommunicerade till AP-gruppen att man var inne på fel spår och det gjordes först långt in i projektet under våren 2014, vilket bekräftar respondenternas upplevelser.

På ovannämnda arbetspaketledarmöte diskuteras också Högsta Rådets roll och respondent (B) konstaterar: ”Vi har ju också ett högsta råd som det är lite diffust vad de håller på med.” Även ledningsgruppen funderar vid ett av sina möten kring vad Högsta Rådets roll är och menar att den är otydlig (observation nov 2014). En deltagare på mötet frågar om Högsta Rådet träffats någon gång och får till svar ”en gång”. Senare möts Högsta Rådet ännu en gång vilket innebär att de sammanstrålat en gång i maj 2014 samt ytterligare en gång i mars 2015. På Högsta Rådets möte i mars 2015 fastställs att ledningsgruppen är den operativa ledningen för plattformsarbetet (observation mars 2015), vilket således är i slutet av den tvååriga projektiden.

Ledningsgruppen undrar över och diskuterar vidare (på mötet i nov 2014) sitt eget mandat för att fatta beslut. En respondent säger under mötet att något behöver göras för att styra upp arbetet: ”Nu är det så att idag sätter alla parter resurser på vad de själva vill. Vi borde ha nån sorts gemensam strategi för att nu gör vi det här tillsammans. Vi behöver en annan struktur på projektorganisationen för att det fungerar inte som det är.” Även på arbetspaketledarmötet (okt 2014) diskuteras att det råder en otydlig styrning och otydliga mandat med avseende på strategisk ledning, att det finns många instanser för samordning (AP-grupp, ledningsgrupp, Högsta Rådet) och att mycket resurser går till möten och administration och lite tid till projektutveckling som tankesmedjor och workshops. På mötet presenteras förslag på en ny organisation som är ämnad att gå från administration till kreativitet och att gå från smågrupperingar till en bredare aktivitet. Fortfarande i juni på ett arbetspaketledarmöte konstateras att ingen vetat vem som har mandat att besluta i innovationsarbetet i plattformen och att det har varit ett jättestort problem är de eniga om. Några av respondenterna (4 av 13) talar om vikten av mandat och förankring. Respondent (B) säger: ”Det har inte fattats några beslut om vilka mandat och roller AP-ledare och ledningsgrupp osv har.” Likaså talar respondent (C) om vikten av förankring hos politiker. Hen säger:

Den kommunala kulturen, ja där är det tjänstemän som är anställda för att ge politikerna underlag och det är politiker som fattar beslut om verksamheten och vad som ska verkställas. Vi samarbetar ju med tjänstemännen och deras idéer är inte alltid förankrade hos politikerna. Det är ett problem då att politikerna inte är med på banan från början.

Hur deltagarna ska gå tillväga för att förankra hos politiker och vilka mandat de har att besluta och agera är något som återkommer vid nästa varje arbetspaketledarmötes diskussioner (observationer).

12 av 13 talar i olika utsträckning om problemet med projektledningen i början av projektet både vad gäller projektledare och kommunikatör. Det framgår av respondenterna att en temporär projektledning utsågs till dess en mer permanent kunde tillsättas, och den temporära byttes sedermera ut av en sådan i mars 2014. Respondent (C) säger: ”I vårt projekt slutade den biträdande projektledaren efter cirka ett halvår och projektledaren efter ytterligare månader.” Respondent (D) som menar att kontinuitet är viktigt för samverkan anser att ”när det gäller projektets samarbete var det olyckligt att man bytte projektledare eftersom det blev en störning i kontinuiteten”. Respondent (E) berättar att tre personer i projektledningen slutade: ”Projektledningen haltade, två personer slutade [ordinarie och biträdande] och även kommunikatören vi hade i början slutade. Det var ett glapp på ett halvår då vi inte hade någon kommunikatör alls, tills den nuvarande kom in i bilden.” Även respondent (F) säger samma sak: ”Man kan säga lite grann att det är ett förlorat första år av projektet. Projektledarna slutade båda två och då tappade vi fart.” Hen menar vidare att projektledningen i början av arbetet var otydlig och att ”de verkade inte veta vad den andra gjorde”. Resultatet av det, resonerar hen, blev att ”man jobbade i stuprör fram till februari – mars i år [2014] eftersom det inte fanns nåt övergripande som styrde upp på grund av att vi saknade projektledning”. Respondent (G) talar också om att de arbetat länge i stuprör men av andra orsaker:

När det gäller arbetspaketen har vi varit stuprör men har försökt öppna upp mellan dem. Vi måste skjuta håll på de stuprör som lätt bildas genom att ha just arbetspaket. Vi måste ju det eftersom det var det vi skulle göra – jobba holistiskt.

Respondent (H) anser liksom respondent (F) att det inte fungerade med projektledningen i början och menar att ”bemanningen av ledningen har varit det stora misstaget”. Hen säger vidare att arbete ändå pågick och att de därför överlevt problemet med bristande projektledning: ”Det [att vi överlevt] har man gjort genom att engagera folk i organisationerna så det har pågått arbete hela tiden ändå även om projektledningen inte fungerat.” Oavsett hur arbetet bedrevs – i stuprör eller inte – pågick det aktiviteter trots att projektledning och tydliga mål brast eller saknades (se 6.2).

Flera respondenter funderar vidare kring orsaker och konsekvenser av bristande projektledning. Respondent (I) menar att ”det har varit extremt mycket utbyte av ledning och kommunikatörer som tagit jättemycket kraft” och att ”de tidigare projektledarna kom inte överens och hade själva inte förståelse för projektet och vad vi skulle göra”. Hen betonar betydelsen av att kommunikatören försvann: ”Ganska tidigt hade vi en kommunikatör som försvann. Det är svårt då i början att få kommunikationen att flyta på.” Oavsett orsaken till att eller hur situationen uppstod är det tydligt att samtliga deltagare i AP-gruppen upplever en problematisk inledning på samverkan inom plattformen som de tillskriver en bristande projektledning. En respondents (A) reflektion illustrerar tydligt situationen: ”Det känns som om jag inte vet vad som hände. Men nu är det inte så mycket prat om det

längre och det är skönt. Ett tag var det mycket rykten.” Respondent (J) funderar i liknande banor: ”Att det [projektledarskapet] havererade var inte bra men samtidigt blev det bättre efteråt.” Hen menar vidare att projektledningen inte fungerade i sig sinsemellan, men menar också att ledarskapet inte hade något inflytande på arbetet: ”Projektledaren tyckte att hen bestämde eftersom hen var projektledare, men det skiter ju vi i, om vi inte gillar nåt så bryr vi oss inte.” Den här attityden som rådde gentemot en projektledning som inte fungerade stärks av att ytterligare en respondent säger att ”kanske var det förra projektledaren som spelade vissa personer i gruppen i händerna”. Ytterligare en respondent menar att det inte var bra hur projektledningen då agerade och säger sig själv ha upplevt att ha blivit behandlad som om ”vi var en del av projektledningen, men det har det aldrig varit för oss”.

Några nämner att inte bara projektledning bytts ut utan även andra personer samt att några fått andra roller än de hade från början. Respondent (J) säger: ”när det gäller x så byts folk ut i en rasande hastighet vilket gör att det inte blir samma kontinuitet”. Även respondent (E) talar om folk som bytts ut och att det då blir oklart, liksom respondent (K) som undrar: ”Jag och X har hand om AP a och Y har AP b [a och b är arbetspaketnummer] men jag vet inte: vem är det egentligen mer från Z [part]?” Respondent (H) menar också att utbytt roller bidrar till otydligheter: ”Så nu när hen [...] blir det konstigt för hen har inte den formella rollen längre.”

Några (4 av 13) menar att man borde träffas mer mellan arbetspaketledarmöten. I samband med denna reflektion kan nämnas att samtliga respondenter talar om tiden det tar att samverka i sådana här projekt och 12 av 13 talar om bristande tid att delta i innovationsplattformens arbete. Bristande tid blir ett strukturellt problem i relationerna när parter inte bidrar genom att delta. Detta kan yttra sig i att lägga ned tid på att vara engagerad och närvara vid möten. Några talar just om att vissa är sämre på att närvara vid möten. Respondent (D) säger:

En del kommer inte på möten och en del har en nonchalant attityd vilket utgör ett hinder i samarbete eftersom man inte får med sig alla. Jag tror att de inte fått den tid de behöver avsatt till projektarbetet. Dessa personer hade kunnat bidra med mycket till arbetet med involvering av medborgare. Personerna är inte nåbara den informella vägen heller. Om nån som hela gruppen är beroende av inte är med kan det störa hela processen.

En respondent menar också att andra kan tro att de som inte kommer på möten är ointresserade: ”Det kan ju hända att X kan tro att Y inte är intresserade när X tycker att de inte kommer på möten.” Samtidigt säger hen att det kan vara en fördel att inte alla alltid kommer på möten: ”Jag upplever att X [part] inte alltid kommer till alla möten, de har ju ofta väldigt mycket att göra. Men det är inte alltid en nackdel att de inte kommer. Alla behöver inte alltid komma.” Relaterat till detta är också det fysiska avståndet som nämns av några (4 av 13) inte bara mellan de som vanligen befinner sig i Göteborg och ska ta sig

till Borås för möten, utan också mellan olika delar av stadens aktörer som befinner sig på olika platser i Borås.

I arbetssituationer generellt – men specifikt i samverkansrelationer – är en fungerande kommunikation högst väsentlig. Förutom de möten som äger rum i olika former och grupperingar (AP-gruppmöten, ledningsmöten, Högsta Rådet-möten, plattformsmöten, möten inom respektive arbetspaket) finns en webbplattform för plattformsarbetet. Existensen av den nämns av ett antal respondenter (5 av 13) samtidigt som de talar om att denna plattform för intern kommunikation inte används av olika skäl. En respondent sammanfattar problematiken:

Jag tror att vårt arbete kunde vara bättre när det gäller hur vi ska veta vad som händer inom projektet. Vi har ju bara två timmar per månad. Vi har en plattform på nätet men den funkar inte så bra. Och den används inte heller speciellt eftersom man inte hittar nån information där. Vi behöver hitta kommunikation mellan alla våra AP under mellantider för våra stora AP-ledarmöten och inte bara mellan dem som har nåt gemensamt. När det gäller den här plattformen på nätet skulle det varit bra om man redan från början sagt ordentligt att vi skulle använda den.

Respondent (K) resonerar på liknande sätt kring anledningar till varför kommunikationen på denna plattform inte fungerar:

Att man inte är så flitig på plattformen [på nätet] är väl för att man inte tycker att det ger så mycket och då fungerar det inte så bra. Den har inte fungerat så bra innan. En administratör ingår i en projektledning så att det ska finnas dokumentation och det ska vara lätt att hitta den på plattformen och det ska vara lätt att hitta på plattformen i sig. Det är viktigt att ha en sån. Men det har inte varit naturligt att använda den och det har inte varit nån efterfrågan heller på att man ska använda den. Så det är kanske därför det inte fungerat. Om den inte används finns ju ingen anledning att gå in där och då lägger jag inte upp nåt där heller.

Även respondent (L) resonerar kring den dokumentation och kommunikation som brister och relaterar det också till bristande tid:

Vi har en plattform för dokumentation. Men jag skulle inte ha tid att kolla där även om det fanns mer information där. Information mellan alla i mellantiden mellan de stora mötena har inte funnits, men jag hade inte haft tid att läsa det, så det är ju mitt fel. Plattformen för dokumentation är väl bra för att sprida information men inte till nåt annat. Nån måste ha ansvaret för att informationen sprids. De här månadsmötena räcker inte till. Vi hinner inte med allt och vi hinner aldrig med att diskutera och ta itu med kopplingarna mellan olika AP:n.

Likaså menar respondent (E) att tiden för AP-gruppens möten är knapp och det hindrar kommunikationen: ”Förut har det varit så att folk drar över tiden och då blir det ju mindre tid för andra som då blir frustrerade över att man inte får säga det man hade tänkt. När alla får tid till att prata blir det mer av ett arbetsmöte också.” I ljuset av vad respondent (J) berättar om den muntliga kultur som hen menar råder inom plattformen är det inte konstigt att webbplattformen inte använts. Hen menar att det är inkluderande att ha en sådan kultur: ”I ett projekt kommunicerar de olika aktörerna utifrån minsta gemensamma nämnare. I Norrby-projektet innebär det alltså att man pratar med varandra snarare än använder skriftlig kommunikation. När man pratar kan alla vara med.”

Av ovanstående framgår bristande struktur i ledning av samverkansarbetet liksom bristande kommunikation och resonemang från respondenter kring orsaker och konsekvenser av dessa brister. Förutom flera – med tanke på plattformens tidsperiod på två år – utbyten av projektledning resoneras också kring dels kommunikationsbrister mellan AP-grupp, ledningsgrupp och Högsta Rådet där det framgår att mandat och roller är otydliga, dels inom AP-gruppen. En del orsaker torde kunna återfinnas i otydligheten kring mål som empirin visar, och andra orsaker som anges är personkonstellationer vad gäller projektledning och närhet geografiskt, samt tid när det handlar om kommunikation inom AP-gruppen.

6.3.2 Olikheter och attityder

Majoriteten av respondenterna (11 av 13) talar i termer av att parterna har olika sätt att jobba och prata på. När de uttrycker detta framkommer deras egna attityder till samarbetet genom att de tillskriver andra ett visst sätt och sig själva ett annat. Det här tyder på att de inte hittills skapat någon gemensam kultur utan att deltagarna i projektet endast tagit de första stegen till att förstå lite mer om varandra och till att lära sig varandras olikheter. En del nämner att olika personer har olika mycket tid, och en del nämner att vissa är mer vana att arbeta i grupp medan andra arbetar mer individbaserat. Någon säger att det fanns många grupperingar i början, särskilt genom att deltagarna sökte sig till dem de redan kände och också ibland att de höll sig inom sin egen organisation, men att det lossnat nu. Hen säger också att ”alla körde sina egna race i början i projektet fram till x kom in som projektledare”.

Angående reflektioner kring skillnader mellan deltagarna i samarbetet säger respondent (A) att ”vi har olika sätt att jobba”, men hen menar samtidigt att ”vi har olika arbetskulturer men jag känner inte att det hindrar oss att jobba”. Hen säger vidare: ”Det är alltid lättare att prata med dem som man har gemensamma frågor med. Det är svårare att prata med dem som håller på med till exempel x. Det är en kompetensfråga.” Respondent (B) håller med om olikheterna och att konsekvensen av dem är bland annat att det går olika fort hos parterna: ”När man pratar kommer man på att man har olika definitioner på samma saker. Alla är vi statliga men det är helt olika organisationskulturer. Det är olika

flödeshastighet genom organisationerna.” Hen säger vidare att det blev grupperingar på grund av missförstånd i början av projektet:

Till en början var det eländigt på alla möten, jag vet inte varför. Kanske en kulturell grej. De som kände en gick det bra att prata med. [...] Jag vet inte om de andra upplevde det här, men det blev bättre sen. Det var begreppsförvirring – det var möjligen grunden för förvirring och missförstånd. De begrepp vi använde betydde inte samma sak för alla.

Respondenten säger också: ”Det blev grupperingar som var lite fientligt inställda. Det kändes inte bra. Vi allierade oss med likasinnade, ofta från samma organisation. Och det är ju inte meningen med projektet.” Hen menar att det blev bättre senare när man började prata mer med varandra: ”Jag tror alla pratar med alla. Även de som inte av vana brukar prata pratar nu. När man pratar kommer man på att man har olika definitioner på samma saker.” Respondent (B) ger en liknande bild av situationen i början och hur det utvecklades: ”processen i början var ju väldigt stapplande. Det märktes att det var förvirring till exempel om vem som ska göra vad och vad de olika begreppen innebär”. Hen förklarar frustrationen som rådde: ”Vi kände många att vi mest stod och stampade för att inget hände. Hur skulle vi driva innovationsprojekt inom ramen för plattformen? Men det föll mellan stolarna.” Respondenten säger sedan hur det utvecklades: ”Det är absolut ingen konflikt, men det är olika perspektiv som möts där vi letar efter nåt gemensamt språk eller letar efter våra olika språk.” Hen fortsätter: ”Med tanke på att vi kommer från olika bakgrund fungerar det ganska bra. Sånt här får man ju räkna med och det är sånt man får komma över.” Vidare talar hen också om att situationen innan den blev bättre karaktäriserades av en del klagande som något gemensamt: ”På nåt sätt har det blivit en kultur att vi klagat, men samtidigt finns det andra projekt som är långsammare än det här som jag varit med i. Jag känner att det börjar släppa nu i alla fall.”

Respondent (C) menar att det är naturligt att det kan uppstå konflikter när människor från olika organisationskulturer ska samarbeta: ”Om 15 personer träffas varje månad är det klart att det finns väldigt många olika åsikter om saker och ting. Det är olika organisationskulturer och det finns intressekonflikter.” Respondent (D) instämmer i olikheterna och menar att det tog tid i början att hitta varandra: ”Vi är fyra parter med egna kulturer som ska jobba tillsammans – det gäller att hitta varandra i arbetspaketen. Det var en stor tröghet i början att hitta varandra och formen för aktiviteter.” Respondent (E) anser att det finns olika ingångar i samverkansarbetet: ”Visst finns det olika fokus, en del har fokus på pengar och andra på engagemang. Det beror nog på ens egna organisationers ingångar i projektet.” Även respondent (F) talar om olika syn på resurser: ”Det finns olika synsätt på till exempel hur man ska finansiera saker.” Hen menar också att det tagit tid att lära känna varandra men att det löst sig i längden: ”Att vi är väldigt olika kan göra att det blir konflikter i samverkan men efter ett tag förstår man varandra bättre.” Hen talar vidare om

nyttan av att ta sig tiden att lära känna varandra och säger att ”det är en nytta att vi har gjort det och vi kommer säkert få mer nytta av det senare i form av projekt och aktiviteter. Vi förstår varandra bättre nu och att vi är olika med olika mål”. Respondent (G) håller med om tiden det tog att lära känna varandra: ”Det viktigaste förut med projektet – ja det var ju en ganska lång startsträcka. Det beror på att vi är så olika. X [part] är inte van att jobba i såna här projekt.”

Respondenter reflekterar bland annat kring olikheterna mellan Högskolan i Borås och Borås Stad. En respondent säger att högskolan har ”en kultur där den ensamme forskaren fokuserar på sitt eget uppdrag eller projekt och hen säger: ”Jag skulle önska att det inte var så mycket så. Det är ju bra för kvalitet på det man gör men inte så bra för samarbete och arbete i grupp.” Hen säger vidare: ”Det är skillnad på parterna i projektet – SP och högskolan är vana vid att jobba med utvecklingsfrågor till skillnad från Borås Stad. En del i Borås Stad vill inte ändra sig och tycker förändring är jobbigt, de vill fortsätta arbeta som de gjort förut.” Respondent (H) talar också om olikheterna mellan högskolan och staden: ”Högskolan kan ge ett annat perspektiv som vi inte har. Vi har olika världar, men det är svårt att definiera på vilket sätt. Det finns fler möjligheter i högskolans värld, vi är mer fyrkantiga och inte lika fria – vi måste utföra vissa saker.” Även respondent (C) reflekterar kring dessa två parter: ”En intressekonflikt kan vara att om man jobbar på högskolan så är man intresserad av forskning som handlar om att förstå saker, saker som andra tycker är problematiskt. Jobbar man i kommunen vill man operationalisera i stället.” Hen säger vidare: ”Forskare brukar vanligen göra sitt arbete på egen hand och sedan rapportera och berätta, men här går det inte till så.” Respondent (I) talar om olikheter mellan SP och högskolan där SP karaktäriseras av att vara konsulter snarare än forskare, vilket skiljer sig från högskolan och hen menar att detta kan ta sig uttryck på olika sätt på möten: ”På möten kan folk från högskolan ta till med tyngre teoretiska resonemang för att markera och tydliggöra sina roller och ståndpunkter. På samma sätt kan representanter för SP agera för att markera och tydliggöra sina roller.” Respondent (J) beskriver olikheterna också relaterat till hur parterna valt ut personer att ingå i samverkansarbetet:

Högskolan kanske kan skicka in personer som har mer incitament att utveckla verksamheten. Högskolan har ju haft rätt seniora personer in som är i sista stadiet av sin forskningskarriär. De har kanske inte så stort incitament. Det är en sån sak som ibland blir lite fel – att sitta med folk som inte har incitament att göra mer än att bidra till sitt eget område. Det skulle vara lite mer juniora forskare som behöver meriterna sig, men också är friare att utveckla såna här verksamheter. Det är svårt för akademien över huvudet taget att samverka och koordinera. Ens egna ämnen står och faller med det på nåt sätt.

Även respondent (G) resonerar på liknande sätt angående olika sätt att jobba:

Jag tog jättemycket för givet att högskolan jobbade mer likt oss. Men det känns som om de jobbar mer isolerat för sig själva som jag inte upplever att till exempel Chalmers gör.

[...] På högskolan är det mer så att forskare är med och forskar men de kör sina egna grejer, alltså varje forskare gör sitt eget. Det är ju bra om vi kan få ta del av de resultaten, men vi får ju inte vara med. [...] Vi bjuds inte in att vara med. Vi kanske inte har den kompetensen men samtidigt kan man kanske hitta nåt att jobba tillsammans med. [...] det känns som om det är en liten clash där – att de vill hålla på sin lilla del som de är experter på. Det kanske bara är en kommunikationsmiss.

Hen fortsätter med att reflektera kring hur Borås Stad skiljer sig från övriga och vad deras ingång är: ”Staden är inte van att jobba i såna här projekt. Det var svårt för dem i början att skilja det här projektet från sin vanliga verksamhet.” Detta får hen medhåll även från respondent (B) som säger: ”Hur ska man hantera det – gränserna mellan plattformen och kommunens vanliga verksamhet?” Hen instämmer också i att högskolan är vana att arbeta mer individuellt till skillnad från SP och kommunen men att det ändrat sig allteftersom tiden gått:

I viss mån känner jag väl att det tidigare varit så att plattformen var mer splittrad. Enskilda individer har drivit sina egna projekt. En del kom med in i projektet med redan färdiga projekt som de ville driva. Nu känner de sig mer intresserade av att göra nåt tillsammans.

Ytterligare en respondent instämmer i att högskolans arbetssätt kan vara snävt:

Vi som sysslar med forskning och vetenskap blir lite av fackidioter och är inne på våra egna smala spår. Vi ska ju präglas av analytiskt och kritiskt tänkande, men är det någonstans i världen man kan gå igenom eld för att försvara sina principer så är det i akademin.

Respondent (B) menar att kommunen inte är van att driva projekt vilket påverkar deras syn och arbete inom plattformen. En annan respondent tror att det finns spänningar inom kommunen som påverkar samverkan: ”Jag tror det finns informella och formella spänningar väldigt mycket i Borås Stad.”

Det finns en del uttalanden hos respondenterna som vittnar om negativa attityder mellan parter, oavsett om det är faktiska förhållanden som återspeglas. Nästan alla (12 av 13) talar om eller ger uttryck för egna attityder genom att använda ord som ”marginalisera andra”, ”köra sitt eget race”, ”inte så ödmjuka”, ”ettrighet”, ”markera”, ”vill styra projektet”, ”vi bjuds inte in”, ”svåra att kommunicera med”, ”de har inte visat sig intresserade av andra projekt”, ”kommer inte på möten”. Förutom ovanstående citat som redovisats angående olikheter i kultur och problematik i styrning upplever respondenter från de olika parterna – utan att av etiska skäl gå in på exakta detaljer – att de andra parterna inte förstår det ena eller andra, att vissa kör sina egna race och att man inte bjuds in att delta, att en del inte är så ödmjuka, att vissa har en monopolsituation utifrån sin egen roll, att vissa har hur mycket tid som helst, att en del inte kommer på möten, att man inte förstår varför vissa enskilda

projekt ska ingå i plattformens arbete, att man inte över huvud taget sett till vissa personer som man därför aldrig träffat, att en del känt sig överkörda, att ledningen inte intresserat sig för att kommunicera och delta, och att vissa pratar mer än de borde. Sammantaget illustrerar presenterat resultat ovan ändå att en process ständigt pågår där parterna närmar sig varandra och trots olikheter så ser parterna positivt på utveckling, det vill säga det finns också många positivt uttryckta uppfattningar. Detta presenteras i det nedanstående.

