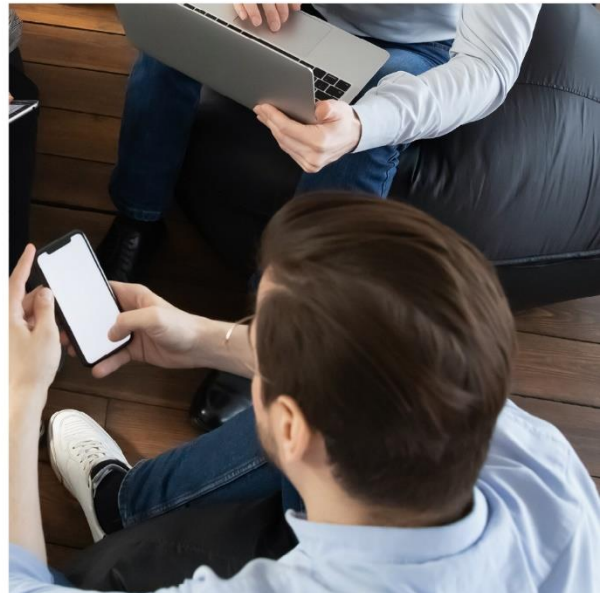
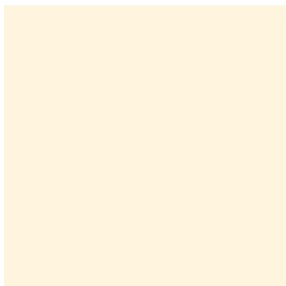
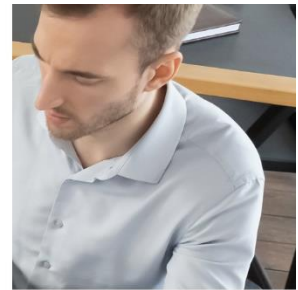
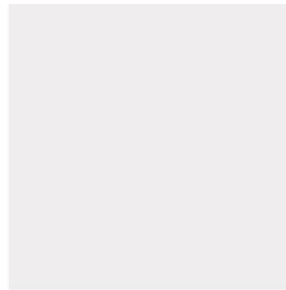
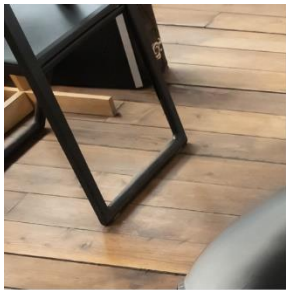


Att åstadkomma samverkan

Sju kommunikativa framgångsfaktorer



Titel: Att åstadkomma samverkan – Sju kommunikativa framgångsfaktorer
Författare: Otto Hedenmo, Högskolan för lärande och kommunikation, JU
Peter Berglez, Örebro universitet
ISSN: 9425-1101
Rapportnummer: 2024:23
Utgivningsår: 2024
Omslagsbild: Mostphotos

Förord

Klimatförändringarna är en av vår tids största utmaningar. Klimatet förändras i snabb takt och medför stor påverkan på många viktiga samhällsfunktioner och verksamheter. Som en del i att minska påverkan på klimatet, och möta klimatförändringarna, grundades 2011 Klimatrådet Jönköpings län.

Klimatrådet är en samverkansplattform där näringsliv, kommuner, regionen, myndigheter, högskola och organisationer arbetar tillsammans. En långsiktig samverkan med bred förankring bland aktörer i länet ses som en avgörande faktor för att nå framgång i klimatfrågan. Visionen om ett klimatsmart plusenergilän, samt målen i länets klimat- och energistrategi är utgångspunkten för samverkan. Klimatrådet kraftsamlar och samhandlar för att minska klimatutsläppen, öka andelen förnybar energi, minska energianvändningen och anpassa samhället till ett förändrat klimat.

Utgångspunkterna för arbetet är strategier, program och initiativ. De globala målen för hållbar utveckling i Agenda 2030, Parisavtalet, EU:s och Sveriges energi- och klimatomål samt länets klimat- och energistrategi från 2019 ligger som en bas för de åtgärdsprogram som tagits fram, Åtgärdsprogrammet Minskad klimatpåverkan 2021–2025 och Åtgärdsprogrammet Anpassning till ett förändrat klimat 2021–2025.

Rapporten är resultatet av ett forskningsprojekt samfinansierat av Klimatrådet Jönköpings län och Jönköping University/Högskolan för Lärande och Kommunikation (HLK). Projektet har pågått mellan 2018 och 2024 med syftet att undersöka relationen mellan kommunikation och organiseringen i klimatsamverkan. Rapporten är utformad primärt utifrån fyra vetenskapliga studier som har genomförts i projektet och de insikter som forskningen mynnat ut i.