6.4 Attityd till relationer och framtid

Det finns en engagerad inställning till projektet samt dess verksamhet och uppfattningen är också att relationerna mellan aktörerna har utvecklats på ett positivt sätt och fört dem närmare varandra.

6.4.1 Positiva attityder för relationers vidareutveckling

De flesta respondenterna (10 av 13) anser att tack vare plattformsarbetet har parterna närmat sig varandra genom att förstå varandras utgångspunkter bättre. De menar att de har lärt sig av varandra och hittat gemensamma nämnare och att de skapat en atmosfär av tilltro. Yttryck som används för att beskriva denna atmosfär är att de beskriver att de respekterar varandra, att folk är engagerade, prestigelösa och positiva. Respondent (A) säger:

Man är mer connectad med vissa som man har lättare att prata med. Man vet att personerna i projektet är engagerade i det och då vet man att man kan ringa eftersom de är just engagerade. Vi är ganska nära varandra rent fysiskt vilket är en fördel. Man ser också våra kopplingar till varandra nu efter den här tiden ihop.

Respondenten säger vidare att ”som helhet så har folk en bra attityd: vi gör saker ihop. Vi är överens om att plattformen ska leva vidare”. Även respondent (B) är positiv:

Det är roligt folk i projektet och spännande folk. Det är roligt att prata med dem. Alla är ganska chosofria. Det finns inget revirpinkande. Jag tycker inte det i alla fall. Det är väldigt välgörande för våra kontakter. Är det inte så här så är det i så fall nåt jag inte märker.

Samtidigt säger hen också: ”Jag tror det är individerna i projektet som möjliggör, att de är positiva. Det har varit de som inte varit så positiva.” vilket dock kan syfta på hur det varit tidigare, eftersom hen också säger: ”Det är ju en öppen grupp kan man säga. Samtidigt vet vi ju inte om varandra alla gånger.” Respondent (C) menar också att det är en engagerad och positiv atmosfär som skapats: ”Roligast är engagemanget från dem som deltar och att vi har fått till ett samarbete mellan varandra som vi inte hade innan det här projektet. Det är mycket gott som kan komma av detta i framtiden.” Hen menar vidare att: ”Det är nog mer så att vi skapar former och en kultur där vi utvecklar saker successivt. Att det ska vara tillåtet att göra saker – det är nödvändigt för att kunna utveckla att det finns en sådan

tillåtande atmosfär.” Respondent (D) anser också att det finns ett stort engagemang trots att folk borde avsätta mer tid till arbetet, hen anser att folk också behöver prioritera tid till projektet. Även respondent (E) säger att ”Det finns ett stort åtagande hos personerna” och anser att ”det är fritt från prestige och det finns en stor respekt för parternas olika incitament och roller”. Hen menar att jämfört med många andra samverkansprojekt är det inte lika problematiskt i relationerna:

Jag tycker att det är ett förhållandevis konfliktfritt sammanhang [inom projektet]. Borås är en relativt liten stad och det är ett rätt prestigelöst sammanhang. Det finns väl alltid personer man inte kommer överens med eller som man inte hittar nåt gemensamt med. Det är en respektfull nivå tycker jag. Det som bromsat är inte konflikter utan att de vart rörigt kring vad vi ska göra. Det är en sorts delad förvirring.

Likaså respondent (F) uttrycker sig positivt angående engagemang och säger att ”jag tror att mer eller mindre alla är engagerade i detta fast ibland på lite olika sätt” och respondent (G) säger att ”vi gillar varandra för det mesta och det är trevligt”.

Respondenterna är överlag positiva till hur samarbetet utvecklats och menar att även om det tagit lång tid i början av projektet så har de nu hittat fram till varandra och börjat göra saker mer tillsammans (se citat nedan). Respondent (E) säger att ”det har utvecklats en förståelse att vi har olika syn på projektet och det är jättebra” och respondent (H) reflekterar kring utvecklingen: ”Jag tror att mycket handlade om att alla skulle få komma till tals och rensa luften. Alla känner sig nu välkomna på mötena. [...] Men nu finns det i alla fall en skapad atmosfär av tilltro.” Respondent (F) talar om hur inställningen har förändrats till att bli mer inriktad på att samverka:

Många av oss efterfrågar lite mer struktur för att det tidigare varit ett virrvarr av projekt. Det blivit mer och mer viktigt för många av oss att göra saker tillsammans. Det har också funnits en metoddiskussion och en diskussion kring de här begreppen som ändå är bra att det finns och att det inte låser sig.

Även respondent (I) menar att utvecklingen varit positiv trots olikheter:

Det finns intressekonflikter enligt min tolkning. Men det betyder inte att vi inte kan arbeta tillsammans. Det handlar om att ha förmåga att ge och ta. Utvecklingen har varit positiv och det handlar om man hanterar det hela på ett klokt sätt så att de olika parterna har frihet att driva och utveckla det man är intresserad av.

Attityder som återspeglar en positiv tilltro till samverkan i plattformen återfinns i ord som ”engagemang”, ”positiva”, ”lära sig”, ”bredd”, ”roligt”, ”kul tillsammans”, ”händer mycket”, ”prestigelöst” och ”konfliktfritt”. Respondent (I) uttrycker en av dessa positiva attityder: ”Man lär sig saker genom att vara med i projektet som man inte kunde innan. Det är väldigt nyttigt att lyssna på andras erfarenheter.” Likaså säger respondent (J): ”Man lär sig av varandra och av att lära sig hur andra tänker – i den mån att vi tänker olika.”

Respondent (A) delar deras inställning: ”Vi har roligt ihop i stora AP-gruppen. Vi är ganska många unga personer och kan känna igen oss i varandra, det är ömsesidigt och så. Det blir lättare då att knyta an till varandra.” Även respondent (H) är positiv: ”Det är roligt med nya kontakter och att det har börjat fungera, det ger nåt slags resultat för samverkan.” Hen säger vidare: ”Nu har vi ju lärt känna varandra och då fungerar det bättre.” I samma anda yttrar sig respondent (E): ”Vi har lärt känna de här aktörerna så vi kan göra rätt komplexa projekt.” Hen säger också: ”Det roligaste är att det händer saker jämfört med många andra sammanhang som jag varit med i. Det är kreativt och öppet tycker jag. Det kommer en idé och sen blir det verkstad ganska snabbt.” Respondent (K) säger att ”det är enormt roligt att jobba över gränserna och människorna omkring mig har en fantastisk kompetens” och respondent (F) säger samma sak: ”det är jätteroligt att vi har sån mix av människor i projektet”. Respondent (J) resonerar kring hur de olikheter som finns är en tillgång och därför positivt:

Vi ser saker från olika håll och det är spännande. Och det är också en förutsättning att man gör det för att man ska lyckas. Vi är så olika vi som sitter där, och då blir det så per automatik [att förutsättningen finns där]. Så kan man se det. Att ta del av andras erfarenheter. Projektet är på lång sikt, man kan inte se resultaten på en gång.

Sammantaget uttrycker respondenterna en gemensam syn som är positiv för utvecklingen av relationerna i projektet när det gäller arbetet inom AP-gruppen. Även vid observationer av ledningsmöten och Högsta Rådets möten ges uttryck för optimism och entusiasm även om det finns hinder på vägen. Flera av dessa hinder tycks vara på väg att försvinna genom att relationerna utvecklats i positiv riktning. De konsekvenser som en bristande projektledning fick för samverkan har hanterats dels genom en ny projektledning, dels genom att det varit en ständigt pågående aktivitet – om än ostrukturerad och kanske inte så samverkande som tänkt eller som den skulle kunna ha varit.

6.4.2 Aktivitet och möjligheter att växa

Flera respondenter (5 av 13) talar om hur plattformen ska kunna öppnas upp för att möjliggöra för fler att delta och för att få in företaget i arbetet. Flera (8 av 13) menar att kontakter och nätverk har etablerats.

Respondent (A) talar om att det var viktigt för parterna att utveckla sitt eget samarbete sinsemellan innan de drog in företaget i projektet: ”Företag har fortfarande i realiteten inte kommit med in på banan, men vi har kontakter. Men de är till exempel inte med på våra möten.” Även respondent (B) säger att företaget inte involverats än. Enligt respondent (C) är det nu läge för att plattformen ska öppnas upp för fler och får medhåll från respondent (D) som också menar att fler behöver engageras i arbetet. Respondent (B) resonerar: ”Vi är olika udda och enstaka personer som är involverade och vi behöver bli fler som vill delta och se till att organisera det här så att det lever vidare. Vi behöver former för att involvera

folk.” Relaterat till dessa resonemang med att involvera fler är hur lätt eller svårt det är att sprida information om plattformens arbete inom respektive organisation. När respondenter funderar kring hur pass välkänt plattformens arbete är inom sina respektive organisationer framkommer överlag att det är relativt välkänt inom den del av organisationen där respondenten själv hör hemma, men att det inte är lika känt i resten av respektive hemorganisation. Respondent (D) säger:

Projektet är hyfsat bra känt i min organisation. På ledningsnivå är det absolut känt. Ute i verksamheten är det mer osäkert, man vet ju inte hur informationen sprids och tas emot. Men det är ju så att det är mycket man inte tar in eftersom det är ett sånt informationsöverflöd.

Respondent (E) målar i sin tur upp en liknande bild:

Det är nog känt att projektet finns. Information har tagits upp på företagsråd och så. Men inte så många känner till hur vi jobbar och vart det är på väg. Många i organisationen vet inte vad det är, men på vår avdelning vet man om det.

Någon respondent säger att hen inte vet och en annan säger: ”Väldigt få av de x stycken som jobbar här känner till Norrby-projektet.” En tredje och en fjärde respondent säger att det är svårt att svara på, medan en femte säger: ”Projektet är nog ganska känt inom x [avdelning]. I övriga y [part] är det inte känt alls skulle jag tro.” En sjätte säger: ”Det är lite si och så det här med hur Norrby-projektet är känt i organisationen, tyvärr.” Respondenter från två parter säger att det är svårt att marknadsföra plattformens arbete inom sin organisation, vilket de menar – som nämndes i avsnittet angående mål (se 6.2) – beror på bland annat luddigheten kring mål. En del talar också om att de önskar större förståelse för och intresse av plattformens arbete hos sin respektive ledning. En respondent säger angående detta: ”Ledningen har tyckt att vi ska gå in i projektet men inte insett vad som krävs för att vi ska kunna driva det. Vi har inte ens suttit ihop och diskuterat detta.” En annan respondent säger: ”Ledningen är positiv och vi får ett uppdrag, det här projektet, men det brister ibland i den interna kommunikationen.” Ytterligare en respondent säger: ”På högskolan och SP har man en kultur och ledning som uppmuntrar till att arbeta med utvecklingsfrågor men detta finns inte på Borås Stad.” Dessa tre respondenter representerar tre av parterna. Ytterligare en respondent från den fjärde parten säger:

När arbetet går ut på att ”ni får själva komma på vad ni ska göra”. Då går det trögt att få med folk. Det är nästan så att projektet har fått ett dåligt rykte på x [part] – att det bara är flum och att det händer inget där.

Återigen en annan respondent säger dock i kontrast till detta: ”Jag upplever att parterna från ledningsnivå tror på detta och på att engagera sig långsiktigt.”

Som framgått av ovanstående presenterat resultat drogs arbetet igång med olika aktiviteter trots brist på projektledning och avsaknad av tydliga mål, vilket beskrivits som i stort sett

positivt förutom att det påverkade arbetet till att bedrivs i stuprör. Arbetet beskrivs också som att ”det händer mycket” hela tiden och att det är svårt att ha koll på allt. Respondent (F) säger: ”Det händer väldigt mycket, men det är svårt att lista det. Vi har också skickat in en massa ansökningar. Och så har vi tankesmedjor.” Respondent (G) betonar vikten av att det händer mycket:

Jag följer upp åtgärderna och just nu är det en uppåtgående spiral – det händer saker. Och positiva saker som händer sätter igång processer och det är det viktiga. Det är svårt att veta vem som gjort exakt vad och hur idéer uppstod, men det är inte heller så viktigt. Det är också viktigt att ha koll på alla processer och knyta så många kontakter som möjligt. När det händer mycket så inspireras människor och vill vara med.

All aktivitet beror enligt respondent (C) på att det ges utrymme för att göra saker:

I det stora hela har det varit så att de som vill dra i gång saker får göra det. Jag upplever att en del inte har sett sin roll i projektet och ändå har saker kommit upp i plattformen. Det känns som om det finns utrymme att driva saker.

Respondent (F) instämmer:

Jag ser väl lite på projektet nu som att det finns ett stort behov av att träffas regelbundet och att folk har mandat att göra saker. Man bygger lätt upp en mötesstruktur men sen träffas folk på andra sätt och sätter igång saker.

Respondent (H) talar också om att det händer mycket nu i arbetet: ”Nu händer det mer inom Norrby-projektet än det gjorde förut. Den första delen handlade mest om planering och igångsättande. Det är nu genomförande av projektet äger rum i form av olika aktiviteter.” En anledning till att aktiviteter uppstår tillskrivs de informellt karakteriserade relationerna i samverkansarbetet. Respondent (B) säger:

Jag tror aktiviteter uppstår, deras form, i samtal mellan parter där man kan få både stöd och eventuellt mothugg. Det är då man kan utveckla sina idéer. Det informella samtalet är oftast det mest kreativa, då är det inte så låst och man kan vara öppen och ha en öppen attityd.

Samtliga respondenter tycker att de arbetar rätt informellt inom plattformen och de är eniga om att det formella består i AP-gruppmöten även om en respondent (G) tycker att dessa möten fått mer informell karaktär. Respondent (I) anser att det blivit överlag mer formellt att man jobbar tillsammans samtidigt som hen understryker att hen själv jobbar extremt mycket informellt. Respondent (G) menar att det informella sättet är det mest effektiva: ”Mitt intryck är att många jobbar informellt när de vill få nåt gjort.” Respondent (C) menar att det mesta arbetet inom plattformen sker informellt: ”Jag tror arbetet i plattformen är väldigt informellt, jag tror inte det formaliserats så mycket.”

När det gäller att etablera kontakter och skapa nätverk är det som tidigare nämnts ett flertal (8 av 13) respondenter som menar att detta har åstadkommit som en konsekvens av plattformens samverkan. Respondent (J) säger:

En positiv konsekvens av Norrby-projektet är att vi lyckats få och skapa nätverk och kontakter mellan alla fyra organisationer/aktörer som är med; kontakter som vi inte hade innan. Tidigare hörde vi inte av oss till varandra som vi gör nu för att göra nåt ihop. Nu kan vi höra av oss till våra kontakter som vi kan använda som ingångar till att nå till andra med våra idéer. Det har varit en hel del mejl det senaste året som säger ”men vi vill vara med” på till exempel nån ansökan. Det här ger en större dynamik och tyngd åt det man håller på med.

Hen jämför samverkansatmosfären i plattformen med ett annat samverkansprojekt hen deltar i:

Jämför med det x samarbetet jag är med i där vi är begränsade till våra personer där allt ska gå genom oss som är representanter. Det är mer stängt och inte samma bredd som i Norrby-projektet där det är så många inblandade och där det är mer öppet och där kontakterna fungerar som ingångar. Flummigt har ju varit ett ord väldigt länge men vi gör nåt bra redan med det vi håller på med, med att ha skapat kontakter som vi använder.

Respondent (K) instämmer och säger att ”så här skapas nätverk för att hitta samarbete som kan bestå utifrån att samarbete redan uppstått inom innovationsplattformen” och respondent (L) håller med:

Inom projektet har vi byggt upp en grund för samverkan som vi kan bygga vidare på i framtida arbete. Vi har identifierat och etablerat kontakt med nyckelpersoner inom de organisationer som har varit involverade i projektet, som vi direkt kan vända oss till för att bolla idéer.

Det framkommer i resultatet således ett mönster av att kontakter skapats mellan parterna som anses värdefulla och att det finns en samstämmighet kring att fortsätta samarbetet genom dessa kontakter och genom att dra in fler involverade både inom respektive organisation och från näringslivet. Trots svårigheter i början av arbetet har det pågått aktiviteter och dessa har intensifierats i den senare delen av arbetet. Denna driftighet tillskrivs engagemang, utrymme och styrkan i de informella band som skapats mellan parter.

6.5 Reflektioner kring råd för samverkan

I respondenternas råd för samverkan resonerar de både kring den egna plattformens arbete och för andra samverkansinitiativ. De mönster som framträder handlar om att det måste 1) få ta tid att bygga förtroende och relationer som baseras på positiva attityder, 2) finnas eller utarbetas en gemensam syn på vad som ska göras och 3) finnas någon sorts struktur i arbetet.

6.5.1 Det måste få ta tid att bygga förtroende och relationer baserat på positiva attityder

En majoritet av respondenterna (11 av 13) resonerar i termer av att det är viktigt för samverkan att det finns attityder som är förenliga med att samverka. Deras resonemang utgår från att det måste finnas en vilja och ett intresse av att samverka och att det råder öppenhet, respekt och ödmjukhet. I ovanstående presentation hittills framgår att respondenterna ofta relaterar till dessa attityder när de talar om arbetet i och utvecklingen av plattformsarbetet. Respondent (A) säger:

Om människor bara var mer öppna och kunde säga vad de tycker och tänker. Jag vill veta vad folk i det här projektet tycker och inte vad de säger. Vägen i detta projekt har varit svår. Men att säga att tid och att det bytts folk är lätt att säga för att skylla på – som jag själv gör. Man måste vara ärliga mot varandra från högsta nivå och därefter.

Respondent (B) anser att det är viktigt att vara lyhörd och menar att hens organisation borde vara mer så: ”Vi vet ju vad vi vill så då gäller det att vara mer lyhörda för andra så de känner att det är relevant för dem.” Respondent (C) menar också att det är viktigt att lyssna för att nå fram till varandra och hen betonar just hur viktiga attityder är för samverkan:

Det är utvecklande med sån kreativitet och det är viktigt att skapa en sån atmosfär utan prestige och krav, där man är accepterad som man är. Man ska lyssna. Den icke-verbala kommunikationen startar sånt här samarbete och det är väldigt mycket attityder i möten så det spelar stor roll för hur det går.

Även respondent (D) menar att det är grundläggande att lyssna: ”Man måste skapa ett forum där man har en öppenhet för dialog och för att bryta olika uppfattningar och idéer mot varandra. Man måste skapa en kultur för lyssnande där man kan förstå och argumentera.” Om man inte vågar yttra sig händer inget menar respondent (C): ”Jag har varit med i andra projekt [...] där det funnits de som suttit tysta och inte sagt nåt förrän man pratar om exakt det som de kan. Då bidrar de inte med saker som de skulle kunna bidra med, just eftersom de inte säger nåt.”

Relaterat till att tala ärligt och lyssna aktivt anser respondent (E) att man måste lära sig att tala med varandra: ”Det krävs ödmjukhet och tid för att lära sig att tala med varandra och för att lära sig vad man menar med olika begrepp. Det handlar om vanlig gruppdynamik.” Även respondent (F) talar om vikten av att lära känna varandra för att bygga upp förtroende och en gemensam syn: ”Att inte underskatta tiden det tar att bygga det sociala förtroendet och en gemensam bild av saker. Att det finns olika perspektiv och att planera för det.” En aspekt i detta sammanhang av att vara ärlig och lyssna är att vara öppen, vilket flera respondenter nämner i olika resonemang, till exempel respondent (G) som säger: ”En viktig sak för såna här projekt är att man är öppen för förändringar.” Inte bara öppenhet utan också vilja nämns av respondenterna. Flera av dem reflekterar kring

att det är grundläggande för samarbete att deltagare vill samarbeta. Denna vilja återspeglas bland annat i de attityder som presenterats ovan, till exempel i vilka ord som används för att beskriva plattformsarbetet. Respondent (D) säger: ”Om det ska hända nåt så måste det finnas personer som är intresserade av att göra nåt och bidra med sitt, som de kan.” Till vilja hör också de attityder som utvecklas och uttrycks i personkonstellationer. Respondent (E) konstaterar:

Personkemin måste också fungera. Alla måste också vara engagerade, men alla är inte det, bland annat på grund av tidsbrist. De tre nyckelorden för framgångsrik samverkan är engagemang, kontinuitet och närvaro. Om alla inte är med kan det få följder som till exempel att vissa saker hamnar i skuggan och då händer inget.

Nästan alla respondenter (12 av 13) betonar i olika ordalag betydelsen av att lära känna varandra och varandras olika organisationskulturer. Det handlar alltså inte bara om att det ska finnas ovanstående attityder utan att man ska skapa en atmosfär som är tillåtande, kreativ och trygg. Just trygghet poängteras av respondent (H):

Det är viktigt att skapa mycket frihet och trygghet i att jobba så det blir kreativt och utvecklande. Då lägger man in resurser och engagemang. Ibland blir samverkansprocesser väldigt låsande så att det bara blir på ledningsnivå man har frihet att vara kreativ. Här har man varit snabb på att dela ut mandat att göra saker. AP-ledarna har mandat att göra saker. Det fanns en oro först om vad de skulle göra, men det har generellt löst sig.

Respondent (I) betonar att det är viktigt att lära känna varandra redan tidigt: ”Man måste också se till att lära känna varandra i hela gruppen redan i början. Det kanske låter barnsligt och naivt men jag tror det är bra för gruppen och för att veta våra olika roller.” Ett sätt att komma närmare varandra – både för att lära känna varandra snabbt och för att enkelt kunna mötas – är att minska det rent fysiska avståndet. Respondent (J) säger: ”Det fysiska utgör möjlighet till samarbete skulle jag vilja säga. Sitter man nära och går förbi varandra varje dag så är det mycket lättare. Skulle det vara en halv dag när man [parterna i plattformen] satt och jobbade på ett ställe så skulle man skapa det fysiska.”

Flera respondenter (6 av 13) talar om tid där 4 säger att det tar tid och att det måste få ta tid att bygga förtroende, förstå varandras användning av begrepp och olikheter och skapa samverkan, medan en respondent säger att det är viktigt att komma igång när man inte har så lång tid på sig. Med tanke på att nästan alla respondenter (12 av 13) också som tidigare presenterats säger att de upplevt tidsbrist som ett problem för plattformsarbetet, och med tanke på den gemensamt upplevda historiken av en trög början där tid gick åt att diskutera vad de skulle göra, är det en logisk slutsats de drar. Den kan sammanfattas med vad respondent (K) uttrycker: ”Ska samarbete fungera så tar det tid.”

6.5.2 En gemensam syn på vad som ska göras och en struktur för det

Flertalet respondenter (9 av 13) betonar vikten av tydlighet i mål (6) och begrepp man använder (3) för en framgångsrik samverkan. Denna slutsats kan ses mot bakgrund av de erfarenheter de gjort i plattformsarbetet där otydliga mål var ett problem från början.

En respondent (A) säger hur viktigt det är med jämbördiga parter: ”Jag tror att det är viktigt att alla parter går in med samma förutsättningar och på samma sätt så ingen blir styrande och styr oavsett vad man sitter och säger.” Hur samverkan organiseras kan således återspegla hur pass jämbördiga parterna är eller om strukturen är genomtänkt från början. Plattformen hade från början en projektledare och en biträdande projektledare och respondent (B) funderar kring om det inte varit bättre om det hade funnits en projektledargrupp med en representant från varje part.

Angående att det var otydligt med ramar uttryckt i mål och ledning i början av arbetet ger respondent (C) rådet: ”Man ska inte skena iväg innan alla är klara på vad man ska göra.” Respondent (D) instämmer:

I övrigt så kanske hela gruppen skulle pratat med varandra innan vi kastade oss in i våra olika aktiviteter. Det hade sparat förvirring. Vi kanske skulle haft såna här lära-kännövningar. Bara för att man presenterar sig innebär det ju inte att man vet vad andra gör.

Ovan har presenterats att det rådde begreppsförvirring och respondent (E) menar att det är viktigt att i början reda ut tolkningar och hen föreslår:

Det är att inleda med mycket mer workshoppande ihop. I flera dagar. Där man pratar om: vad betyder det här? Vad är en innovationsplattform? Vad innebär den? Det vore bra om man gjorde en ordentlig start – vad betyder Living Labs? Det måste arbetas fram en ordentlig tolkning på allting.

Respondent (F) instämmer: ”Det är också viktigt att definiera begreppen och presentera sina särdrag och begrepp. Alla måste deklarerat vad man menar med varje sak.” Samtidigt menar respondent (G) att man måste komma till handling också: ”Det är bra att enas och diskutera men inte att gräva ned sig för mycket. Att inte ha exakt samma målbild gör ingenting. Det tog för lång tid för oss. Till slut så blev det så att ’nu gör vi nåt här i vårt AP för vi måste ju se till att få nåt att hända’.” Respondent (H) efterlyser också att saker ska klargöras från början: ”Det vore bra med lite mer struktur hur man jobbar på kort och lång sikt samtidigt. Det borde ha funnits en sån vision och att man klaggjorde den. Det är viktigt att hitta ett gemensamt spår som är långsiktigt och hur det förhåller sig till det kortsiktiga.”

I ovanstående citat funderar respondent (H) liksom samtliga övriga respondenter kring strukturella aspekter som att ha en tydlig och väl fungerande projektledning, att det behövs en bättre planering av tid och budget, att det måste finnas en fungerande kontakt

mellan ledningsnivåer, att det måste finnas en helhetssyn, att mandat och roller måste vara tydliga, att kommunikationen ska vara tydlig, att det fanns en stuprörsstruktur inbakad från början i form av arbetspaket vilket kanske bör reflekteras över, att det är grundläggande med närvaro på möten, att saker bör gå nerifrån och upp för att skapa engagemang och bygga på intresse, att man bör vara jämbördiga parter och att det behövs förankring hos ledningen i sin egen organisation. Dessa aspekter har redan tidigare presenterats som upplevda hinder i samverkan och utgör därför grund för infallsvinklar beträffande råd för samverkan.

Det har tydligt framgått (se 6.3.1) att projektledningen inte fungerade som den skulle och respondenterna betonar följaktligen i sina funderingar vad det hade för konsekvenser och hur viktigt det är att det finns en väl fungerande ledning i ett samverkansprojekt som detta. Respondent (D) säger till exempel:

Det är viktigt att det finns någon som håller ihop helheten och ser till att kommunikationen fungerar och då är det viktigt med rollerna som projektledare och kommunikatör. Att man har en fungerande webplattform för information är också viktigt.

Även respondent (G) talar om struktur för helheten: ”Jag tror det är bra att ha tydliga roller. Det ska vara en ledningsgrupp och en projektledare. Det är bra att ha AP-ledare från olika parter så man direkt får en framtvängad relation.” Samtidigt säger hen också att ”det behöver inte finnas en så himla formell struktur för då är risken att då blir det inget alls” och ”jag tror inte på att definiera en organisation. Man ska ju jobba tillsammans och det är ju det som gör arbetet och är organisationen. Annars finns ju inte organisationen – om man inte jobbar tillsammans”. Hen menar också att ”man ska låta saker komma nerifrån och upp. Det är klart att det kan gå åt andra hållet också ibland. Men det handlar om att bygga på intresset hos organisationerna så att projektet kan fullföljas”. I detta instämmer respondent (I) som menar att det är viktigt att ha en formell struktur: ”Formella möten är nödvändiga för att få ett fokuserat arbete och uppdaterad information samt struktur på arbetet.” Hen menar dock att det är oerhört viktigt att folk är med och deltar för annars fungerar det inte.

Respondent (J) talar om att det är väsentligt med en styrning och ledning för ett projekt av den sort som bedrivits och förutom mål och delmål så måste det finnas en process både nerifrån-och-upp och uppifrån-och-ner. Hen betonar också betydelsen av både förankring hos ledning och frihet att skapa: ”Det behöver också finnas någon som motiverar och driver frågorna och det behövs en förankring på olika nivåer. Men det måste också finnas en frihet när det gäller vad som ska utvecklas och arbetas med.”

En konsekvens som framkommit (se tidigare avsnitt) av den formella struktur som rådde i början i och med indelningen i arbetspaket är att den verksamhet som bedrevs i början fick karaktären av stuprör. Respondent (E) menar att det måste gå att undvika: ”Nu blev det så att arbetspaketformen i sig gav stuprör i inledningen. Man måste kunna göra det

på ett bättre sätt – i alla fall måste man kunna hantera det här.” Även respondent (I) talar om betydelsen av struktur som främjar samverkan: ”Man måste därför ha en struktur och ett arbetssätt som uppmuntrar samverkan i stället för det individuella, det får inte vara en stuprörsstruktur som förstör samverkansarbete.” Respondent (B) talar positivt om arbetspaketet men instämmer i att strukturer som är satta från början kan verka hindrande senare:

Det gäller att arbeta mycket med en bra organisationsstruktur på projektet. Man borde kolla på andra projekt hur de gjort; om de ändrade sin struktur från hur den var från början. Det är viktigt med tydliga ansvarsroller och mandat för folk på olika nivåer inklusive ledningsgruppen. Jag tycker att det var jättegivande att börja med arbetspaketet i projektet eftersom man behöver vara lite mer strukturerad från början. Men den strukturen kan bli ett hinder senare när man vill öppna upp för mer samverkan. Jag tror det är många som känner så.

Relaterat till denna problematik kring stuprör och struktur säger respondent (K):

Samtidigt är det ju det här med att projekt ofta sägs bygga på en helhetssyn, men ändå så har man öar. Visst har man en helhetssyn, men för att få nåt gjort måste man fokusera på en viss del. Så då borde man säga att ”med ’helheten’ menar vi att det finns en massa delar att jobba med” snarare än att man måste jobba hela tiden med en helhetsyn som skulle kunna förhindra fokus på en viss del.

Relaterat till stuprör kan det finnas ett särskilt sårbart personberoende eftersom stuprör blir snävare än en bredare samverkan och därmed blir riskerna med personberoende större. En respondent (C) menar att det inte får stå och falla med den enskilda individens engagemang utan att ledningen i respektive organisation måste vara mer aktiv. Hen säger:

Det ska inte vara så personberoende det här med folks engagemang, utan allt arbete ska vara stöttat uppifrån. Vi har för mycket annat att göra som det är nu. Man upplever inte stötning hela tiden. Vi har ju åtagit oss detta projekt men alla vet inte om att det är så. Det är synd eftersom vi får tillbaka mer än vi ger.

Hen fortsätter:

Man måste vara ärliga mot varandra från högsta nivå och därefter. Är man inte överens får man komma överens om att man inte är överens eller så får man lägga ned. Om till exempel ledningen från olika organisationer inte är överens och har olika uppfattningar om vad som ska göras.

Även respondent (L) understryker hur viktigt det är att det som görs efterfrågas av en ledning som bryr sig om vad som händer och görs: ”Man vill ju ha en signal om att nån bryr sig. Jag har ofta som projektledare tidigare fått fatta beslut när chefer inte brytt sig eller frågat efter hur det går.”

Angående de personer som deltar från de samverkande parterna menar några av respondenterna att det är rätt personer som är med och att de verkligen är med och är engagerade. Respondent (I) säger: "I övrigt är det viktigt för kontinuiteten i projektet att alla är med eftersom det är en förutsättning för att det ska fungera." Relaterat till detta med personer säger respondent (B): "När det gäller samverkan är det viktigt att det är rätt person på rätt plats och att nyckelpersoner kommer i kontakt med andra nyckelpersoner." Respondent (D) säger: "Jag hoppas att det är rätt personer som sitter med i Norrby-projektet så det blir nån tyngd med det som kommer ut av det i alla fall." Det kanske också ska vara modiga personer eller personer som är säkra i sin roll. Respondent (L) säger hur viktigt det är "att våga delta redan i startskedet innan man har mandat och innan projekt börjar. För stor försiktighet leder inte någonstans. Det gäller att ha en känsla för: Hur långt kan jag följa med utan att ha mandat?" Respondent (K) menar att "man ska vara rätt säker på sin egen roll i sammanhanget för att kunna föra dialog och samverka med andra aktörer" och respondent (B) talar också om att "det gäller ju ibland att det finns eldsjälarna som driver saker".

Ytterligare reflektioner kring råd inför samverkan handlar om resurser som endast ett fåtal respondenter talar om (3 av 13). Respondent (F) säger: "Sen måste ett sånt här projekt vara bättre planerat i tid, den budget som planerades nu gjorde det under tidspress." Respondent (A) håller med: "Det måste bli tydligare upplägg med budget för hela projektet också. Ledningsgruppen verkar inte ha koll på det själva."

7. Resultat fallstudie Textile Fashion Center

Antalet respondenter som intervjuats är 20, varav 10 är ledande personer från verksamheterna direkt placerade i TFC och 9 ytterligare är ledande personer involverade i TFC på strategisk nivå. En person på strategisk nivå visade sig inte vara tillräckligt insatt för att kunna ge adekvata svar på flera av de frågor som ställdes. Där denna respondents svar kan medtas i resultatet uttrycks detta genom att ange antalet 20, men i övrigt anges totalen som 19. I två fall kan respondenterna inte på grund av frågans karaktär i relation till deras respektive roll besvara den och då tas de också bort från totalen som hänvisas till. I de fall respondenterna representerar verksamheterna görs åtskillnad genom att skriva just ”verksamheterna”. Bör i stället de strategiskt involverade personerna framhävas kallas dessa för ”strategerna”. Det är dock så att både Borås Stad och Högskolan i Borås förekommer i sammanhanget i många skepnader och roller genom hur verksamhet finansieras och leds.

Två observationer har gjorts av strategiska möten där utvecklingen av en Science Park i Borås diskuterats, vilket berör TFC (på det sätt som kommer att framgå i det nedanstående) och flera av de för fallstudien intervjuade aktörerna. För varje avsnitt under en rubrik anonymiseras respondenterna med bokstäver i alfabetisk ordning. Det innebär att respondent A, B, C och så vidare under en rubrik inte är samma A som under nästa rubrik. Detta görs för att bibehålla anonymiteten som annars skulle kunna äventyras genom sammanläggning av alla med en bokstavsrepresentation.

Resultatet presenteras utifrån de fyra teman som intervjuguiden baseras på. Dessa teman återspeglas i tre rubriker då intervjutema 2 och 3 slogs ihop. De tre teman utifrån vilka resultatet presenteras är därmed: 1) mål för samverkan, 2) utvecklingsmöjligheter i relationer, samt 3) reflektioner kring råd för samverkan. Kapitlet inleds med en kort bakgrund till TFC.

En översikt av resultatet återfinns i Tabell 2 där kapitlets temarubriker samt funna mönster i resultatet återfinns. Resultatet visar att beträffande mål för samverkan saknas en tydlig gemensam syn på sådana mål och det som orsakar detta är olikheter och otidigheter i samarbetet. Vidare finns tre fokus angående relationsmönster i TFC som handlar om relationen mellan Borås Stad och Högskolan i Borås, relationer över hela arenan TFC och attityder till dessa relationer och till framtida verksamhet. Slutligen när det gäller reflektioner kring råd för samverkan återfinns uttryck som kan relateras till brister som tas upp under de två tidigare temana då de kretsar kring respekt och förtroende, tydlighet med mål och struktur för samordning.

Samverkan			
Tema	Mål för samverkan	Relationsmönster	Reflektioner kring råd för samverkan
	vilket för TFC innebär:	vilket för TFC har tre fokus:	vilket för TFC inriktar sig på tre områden:
Mönster	<p>Bristande gemensam syn</p> <p>Olikheter och otydlighet orsaker till brist på gemensam syn</p>	<p>Relationen mellan BS och HB</p> <ul style="list-style-type: none"> - Otydligheter i kommunikationen - Ekonomiska aspekter inverkar på beslut och utveckling - Inverkan från tidigare försök till samverkan <p>Relationer över hela arenan TFC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spänningar och frustration angående samordning - Behov av samordning eller inte <p>Attityd till relationer och framtid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potential för relationers vidareutveckling - Potential för verksamhetens tillväxt 	<p>Respekt och förtroende</p> <p>Tydlighet med mål</p> <p>Struktur för samordning</p>

Tabell 2 Översikt resultat

7.1 Kort bakgrund TFC

Respondenterna som uttalar sig om bakgrunden till TFC ger en samstämmig bild av förloppet: det var fastighetsägaren Kanico som tog initiativet till att utveckla det gamla fabriksområdet Simonsland genom att knyta an till Borås textila arv. BS såg i första hand möjligheter till stadsutveckling och samhällsbyggnad av ett dittills bortglömt område i staden och möjligheten att flytta Textilmuseet till dessa lokaler. HB behövde nya lokaler till Textilhögskolan och såg främst möjligheter till ett samlat campus. Beslut fattades på respektive håll av BS och HB om att samarbeta kring innovation och utveckling i detta område och ett samverkansavtal mellan Kanico, BS och HB arbetades fram 2010. I avtalet specificeras fem arenor för samverkan: arenan för vetenskap och kunskapsspridning, arenan för tillväxt och innovation, arenan för affärsutveckling, arenan för kultur och arenan för service och infrastruktur (Edström, 2013). Från 2013 fokuserade arbetet mer på implementering och själva byggandet av huset snarare än på samarbetsformer och mål. Diskussioner fördes kring vad arenan skulle heta (Science Park Borås eller TFC) och om det

skulle finnas ett gemensamt servicebolag där BS och HB skulle vara delaktiga. Det slutade med att namnet blir TFC i samband med att verksamheterna flyttar in i huset och Borås Stad Textile Fashion AB (BSTF) bildas av BS som kommunalt helägt bolag 2013. Någon samordnande eller ledande instans på strategisk nivå för TFC finns inte, trots att det hänt att bolaget BSTF benämns som "bolaget TFC" i exempelvis broschyren "En gemensam sak: samarbetet bakom Textile Fashion Center och Borås innovativa framtid". I maj 2014 invigdes huset. (För en längre bakgrundsbeskrivning till samverkansarenan hänvisas till Edström (2013).)

7.2 Mål för samverkan

När det gäller mål visar resultatet att det råder en otydlig eller bristande gemensam syn på vad som är målet eller visionen med TFC och orsaken till detta tillskrivs relationen mellan BS och HB.

7.2.1 Bristande gemensam syn

De intervjuade menar att det inte finns någon gemensam vision och mål för TFC eller att det är otydligt (18 av 19). En respondent (A) menar att det är "att sätta Borås på kartan" som gäller för alla inblandade. Uttrycket "att sätta Borås på kartan" är något som flera respondenter tillskriver BS, till exempel respondent (B) som säger: "Borås Stad har sagt att vi ska sätta Borås på kartan, men så är det inte för mig." Otydligheten framkommer vidare av respondent (C) då hen svarar på frågan vad målet är: "Jag funderar precis, vad har målet varit, ja, det har jag nog... jag vet inte om det varit riktigt så uttalat, det har det säkert varit." Respondent (D) i sin tur säger: "Här har det varit lite olika målbilder". Ytterligare en respondent (E) funderar kring mål och säger att aktörerna "har lite olikartade bilder av vad man vill uppnå" och att det är viktigt att klargöra "vad är vår gemensamma vision som parter därnere". Respondent (F) kommer fram till att: "Vi har ingen tydlig gemensam vision om vad vi ska skapa. Alla har sin vision som gäller för sin egna verksamhet." Respondent (F) menar vidare: "Det finns ingen tydlig vision mer än att det ska vara ett kluster för textil och design." Respondent (G) säger likaså att "vi är helt egna verksamheter och då är det inte lätt att docka in i varann om det inte finns en klar vision om att vi ska göra det. Det är ett ganska vagt förarbete som gjorts". Ännu en respondent (H) säger: "Högskolan och staden kom inte överens. Man hade skrivit ett avtal om nåt som inte fanns. De hade nåt slags koncept som en dröm, men målen fanns inte. De diskuterade en vision och 'vem ska betala för detta? Vem ska sitta i kåken? Vilka aktörer ska vi ha in? Vad ska det vara för fördelning av ytor mellan staden och högskolan?' Allt detta trillade ned i olika arbetsgrupper."

Enligt respondenterna finns således varken gemensam vision eller mål med TFC. Ett resonemang från en respondent illustrerar tydligt avsaknaden och otydligheten genom sina svävande uttryck: Till exempel respondent (I) resonerar kring mål och vision och kommer

fram till att "visionen är väl att ja att det ska verkligen liksom etableras som en sådan liksom internationellt etablerad och ja erkänd och omtalad verksamhet helt enkelt" och "Alltså TFC är för mig en mötesplats alltså". På frågan om det varit samma mål hela tiden för TFC eller om det ändrats svarar hen: "Nej, det kan jag väl int... alltså ja, nej det har nog varit samma mål och att det är lite, det är kanske lite, jag vet inte..." Respondenten svarar sedan direkt på den uppföljande frågan om aktörerna i TFC alltså inte har samma mål med samverkan i arenan: "Nä, nä nä precis."

7.2.2 Olikheter och otydlighet orsaker till brist på gemensam syn

Flertalet (12 av 19) av respondenterna tillskriver otydlighet och frånvaro av mål och vision till att BS och HB hade olika mål redan från början. HB siktade mot att utveckla en Science Park medan BS var intresserad av stadsutveckling. Respondent (A) säger: "Vi har inte haft någon gemensam bild från start." Respondent (B) menar: Utifrån staden så är det lite så här; destination – att sätta Borås på kartan – att det händer grejer i Borås. Det är ett led för staden att binda ihop staden med Knalleland. Högskolan kan väl ha en annan uppfattning." Respondent (C) säger: "Det har varit mycket diskussioner bland annat om det skulle vara en Science Park eller om det skulle vara TFC." Detta beskrivs även av flera andra respondenter, till exempel (A): "Jag tror det var så här att högskolan behövde nya lokaler till Textilhögskolan. Så kom Kanico med förslaget till högskolan om lokalen och att ha ett textilt kluster. Så det var ju inte högskolan och kommunen som kom på det här, de fick ju idén i knät och därför har de varsin vision." Även respondent (D) säger angående hur arbetet ska drivas framåt: "Stan och högskolan är inte riktigt överens." Respondent (E) är en av flera som bekräftar denna syn: "Alla har olika mål då. Det borde framgått redan från början på högre nivå från staden och högskolan." Hen menar vidare att det finns uppenbara motsättningar mellan BS och HB: "Det blir mycket att man håller i sitt – alltså mellan stad och högskola. Det blir TFC kontra Science Park." Hen säger också: "Staden och högskolan behöver hitta samarbete på högre nivå. Jag tror att det då sipprar nedåt sen. Det är lite mycket konflikter som det är nu." Respondent (F) instämmer i att det funnits lite olika ingångar från BS respektive HB och menar att "där har väl då möjligtvis funnits lite olika bild utav det gemensamma arbetet och det tror jag har gjort, ett av skälen att man inte kommit fram fullt ut".

Enligt en respondent från kommunsidan så var det klart för kommunen vad deras mål var: "TFC har ett... ur kommunalt perspektiv så har ett klart mål, det ska vara då ett, bli ett textilt kluster som är Europaledande. Och i avsikt då, på så vis en plattform för såna tankar och därför har vi samlat olika verksamheter med textil bäring inom samma hus kan man säga va, det är det kommunala beslutet." Hen säger vidare att "sen har då högskolan kommit fram till att man har ur kompetenssynpunkt ett behov av att visa på en Science Park och bygga upp den". Respondenten menar att det inte finns någon motsättning mellan dessa mål. Respondenten säger också att de här två målen "inte var riktigt klarlagt från

början”. Detta motsägs till viss del av respondent (G) som säger angående hur målen såg ut från början att när det gäller arbetet med Science Park så har ”Björn och högskolan varit ganska tydliga med att driva i ett tidigt skede. Jag tror att från stans sida så hade vi nog inledningsvis inte fattat, vi fattar trögt i staden, vi fattade inte det här heller då”. Respondent (H) menar dock att ”det är en flytande bild utav vad högskolan vill skapa och den är inte tydlig ens för dem själva. Alltså visionen för högskolan har inte varit tydlig för högskolan, vad är det de vill göra där, möjligtvis så har ju det här med Science Park då vart med hela tiden”. Respondent (I) menar att det här med att bygga en Science Park fanns med i diskussionerna från början, men att ”det fanns ett tryck, det fanns många som tyckte att det var väldigt viktigt att profilera den textila delen och man kan väl säga att vi från högskolan då, som ville se liksom hela verksamheten, kanske vi sa att vi väljer inte den diskussionen nu då utan vi, det är ok då, det får heta TFC då”. Samtidigt konstaterar respondent (I) att ”alltså jag förstår ju att det är olika, att vi har olika, så att säga, lite olika inriktningar och syften med detta”. Några respondenter ger uttryck för – mot bakgrund av ovanstående skilda perspektiv – vikten av TFC som namn, vilket de bygger på ett resonemang om att TFC är ett fenomen och ett varumärke och det ska vara unikt så att det marknadsför sig självt. Respondent (J) säger att varumärken är: ”starka när de är tydliga och man vet vad innehållet är också” och att TFC är ett sådant unikt namn som alla förstår innebörden av. Respondent (K) säger likaså att ”för mig är TFC, det är liksom – det är varumärket, det är begreppet, det är här”. Respondent (L) betonar också vikten av att det var viktigt redan i början att nå ut med TFC som varumärke: ”jag tror att Science Park har nog aldrig varit aktuell för stadens sida, jag tror att det funnits en diskussion i högskolan men på allvar har det nog aldrig varit aktuellt som namn. Sen Simonsland fanns väl med men det var väl också ett namn som vara ganska så, ja det var ju tydligt för Boråsare men vi ville ju marknadsföra detta lite mer nationellt och internationellt”.

Mot bakgrund av uppfattningar kring mål och vision uttrycker 17 av 20 målet genom ord som att TFC ska vara ett ledande textilt kluster eller liknande terminologi som till exempel mötesplats eller nav. När respondenterna resonerar kring kluster är det utifrån deras egen tolkning och inte utifrån att det skulle finnas ett sådant uttalat mål. Respondent (F) säger: ”Borås Stad och näringslivet är väl ganska överens ska jag väl säga om att det är det textila klustret som gör Borås, som gör att det blir nånting unikt för Borås i förhållande till övriga lärosäten, i förhållande till övriga städer och vill väldigt gärna lyfta fram det på olika sätt.” En respondent (D) som påtalat att BS och HB inte är överens säger samtidigt att ”det finns en hyfsat övergripande gemensam målbild, men man har olika idéer om vägen dit” och att ”den gemensamma målbilden är att skapa ett nationellt ledande centrum för textil- och modeutveckling” samtidigt som hen uttrycker sig med ord som ”den här friktionen mellan stan och högskolan” och ”här handlar det om att få med folk även om man behöver en vision också”. Respondenten uttrycker vad som kan tyckas vara en motsägelse och även andra respondenter formulerar sig på liknande sätt, till exempel gör respondent

(I) och (M) det när de menar att TFC och en Science Park inte står i motsats till varandra samtidigt som de konstaterar att BS och HB inte är överens.

7.3 Relationsmönster

Beträffande samarbetet i TFC framträder dels ett mönster för relationen mellan BS och HB, dels ett mönster för relationen mellan BS och HB å ena sidan och verksamheterna å andra sidan. Relationen mellan BS och HB färgas enligt resultatet av att det finns 1) otydligheter i kommunikationen, 2) ekonomiska aspekter som inverkar på beslut och utveckling och 3) inverkan från tidigare försök till samverkan. Relationen mellan dessa bägge parter och verksamheterna färgas i sin tur av att det råder frustration som särskilt tillskrivs bolaget BSTF, samt till att det inte finns någon samordning, ledarskap eller samlad organisation för helheten. Samtidigt finns det några verksamheter som inte vill ha detta. Alla dessa relationers mönster överlappar varandra genom att de övergripande beror på samordningsproblematik och på attityder, personkemi och kulturer. De utgör ändå verktyg för att visa olika ingångar i materialet.

På vissa ställen i texten anonymiseras respondenterna ytterligare av etiska skäl genom att inte använda bokstavsrepresentation ens i samma avsnitt, till exempel under rubriken *Spänningar och frustration angående samordning*.

7.3.1 Relationen mellan BS och HB

Reflektioner kring relationen mellan BS och HB är något som återkommer hos respondenterna. De mönster som kan ses och som presenteras i det följande är att det finns otydligheter i kommunikationen mellan BS och HB, att det finns ekonomiska aspekter i deras relation som inverkar på beslut och utveckling och att det finns tidigare försök till samverkan med i bagaget som påverkar nuvarande samverkansarena.

7.3.1.1 Otydligheter i kommunikationen

Som redan visats under mål ovan är relationen mellan BS och HB inte helt enkel eller tydlig för inblandade respondenter och enligt respondent (A) ”finns en uppfattning om att det inte finns någon dialog mellan staden och högskolan”. BS har drivit ett stadsutvecklingsprojekt med textilt fokus och HB har velat skapa en Science Park. Förutom att de verkar framstå som att ha inte ha kommit fram till en gemensam vision eller mål för den skapade arenan så finns det skillnader i till exempel organisationskultur som ger upphov till irritation och/eller frustration, men också till positiva upplevelser. En respondent (B) säger till exempel: ”Sätta alla i en styrelse och tro att de ska kunna prata med varann! Men det är samtidigt häftigt.” Respondent (C) har en liknande reflektion: ”Och det är så klart att där blir det ju kulturkrockar men ja, inte så att jag upplever det som ett stort problem för det blir lite krydda också.”

En skillnad mellan organisationerna handlar om själva de delaktiga verksamheternas grundförutsättningar, när en respondent (D) menar att ”Det får inte vara för akademiskt” när det gäller verksamheten i arenan, medan respondent (E) säger att ”om nån tycker att det är för mycket utav forskning så har nån fel”. En annan skillnad i organisationskultur som uppfattas av respondent (F) beskriver hen genom att säga att ”i universitetsvärlden så rör sig fakta, fakta rör sig men så i den övriga världen så är fakta konstant”. Respondent (G) anser att det är viktigt att ”ha en viss distans till näringslivet” eftersom forskning bör förhålla sig kritiskt och ska ha den rollen i samhället.

Respondent (H) säger: ”Det har funnits otydligheter mellan högskolan och kommunen. Det har funnits mycket friktion om man säger så.” Hen undrar vidare vad det är för skillnad på TFC och en Science Park och resonerar vidare kring att det enligt hen inte finns någon långsiktig strategi: ”Först och främst så behöver högskolan och kommunen komma överens. En effekt av att de inte är överens är ju att det finns ett BSTF och en Science Park.” Även respondent (I) undrar hur det är tänkt med att etablera en Science Park – på vilket sätt det ska styras upp. En annan respondent säger: ”Jag tycker inte att man har varit tillräckligt tydlig att förklara eller i varje fall inte, eller så vet alla andra men jag får inte de signalerna att det är självklart varför man gjorde det där. När man hade BSTF AB. Och om man då hade...tyckte att det skulle gjorts i BSTF så kunde man ju drivit BSTF åt det hållet också. Jag tror att man blev less och så valde, tror, ren spekulering att man, amen då gör vi det själva.” Uppfattningen av att det finns friktion mellan BS och HB kopplat till organisationskultur uttrycks också av respondent (J) på följande sätt: ”Men det handlar om att man pratar från två olika kulturer. Och då kommer man in på det här med tillit och relationer. Det saknas respekt för varandra.” Hen fortsätter med att tala om betydelsen av att i olika organisationskulturer betyder ord olika saker och att det är viktigt att de är tydliga för dem som använder dem: ”Men innebörden i saker och ting – vad man menar med saker och begrepp, till exempel en högskola av nationell klass – är ju inte tydligt. Det är viktigt det här med orden och definitionerna av dem.” Respondent (A) talar om att det är ett problem för samverkan när det gäller TFC just detta med begrepp och definitioner som används utan större reflektion:

De [staden och högskolan] använder begrepp på möten som ingen förstår och jag vet att de inte förstår dem. Då blir det otydligt för dem som får uppdrag – vad de ska göra. Har man ingen direkt erfarenhet av såna uppdrag så blir det omöjligt – man måste veta vad som förväntas av en. Man är van som tjänsteman på en sån här lite molnfri höjd att slippa definiera ord – man bara använder dem.

Även respondent (K) instämmer i vikten av att ha en gemensam förståelse när

man inte har sett det där vad samverkan ska vara. Den definitionen. Där ligger egentligen pudelns kärna till att man inte har så att säga bytt de bilderna. Framför allt i styrelsearbete, i början i grund och botten. [...] det är definition av vilka begrepp man

snurrar sig om och de är olika från den kommunala världen, ifrån företagsvärlden och ifrån den offentliga... Det här är kulturkrockar.

Just definitioner och begrepp var ju uppenbarligen en aspekt när det diskuterades vad arenan skulle heta och/eller vara; TFC eller Science Park (se ovan). Vid observationer av två möten kopplade till utvecklingen av en Science Park mellan bland andra parter som är involverade i TFC är det tydligt att det fortfarande råder olika förståelser och uppfattningar om vad begreppet bör innebära.

7.3.1.2 Ekonomiska aspekter inverkar på beslut och utveckling

Några respondenter beskriver HB som tungrodd och långsam när det gäller att fatta beslut och anser att det är ett hinder för samverkan. Respondent (A) säger att "x har ju ständigt vart frustrerade för att allting går så långsamt, y har då vart ständigt frustrerade därför att inte z har en tydlig och rak linje..." [x, y, z ersätter namngiven aktör]. Respondent (B) håller med när hen säger: "skolan har inte vart beslutsmässig så fort tycker jag, där har, där kommer jag ihåg nu när jag tänker efter, det är flera år sen men det tog en jädra tid med vissa beslut" och att även kommunen är för långsam med beslut: "snabba beslut från kommunen skulle man vilja ha". Respondent (C) ser också långsamhet som ett hinder, men kanske också ett möjligt positivt inslag i samverkan:

Och så har vi högskolan som är en ganska tungrodd organisation, där det ibland liksom kan ta tid till beslut och så. Och så har vi Marketplace Borås som då är näringslivet där man liksom vill springa på liksom och det är liksom väldigt snabba vändningar.

Karaktern på beslutsprocesser kan bland annat förklaras av att det tar tid att komma överens om ekonomiska förutsättningar och fördelningar. Några respondenter beskriver att den ekonomiska aspekten bidrar till slitningar mellan BS och HB. Respondent (D) säger: "Så det har ju förts en del då typ ekonomiska resonemang då mellan oss och där har vi väl inte landat riktigt än" och respondent (E) håller med: "vi befinner oss i tjafs om Borås Stads kostnader". Även respondent (C) menar att "[högskolan] tycker kanske inte att man behöver bidra en massa ekonomiskt". Respondent (E) anser också att ekonomiska aspekter är viktiga: "Det är nog ekonomin som är den stora stötestenen [mellan BS och HB]".

Det ekonomiska resonemanget återfinns också som beskrivits ovan när det gäller mål och diskussionerna som fördes när samverkan initierades – vem som skulle bära vilka kostnader. Respondent (F) säger att både BS och HB behöver ta ansvar:

Högskolan behöver arbeta mer långsiktigt och tänka på hur man ska stödja verksamheterna här och ta ansvar. De är en av våra stiftare och de har sett till att vi sitter här i huset, men vill inte jättegärna betala för det. Det borde vara tydligare att vi är en samarbetspart. Det finns ingen långsiktig strategi. [...] Kommunen borde ta ansvar för det man har skapat och se till att det blir som man har tänkt.

En konsekvens av otydligheten kring TFC och Science Park, som framkommer på olika sätt enligt det som beskrivits ovan under mål, är enligt en del respondenter frågan hur medel för tillväxt ska inbringas. Förutom att aktörerna bidrar med resurser för att bygga upp och utveckla arenan behövs tillväxtmedel från andra aktörer som Västra Götalandsregionen (förkortat VGR i denna rapport). VGR finansierar Science Parks och enligt respondenterna är det svårt att få medel från VGR då de enligt respondenterna inte förstår att TFC borde vara berättigat till regionala tillväxtmedel. Respondent (G) säger att VGR inte ger de medel som behövs: ”De [BS och HB] får inte de pengar de vill ha.” En orsak är det som respondent (C) uttalar: ”Vi har inte varit tillräckligt tydliga så VGR har nog velat komma in men vet liksom inte riktigt, har inte förstått riktigt.” Respondent (H) visar frustration mer rätt ut, nämligen genom att yttra: ”VGR säger att ’det finns ingen Science Park i Borås.’” Även respondent (D) säger: ”det finns andra som hoppat av också om man säger så, VGR och de här som vi trodde skulle inse då fördelarna med det här textila klustret och regional utveckling, som vi i så fall också är besvikna på”. Hen säger vidare:

De är vana vid Science Parks, det har de många, där vet de hur de fungerar. [...] Så där har väl vi mött motstånd och där har de nästan svårt att än i dag förstå den och de vill mer renodlat peka på då Science Parks som en stödform då va, och den ingår ju i och för sig i vårt TFC, men ja, vi har fört en diskussion och vi har försökt att visa vad vi menar och att det här är alltså ett led i regional tillväxt som till exempel då VGR stöttar.

Fyra av respondenterna – med representanter från både BS, HB och verksamheterna – menar att TFC på sätt och vis redan är en Science Park, medan en menar att hen aldrig förstått vad en Science Park är. Ännu en respondent säger: ”Alltså Science Parken ligger i TFC, TFC är platsen. [...] Det är ju ingen organisation.” I liknande ordalag resonerar en respondent som säger att ”så är det så att Science Park i dess bredd är en del utav TFC, inte tvärtom”. Hen menar vidare: ”alltså TFC är tycker jag det stora och det övergripande. Science Park i sig kan inte heller bara kanske låsas in inom, även om det så att säga är en del utav TFC så är det ändå också nåt som är lite mer kan man säga gränsöverbryggande fast det stora och dominerande och framträdande delen för vår del i vårt perspektiv är TFC”. I kontrast anser en annan: ”Där ser jag ju kanske TFC som en del, som en del av det som Science Parks kan omfamna. Science Parken kan ju vara mycket bredare medans Textile Fashion center den blir ju väldigt fokuserad på textilfrågor.” Flera respondenter som resonerar kring TFC och en Science Park anser antingen att de kan utvecklas på olika sätt, till exempel genom att komplettera varandra, eller att det är oklart hur fenomenen och utvecklingen av dem relaterar till varandra. Relaterat till otydligheten med dessa fenomen är uttalandet från respondent (I) som menar att ”när det gäller TFC skulle man från början ha haft en öppnare ansats. Man skulle siktat på en Science Park. Då hade man fått med andra sorters företag också än bara de som håller på med textil”. Hen säger vidare att ”Högskolan har inte jobbat aktivt med att få in hela högskolan där.” En respondent (G) talar om att när det gäller TFC och Science Park så kom det att handla om en namnfråga

som var känslig, vilket också uttryckts av andra respondenter (se 7.2). Flera menar att det är viktigt att framhålla det unika med det textila i Borås, bland annat respondenter (A) och (B). Den sistnämnda (B) menar att ett varumärke måste vara unikt. Den här inställningen om att Borås är unikt har återkommit i flera respondenters reflektioner, bland annat när de kommit fram till att målet för TFC är att vara ett ledande textilt kluster (se 7.2).

7.3.1.3 Inverkan från tidigare försök till samverkan

BS och HB har tidigare försökt samverka med liknande ansatser och ett sådant försök som omtalats ofta under intervjuerna är arenan ESPIRA – Tillväxtcenter i Sjuhärad. Det var ett samarbete mellan Sjuhärads kommunalförbund, Borås stad och Högskolan i Borås med ett starkt deltagande från näringslivet. Respondent (A) säger: ”Man har haft svårt att hitta former för samarbete” men hen menar att man nu lyckats komma vidare: ”Nu är det textila en framtidsbransch – från att det varit mest nedläggningar som man länge fått leva med. Folk tycker att det är roligt att komma hit.” Även respondent (B) reflekterar kring detta tidigare försök till samverkan:

Och så i Borås så har vi ju kämpat med lite olika försök där, och vi var ju med när ESPIRA tillväxtcentrum bildades men det fick ju kanske aldrig den tyngden, det blev inte det som vi ville för att högskolan var inte så aktiv i ESPIRA, man hade nån del där men det var inte högskolans grej. [...] högskolan var inte så engagerad i ESPIRA. De fanns ju med men det var inte det engagemanget. Och det, i Borås är det absolut urviktigt, där kanske företagen var mer engagerade från början då men, och inte staden så starkt heller.

Respondent (C) menar att angående ESPIRA så ”hade man inte bestämt sig riktigt”. Vid frågor till respondenter kring ESPIRA låter svaren inte positiva. Respondent (D) uttrycker detta väldigt talande genom att säga: ”På ESPIRA satt vi på olika våningar och hade egentligen bara samma port som vi delade på.” Respondent (E) menar att ESPIRA misslyckades eftersom ”man hade inte riktigt samma förväntansbilder på det bolaget va, det är väl den bilden och sen fanns det väl ett antal starka personer som driver i en viss riktning och när jag läser av spelet så var det så att styrelsen och...man gick inte i takt helt enkelt”. Trots att ingen verkar nöjd med ESPIRA menar respondent (F) att man ändå fått med sig dåliga aspekter av det försöket: ”Man [staden och högskolan] har inte fått med sig organisationerna utan fått dem till motståndare i stället när man gjort en blåkopia av ESPIRA när man gjort BSTF. De har frågat efter synpunkter nån gång och sen har vi inte sett att det hänt nåt och det blir ju inte bra.”

Sammantaget karaktäriseras relationen mellan BS och HB som den uppfattas och beskrivs i det ovanstående av att de utan att ha diskuterat igenom begrepp använder dem på ett sätt som relaterar till respektive organisationskultur och att de inte varit överens om eller rätt ut tillräckligt för samarbetets centrala delar, som bland annat ledning, målsättning

och ekonomiska aspekter. Dessutom inverkar enligt en del respondenter erfarenheter från tidigare försök på hur parterna ser på varandras engagemang och intresse.

7.3.2 Relationer över hela arenan TFC

I de fall bakgrunden till TFC återberättas menar respondenterna samstämmigt att det var fastighetsägaren Kanico som initierade arbetet med att skapa denna samverkansarena. Förutom det samverkansavtal som skrevs 2010 mellan Kanico, Högskolan i Borås och Borås Stad finns enligt respondenterna inget som formellt binder parterna. Det finns inget samordnande formellt forum där strategiska diskussioner kan föras respektive gemensamma beslut fattas vad gäller verksamhet och agerande i TFC. De menar således att ett sådant forum har saknats redan från början. En respondent (A) säger att i stället för att först tillsätta en ledning med mandat att fatta beslut och som har utarbetat en vision för arbetet som man enligt hen brukar göra så har man i Borås samlat ihop ett antal aktörer och sedan försökt skapa en styrelse för dessa efteråt. När detta försök sedan inte lyckades så startades av Borås Stad i stället en plattform i form av bolaget BSTF för att stödja samarbete, men BSTF har enligt respondent (A) inget mandat att göra något. Respondenten säger: ”Deras förmåga att styra saknas ju, de har inget mandat. De får ju vädja till organisationerna i stället.” Respondent (B) instämmer i att mandat saknades: ”vi ska hjälpa er i ett bolag men det bolaget har ingen bestämmanderätt.” Vidare menar respondent (B) att det är svårt att ta det i denna omvända ordning i stället för att från början utgå från en gemensam överenskommelse mellan alla ingående parter: ”den ordningen, är ju tror jag effektivare än att som vi gå på stan för att kratta ihop verksamheter.” Relationerna över hela arenan har färgats mycket av denna start på samverkansarenan som presenteras i det följande utifrån de spänningar och frustration som uppstått angående samordningsproblematiken och önskan till eller motstånd mot samordning.

7.3.2.1 Spänningar och frustration angående samordning

Det är uppenbart från respondenternas utsagor att ett föremål för stor frustration och konfliktskapande har varit och är bolaget BSTF. Respondent (A) säger att ”samverkan störts av BSTF” och respondent (B) förklarar att ”det är klart att det har varit ett visst skav över tid också för man har olika förväntningar och så är det mycket pengar inblandat också”. Det som är tydligt från respondenterna är att bolaget kom in i ett sent skede och att dess roll och mandat var luddiga. Detta beskrivs till exempel av respondent (C) som säger att ”staden lanserar ett eget bolag, BSTF, som ingen vet vad det ska göra. Ett sånt bolag fanns inte med på kartan från början – det fanns inga kvadratmeter reserverade för dem i huset. Det var väldigt hastigt som staden bestämmer detta. De vet fortfarande inte vad det [bolaget] ska vara”. Samtidigt säger respondent (D) att ”det var ju meningen att vi skulle dela det här BSTF-bolaget med högskolan” medan respondent (E) säger ”så tog Borås Stad en position i detta och sa att men det är ingen idé att högskolan är med som nån slags delägare i detta det blir bara knepigt så att Borås Stad gick ju in då och bildade det här bolaget”.

Även respondent (F) resonerar kring bolagets roll: ”Det finns många irritationsmoment som: vad ska det bolaget göra? Det blev lite påbud och sånt när styrelsen sen kom – nu bestämmer vi det här så gör det. Då reagerar verksamheterna och säger att vi bestämmer själva – vi är egna verksamheter.” Respondent (G) påtalar också otydligheten kring bolagets roll och menar att ”det här bolaget BSTF – vad de ska göra är otydligt och det beror nog på att stan och högskolan inte är överens”. Hen menar vidare att ”stan bildade det för att ha inflytande” och att ”BSTF är ett husbolag – man tog över den typ av styrelse som man hade i ESPIRA [ESPIRA hade två styrelser – en för arenan och en för inkubatorn – och det framgår inte vilken som avses här]”. Hen berättar att ”BSTF har försökt med gemensamma möten, men inte lyckats än. Folk har inte känt sig trygga med det. Det beror dels på att det är ett lite otydligt uppdrag och dels på självbevarelsedrift.” För respondent (E) står det klart att BSTF inte haft någon strategiskt samordnande roll och säger att ”bolaget BSTF har inte haft den funktionen att diskutera strategisk utveckling”. Respondent (D) säger att det är uppenbart att man ”inte lyckats i att få alla att dra åt samma håll och skapa legitimitet för ett samordningsbolag”. Ytterligare en respondent menar att ”man hade inte bestämt sig om det skulle vara ett husbolag eller en strategisk arena och det har i stället blivit nånting varken eller”.

Respondent (H) säger att ”man måste reda ut relationen mellan Marketplace Borås och huvudbolaget därnere och det här jag var inne på tidigare; vem har vilken roll, vilket mandat, vilket uppdrag, vad är vår gemensamma vision som parter därnere”. Även respondent (I) pratar om dessa roller: ”Så Marketplace har haft känslan att de ska vara navet och så kommer BSTF in och börjar hyra ut lokaler. Det är inte genomtänkt och genomarbetat på riktigt. De har inte gjort en undersökning eller en utvärdering av vilka som ska vara med.” Hen fortsätter: ”Det har varit och är ett uppifrån och ned-perspektiv – nu har vi bestämt det här – var så god och gör.” Respondent (J) instämmer i att alla inte är inkluderade: ”Bolaget har inte den förankringen i verksamheten som behövs. Det sitter politiker i styrelsen men det finns inte representanter från alla verksamheterna utan bara några är med.” Också respondent (G) håller med: ”Man har från stans sida bildat ett bolag som ska vara driftbolag och har med det skapat ett irritationsmoment. Det blir kanske ett självändamål om vad bolaget ska göra där de andra [verksamheterna] tycker att det [det som bolaget vill göra] kan de göra själva.” Även respondent (K) konstaterar att det finns irritation över bolaget: ”Det här med BSTF – det har varit lite tjafs där – det vet jag säkert. Det beror nog på otydlighet kring förväntningar på uppdraget. Folk var lite irriterade på Borås Stad och det har varit lite schismer mellan BSTF och resten av organisationerna här.” Respondent (D) berättar om att verksamheterna struntat i BSTF och i stället gått sina egna vägar eftersom ”man har sett att det vart en belastning med en samordning, då går man direkt, och det kanske, det gör ju på sätt och vis ingenting bara att man jobbar ihop och det har jag ju fått kvitton och höra av alla att vi jobbar bra ihop, vi behöver inte ha nån överrock och så vidare”.

7.3.2.2 Behov av samordning eller inte

BSTF har som konstaterats ovan en otydlig och kanske tvetydig roll enligt respondenterna från att försöka samordna till att vara ett husbolag. Nästan alla respondenter (17 av 19) beskriver bolagets uppdrag och roll som otydlig, odefinierad och/eller problematisk. En del respondenter (6 av 19) menar att det finns verksamheter som tycker att de kan sköta sig själva och inte har något behov av ett samordnande bolag. Majoriteten av respondenterna (18 av 19) resonerar kring ledarskap och samordning i ordalag som tyder på att de önskar mer sådan, till exempel respondent (A) som säger: ”Sen kan man säkert göra vinster genom att man liksom formaliserar och strukturerar upp och så där” liksom respondent (B) som anser att ”för mig så handlar det ju om att man inom ramen för detta är överens också om vad har vi för organisationsform för detta, att man stadfäster det i de styrande dokument som en sån organisationsform behöver”. Respondent (C) betonar också vikten av ledning för att samordna: ”Det måste finnas ett ledarskap för att skapa detta. Här har ledarskapet inte varit tillräckligt inkluderande och tydligt. Det handlar om mål och aktiviteter och att målen ska vara förankrade.”

I kontrast menar en annan respondent (D) att det är bättre att låta aktörer hitta varandra själva: ”att de inser att de ändå har nytta av att ingå i konceptet” och på det sättet kan samordning äga rum. Enligt respondent (E) diskuterar nu verksamheterna själva om och hur de ska skapa ett forum för att hantera strategiska frågor, men enligt respondent (F) finns fortfarande motsättningar när det gäller samordnande aspekter: ”Vi är många små organisationer som försöker bygga en organisation i stället för att organisera oss – är det ett hållbart sätt att arbeta på? Det finns mycket onödigt revirpinkerier.” Respondent (G) instämmer i detta: ”Organisationerna vill hellre titta på sig själva och utveckla sig själva. De har svårt att se nyttan av det gemensamma.”

BSTF framstår enligt respondenternas svar som det enda försök som gjorts till att formellt samordna TFC som arena. Det framkommer dock också åsikter om att Science Park Borås skulle kunna användas för att samordna även TFC. På frågan om det funnits eller finns ett strategiskt samordnande forum för TFC svarar respondent (H) att ”det har inte funnits ett sånt det skulle jag vilja påstå kring TFC har inte, vi kanske kommer, men det har in– alltså, i det bolaget har det inte varit i – utan de diskussionerna har ju förts i andra, i andra kretsar, eller i andra sammanhang kring liksom den strategiska utvecklingen”. Respondent (I) konstaterar likaså att ”vi kanske inte har lyckats med den formella delen då” men att det måste finnas en fungerande formell samordning. Respondent (J) håller med om att samordning behövs och menar att ”där får man nog jobba lite på var man diskuterar innehållet och utvecklingen, på vilken arena man gör det” och även respondent (K) påtalar att detta behov finns och menar att ”vi har ingen samordning av de här grejerna”. Hen menar liksom respondent (H) att ”de här strategiska mötena är ju mera, ja de, det kommer in i olika sammanhang”. Respondent (H) talar om problematiken kring att försöka samordna

och leda det strategiska arbetet: ”Den här strukturen då med dessa olika fristående aktörer då med egna resultaträkningar och egna affärsidéer eller verksamhetsidéer då va, det har inte liksom varit så himla enkelt att få ihop detta, samordna detta.” Den bilden bekräftas av respondent (D) som säger att det är möjligt att man ”har haft en överambition i tron på att man kan samordna fristående enheter.”

Ett annat försök till samordning – som också visar just hur fristående verksamheterna är eller agerar – är att verksamheterna försökt starta upp ett ledningsråd. Detta initiativ kan också bero på den ovanstående redovisade uppfattningen hos respondenterna att BS och HB inte har varit överens. Detta illustreras även av respondent (E): ”Oavsett vad de [BS och HB] kommer fram till för saker så måste vi verksamheter planera vår egen strategi och planera för att arbeta inkluderande. Jag tror väldigt mycket är upp till oss för att agera för att komma vidare.” Enligt bland andra respondenterna (H) och (L) består ledningsrådet av verksamheterna, men inte alla är inkluderade enligt respondent (E):

Jag hoppas de förstår att de inte kan välja ut några som ska vara med i ledningsrådet/gruppen. De tyckte att det skulle vara Inkubatorn, Marketplace och ett par stycken till. Men dessa representerar inte alla oss andras målbilder. Vilka ska vara med? Varenda verksamhet i huset? Det är svårt det här, det förstår jag att det är svårt att sätta gränser. Men jag tycker hellre för många än för få. Jag tror på inkludering. Alla ska känna sig delaktiga annars får vi inte $1+1=3$ -effekten – om inte alla får vara med.

Respondent (M) efterfrågar också ledarskap från BS och HB och menar att som det nu är är det upp till verksamheterna vilka de vill samverka med. I stället anser hen att BS och HB måste samordna sitt ledarskap när hen säger: ”Man måste plocka bort prestige och inte vara uppdelade som man är nu – det måste synkas och komma uppifrån från staden och högskolan. Det måste vara ett bolag med bägge [staden och högskolan].”

Det framkommer från flera respondenter att ledning, styrning och samordning av TFC är känsliga frågor av olika skäl. Dels handlar det om ovanstående problematik kring de två olika relationsmönstren med de inblandade BS, HB och verksamheterna, dels om problematik som verkar höra till personkonstellationer och konkurrens. Tre verksamheter som kontaktades för intervju har inte deltagit, vilket kan implicera att situationen upplevs som känslig. Två av dessa svarade aldrig medan den tredje sade sig inte vara bekväm med att låta sig intervjuas. Flera av verksamheterna (till skillnad från strategerna) sade vid intervju-tillfället att de inte skulle ha känt sig bekväma med att intervjun spelats in. Vid respons på intervjuanteckningar var en del (här anges medvetet av etiska skäl inte ett specifikt antal) vaksamma när det gällde att bli citerade trots att de blivit informerade om studiens etiska förhållningssätt. Strategerna var till skillnad från verksamheterna bekväma med att låta sig spelas in, men de är heller inte i samma position som verksamheterna. På fråga (återigen utan att vara exakt till vem eller vilka frågan ställdes till) om att få närvara och observera detta ledningsråds möten erhöles nekande svar just med hänvisning till denna känslighet.

Samtidigt säger respondent (M) att det inte finns några konflikter mellan verksamheterna utan bara mellan verksamheter å ena sidan och BS och HB å andra sidan. Hen säger: ”Det finns ingen konflikt i huset mellan oss förutom den strukturella med BSTF. Det här med BSTF har ju egentligen svetsat oss samman i stället.” Utan att gå in på detaljer i det empiriska materialet av etiska skäl verkar detta inte vara hela sanningen. En respondent säger:

om man talar rent allmänt sett så är det klart att de här lite vardagliga konflikterna har jag upplevt att de har tatt mycket energi, alltså de här frågorna om uthyrning av lokal och vad som helst som ju egentligen har varit detaljer i sammanhanget men de har tatt ändå mycket energi och det har ju vart ett problem upplever jag.

Även om flera respondenter menar att de trivs och att samverkan fungerar bra på ett informellt plan (16 av 17; 19 är inte tillämpligt här) säger också flertalet (13 av 17 (likaså inte 19)) att samverkan sker i kluster. Majoriteten (18 av 19) använder också ord som kan avspegla att det finns problematik i relationer oavsett om det gäller i motsättning till BS och HB eller med anknytning till sådan klusterbildning: gnissel, skav, fyrkantiga personer, personkemi, inte riktigt trivts ihop, personkonstellationer, tråkiga historier, revirtänkande, prestige, makt, politik, uppifrån- och nedifrånperspektiv, förakt, sur, motvalls, saknas respekt samt mycket snack. Trots den problematik som lyfts av respondenterna är det samlade intrycket från samtliga att alla är mycket positiva till TFC och menar att det är en fantastisk miljö som åstadkommit där ett uppmärksammat textilt kluster redan skapats.

När det gäller konkurrens säger 5 av 9 (10 är inte tillämpligt) verksamheter att det händer att man ”snor kunder av varandra” och att ”när det kommer till pengar är vi konkurrenter”. Detta påverkar enligt respondenterna hur samverkan utvecklas eller inte utvecklas. Respondent (F) beskriver detta: ”Alla vill synas för att ’vi syns och vi syns och vi syns’ och det är inte det viktiga. Men folk tycker att syns du inte så finns du inte och då blir det inga pengar.” Ytterligare en respondent säger dock att det är viktigt att råda bot på och att det borde gå att lösa konkurrenssituationer: ”Jag tror det skulle gå att med ganska enkla medel gå att ta död på intern konkurrens, men det är nog smärtsamt för en del verksamheter.”

Den samlade bilden efter ovanstående är således att flertalet respondenter (14 av 19) ser fördelar med samordning på ett mer strukturerat sätt. Bland andra menar en respondent att det finns förväntningar på att strategiska frågor ska hanteras på ett samordnat sätt. Hen säger att ”alltså vi är ett antal personer som sitter i BSTFs styrelse och jag har ju sagt, det är ingen och fler med mig som sitter där i styrelsen, att vi förväntar ju oss nu att det liksom blir nån typ av förändring kring detta så att vi antingen hittar nåt sätt att diskutera strategiska frågor”. Hen menar vidare att strategisk samordning kan vara något som kan lösas inom ramen för en Science Park och menar att ”alltså när det gäller strategifrågorna så får vi ju hantera dem kanske via styrgruppen för Science Park Borås” (bildades av Högskolan i Borås i oktober 2015). Respondent (I) håller med: ”jag kan tänka mig att över tid så kan det bli så att det är Science Parken som kan förena lite mer”. Som kontrast funderar en del

respondenter kring BSTFs eventuella roll för att samordna det strategiska arbetet. Respondent (E) säger: ”Jag tror BSTF har en viktig roll som en sorts plattform för samverkan. De kan bidra till att det blir en strukturell form för samverkan. Nu kanske vi driver nåt projekt tillsammans här och där, men mer är det inte.” Respondent (K) är inne på samma tankar och säger att ”vi har en någorlunda samma vision för helheten, det är ju en viktig del för bolaget då, BSTF AB, att skapa i det här huset”. Däremot säger en annan respondent att ”bolaget BSTF har inte haft den funktionen att diskutera strategisk utveckling” och vidare att: ”Jag tycker inte att BSTF ska ha den rollen.” Hen menar också att ”den styrelse som har funnits för BSTF har, alltså, den typen av frågor som har kommit upp där har inte varit styrelsefrågor så att på det sättet har det inte liksom fungerat”. Respondent (N) instämmer och säger: ”Kanske vore det bra om fastighetsägaren tog över BSTF.”

Bilden av TFC är att det funnits försök till formell samordning för strategiska frågor, men att det inte fungerat. Avsaknad eller bristen på samordning har enligt respondent (O) ändå resulterat i aktivitet:

Så om inte det har funkat då har man ju hittat andra vägar. Lösa de problemen som var tänkta att lösa. Ja och då får man ju när man går efteråt och lappar och lagar förhålla sig till det som är startat som kanske inte skulle startat där som faktiskt var tänkt och skulle kunna driva i samrådsarenan.

Den strategiska diskussion som förts har skett inom andra konstellationer än en specifik formell. Respondent (A) summerar denna bild när hen säger: ”BSTF skulle man gjort annorlunda, men det vet ju staden om, och det är så klart att det handlar ju lite om att man visste inte innan och man var tvungen att göra nånting. Och det är ju bättre att göra nånting än ingenting.”

7.3.3 Attityd till relationer och framtid

Det finns dels en positiv uppfattning om att relationer mellan aktörerna i TFC har utvecklats på ett bra sätt, dels en entusiasm för det kluster som åstadkommit och för platsen i sig och den potential som finns för att växa.

7.3.3.1 Potential för relationers vidareutveckling

En stor andel (15 av 19) av respondenterna betonar att genom att skapa TFC har relationerna mellan aktörerna inom arenan utvecklats positivt. Flera (14 av 19) kopplar det till den fysiska platsen. Respondent (A) beskriver det som att det ”är ett nav helt enkelt, textilt nav i en härlig miljö, det finns liksom, det är ett litet samhälle där borta”. Respondent (B) svarar på vad som kan ha haft betydelse för utvecklandet av relationer: ”jag tror i och för sig att den fysiska miljön, den är bra, den är helt rätt alltså, det kan vara en bidragande orsak” och respondent (C) och (D) är övertygade om den fysiska miljöns och arkitektens positiva betydelse för mötet mellan människor. Respondent (D) säger: ”huset rent fysiskt

främjar ju för mötet och när du springer på nån då så, amen du ska vi göra det, så det tror jag är en orsak som gör att man jobbar ihop”. De får medhåll av flera av respondenterna, till exempel respondent (E) som säger: ”Jag förstod inte innan hur viktigt det är med en fysisk miljö. Det är lätt att få hit folk från alla håll. Den fysiska lokaliteten stärker vårt arbete med innovation.” Även respondent (F) säger: ”Vi sitter tillsammans och vi dricker kaffe tillsammans och det är ju första tröskeln att komma över.” Respondent (D) jämför med hur flera av samma verksamheter satt på ESPIRA-tiden:

ESPIRA-huset var ju ett begrepp liksom, och där försökte man göra nåt sånt här men där begränsade ju liksom rent fysiskt huset, alltså det blev aldrig, man tyckte inte det var gött att vara där, och det var inte svårare än så. Sen var det kanske lite organisatoriska problem också, men en stor del var ju att man möttes inte, och det blev inte den mötesplatsen.

Andra positiva ordalag som respondenterna beskriver relationerna med är till exempel att ”det håller ju på, de skapar ju egna kontakter” (G) och ”Jag upplever ju att högskolan och staden har blivit tajtare under det här projektet och de har till och med en liten bit kvar, men...” (D). Respondent (H) instämmer: ”jag uppfattar nu att det som har varit en viss tveksamhet från Borås Stad inte längre är nån tveksamhet utan att man är med på detta och att vi visar att vi har en gemensam liksom bild av vad vi vill åstadkomma i förhållande till VGR, i förhållande till näringslivet och så”.

Respondent (I) poängterar vikten av relationer när det formella inte fungerar då hen säger att ”för att det ska funka så måste ju det informella gå in och det tror jag att det har gjort i rätt hög utsträckning... tror jag, jag uppfattar det så och jag uppfattar det också som att det har funnits ett stort ansvarstagande”. Respondent (C) menar: ”Vi har en involverande kultur, jag upplever det så i alla fall. Vi har gemenskap mellan organisationer och mellan personer” och hen säger vidare: ”Vi förstår och respekterar varann. Vi skapar den typen av affärskultur där vi hjälper varann ekonomiskt. Om en inte kan just då kan en annan gå in ekonomiskt.” Respondent (J), (F) och (K) säger att alla trivs med varandra och respondent (L) talar om allas driv och engagemang. Även respondent (E) talar om att ”de positiva sakerna överväger – att vi har ett bra hus” och respondent (F) säger: ”Men det negativa tar inte upp mycket tankar nu idag, alla trivs här. Vi behöver bara jobba på det som borde gjorts från början för att vi ska komma dit vi ska.” Potentialen för tillväxt och utveckling ligger alltså i att överkomma hinder, vilket hen liksom en del andra respondenter enligt ovan resonerar kring. Respondent (M) uttrycker detta i dessa ordalag: ”Så det är ju en process, man läser ju inte det i en tidning och så är det givet utan här får man liksom visa i verkligheten att det finns en potential när folk samarbetar.”

Respondent (N) ser relationerna i TFC som mycket bra och säger att ”alla som är ledande inom det textila näringslivet är väldigt tillgängliga. Det är fantastiskt att det är så i Borås”. Liksom (N) talar om tillgängligheten till det textila näringslivet funderar även några andra

respondenter, till exempel respondent (O), kring betydelsen av storleken på Borås när det gäller samverkan. Hen säger: ”Sen är det väl så att det kommer väl in nya människor i detta också och det är också viktigt att det gör. Att det inte blir samma gäng som, och det kan vara den lilla stadens nackdel kanske, att det rör sig lite för lite då.” Även respondent (P) resonerar kring stadens storlek och att det kan vara en tillgång. Även respondent (E) konstaterar att det finns en småskalighet när hen säger att mycket av samverkansarbetets framgång – men även tvärtom – kan kopplas till några starka personer och att det då är bundet till dem. Respondent (D) instämmer i att det är till stor del samma personer som är engagerade i många olika konstellationer och syftar då främst på personer från BS och HB.

Det är tydligt från respondenternas svar att aktörerna möts i olika konstellationer, ofta i mer eller mindre informellt uppbyggda sådana. Flera (se ovan) säger att strategiska frågor rörande TFC dryftas i sådana konstellationer lite här och där. När det gäller själva verksamheten i TFC bedrivs den enligt verksamheterna informellt i kluster, vilket flertalet menar är en förutsättning för att det fungerar så bra (se ovan angående bristerna i det formella). Det framkommer mycket tydligt i intervjuerna att samverkan i TFC till största delen bygger på informellt karakteriserade relationer (detta nämner 16 av 17; 19 inte tillämpligt här). De flesta upplever att det fungerar bra mellan verksamheterna i TFC i stort, men att det finns, som visats ovan, en konflikt mellan verksamheterna och BSTF samt mellan verksamheterna gentemot Borås Stad och Högskolan i Borås. Respondent (Q) säger dock – vilket verkar vara något som samtliga respondenter trots diverse problematik är ense om: ”Det är absolut inte värre här än nån annanstans. Min upplevelse är att det funkar otroligt bra här.” Respondent (R) säger att ”på ett övergripande plan så tror jag vi är ganska överens, sen gäller det att man får den här samverkan att fungera på praktisk nivå”.

7.3.3.2 Potential för verksamhetens tillväxt

Nästan alla (19 av 20) respondenter ser stora möjligheter till att TFCs verksamhet kan utvecklas och breddas, vilket till stor del tillskrivs den plats där respektive organisation kan vara större än sig själv och de relationer som redan skapats. Respondent (A) beskriver detta tydligt:

Det finns enormt stora möjligheter och en jättestor potential. Vi har närhet till varann, alla informella kontakter – vi har inga trösklar för att prata med varann. Möjligheten att tillsammans nå ut med vad vi gör och lyfta Borås och regionen internationellt och nationellt.

Ett ord som är ofta förekommande hos respondenterna när de beskriver TFC är ”fantastiskt”. Samtidigt finns det som ovan visats hindrande faktorer och denna nöjdhet har således en baksida som illustreras av vad respondent (B) säger:

utåt sett är alla nöjda men inåt sitter vi och är oense om vem som ska betala vad, till exempel ytorna. Man har inte nån gång satt sig ned och bestämt det här. Så nåt ligger

och skaver där. Man borde varit tydligare från början. Det är olika kulturer, men också olika personer som kanske inte drar jämnt.

Respondent (B) menar ändå att det finns alla möjligheter att växa från att redan idag vara ett fungerande innovationssystem: ”Vi har möjligheten att växla upp. Vi är förhållandevis små organisationer men vi kan bli mycket större – tillsammans kan vi bli starka.” Hen säger vidare: ”Vi kan genom det tvärvetenskapliga skapa möten och innovationer. Vi har vår identitet i det textila och det är viktigt.” Respondent (C) och (D) ser framför sig möjligheten att bygga en stark innovationsmiljö och respondent (D) menar att ”potentialen finns för att det ska ta fart, men det händer inte av sig självt.” Flera respondenter talar om potentialen att bredda sig. Respondent (E) säger till exempel: ”Det handlar ju lite om att vidga inriktningen lite för att få mer relevans för övriga företag då.” Även respondent (F) talar om vikten att få en bred innovationsmiljö och säger att ”här – just här – finns förutsättningar till samverkan, innovation genom att det finns fysisk plats för andra verksamheter”. Respondent (A) menar att det redan finns en bredd som kunde lyftas fram tydligare: ”Det skulle man nog behöva belysa från BSTF att visst är det textila i fokus men det finns nåt för alla.”

När respondenterna talar kring potential och utveckling nämns – som presenterats ovan – relationen mellan fenomenen TFC och Science Park där det finns uppfattningar som är mer eller mindre på det klara med vad denna innebär och vad det ska leda till. Respondenter betonar att en Science Park som fenomen har stor betydelse i resurshänseende, eftersom – som också nämnts ovan – resurser är högst väsentliga för att samverkan ska växa. I detta uppges VGR ha en betydande roll. För att erhålla medel från VGR behövs enligt flera respondenter (se ovan) tydlighet kring arbetet med en Science Park. En viktig aspekt i det sammanhanget för både utvecklingen av samverkansarenan och för vidare tillväxt är politikernas engagemang, vilket nämns av 9 respondenter. 7 av dessa 9 menar att politikerna är antingen för osynliga eller att de kunde göra mer, medan två anser att de gör vad som förväntas av dem. En respondent säger: ”Man frågar inte alla utan lyssnar bara på ett fåtal och sen kör man. Politiker i kommunen har ingen aning om vem som borde vara med” och en annan respondent säger: ”de gör mycket rätt men det syns inte” medan ytterligare en respondent menar: ”precis som vad vi kan förvänta oss, politikerna fattar, det har ju fattats ett antal ganska tuffa beslut”. Mot bakgrund av dessa uttalanden verkar det finnas utrymme för bättre tydlighet och synlighet i relationerna mellan deltagarna i TFC och politiker. Åter en respondent ger tydligt uttryck för vikten av det symboliska ledarskapet genom att ge rådet att ”lägga mycket initial kraft på att se till att man har det symboliska ledarskapet för samverkansprojektet av en sån här omfattning tydligare på plats än vad jag tycker att vi har haft i det här sammanhanget”.

En tydlig indikation på arenans tillväxt och framgång är att respondenterna (13 av 19) beskriver TFC som något som fått stor uppmärksamhet i omvärlden, mestadels positiv, och

att det finns stor potential för vidare utveckling. Liksom respondent (B) talar om ansiktet utåt och situationen inåt, menar respondent (G) att det utåt sett ser enhetligt och strukturerat ut: "Vi har fått stor uppmärksamhet och där är vi extremt framgångsrika redan nu, men vi kanske inte känner det för vi ser att det finns mer att hämta. Från media får jag aldrig några frågor om hur vi samverkar." Samtidigt verkar vissa negativa aspekter fått spridning åtminstone i närmiljön, eftersom en respondent säger: "Jag har hört skitsnack om TFC på stan och det är inte roligt förstås." Den övervägande bilden som respondenterna ger av den uppmärksamhet som TFC fått i omvärlden är dock mycket positiv. Respondent (H) säger: "det har ju blivit väldigt mycket positiv uppmärksamhet kring det här och då är vi ändå bara i starten på nånting va där vi fortfarande, vi jobbar med det inre". Hen säger vidare: "Så det är, det har vart mycket uppmärksamhet, du har säkert tagit del av det här också. På både så att säga regional och nationell nivå, kanske lite utanför gränsen också." Respondent (I) håller med och beskriver: "hur det talas om liksom Borås Stad på ett annat sätt jämfört med bara för några år sen och kanske också med högskolan. Ja men alltså på det sättet så kan man väl inte säga annat än att det här har vart rätt så bra liksom". Även respondent (J) är mycket positiv till vad som åstadkommit: "det kan vi ju med facit i hand se nu att nu har vi skapat en plats som omtalar sig i världen, det – vi får ju kontakter med, både högskolan får kontakter, näringslivet får kontakter, staden får kontakter." Respondent (K) beskriver helt enkelt att "det bubblar och händer en massa saker i huset" och respondent (G) säger angående hela atmosfären att "det finns en gemensam kraft – eller vad man ska kalla det – i Borås; att man vill utveckla sin stad". Respondent (H) uttrycker sig dock lite försiktigare angående arenans framgångar och potentialen i samarbetet: "Det är klart att det förutsätter ju nånstans att man kan börja fokusera på de större samverkansfrågorna och inte hantera olika detaljer men jag upplever generellt sett ändå att samverkan rent praktiskt faktiskt fungerar väldigt väl, eller ja inte väldigt väl skulle jag säga men det fungerar bra." I ett senare skede under intervjun säger hen: "på det stora hela så med undantag att det finns naturligtvis alltid i olika delar lite... olika bild utav hur det ska fungera och kanske en del praktiska svårigheter så tycker jag ändå att det har varit väldigt lyckat". Även respondent (I) formulerar sig i liknande ordalag som implicerar vikten av att komma vidare i utvecklingen, men att det finns potential: "För där ligger ju sanningen, nu diskuterar man mer vem som är vad och det är ju angenämt men det är ju inte där verks-, det är ju inte där kriget kommer att stå. Det är ju om vi lyckas tillsammans skapa den här, den dynamik det här huset egentligen har full potential att göra."

Sammanfattningsvis har samtliga respondenter en mycket positiv inställning till dels all aktivitet och uppmärksamhet som TFC hittills frambringat, dels till att det finns många goda relationer som skapar kreativitet och dels till den fysiska miljön som skapats. De ser också en stor potential till framtida utveckling av TFC under förutsättning att det stöds på rätt sätt i form av resurser och politikens engagemang.

7.4 Reflektioner kring råd för samverkan

När respondenterna ska ge råd för samverkan gäller det både för den egna samverkansarenan och för andra samverkansinitiativ. Tre huvudsakliga mönster framträder vilka handlar om 1) att relationer bygger på respekt och förtroende, 2) att vara tydlig både generellt och specifikt beträffande mål samt 3) att någon sorts samordnande struktur behövs för att samla sig gemensamt.

7.4.1 Respekt och förtroende

Flertalet respondenter talar om vikten av respekt och förtroende i relationer för att samverkan ska fungera (16 av 19). Andra ordval som respondenterna använder för att beskriva hur karaktären på relationerna måste se ut för att de ska kunna bygga samverkan är öppenhet, lite prestige, tillit, tillåtande, rucka på sig, lyssna, ödmjukhet, förståelse, engagemang och att prata med varandra. Respondent (A) betonar vikten av det informella mötet för att skapa respekt för varandra: ”respekten för varandra och för människan som man möter och så där och det blir det väl när man har mycket informella möten, man får mer respekt för varandra”. Respondent (B) berättar om betydelsen av att bygga förtroende utifrån att mötas, vilket hen menar gjordes intensivt för att skapa TFC genom att ”där var mycket möten och det var mycket fotarbete och det var mycket relationsskapande och mycket förtroendeskapande”. Hen poängterar vikten av tillit i relationer för att bygga samverkan: ”det är en tillit- och förtroendefråga när man går in i nåt sånt här”. Respondent (C) instämmer: ”det är jätteviktigt att man har förtroende för varandra och att man klarat ut förväntningar och så va”. Även respondent (D) betonar respekt och att när det är många inblandade finns det alltid några som inte har den synen att man ska göra någonting tillsammans och att de inte får vara för många:

Det är ju bara att de här personerna får inte blir för framträdande utan du måste ju ha människor som har en respektfull relation till varann och där man har en gemensam någorlunda gemensam syn att gå, försöka gå till målet då och försöka hitta konstruktiva lösningar på det. För problem uppstår det ju alltid och det är ju därför vi, alltså det är därför relationer är så viktiga för att det är relationerna som löser problemen och har du bra relationer så löser du alla problem.

Förtroende och respekt är enligt respondent (E) fundamentalt för samverkan. Hen säger:

Vilka är relationerna som finns och hur kan man dra nytta av dem. Finns det bra relationer så dra nytta av det. Man kan inte sitta på ett möte och tro att det fungerar utan ett sånt arbete. Man måste ta rätt väg och förstå den miljö du verkar i för att få folk med sig. Högskolan och stan hade inte den respekten för den kulturskillnaden som fanns.

Förståelsen för den miljö som samverkan innebär är något som även respondent (F) resonerar kring: ”det är en kritisk punkt att beakta de andra organisationernas intressen om man ska jobba ihop. Annars blir det bara strider och revirtänkande”. Även respondent (G)

resonerar på liknande sätt: ”Man måste skapa relationer för att skapa trovärdighet. Jag tror väldigt mycket på att det idag grundar sig på relationer. Men sånt tar tid, att lära känna varann, förstå, känna respekt.” Hen menar att det finns en respektfull kultur mellan arenans verksamheter, men säger också: ”Om jag inte samverkar är det för att man inte förstår, man ser det inte eller av någon anledning så förstår man eller respekterar man inte varann. Någon kan inte komma och säga att vi ska samarbeta med den och den.” Även respondent (H) menar: ”man måste lära känna den man samverkar med både liksom ibland även personen ska jag säga, ha lite koll, men framför allt vad som är utgångspunkterna för deras motiv till samverkan och vad som är de viktiga frågorna som man driver”. På liknande sätt är det enligt respondent (I) viktigt att se till helheten och inte bara till sitt egenintresse när hon säger ”att man inte hela tiden är bara engagerad i hur ska det gå för mig, hur är min hjärtefråga utan ska man befina sig i ett större sammanhang då måste man ju utgå ifrån det stora sammanhanget”. Hen säger också att ”det är viktigt att skapa relationer. Det är viktigt att förstå vad det finns för, vad är de andras behov och det gör man ju bland annat genom dialog. Och där är ju en inledande fas i uppbyggnad av sånt här”.

Tid är en faktor som nämns av flera som en begränsande faktor för samverkan och specifikt för att utveckla relationer och därmed den respekt och förståelse som behövs. Mer än hälften poängterar att relationer som bygger samverkan är en process som måste få ta tid. Respondent (J) säger: ”jag tror att man gör helt rätt med att skynda långsamt och liksom bygga det här liksom i lagom fart”. Likaså menar en respondent att uppbyggnad av samverkan måste ta tid: ”Det ska inte vara några överhuvuden och styre – man måste bygga på naturlig väg underifrån och ha en tillväxt som är organisk. Man måste hitta det naturliga sättet att samverka annars blir det bara ett hus.” Utan samtal som bygger relationer händer ingenting menar respondent (K): ”Vi behöver lägga tid att fysiskt träffa våra grannar i olika sammanhang. Många vägar vi tar kan vara återvändsgränder men många kan ju leda till nåt fantastiskt. Man måste prata igenom saker för att veta om man har nåt att gå vidare med.” Hen säger att alla vill väldigt mycket, men att man måste ge det tid. Respondent (L) säger att det finns en enorm potential, men konstaterar samtidigt att det är tråkigt att ”vi inte kommit längre i processen till att bli mer sammansvetsade. Det finns fortfarande lite av ett revirtänk”.

Det handlar också om att förstå sin egen roll menar respondent (M): ”Samverkan är ett bra ord, men det innebär också lite värk – att man måste rucka på sig. Man har inte levt i den här miljön innan. Man har inte bidragit till nåt annat än sin egen verksamhet.” Även respondent (B) betonar vikten av att förstå sin roll i samverkan:

jag tror att själva poängen återigen då att liksom förstå sin roll, sin suveränitet som man har mot sin styrelse och sin ja vad det nu kan va, men att man är en del, alltså det är ju som en länk i en kedja någonstans va och kan man förstå att man egentligen inte är nånting själv men man är jättemycket tillsammans

Just förmågan att se till helheten i stället för endast till egenintressen relaterar också till förtroende enligt respondent (N) som säger: ”Där tror jag vi alla kan bidra till att vara mer tillåtande och tänka helhet, alltså den enskilda fjädern i vems hatten sitter är inte det viktiga utan det viktiga är att det är under kompetet TFC, så.” Förmågan att se till helhet är något som relaterar till den konkurrenssituation som råder inom TFC mellan verksamheterna (se ovan) samt till förmågan att vara inkluderande så att alla känner sig delaktiga (se ovan). Många respondenter har genomgående som presenterats i det föregående talat mycket om vikten av personkemi och constellationer i olika sammanhang för byggande av relationer. Även respondent (F) understryker vikten av att rätt personer deltar, det vill säga sådana som innehar inflytelserika positioner i relation till samverkans funktionalitet och dynamik: ”Jag menar att det alltid finns nyckelpersoner, särskilt viktiga är de i utvecklingskedan. Det är ännu viktigare än jag trodde det var förr. Eldsjälar så att säga.” Respondent (H) talar också om rätt personer i fråga om personlighet och vilja att samarbeta: ”det handlar också om enskilda personer och liksom benägenhet [...] till att i praktiken vilja samverka”.

7.4.2 Tydlighet med mål

En majoritet (18 av 20) respondenter menar att det är viktigt för samverkan att alla inblandade aktörer är tydliga både med vad de själva vill och vad alla tillsammans har som gemensamt mål. Enligt ovanstående mönster angående mål för samverkan har tydlighet varit problematiskt för TFC (se 7.2). Respondent (A) menar att ”det bygger ju på att vi hela tiden har samma idé” och även respondent (B) säger:

Man måste ha en idé om vad man vill åstadkomma här och inte bara säga – det är bra med samverkan. Man måste kunna tala om – varför gör vi detta? Om man gjort det tror jag man hade stött på problemen och varit tvungna att ta tag i dem då.

Även respondent (C) reflekterar kring vad som kunde gjorts annorlunda, att de kanske kunde ”jobbat hårdare med just det här med målbilden och så vidare, vi kanske tog det för enkelt och för givet” samtidigt som hen konstaterar:

det är viktigt att man har så att säga en gemensam målbild så man kan ta i hand på direkt va och man liksom har ständiga avstämningar att vi jobbar åt rätt håll osv. Om jag gör det här, det kanske får en effekt som är mindre bra, pass upp då liksom, bromsa lite då liksom och gör nåt annat.

Likaså resonerar respondent (D):

Sen kan man väl alltid rannsaka sig själv och säga att man borde, vi kanske borde varit lite tydligare i vissa saker i våra diskussioner och att jaa, att vi kanske, vi ja kanske, vi kanske skulle varit tydligare i de här bolagskonstruktionerna redan från början, att det här tog väldigt lång tid och så men alltså...

Respondent (E) instämmer i att det är viktigt att vara tydlig kring mål: ”försök att jobba med att vara beslutsam, ja tydligt mål och vara beslutsam, skulle jag vilja skicka med i så fall till den politiska sidan” och respondent (F) säger även hen att det handlar om att vara tydlig: ”det handlar om att förstå varandras verksamheter och varandras mål. Detta har jag märkt väldigt mycket”. Respondent (G) säger ”att bli tydligare är viktigt både för högskolan och stan” och att det i samverkansprojekt är ”viktigt att ha koll på vilka roller som behövs” och tydliggöra dem. Respondent (H) menar att alla borde vara tydligare med sina roller i arenan: ”Det högskolan kanske kan vara tydligare med i det här samarbetet handlar om att förtydliga sina roller – som vi alla behöver göra. De kanske vet vilken roll de har men jag vet inte alltid.” Respondent (I) efterlyser mer formella avtal för att stävja otydligheter och konflikter:

Konflikter kan bero på att man börjar göra samma saker och därför är det bra med avtal. Ibland tror man att nån vill åt ens verksamhet. Det kan finnas såna issues här. Men så är det alltid – man kan alltid missförstå varandra. Man kan stävja sånt genom avtal och genom att blanda ihop oss. Man ska också ge ansvar till enskilda människor – då blir det engagemang.

Angående att vara tydlig med vad man vill åstadkomma säger respondent (J):

Borås Stad måste ha en vision och strategi och bestämma sig för och tala om om det funkar eller inte. Man måste våga sätta den visionen och ta ansvar för den. Annars skapar det osäkerhet för dem som jobbar. VGR tänker långsiktigt och tar ansvar, men det är svårt för dem när inte andra gör det. VGR är inte så krångliga eller hierarkiska. Det är politiker som behöver ta ansvar. Det måste finnas en vision att detta med medentreprenörskap är nåt vi ska jobba för i Borås, så det blir hållbart och bra för näringslivet också.

Det finns således en i stort sett gemensam syn på nödvändigheten av att vara tydlig i roller och mål och förutom att önska detta från andra ser respondenterna också sina egna bidrag i otydligheten. En reflektion som en respondent gör implicerar att tydlighet inte bara ligger i att prata ihop sig utan att också arbeta ihop sig:

så gäller det att vi verkligen lägger tid på att berätta och ge uttryck för vad det är vi vill. Och att vi är tydliga i att vi vill göra detta tillsammans och dela inflytandet och det räcker inte bara att säga, det måste man liksom visa genom aktiv handling, ja.

7.4.3 Struktur för samordning

Som framgår av det ovanstående har det funnits brister i den formella strukturen och en avsaknad av ett formellt samordnande forum med mandat för strategiska diskussioner och beslut (se 7.3.2.1). Det framgår också att mycket av den samverkan som äger rum bygger på informella relationer som bildar strukturer i form av exempelvis kluster. Det enda formellt centrala i detta sammanhang är som presenterats ovan att arenan grundar

sig på ett samverkansavtal mellan en fastighetsägare, BS och HB där verksamheterna sedan involverats i efterhand (se 7.3.2). Vilka verksamheter som skulle involveras har också varit och är fortfarande föremål för diskussion, vilket kan härledas till otydlighet i gemensamma mål. Respondent (A) säger: ”Det där tycker jag man ska jobba aktivt med; vad ska vi ha för fysisk verksamhet i huset.” Hen menar vidare att det handlar om att ta hänsyn till vad som behövs för att skapa en Science Park-miljö. Respondent (B) funderar också kring vilka verksamheter som ska finnas i miljön, men hens fokus är annorlunda då hens råd är att ”inte ta in för mycket udda fåglar i det hela utan håll det så nära den textila biten som möjligt, gå gärna ut på kanterna, våga litegrann, men behåll det textila navet som man har”. Även respondent (C) har liknande åsikter om att ”fylla med verksamheter som tillför något till stadsdelen”. Respondent (D) talar om skillnader i synsättet som har betydelse för vilka verksamheter som samlas i arenan: ”den mest tydliga skillnaden i hur vi har sett på detta är ju att för staden är textilen det viktiga, för högskolan är textilen en del utav ett akademiskt bygge mot ett universitet”. En anledning som anförs av några respondenter till att tillvägagångssättet för att skapa arenan varit annorlunda jämfört med många andra liknande miljöer är att näringslivet i Borås ser annorlunda ut med många mindre företag i stället för ett par stora. Bland andra respondent (E) menar att det då ställs andra krav på att förstå denna strukturs betydelse för samverkansarenans uppbyggnad och respondent (F) menar att man gjorde så gott man kunde utifrån dessa förutsättningar: ”Vi har inga Volvo, Ericsson och andra i Borås utan vi har en textilindustri som är spridd och byggd på ett annat sätt” och ”då blir det otydligt för VGR och annat om vad gör vi nu”.

Resultatet visar också att flertalet (18 av 19) önskar någon sorts samordnande formell struktur (se 7.3.2.2) trots att samtliga är positiva till all aktivitet och allt engagemang som äger rum. Respondent (G) menar att det för samverkan är mycket viktigt att sätta gränser och ramar redan från början och att ”vara försiktig med vilka förväntningar man skapar när man gör det”. Respondenterna talar lite olika om hur de ser på samordning, en del talar om behovet av det symboliska ledarskapet där politiker spelar en viktig roll (se 7.3.2.4), en del om behovet av att inkludera alla aktörer i ett forum för strategiskt arbete (se 7.3.2) och en del om det gemensamma strategiska ledarskapet från BS och HB (se 7.3.1). Mot bakgrund av deras erfarenheter av att bygga denna samverkansarena är det således logiskt att samtliga respondenter ger råd kring framtida samordning och ledning av arenan om än med något varierande fokus. Respondent (C) varnar dock för att formalisera för mycket så att man tar död på det informella som finns i arenan: ”att man ska liksom formalisera den så mycket så att man tar död på den kraften”. Majoriteten av respondenterna (se 7.3.2.2) menar att det informella är starkt och fungerar bra och deras roll för att skapa och upprätthålla arenan är uppenbar i förhållande till att det inte funnits något formellt samordnande organ. Respondent (H) påpekar detta på ett direkt sätt: ”Grejen är egentligen att de formella strukturerna inte fungerat. Samtidigt är det styrkan i huset att det är de informella vägarna som skapat saker.” Respondent (I) instämmer i detta: ”Det mesta som

händer bygger på det informella.” Ett råd som respondent (J) ger är att det är lämpligt att mötas i organiserade former: ”Att man möts i organiserade former då utifrån det här med om det då är på verksamhetschefsnivå eller på styrelsenivåer va. Man ska inte underskatta det här med arenorna för möten då va och framför allt initialt.” Respondent (K) reflekterar likaså över vad som kunde gjorts bättre beträffande hur arenan skapades och hur de ska gå vidare i detta arbete:

det har ju varit gnissel och så men det, och då kan jag ju säga då att vi byggde kanske en omöjlig struktur för detta. Om vi nu bygger en struktur då som vi alla tycker är rätt okej då så får vi väl göra det bästa vi kan för att det liksom ska funka då

Råd som relaterar till struktur för samverkan handlar också om tålmod att låta relationer och därmed strukturer växa fram, vilket 7 av 10 strategier anser viktigt. Detta råd knyter an till resonemanget om att relationer tar tid att utveckla som flertalet lyfter fram som en parameter för att bygga relationer (se 7.4.1). Den organiska tillväxten är något som flera påtalat (se 7.4.1). Den tillväxten kan innebära att det finns en koppling mellan det formella och det informella på ett sätt som gör att mål och verksamhet förankras, vilket presenterats ovan (se 7.3.2). Respondent (L)s råd för samverkan omfattar denna förankring: ”Den här förankringsprocessen är så viktig – du kan inte göra den nog väl. Jag tror det är otroligt viktigt.” Hen menar vidare att för att åstadkomma detta måste man förstå att ”folk är generellt mer benägna att delta i en förändringsprocess om de är delaktiga och förstår den och bakgrunden till den”. Respondent (M) instämmer: ”När man inte har det [en gemensam bild från start], då börjar folk sätta sig ned och bli bekväma och fortsätter i de vanliga hjulspåren. Det borde varit mycket bättre förankring från början från de som satt ihop det här.” Respondent (N) betonar också vikten av förankring när hen säger att ”det gäller att inte ha nåt glapp mellan verksamhet och ledning”. Samtidigt säger respondent (O): ”Man kan inte alltid lösa ut alla knutar för att då är risken att man står där och funderar tills liksom tåget kör förbi en. Så att jag tror att det här ändå har fungerat ganska bra, ibland får man köra och så får man liksom lösa en del saker under tiden.” Hen menar vidare att ”det är väldigt lätt ofta att tala om samverkan och det finns ofta en positiv utgångspunkt på en övergripande principiell nivå men det gäller att det faller på plats också i detaljerna”. Hen säger att ”så är det ju överallt, det är ju väldigt lätt att jobba på en övergripande nivå. Sen att få det här att genomsyra ner på alla nivåer i vardagen är betydligt svårare”. Vikten av att samarbetet faller på plats återspeglas också i vad respondent (P) säger:

Asså man kan ha en önskan och man kan skapa en struktur men sen det man fyller strukturen med det påverkar till slut hur strukturen ser ut. Så den här ambitionen och strukturen som man skapar så man kanske inte är helt överens om vad det innebär den kommer nu att fyllas med innehåll. Och beroende på hur fyllnadsmaterialet ser ut så kommer det ju att förändra strukturen till något som är mer samstämmigt, mer överens, som fungerar. Så att jag tror att det tar lite tid.

Respondenten menar vidare att det är viktigt med struktur men också med aktivitet eftersom man ju måste ”få till mer aktiviteter i det. Det är ju en sak att man har en struktur och man har en ambition men det som gör så att det verkligen blir någonting det är ju att man faktiskt fyller det med innehåll”. Hen betonar vikten av att arbeta ihop och att ”det enda sättet som man kan bli överens i såna här typer utav initiativ det är ju att man faktiskt möts. Att man för en dialog, att man... stöta och blöta och skapa projekt och de projekten som skapar innehåll och så till slut definiera paraplyet”. Även respondent (Q) argumenterar för att olikheter och konflikter är något som kan ge upphov till dynamik och tillväxt:

så det är ju bara att säga, att bestämma att det är klart att vi ska klara det ihop och då är kris bra ibland. Det är jättebra. Kris är ju en fantastisk grogrund för att fundera på hur ska vi göra det här ihop. 37,5 grader är mycket värre att vara i, när nånting är halvdant och halvbra och halv-sjukt ska det vara om det ska ner i botten.

Relaterat till struktur är de resonemang som förs genomgående hos respondenterna när det gäller resurser i form av tid och pengar som kan leda till brister i samverkan både generellt för att nå fram till respekt och förståelse, men också till att det skapas konkurrens- och konfliktsituationer. Det är svårt att bygga strukturer om det inte finns långsiktighet i grundläggande samverkansförutsättningar, både i form av gemensamma mål och i form av finansiering (se tidigare resonemang ovan angående detta). Några respondenter (5 av 19) ger som ett direkt råd att bygga samverkan utifrån just långsiktighet i finansiering och resurser, medan majoriteten (18 av 19) mer efterlyser gemensam tydlighet beträffande syn på mål.

Sammanfattningsvis är det många av råden för samarbete som samlas kring att bygga relationer på respekt och förtroende, på mål som är tydliga genom att diskutera och förankra dem på ett grundligt sätt redan från början och på någon sorts formaliserad struktur som möjliggör att aktörerna kan samordna och fokusera på aktiviteter som verkligen utgår från styrkan i att samarbeta. Samtidigt uttrycks detta med formalisering olika av respondenterna, vilket tyder på att det finns varierande syn på lämplig nivå eller form på sådan formalisering. En del menar att det är viktigt att inte formalisera för mycket eftersom det skulle undergräva kraften i det informella som skapats.

8. Diskussion och slutsatser

I denna studie utforskas aspekter i relationer som byggs över organisationsgränser i syfte att samarbeta och lära av och med varandra. Dessa relationers karaktär kan utforskas på samma sätt som relationer inom en organisation, det vill säga genom att studera informella och formella aspekter i dem. I relationernas karaktär kan det finnas hinder som behöver hanteras och möjligheter som kan tas tillvara. Kärnan i relationsbyggande mellan organisationer är att utveckla ett bärande fundament som består av en förståelse för varandras perspektiv och kulturer liksom en förmåga och vilja att interagera aktivt. Både förståelsen och förmågan leder då till att en samidentitet kan uppstå som ett gränssnitt mellan organisationerna. Utmaningen för de medverkande på olika nivåer – ledning och operativt engagerade medarbetare – blir då att tillsammans skapa förutsättningar för att relationer ska kunna byggas och upprätthållas. Detta kan åstadkommas genom att hantera hinder och möjligheter på ett sätt som konstruktivt leder samarbetet framåt och genom att skapa mötesplatser liksom utrymme för interaktion och reflektion. Relationsbyggande genom interaktion är en lärprocess i sig, det vill säga att genom interaktion lär sig samarbetsparter att förstå och kommunicera med varandra. Lärande mellan organisationer – som avser det som samarbetet syftar till rent konkret – kan äga rum när tillräcklig och relevant aktivitet utvecklats i ett nät av relationer. Sådan aktivitet kan även resultera i lärande som inte planerats för eller kunnat förutses.

Fallstudiernas resultat visar, precis som genomgången tidigare forskning i inledningen av denna skrift, att olikheter liksom fragmentering mellan parter både kan möjliggöra respektive förhindra samarbete. Resultatet visar likaså att det finns ett behov av att utveckla en samidentitet i samarbete mellan organisationer, och att detta behov påverkar deltagare till att agera för att fylla det. Detta gör de bland annat genom att interagera för att försöka förstå och tydliggöra varandras utgångspunkter, motiv och arbetssätt för att sedan utveckla ett sätt att agera tillsammans i sitt gemensamma sammanhang. Resultatet från bägge fallstudier bekräftar att skapandet av en samidentitet är något av en förutsättning för framgångsrikt samarbete. Fallstudierna visar också att en samidentitet kan skapas också som en konsekvens av att gränsöverskridande deltagare i brist på formella ramar agerar för att hantera olikheter och även likheter.

Resultatet visar vidare att det finns en hel del informellt karaktäriserade relationer och samtidigt verkar det finnas ett behov av mer ledning och styrning. Ett upplevt behov behöver dock inte vara ett reellt. Ett samarbete kan med andra ord fungera mycket bra trots att det finns ett upplevt behov av koordinering. Någon form av åtgärd eller ingripande i ett samarbete med avsikt att styra och koordinera kan också få negativa konsekvenser. Det beror på vilka konsekvenser som kan förutses av sådan formalisering (i relation till bland annat eventuellt existerande informellt ledarskap). Resultatet diskuteras i det följande

utifrån ledningens roll, att olikheter och otydligheter kan ses som utvecklingspotential för samarbete och hur samarbete kan utvecklas från att gå från egenintresse till samarbete. Kapitlet avslutas med en diskussion kring hur förutsättningar för samarbete kan skapas.

8.1 Ledningens roll

Gemensamt för båda fallstudierna är att respondenterna anser att det inte finns någon gemensam syn på samarbetet. De upplever att ett gemensamt mål saknas och ett sådant är, som tidigare diskuterats, grundläggande för samarbete. Orsakerna tillskrivs av respondenterna i båda fallen brist på ledning. I TFCs fall menar flera av dem att denna situation beror på att högskolan och staden inte var, och under studiens genomförande inte är, överens om vad som ska göras och hur. Beträffande IPN menar respondenterna att ledningen inte kommunicerade några mål till dem som arbetade operativt och de upplevde att ledningen varit frånvarande och i vissa fall ointresserad. En respondent säger till exempel att hen inte ens någonsin träffat ledningsgruppen och vid observation av möten har det funnits ett visst ifrågasättande av ledningens intresse för IPNs arbete och vad ledningen håller på med. Ett sådant synligt intresse är som tidigare diskuterats centralt för samarbete, bland annat enligt Kelly et al. (2002), det vill säga att förmedla intresse och förväntningar på olika sätt till exempel genom deltagande och engagemang. Denna attityd hos respondenterna gentemot ledningsnivåer indikerar att det finns en brist på förtroende och att det finns en upplevd brist på insyn även om det kanske inte skulle kunna uttryckas så starkt som att det finns en misstro. Denna brist på förtroende kan relateras till bristande kommunikation och informationsutbyte mellan instanserna, och då inte bara mellan ledning och operativ nivå, utan också mellan ledning och högsta strategiska ledning (det högsta rådet). Även vid dessa observationer på ledningsnivå kunde noteras att det rådde ett visst glapp mellan dessa som en mer utvecklad kommunikation förmodligen enkelt hade kunnat råda bot på. På grund av att respondenterna uppfattar målen som otydliga skapar de sina egna tolkningar av mål, ibland baserat på uppfattningar som bottnar i gruppkonstellationer. Förekomsten av egna tolkningar är mycket tydlig i IPN där resultatet visar att mycket tid och många möten ägnats åt att diskutera vad målet med samarbetet var liksom vad var och en tillsammans förväntades göra. I TFC verkar deltagarna i samarbetet snarare arbeta vidare utifrån sina egna respektive mål utan att uppehålla sig vid en sådan diskussion och de gör detta utifrån ett mycket övergripande syfte som de anammar som mål – att vara ett textilt kluster – vilket i egentlig mening inte är ett mål utan snarare en förutsättning för något sorts mål.

Båda fallstudierna brast enligt respondenterna i ledning redan från början. När det gäller TFC har det över huvud taget inte funnits någon instans som lett verksamheten utan där skapades det – dock inte från början – i stället en stödjande instans (BSTF). Denna instans har haft svårt att få acceptans för en sådan stödjande roll. I IPN fanns det en ledning som dock fallerade på grund av personalorsaker. Denna brist på ledning har enligt responden-

terna lett till diverse egna tolkningar av målet med samarbetet. Deltagarna både i TFC och IPN förklarar också målen i generella och allmänt hållna och ibland även explicit olika termer. Därmed verkar bristande ledning och styrning kunna vara en orsak till att detta utrymme för tolkning funnits. Hade det existerat ett överenskommet gemensamt mål hade det avspeglat sig i resultatet. Denna situation behöver inte vara negativ för ett samarbete då sådan fragmentering kan vara dynamisk på det sätt som Kujala et al. (2015) resonerar genom att diskussioner som uppstår ur fragmentering kan vara främjande för kreativitet. Den diskussion som fördes i IPN rörande mål (se ovan) kanske bidrog starkt – vilket en del respondenter ger uttryck för – till att bygga relationer mellan individer och parter, vilket således innebar en positiv konsekvens.

För TFCs del är det personer på ledningsnivå som tillsammans drivit samarbetet, och det har byggts mycket på informella kontakter. Även för IPNs del har det informella bidragit till att bygga interaktionen mellan parterna, dock till att börja med i smågrupperingar. Även om det finns ett formellt ramverk för TFC – med avtal och en stödjande instans – efterfrågar en del respondenter mer ledning, medan andra inte tycker att det behövs. Det tyder på att det redan finns starka nätverk i denna samverkansarena som byggts upp informellt. Olika idéer till och konstruktioner för att addera en ledningsfunktion i ett sådant sammanhang behöver ta hänsyn till dessa existerande relationer för att den ska kunna fungera på ett bra sätt. Formella relationer behöver, som Dessne (2014) argumenterar, införlivas med informellt karakteriserade relationer särskilt när det informella är det som verksamheten bygger på i mångt och mycket. Görs inte detta kan denna verksamhet undergrävas och förstöras. Är det informella tillräckligt starkt kan formaliseringsförsök av samma anledning också misslyckas. En orsak till att de försök som gjorts att styra upp TFC inte har lyckats verkar vara just uppfattningar relaterade till starka informella relationer. Formaliseringsförsöken har ansetts inte fylla rätt funktion på rätt sätt (se tidigare presenterat resultat). I TFCs fall finns också en sjudande aktiv och väl fungerande verksamhet som skulle kunna stödjas på ett kontrollerat sätt genom att bättre förstå vilka förutsättningar som råder för att skapa ytterligare strukturer. Sådana ytterligare strukturer i form av ledning skulle kunna – om de utformas och integreras på ett informerat och lämpligt sätt – möjliggöra starkare tillväxt och dynamik i verksamheten än den som redan råder. Å andra sidan är det möjligt att de strukturer som redan finns är det bästa alternativet att bygga vidare på, det vill säga att växa organiskt utan vidare formaliseringsförsök.

För IPN har det från början – även om inte helt fungerande en viss period – funnits en struktur för ledning och styrning. Här finns individuella insatser där arbete anpassats till de relationer som vuxit fram, vilket lett till en positiv utveckling enligt respondenterna. I IPNs fall visar den första dysfunktionaliteten och den senare utvecklingen mot funktionalitet att det är viktigt att välja rätt personer till att ingå i ett samarbete mellan organisationer, något som också Arnaud och Mills (2012), Kelly et al. (2002) och Winkel (2010) framfört. Dessa val är centrala både på ledningsnivå och på operativ nivå,

vilket resultatet vad gäller IPN ger uttryck för. Flera respondenter menar också att parternas attityd till samarbetet visas genom vilka personer de väljer ut som deltagare. Oavsett om val baseras på lämplighet utifrån kompetens och samarbetsförmåga eller om de individer som deltar gör det av andra skäl – till exempel på grund av formell roll/position – kan val således uppfattas som viktiga attitydmarkörer. Angående vilka som valts ut som deltagare i IPN upplevdes också en del personer vara mer intresserade av sitt eget än av att samarbeta, vilket yttrade sig i att det skapades personkonstellationer och egna projekt som inte ansågs passa in i samarbetets verksamhet. Denna uppfattning kan också ha att göra med hur och vilken information respondenter upplever att andra deltagare delar med sig av. Förtroende för varandra stärks av att deltagare känner att de får relevant information och att deras deltagande är meningsfullt. Genom sådan information byggs också samidentitet, vilket till exempel Widén-Wulff et al. (2008) resonerar kring. De flesta i IPN har ändå attityden att många – men inte alla – är engagerade och bidrar mycket, det vill säga andra deltagares information och aktivitet anses ha ett värde. Ibland har några respondenter i IPN dock känslan av att de inte får vara med, det vill säga att de inte delges information som de menar att de skulle sätta värde på. Denna attityd gentemot andra och gentemot information visar också individens betydelse i ett samarbete både genom att ha den attityden i sig, att ge upphov till attityden genom sitt agerande och att medvetet eller omedvetet agera efter sin hållna attityd.

8.2 Olikheter och otydligheter som utvecklingspotential

I ett samarbete existerar förväntningar på andra och deras beteende (normer), värderingar utifrån vilka deltagare utvärderar en situation (identifieringsnycklar) och attityder gentemot samarbetet och de andra (känslor). Olikheter mellan organisationer i form av kulturer och otydligheter i till exempel målbilder kan enligt tidigare diskussion cementera upplevda skillnader, men kan också leda till dynamik och innovation, vilket framhålls av till exempel Carayannis et al. (2000), Kelly et al. (2002) och Juriado och Gustafsson (2007). De olikheter som finns hos organisationerna i fallstudierna tenderar att ha positiva effekter, eftersom dessa olikheter hanteras på ett informellt kännetecknat sätt av engagerade och i grunden positivt intresserade individer. Det innebär att det utvecklats och finns en vilja att förstå varandra och arbeta tillsammans som inte främst styrts av formella riktlinjer och beslut. Samförstånd har utvecklats i både TFC och IPN, men det verkar som om det är en bit kvar till samidentitet i båda fallen. Förutom olikheter som inverkar på samarbetets karaktär tycks deltagarna också hårt knutna till sina respektive hemorganisationer. En på det sättet väl integrerad deltagare riskerar å ena sidan att inte vara tillräckligt öppen för intryck i ett annat sammanhang, men kan å andra sidan också känna sig tillräckligt trygg i sin roll som gränsöverskridare genom att till exempel ha mandat att tala för sin organisation. Deltagares gränsöverskridande roller, som diskuterats tidigare där bland annat Janowicz-Panjaitan och Noorderhaven (2008) framhåller deras centrala funktion, behöver

bestå i en balans mellan att vara förankrad på ett sätt i sin hemorganisation som möjliggör att lärande når dit, men samtidigt också vara öppen för nya former och nya sätt att tänka. En sådan balans kan vara svårt att uppnå om förankringen uttrycker sig genom till exempel att vara innesluten i en reserverad organisationskultur eller andra liknande kulturer som mer eller mindre sluter sig mot nya intryck och nya tanke- och arbetssätt av olika skäl.

Anknytningen till respektive hemorganisation kan i resultatet utläsas gälla särskilt för respondenterna i TFC. En anledning torde vara att samarbetet äger rum på en strategisk nivå där verksamhetsledare har en utmaning i att verka både som representant för sin organisation i ett samarbete och samtidigt driva den egna verksamheten. Det gäller då för sådana representanter att se rent konkret hur samarbete ger fördelar och konkurrenskraft i ett givande och tagande. Som Janowicz-Panjaitan och Noorderhaven (2008) betonar måste deltagare i ett samarbete vara mer än att bara vara representanter som inte har mandat. I TFC har deltagarna alla möjligheter att fungera väl i sina roller, eftersom de i sina respektive ledningsroller har mandat att besluta och agera. I IPN är deltagarna också väl förankrade i sina respektive hemorganisationer genom att de flesta känner stöd från respektive ledning. Flera upplever dock att det går trögt att få ut information om IPN till sin organisation vilket tyder på att det ändå finns en kommunikationsproblematik som kan botten i projektet, respektive hemorganisation och/eller relationen mellan dem. Denna tröghet kan vara ett hinder som behöver hanteras för att utveckla samarbetet. Mot den bakgrunden liksom mot bakgrund av att åstadkomma politisk förankring (se nedan) diskuterar deltagarna i IPN vid upprepade tillfällen (vid observationer) hur verksamheten kan breddas och fler personer involveras. Till skillnad från TFC finns i IPN – trots upplevt stöd från respektive hemorganisation – något av ett mandatproblem där deltagarna både i ledning och på operativ nivå har känt oklarheter vad gäller mandat. Detta bland annat på grund av att de anser sig behöva politikernas stöd för sitt arbete och de menar att politikerna har varit alltför frånvarande. Därmed har arbetet kanske ibland stannat av. Här finns det dock en tydlig utveckling som skett under studiens undersökningsperiod, vilken går från ett mer splittrat diskuterande kring mandat och politiker till en fokuserat verksamhetsdriven interaktion där aktiviteter kan äga rum oavsett denna fortfarande pågående fråga. En skillnad jämfört med TFC är också att individer – som ändå till viss del representerar samma parter som i TFC – är mer inriktade mot att praktiskt och konkret arbeta tillsammans än att bara verka för något gemensamt, göra gemensam sak eller dra åt samma håll. De olikheter som deltagarna i IPN upplevt handlar också mycket om hur deltagarna uppfattar möten mellan personer som representanter för sina respektive organisationer (se ovan diskussion angående personer valda av sina organisationer att delta). Sådana val har inte varit aktuella på samma sätt när det gäller TFC, eftersom det är verksamhetsledare och sedvanliga ledningspersoner som utsetts att ingå inom ramen för dessa roller. Däremot kanske val skulle kunna ha gjorts på ett annat sätt – ges bara mandat finns inga formella hinder för att delegera samarbetsrollerna.

I IPN konstaterar deltagarna att det finns kulturella skillnader mellan parterna. Sådana skillnader har dock till viss del bearbetats eftersom många diskussioner förts med anledning av bristande mål och ledning. Bearbetningen har ägt rum då deltagarna genom dessa diskussioner lärt känna varandra och varandras sammanhang. En skillnad mellan organisationerna och därmed också mellan deltagarna som framförs av respondenterna är den mellan högskolan och övriga. Högskolan som part involverar individer som ofta har ett akademiskt intresse som anses av flera respondenter skilja deras representanter från de övriga, medan de övriga i sin tur verkar mer fokuserade på aktiviteter och konkreta resultat. Av resultatet framgår att andra skillnader som förs fram handlar om att det finns olika sätt att jobba och uttrycka sig på. Detta med olika sätt att uttrycka sig på är en aspekt som inte framkommer på samma sätt i TFC. Deltagarna i IPN – till skillnad från deltagarna i TFC (se nedan) – menar att det funnits språkliga barriärer att komma förbi. Respondenterna i IPN menar att deltagarna talat olika språk och menat olika saker med begrepp som de sedan i samarbetet trott sig förstå på samma sätt. Med tiden menar de att de har förstått varandra mer trots att det i resultatet också uttrycks att de kanske kunde ägnat mer tid åt detta från början för att undvika missförstånd. Genom interaktion i IPN har deltagarna inte bara diskuterat luddiga mål och andra saker utan genom diskussioner har de närmast sig också språkmässigt. Detta språkmässiga närmande är en förutsättning för att skapa en samidentitet enligt vad som anförts tidigare där Arnaud och Mills (2012) liksom Ghosh (2004) betonar språkets betydelse för att utveckla en förståelse och en gemensam verklighet. IPNs sätt att interagera på detta sätt är i linje med det Collins och Hitt (2006) framför som centralt för att skapa relationer mellan parter, det vill säga genom att dela information och lösa problem tillsammans. Detta arbete gör att deltagarna, som Holmqvist (2002) framhåller, också tillsammans skapar egna normer på förväntat beteende genom att utbyta värderingar och attityder.

Hos respondenterna från TFC anför inte språkliga barriärer som en skillnad mellan deltagarna, mer än att en del anser att högskolan och staden inte förstår varandra på grund av att de inte rätt ut vad de menar med olika begrepp. De olikheter som finns i samarbetet vad gäller TFC handlar enligt respondenterna främst om dem som råder mellan högskolan och staden. Den skillnad som påtalas föreliggande mellan dessa parter handlar om språk, attityder och arbetssätt där högskolan uppfattas som tungrodd och långsam. Enligt Lavie et al. (2012) kan sådana skillnader i reaktionstider ge upphov till misstro och frustration, vilket resultatet för TFC också indikerar. När det gäller verksamheterna i TFC visar resultatet att skillnader upplevs handla mest om att de har olika mål och syften och också skilda uppfattningar om vad målet med samverkan i form av TFC innebär. Detta upplevs av flera respondenter som naturligt och som det ska vara, eftersom de är självständiga verksamheter med egna mål utifrån vilka målet med samverkan då ska tolkas. Bland annat nämns att det råder olika åsikter (under studiens genomförande) – inte bara mellan högskolan och staden, utan också hos verksamheterna – om vad en Science Park är och vad den i så fall är

i relation till TFC. Enligt den information som respondenterna i TFC förmedlat har det inte funnits samma sorts utbyte där som hos IPN av information och diskussion på ett sätt som gör att alla deltar vid ett och samma tillfälle utan det har i stället främst förts diskussioner i gruppkonstellationer. Hos TFC verkar det heller inte finnas något övergripande organ där sådana gemensamma diskussioner kan föras, vare sig informellt eller formellt, även om det finns ett BSTF och ett ledningsråd. Diskussionerna som förs där har studien tyvärr inte beretts insyn i, men eftersom anledningen till att inte få tillgång till dessa möten var att det ansågs känsligt med utomstående forskningsobservation kan det tänkas indikera – mot bakgrund också av vad respondenterna anför angående bristande gemensamma diskussioner över hela TFC – att diskussionerna även i dessa instanser inte fyllt en sådan funktion för gemensamma diskussioner för alla inblandade i TFC. Intrycket av resultatet för TFC är att kommunikationen skulle kunna vara öppnare på ett mer övergripande och även genomgripande plan. Detta trots att det finns fungerande informella relationer som utgör ett kraftfullt fundament för aktivitet och tillväxt för TFC. Som begrepp och textilt nav har TFC trots dylik kommunikationsproblematik på kort tid etablerat sig och gjort sig känt i omvärlden.

Det verkar enligt studiens resultat råda en viss brist på förtroende hos verksamheterna till högskolan och staden samtidigt som verksamheterna även menar att det råder brist på förtroende mellan högskolan och staden på ledningsnivå. Förtroende måste för ett effektivt samarbete etableras på alla nivåer i samarbetet, vilket beskrivs av Arnaud och Mills (2012). Resultatet indikerar att det finns en starkare samidentitet hos verksamheterna i sig som inte är knuten till just TFC i första hand, eftersom det verkar som om det finns en skepsis där gentemot högskolans och stadens planer och agerande. På så sätt påminner utvecklingen av samarbetet i TFC om IPN där en samidentitet utvecklas på grund av att deltagarna upplever att det råder brist på ledning och att målen är otydliga. Möjligen skiljer det sig åt i att i TFCs fall har inte TFC som fenomen inkluderats i samidentiteten på samma sätt som deltagarna i IPN identifierat sig inom och/eller i relation till ramverket för IPN. Det kan bero på samarbetsprojektets utformning och karaktär, men också på andra faktorer som till exempel sådana som formar relationsbyggande. Oavsett hur det egentligen står till speglar uppfattningar attityder och värderingar som blir avgörande för hur väl samarbete fungerar och de är därför viktiga att hantera. Alla respondenter i TFC på samtliga nivåer ser till exempel positivt på TFC som fenomen och identifierar sig gärna med framgångarna som samverkan inom TFC inneburit. Denna attityd främjar ytterligare aktivitet inom TFCs ramar och aktivitet – om den innebär interaktion mellan deltagarna i TFC – och denna aktivitet innebär i sin tur sannolikt att arbetet tillsammans intensifieras. Genom att arbeta tillsammans och därmed prata med varandra utvecklas och stärks ett gemensamt förhållningssätt och i slutändan en starkare TFC-identitet, det vill säga en samidentitet. Mot den bakgrunden är det aktivitet och inte ledning eller styrning som leder till samidentitet.

Ytterligare en aspekt som torde ha påverkat både TFC och IPN är tidigare samarbeten mellan parterna. Även om inte exakt samma personer varit och är involverade (även om de ofta är det enligt respondenter) finns en historia i Borås där näringsliv, stad och högskola haft olika roller och attityder. För TFCs del finns ett tydligt kopplat tidigare försök till samverkan, ESPIRA, mellan parterna som inte föll väl ut i sig – vilket tillskrivs bland annat bristande engagemang och oenighet. Från källa som inte tillhör respondenterna tillskrivs det också ekonomiska orsaker. Detta samarbetsförsök kan dock ha varit en läroprocess som inverkat både positivt och negativt på TFC. Till exempel kan denna läroprocess ha bidragit till att skapa förutfattade meningar baserade på dessa tidigare erfarenheter och till att deltagare till viss del redan har lärt känna varandras språkbruk och utgångspunkter. Missuppfattningar, men också förståelse av varierande grad och i olika sammanhang, kan ha cementerats hos deltagare och parter som de sedan, som Handley et al. (2006) och Marsick (2009) resonerar kring, tar med sig till nästa sammanhang, det vill säga samarbetskonstellation. Genom dessa tidigare erfarenheter finns således en bakgrund som skapat sociala och kulturella premisser vilket Arnaud och Mills (2012) menar kan förenkla samarbete förutsatt att premisserna fört parterna samman snarare än dragit dem isär.

8.3 Från egenintresse till samarbete

Som ovan diskuterats finns möjligen en starkare anknytning till respektive hemorganisation hos deltagarna i TFC än i IPN. Som nämnts kan denna anknytning utgöra ett hinder för samarbete om deltagaren som en konsekvens av anknytning inte är tillräckligt öppen för lärande i samarbete. Detta kan bland annat bero på att deltagaren är innesluten i kanske en mer eller mindre sluten organisationskultur. Anknytning kan också handla om egenintresse utifrån den diskussion som förts utifrån forskning (se kapitel 3 och 4) där egenintresse är det som traditionellt styr västerländska uppfattningar och som genom det blir självuppfyllande. Samidentitet handlar inte bara om att skapa relationer byggda på förtroende utan också på sådana rådande normer som egenintresse. Då är det värt att reflektera kring i vilka sammanhang egenintressenormen kan tänkas vara starkare och varför. En individ på ledningsnivå i en vinstdrivande organisationskultur som baseras på rådande ekonomiska system kan tänkas vara mer benägen att handla utifrån egenintresse – ett egenintresse som Ferraro och Pfeffer (2005) menar är starkt i just sammanhang relaterade till ekonomi och handel.

Finns ett sådant egenintresse hos deltagare i TFC på ett starkare sätt går det hand i hand med deras roller som ledande representanter för sina respektive verksamheter på ett självklart sätt. Därmed stärks drivkraften till att positionera sig i ett samarbete vilket kan verka hindrande. De parter som finns i IPN har heller inte samma vinstdrivande kraft bakom sig även om två är bolag, eftersom dessa bolag är så pass trygga i sin existens. Många av verksamheterna i TFC måste enligt respondenterna hela tiden tänka på att finansiera sin verksamhet. Egenintresset i TFC respektive IPN ter sig således olika och påverkar sannolikt

hur deltagarna ser på varandra, vad de förväntar sig av varandra i samarbetet liksom hur de uppfattar mål eller avsaknad av mål och ledning. Den som är mer inriktad på att generera medel kan se aktiviteter som inbringar medel som drivkraft medan den som är mer inriktad på att publicera en rapport snarare är intresserad av att utforska och utreda (även om det visserligen finns ett personligt egenintresse även i detta och det också är viktigt att söka forskningsmedel). Ett egenintresse som grundar sig på vinstintresse kan tolka mål och behov av ledning på ett sätt medan ett egenintresse baserat på publicering kan tolka mål och behov av ledning på ett annat. En del respondenter menar att det är naturligt och att det ska vara så att organisationer har olika egna mål med samarbete. Till viss del verkar det rimligt med tanke på att alla organisationer har sina mål. Samtidigt, med tanke på fördiskussion baserad på Ferraro och Pfeffer (2005), Nahapiet et al. (2005) och Kujala et al. (2015), torde egenintresse oavsett format och anledning hindra samarbete. De förordar samarbete som norm. Det är dock svårt att se att samarbete är normen hos deltagarna i TFC och IPN. Även om majoriteten av deltagarna är engagerade, entusiastiska och positiva är det svårt för dem att frångå den västerländska norm av egenintresse de är fostrade i. Samtidigt är det ändå mer och mer vanligt att samarbeta över organisationsgränser, vilket också är en nödvändighet för många organisationers överlevnad och utveckling. Av det skälet kan det vara så att på samma gång som samarbete mellan organisationer äger rum fostras deltagare in i ett nytt förhållningssätt, det vill säga inte bara till att samarbeta i just det specifika fallet utan också till att samarbete är normen inom vilken värderingar och attityder uppstår. Därmed torde alla försök till samarbete i västvärlden – oavsett resultat – bidra till att normen går från egenintresse till samarbete.

Med tanke på luddigheter kring mål och ledning i båda fallstudierna har det varit en naturlig konsekvens att deltagarna känt otydlighet i vad som förväntas av dem i samarbetet och även i att ha klara förväntningar på andra parter. Dessa otydligheter behöver inte bara ha varit hindrande utan också möjliggörande, vilket diskuterats ovan, genom att i diskussioner och möten föra deltagare närmare varandra och därmed utveckla något av en gemensam grund. Graden av förtroende för samarbetet i sig och till ledning specifikt kan visserligen göra att samarbete inte prioriteras i relation till andra arbetsuppgifter, samtidigt som förtroende mellan dem som direkt ska agera i samarbetet måste utvecklas i deras relationer sinsemellan. Därmed kan bristande förtroende gentemot en ledningsnivå verka sammansvetsande för den nivån som ska arbeta tillsammans operativt. Detta gäller för både TFC och IPN där det verkar ha funnits och delvis fortfarande finns en viss vi-och-dem-attityd. Det positiva i det är då att en ledning i efterhand ändå kan gå in och stödja det som redan skapats informellt och operativt. Det är inte säkert att en stark ledning och tydliga mål i början av ett samarbete är det bästa för utvecklingen. Det skulle kunna innebära att kreativitet och relationsbyggande snarare hämmas än uppmuntras. Samarbetet i TFC och IPN kanske är så starkt som det är idag för att det utvecklats precis som det gjort, det vill säga just på grund av brist i ledning och otydliga mål. Ett tydligt exempel

på andra sådana fall där det informella skapat samarbetet är som tidigare nämnts Science Park Mjärdevi som byggdes på informella relationer. En stark ledning och tydliga mål är en form av formell kontroll som enligt Inkpen och Currall (2004) kan verka hämmande när det gäller att utveckla förtroende och samarbete som bygger på förtroende. Mot bakgrund av ovanstående verkar detta således inte vara fallet i TFC och IPN. Enligt Smith (2012) har också många studier i samverkan fokuserat på just ledning och kontroll i stället för på hur själva praktiken i samarbetet fungerar. I fallen TFC och IPN är det praktiken som varit den livgivande kraften åt samarbetet då sådan ledning och kontroll enligt vad resultatet visar inte har varit särskilt framträdande och dessutom bristande. Deltagare har efterfrågat och fortsätter efterfråga ledning (snarare än kontroll), men samtidigt har det visat sig att deras interaktion har varit dynamisk och livskraftig i sig, vilket funktionell ledning och kontroll alltså inte bidragit till. Därmed kan – till skillnad från egenintresse enligt diskussionen ovan – i stället en utgångspunkt eller åtminstone en övergång till att ha en utgångspunkt i samarbete skönjas vara anledningen till att verksamhet i TFC och IPN skapats av deltagarna. De har helt enkelt genomfört en socialiseringsprocess som Chakrabarti och Santoro (2004) menar är en förutsättning för samverkan och enligt Ellinger (2005), Brown och Duguid (1991), Wenger et al. (2002), McDermott och Archibald (2010) liksom Janowicz-Panjaitan och Noorderhaven (2008) för lärande. Samtidigt kan en viss formalisering i form av en tydligare och stödjande ledning verka främjande även för informellt lärande då relationer för samarbete får ramar att verka inom eller förhålla sig till, eftersom det informella ofta uppstår runt det formella. Detta framhålls av bland andra Dessne (2014), King (2006) och O'Toole och Talbot (2011). Sådana ramar kan som Vlaar et al. (2006) menar utgöras av till exempel förtydliganden och prioriteringar av vad som anses viktigt i ett samarbete liksom av att förebygga och undanröja missförstånd och bringa ordning där så behövs.

Hos IPN rådde möjligen ett behov av att bringa ordning då till synes ändlösa diskussioner pågick där deltagarna försökte få klarhet i vad som förväntades av dem. Sådana diskussioner visar, som Holmqvist (2002) diskuterar, att avsaknad av formell struktur kan leda till just brist på avslut. Det kan också enligt Lewis et al. (2010) leda till diskussioner som inte leder någonstans, vilket respondenter också ibland upplevde. Ingen part kunde genom att dominera de andra få ett avslut. I stället ledde diskussionerna fram till en utredning av samarbetet när ledningen ansåg att deltagarna på den operativa nivån var inne på fel spår. Trots att respondenterna senare upplevt (se ovan) att ledningen varit frånvarande eller ointresserad så visar observationerna i studien att alla deltagare kommunicerar öppet. I IPN finns således en strävan efter en öppen kommunikation där de även tillåter full insyn för forskare. Den situation som uppstod visar att även om deltagare på olika nivåer har en vilja att kommunicera väsentlig information är det inte självklart att det blir som tänkt då det finns deltagare som upplever sig vara oinformerade. Den information som bör utbytas för att skapa förtroende och etablera samarbete ska enligt tidigare diskussion (se

t ex Chatman, 1999; Meyer, 2009; Widén-Wulff et al., 2008) vara den som värderas av deltagarna. Då gäller det att först förstå vilken information som på så sätt är viktig för att samarbetet ska fungera och sedan veta hur den bör utformas för att kommuniceras – helst på ett interaktivt sätt – för att återkoppling och dialog ska kunna äga rum. Med andra ord behöver interaktion och utbyte av information ske också mellan nivåerna, vilket resultatet tydligt visar ett behov av.

När det gäller TFC görs försök att styra upp verksamheten och samarbetet där genom att relatera denna arena till utvecklingen av en Science Park. Ett sådant angreppssätt är att försöka komma runt problematiken som anses ha uppstått av att inte redan från början ha en ledningsinstans. Observationer av dessa Science Park-relaterade möten visar att det trots engagemang och handlingskraft råder delade meningar kring förhållandet mellan TFC och en Science Park. Det föreligger därmed en risk att detta angreppssätt inte kommer att fungera, särskilt med tanke på att hänsyn inte verkar tas till de existerande informella relationer som finns (se ovan diskussion kring formalisering). Samtidigt behöver alla inte vara överens för att detta arbete ska fungera, men det är väsentligt att förstå och hantera de relationer som kan vara särskilt avgörande. Olika skäl som resultatet inte kan ge svar på kan ge upphov till denna kringgående rörelse. Ett skäl kan vara som Arnaud och Mills (2012) framhåller att människor inte vill riskera sina relationer genom att vara alltför öppna i sin kommunikation. Som diskuterats i det ovanstående torde med tiden egenintresse som fundament kunna lösas upp i riktning mot samarbete genom ett alltmer intensivt arbete i möten och språkbruk. Denna förändring kan leda till att relationer skapas som stödjer att parterna mer direkt kan konfrontera dylika frågor och problem. Genom upprepad kontakt kommer, som Arnaud och Mills (2012) resonerar, ändå detta angreppssätt att ha potential att inverka positivt för samarbete. I det sammanhanget, det vill säga tillfällen till upprepad kontakt, är den fysiska närhet som finns hos både TFC och IPN en mycket positivt bidragande aspekt. Som tidigare forskning (se kap 4) visat är fysisk närhet mycket betydelsefull för hur samarbete utformas. I IPNs fall skulle det kunna vara ännu kortare geografiskt avstånd med tanke på att en del deltagare åker från Göteborg till skillnad från övriga som finns i Borås. Någon respondent föreslår att det vore bra att skapa en fysisk mötes- och arbetsplats för IPN (inte bara de gemensamma mötena) där deltagarna kan sitta nära varandra och arbeta tillsammans under längre sammanhållande tider för att på så sätt öppna upp möjligheter för ytterligare kommunikation. Idag sitter de trots allt i sina respektive hemorganisationer och utför arbetet inom IPN. I TFC agerar deltagarna helt tillsammans på just en sådan gemensam fysisk plats. Alla respondenter beskriver detta som oerhört positivt. Denna fysiska mötesplats skapades aldrig vid det tidigare försöket till samverkan (ESPIRA, se nedan). Den nuvarande mötes- och arbetsplatsen som konstruerats för spontanta möten genom en öppen arkitektur gör att deltagarna arbetar nära varandra och enkelt kan röra sig i rum och tid till skillnad från att sitta i separata byggnader eller avskilda korridorer vilka planlagts för att skilja åt snarare än att föra samman. Miljön

är dessutom designad för att inspirera och förmedla innovation och avser att erbjuda stimuli som människor rent generellt svarar positivt på (jämför miljonprogramsbyggande i kontrast mot gemytliga villasamhällen med varierad bebyggelse).

8.4 Skapa förutsättningar för samarbete

De två fallstudierna visar hur praktiker i samarbeten växer fram, det vill säga relationer som byggs för att utföra samarbetet. På högsta ledningsnivå har beslut fattats om att samarbeta men därefter har denna ledning inte varit så framträdande i en samordnande och övergripande roll. En informell förståelse för samarbetet florerar där tydliga överenskomna formella mål saknas. I TFC upplever respondenterna i flera fall att det redan från början inte fanns något gemensamt mål utan snarare två övergripande – att främja stadsutveckling och att skapa förutsättningar för en Science Park. Detta fick konsekvenser för samarbetet redan från början då det verkar ha lett till ett visst distanstagande i förhållande till gemensamhet som bärande idé och utgångspunkt. I IPN menar respondenterna överlag att något mål aldrig kommunicerades från ledningen till dem som arbetade operativt. En anledning till att relationer byggts och en början till samidentiteter över organisationsgränser utformats kan relateras till just denna upplevda och/eller bekräftade brist på ledning och tydliga mål, eftersom de som skulle samarbeta aktivt då var tvungna att själva hitta formerna för samarbete. Det formella och det informella har inte stått helt i samklang i något av fallen, men samtidigt har just denna dissonans givit upphov till en framväxande informellt karakteriserad kultur som drivit interaktion och resultat framåt. Som ovan diskuterats kan formalisering i ett senare skede bidra till att redan etablerade relationer kan utvecklas än bättre, fortfarande mot bakgrund av att relationer byggda på förtroende tar tid att skapa. Majoriteten av respondenterna i TFC och IPN upplever också att det förutom tydlighet kring mål också behövs tid och utrymme i form av prioriteringar av ledning för att fortsätta att utveckla samarbetet, vilket således är en förutsättning som ledningar för respektive parter i samarbetet kan skapa.

Andra förutsättningar för samarbete handlar om att utveckla en förståelse för och vara medveten om att de sammanvävda fenomenen värderingar, attityder och normer är det som människor interagerar utifrån och skapar relationer genom. Organisationsledningar kan därmed se till att prioritera tid och arbete till att skapa en sådan förståelse och medvetenhet om existerande relationer och även om de kulturer som uppstår genom dessa relationer. Stödd av sådan insikt kan ledningar sedan skapa förutsättningar för att social interaktion som bygger och upprätthåller relationer kan äga rum på ett så bra sätt som möjligt i ett organisatoriskt perspektiv. Det kan handla om att tillhandahålla en avvägd balans mellan informellt och formellt och att på så sätt låta det informella i relationer vara dynamiskt och kraftfullt. Som även många andra forskare tidigare framhållit, bland andra Wenger (1998b) och Vlaar et al. (2006), riskerar för mycket detaljstyre och formalisering att leda endast till kontroll över något som riskerar urholkas och sedan inte längre existera

när byråkratiska administrativa förhållningsregler undergräver eller motarbetar informellt karaktäriserad aktivitet. En annan obalans som kan uppstå är att det informella stärks som ett resultat av att motsätta sig formaliseringsprocesser, vilket kan få både positiva och negativa effekter beroende på i vilket perspektiv de betraktas. Utifrån formell kontroll kan formalisering till exempel, som en konsekvens av att den forcerats, i stället undergräva sig själv och då uppstår en obalans till dess nackdel. Det är således avgörande för samarbetsprocesser att eventuell formalisering sker med insikt för att verka på ett stödande och inte nedbrytande sätt.

Formellt stödande processer handlar om att konkret avsätta tid för interaktion och reflektion, skapa fysiska mötesplatser och att välja personer som är öppna för samarbete och nya former att arbeta och tänka. Det handlar om att ledningar ska förmedla värderingar, attityder och normer som de vill ska genomsyra organisationen och det görs inte bara genom att formellt besluta om det utan genom att tydligt och transparent bidra till detta genom att agera på ett sådant sätt som de vill att andra ska agera. Då krävs närvaro, interaktion och möten även mellan nivåer, vilket enligt resultatet inte verkar ske. Genom sådant agerande kan förtroende och inte misstro skapas både inom en organisation och mellan organisationer, där förtroende är centralt för att bygga samarbete, vilket ovanstående diskussion förankrat i resultat och tidigare forskning visar. Den fysiska mötesplats som skapats genom TFC är mycket uppskattad och framgångsrik med avseende på både renommé, trivsel och skapande av interaktion så här finns alla förutsättningar för att kontinuerligt skapa och upprätthålla förtroende genom agerande.

De råd som ges av deltagarna för framgångsrikt samarbete speglar de problem de upplevt i samarbetet och även hur de ser på andra. Respekt, förtroende och tid att bygga relationer är återkommande teman. Det reflekterar attityder och förväntningar som finns på andra att de ska agera utifrån sådana värderingar. Det indikerar att det fortfarande behövs arbete för att skapa förutsättningar och utrymme för dessa aspekter. Samtidigt visar resultatet att det finns ett starkt engagemang och en stark vilja att samarbeta, något som vuxit fram över tid. Både TFC och IPN hade en lite skakig början men båda dessa samarbetskonstellationer har utvecklats positivt och leder framåt, kanske just tack vare skakigheten. Precis som Kujala et al. (2015) resonerar verkar styrkan i samarbetena uppstått mycket tack vare en situation karaktäriserad av inte klagjorda olika utgångspunkter och infallsvinklar från parter. Detta har tvingat deltagarna ut ur sina invanda trygga positioner på ett sätt som gjort att de utvecklat interaktion och dynamik för att tillsammans lösa problem och ta sig an utmaningar. Det finns mot bakgrund av denna framgång stora möjligheter att utveckla och stärka dessa samarbeten på olika sätt som framhållits i det ovanstående, både genom att skapa vidare utrymme och förutsättningar för informell interaktion, men också genom att tillhandahålla insiktsfullt formaliserat stöd. På så sätt kan samarbetet drivas vidare för att gå från förståelse av varandra, till samidentitet över organisationsgränser och sedan till ett förhoppningsvis breddat och fördjupat lärande genom att arbeta tillsammans.

Referenser

- Arnaud, N. & Mills, C.E. (2012). Understanding Interorganizational Agency: A Communication Perspective. *Group & Organization Management*, 37(4), 452-485.
- Beeby, M. & Booth, C. (2000). Networks and inter-organizational learning: a critical review. *The Learning Organization*, 7(2), 75-88.
- Bellotti, V. & Bly, S. (1996). Walking Away from the Desktop Computer: Distributed Collaboration and Mobility in a Product Design Team. I G.M. Olson, J.S. Olson & M.S. Ackerman (Eds.), *Proceedings of the 1996 ACM conference on computer supported cooperative work* (ss. 209-218): ACM Press.
- Borrell-Damian, L., Morais, R. & Smith, J.H. (2014). University-business Collaborative Research: goals, outcomes and new assessment tools The EUIMA Collaborative Research Project Report (EUA Publications).
- Boud, D., Rooney, D. & Solomon, N. (2009). Talking up learning at work: Cautionary tales in co-opting everyday learning. *International Journal of Lifelong Education*, 28(3), 323-334.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Burnett, G., Jaeger, P.T. & Thompson, K.M. (2008). Normative behaviour and information: The social aspects of information access. *Library & Information Science Research*, 30, 56-66.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Carayannis, E.G., Alexander, J. & Ioannidis, A. (2000). Leveraging knowledge, learning, and innovation in forming strategic government-university-industry (GUI) R&D partnerships in the US, Germany, and France. *Technovation*, 20(9), 477-488.
- Case, D.O. (Ed.). (2012). *Looking for information: a survey of research on information seeking, needs, and behavior* (Vol. 3). Bingley: Emerald.
- Chakrabarti, A.K. & Santoro, M.D. (2004). Building social capital and learning environment in university-industry relationships. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 1(1), 19-36.

- Chan, K.-Y.A., Oerlemans, L.A.G. & Pretorius, M.W. (2010). Knowledge exchange behaviours of science park firms: the innovation hub case. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(2), 207-228.
- Chatman, E.A. (1999). A Theory of Life in the Round. *Journal of American Society for Information Science*, 50(3), 207-217.
- Collins, J.D. & Hitt, M.A. (2006). Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(3), 147-167.
- Conway, S. (2001). Employing Social Network Mapping to Reveal Tensions Between Informal and Formal Organisation. I O. Jones, S. Conway & F. Steward (Eds.), *Social Interaction and Organisational Change: Aston Perspectives on Innovation Networks* (ss. 81-123). London: Imperial College Press.
- Dessne, K. (2013a). Formality and Informality: Learning in Relationships in an Organisation. *International Journal of Knowledge Management*, 9(4), 17-32.
- Dessne, K. (2013b). Learning in an Organisation: Exploring the Nature of Relationships. I A. Fred, K. Liu & J. Filipe (Eds.), *Proceedings of the International Conference on Knowledge Discovery and Information Retrieval and the International Conference on Knowledge Management and Information Sharing* (ss. 496-501). Algarve: Scitepress.
- Dessne, K. (2014). In a world of values and views: Information and learning activities in a military setting. University of Borås. Hämtad från <http://hdl.handle.net/2320/13598>.
- DeVries, R. (2000). Vygotsky, Piaget, and education: a reciprocal assimilation of theories and educational practices. *New Ideas in Psychology*, 18, 187-213.
- Diefenbach, T. & Sillince, J.A.A. (2011). Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization. *Organization Studies*, 32(11), 1515-1537.
- Draper, A.K. (2004). The principles and application of qualitative research. I *Proceedings of the Nutrition Society* (ss. 641-646): Cambridge University Press.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. & Tsang, E.W.K. (2008). Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), 677-690.
- Edström, A. (2013). På väg mot framtiden: En berättelse om samverkan för regional utveckling. Borås: Högskolan i Borås.

Ellinger, A.D. (2005). Contextual Factors Influencing Informal Learning in a Workplace Setting: The Case of "Reinventing Itself Company". *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 389-415.

Fehr, E. & Fischbacher, U. (2004). Social norms and human cooperation. *Trends in Cognitive Science*, 8(4), 185-190.

Ferraro, F. & Pfeffer, J. (2005). Economics language and assumptions: how theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30(1), 8-24.

Galinsky, A.D., Rus, D. & Lammers, J. (2011). Power: A Central Force Governing Psychological, Social, and Organizational Life. I D.D. Cremer, J.K. Murnighan & R.V. Dick (Eds.), *Social Psychology and Organizations* (ss. 17-38). London: Routledge.

Gherardi, S. (2000). Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations. *Organization Science*, 7(2), 211-223.

Gherardi, S. (2009). Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. *The Learning Organization*, 16(5), 352-359.

Gherardi, S., Nicolini, D. & Odella, F. (1998). Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: The Notion of Situated Curriculum. *Management Learning*, 29(3), 273-297.

Ghosh, A. (2004). Learning in strategic alliances. *The Learning Organization*, 11(4/5), 302-311.

Handley, K., Sturdy, A., Fincham, R. & Clark, T. (2006). Within and Beyond Communities of Practice: Making Sense of Learning Through Participation, Identity and Practice. *Journal of Management Studies*, 43(3), 641-653.

Hertzum, M. (2008). Collaborative information seeking: The combined activity of information seeking and collaborative grounding. *Information Processing and Management*, 44(2), 957-962.

Hibbert, P. & McQuade, A. (2005). To Which We Belong: Understanding Tradition in Inter-Organizational Relations. *Management*, 8(4), 73-88.

Holmqvist, M. (2002). Intra- and interorganisational learning processes: an empirical comparison. *Scandinavian journal of management*, 19(4), 443-466.

Hommen, L., Doloreux, D. & Larsson, E. (2006). Emergence and Growth of Mjärdevi Science Park in Linköping, Sweden. *European Planning Studies*, 14(10), 1331-1361.

- Hyldegård, J. (2006). Collaborative information behaviour – exploring Kuhlthau's Information Search Process model in a group-based educational setting. *Information Processing and Management*, 42, 276-298.
- Inkpen, A.C. & Currall, S.C. (2004). The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. *Organization Science*, 15(5), 586-599.
- Janowicz-Panjaitan, M. & Noorderhaven, N.G. (2008). Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. *Research Policy*, 37(8), 1337-1355.
- Janowicz-Panjaitan, M. & Noorderhaven, N.G. (2009). Trust, Calculation, and Interorganizational Learning of Tacit Knowledge: An Organizational Roles Perspective. *Organization Studies*, 30(10), 1021-1044.
- Johnsson, M.C. & Boud, D. (2010). Towards an emergent view of learning work. *International Journal of Lifelong Education*, 29(3), 359-372.
- Jones, W. (2007). Personal Information Management. *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)*, 41, 453-504.
- Juriado, R. & Gustafsson, N. (2007). Emergent communities of practice in temporary inter-organisational partnerships. *The Learning Organization*, 14(1), 50-61.
- Kelly, M.J., Schaan, J.-L. & Joncas, H. (2002). Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. *R&D Management*, 32(1), 11-22.
- King, A. (2006). The Word of Command: Communication and Cohesion in the Military. *Armed Forces & Society*, 32(4), 493-512.
- Kujala, J., Lehtimäki, H. & Pučėtaitė, R. (2015). Trust and Distrust Constructing Unity and Fragmentation of Organisational Culture. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Lambe, P. (2011). The unacknowledged parentage of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 175-197.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lavie, D., Haunschild, P.R. & Khanna, P. (2012). Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1453-1479.

Lewis, L., Isbell, M.G. & Koschmann, M. (2010). Collaborative Tensions: Practitioners' Experiences of Interorganizational Relationships. *Communication Monographs*, 77(4), 460-479.

Lindelöf, P. & Löfsten, H. (2003). Science Park Location and New Technology-Based Firms in Sweden – Implications for Strategy and Performance. *Small Business Economics*, 20(3), 245-258.

Lloyd, A. & Somerville, M. (2006). Working information. *Journal of Workplace Learning*, 18(3), 186-198.

Lount, R.B.J. & Pettit, N.C. (2012). The social context of trust: The role of status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 15-23.

Lundberg, H. (2013). Triple Helix in practice: the key role of boundary spanners. *European Journal of Innovation Management*, 16(2), 211-226.

Mariotti, F. (2012). Exploring Interorganizational Learning: a Review of the Literature and Future Directions. *Knowledge and Process Management*, 19(4), 215-221.

Marshall, C. & Rossman, G.B. (1999). *Designing Qualitative Research* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE.

Marsick, V.J. (2009). Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. *Journal of Workplace Learning*, 21(4), 265-275.

McDermott, R. & Archibald, D. (2010). Harnessing Your Staff's Informal Networks. *Harvard Business Review*, 88(3), 82-89.

McKenzie, P.J. (2003). A model of information practices in accounts of everyday-life information seeking. *Journal of Documentation*, 59(1), 19-40.

Meier, M. (2011). Knowledge Management in Strategic Alliances: A review of Empirical Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 1-23.

Meyer, H.W.J. (2009). The influence of information behaviour on information sharing across cultural boundaries in development contexts. *Information Research*, 14(1). Hämtad 2014-03-08 from <http://InformationR.net/ir/14-1/paper393.html>

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Nahapiet, J., Gratton, L. & Rocha, H.O. (2005). Knowledge and relationships: when cooperation is the norm. *European Management Review*, 2(1), 3-14.

- Nationalencyklopedins ordbok: Bd 3, [Rekr-Övä]. (1996). Höganäs: Bra böcker.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Toole, P. & Talbot, S. (2011). Fighting for Knowledge: Developing Learning Systems in the Australian Army. *Armed Forces & Society*, 37(1), 42-67.
- Orr, J.E. (2006). Ten Years of Talking about Machines. *Organization Studies*, 27(12), 1805-1820.
- Perkmann, M., Neely, A. & Walsh, K. (2011). How should firms evaluate success in university-industry alliances? A performance measurement system. *R&D Management*, 41(2), 202-216.
- Schein, E.H. (2003). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. Reflections reprinted from *Organizational Dynamics*, vol. 22, 1993, 4(2), 27-38.
- Smith, P. (2012). Where is practice in inter-organizational R&D research? A literature review. *Inter-organizational R&D research*, 10(1), 43-63.
- Solomon, N., Boud, D. & Rooney, D. (2006). The in-between: exposing everyday learning at work. *International Journal of Lifelong Education*, 25(1), 3-13.
- Stankov, L. (2011). Individual, country and societal cluster differences of personality, attitudes, values and social norms. *Learning and Individual Differences*, 21(1), 55-66.
- Säljö, R. (2003). *Föreställningar om lärande och tidsandan*. I S. Selander (Ed.), *Kobran, nallen och majjen: Tradition och förnyelse i svensk skola och skolforskning* (ss. 71-89). Stockholm: Myndigheten för skolutveckling.
- Tyler, T.R. & Blader, S.L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2002). *The Informal Structure: hidden energies within the organisation* (Working Paper Series 2002 WP008/02). Wolverhampton: University of Wolverhampton.
- Veinot, T.C. (2009). Interactive Acquisition and Sharing: Understanding the Dynamics of HIV/AIDS Information Networks. *Journal of American Society for Information Science*, 60(11), 2313-2332.
- Wenger, E. (1998a). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), 225-246.

- Wenger, E. (1998b). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W.M. (2002). *A guide to managing knowledge: Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Widén-Wulff, G. (2007). Motives for sharing social networks as information sources. *Advances in Library Administration and Organization*, 25, 1-31.
- Widén-Wulff, G., Ek, S., Ginman, M., Pertillä, R., Södergård, P. & Tötterman, A.-K. (2008). Information behaviour meets social capital: a conceptual model. *Journal of Information Science*, 34(2), 346-355.
- Wildemuth, B.M. (2009). *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*. Westport: Libraries Unlimited.
- Winkelen, C.v. (2010). Deriving value from inter-organizational learning collaborations. *The Learning Organization*, 17(1), 8-23.
- Vlaar, P.W.L., Bosch, F.A.J.V.d. & Volberda, H.W. (2006). Coping with Problems of Understanding in Interorganizational Relationships: Using Formalization as a Means to Make Sense. *Organization Studies*, 27(11), 1617-1638.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and Methods* (2 ed., Vol. 5). Thousand Oaks: SAGE.

Samarbete mellan organisationer som kan främja forskning och utveckling sker ofta i regional kontext mellan akademi, näringsliv och myndigheter. Två sådana regionala samarbeten för Borås återfinns som fallstudier i denna rapport: Innovationsplattform Norrby och Textile Fashion Center.

Många studier kring samarbete har sin hemvist främst inom management och ekonomi där fokus ligger på att identifiera framgångskoncept för att styra, kontrollera och hantera samarbete. Kunskap ses som något som bör överföras till nytta för den enskilde aktören och lärande ses som en konsekvens av att systematiskt överföra kunskap mellan organisationer. Dessa studier har även konstaterat att det i samarbete över organisationsgränser bland annat finns skillnader i kulturer och rutiner, bristande tillit och bristande respekt av varandras kompetens. Hur dessa faktorer påverkar de sociala relationerna har dock inte studerats i någon större utsträckning. Färre är således de studier som i stället med sociala utgångspunkter undersöker lärande mellan organisationer när det gäller själva dynamiken i relationerna – särskilt på den operativa nivån. Det behövs mer kvalitativt inriktad forskning för att förstå samarbete som äger rum i sådana relationer för att på så sätt också få insikt i hur samarbete mellan organisationer kan skapas, underbyggas och utvecklas.

Denna rapport presenterar en kvalitativ studie som undersöker hur relationer i ett samarbete mellan organisationer kan se ut och på vilka sätt organisationer kan skapa förutsättningar för att bygga samarbete utifrån ett socialt lärandeperspektiv. Studien har genomförts inom ramen för Collaboration Arenas, CARENA, ett större forskningsprojekt finansierat av Vinnova. I CARENA arbetade sex lärosäten tillsammans för att utveckla modeller eller arenor för strukturerat och långsiktigt samarbete. Förutom Högskolan i Borås medverkade högskolorna i Trollhättan, Skövde, Jönköping, Halmstad och Malmö.



HÖGSKOLAN
I BORÅS