Det pågående, klimat- och energiarbetet i länet har gett tydliga och konkreta resultat inom flera områden. Arbetet behöver fortsätta, takten i omställningen måste öka och samarbete ses som en nyckel till framgång. Resultaten från forskningen hjälper oss att öka förståelsen för samverkan och samhandling, vilket ger möjligheter att öka takten i klimatarbetet.

Brittis Benzler

Landshövding

Thomas Winman

VD Högskolan för lärande och kommunikation (HLK)

Innehåll

ATT ÅSTADKOMMA SAMVERKAN	1
FÖRORD	3
SAMMANFATTNING	5
INTRODUKTION	7
Disposition	8
VAD ÄR SAMVERKAN?	9
Samverkanskommunikation	10
Kommunikation och klimatsamverkan.....	11
KORT BESKRIVNING AV FORSKNINGSPROJEKTET	14
KOMMUNIKATIVA FRAMGÅNGSFAKTORER I KLIMATSAMVERKAN.....	16
Den kommunikativa miljön i klimatsamverkan.....	16
Samverkansvärden för medlemmarna	20
SLUTORD	23
Författarnas tack	24
REFERENSER.....	25

Sammanfattning

Samverkan har kanske aldrig varit så förekommande som det är idag. Samverkan används av både offentliga och privata organisationer för att utbyta erfarenheter och uppmuntra innovativa projekt, men också för att adressera problem som ingen organisation kan lösa på egen hand. Samverkan har kommit att bli självklart för dagens organisationer. En anledning till att samverkan har ökat är på grund av de organisatoriska men också tekniska möjligheterna som idag finns att binda ihop organisationer över geografiska, institutionella och tidsmässiga avstånd. Samhället är idag avsevärt mycket mer kommunikativt ihopkopplat än bara för några decennier sedan genom den mångfald av digitala medier som tillkommit, från epost och ordbehandlingsprogram till digitala möten, samarbetsplattformar, sociala medier, och mycket mer. De utökade möjligheterna att kommunicera över tid och rum har bidragit med möjligheter att utan större ansträngning börja samverka. Med dessa ökade kontaktmöjligheter kommer också ökade förhoppningar om utsikter att hitta gemensamma riktningar, samordna resurser och finna gemensamma ageranden. Något som erfarenheter visar är lättare sagt än gjort.

Dagens möjligheter att kommunicera kan förenkla samverkan men bidrar också med ökade utmaningar. Teknologiska förutsättningar, som hårdvarutillgång och uppkoppling, avgör i vilken utsträckning medlemmar kan delta i digitala samverkansaktiviteter. De mjukvaror organisationer väljer att använda och hur de använder dessa formar anställdas digitala kompetenser och möjligheter, vilket påverkar sätten på vilka de samverkar med andra. När organisationer möts i samverkan påverkar det därmed själva innehållet i och resultatet av samverkan. Samverkansdokument, så som strategier och gemensamma åtaganden, ges olika betydelse och inflytande i medlemsorganisationer beroende på hur dokumenten arbetas fram och hur organisationerna är kommunikativt uppbyggda. Vad som vid en första anblick kan upplevas som oanade möjligheter kan alltså vid närmare eftertanke framstå som synnerligen komplext och svårarbetat.

Denna rapport adresserar kommunikationens roll i samverkan och på vilka sätt kommunikation formar hur samverkan förs och vad som åstadkoms genom samverkan. Rapporten tar sin utgångspunkt ifrån ett forskningsprojekt som har studerat medieanvändningen i klimatsamverkan. Alltså, sättet på vilket användandet av medier, för att interagera men också enas i gemensamma åtaganden, kan bidra till att öka förståelse av de hinder men också möjligheter som uppstår när organisationer samverkar. Även om rapporten utgår ifrån klimatsamverkan som fall är förhoppningen att alla som ingår i någon typ av samverkan eller har erfarenhet av samverkan, kan känna igen sig och lära sig något från rapporten.

Med ambitionen att på ett pedagogiskt sätt omsätta insikterna i projektet till praktiska råd presenteras i rapporten sju kommunikativa framgångsfaktorer. Dessa kan samverkansorganisationer ta inspiration av i sitt samverkansarbete. Framgångsfaktorerna är baserade på särskilda värden av samverkan (samverkansvärden) som vi funnit i projektet. De är här utformade som förslag att implementera eller bara reflektera över. Förslagen fokuserar både på hur organisationerna i samverkan kommunicerar med varandra och vilka förutsättningar detta ger för medlemmarna att skapa samverkansvärde.

Introduktion

Samverkan har varit och är ett ökande fenomen i Sverige och andra delar av världen. Begreppet refererar till en sammanslutning där organisationer frivilligt brygger sina organisatoriska gränser för att lösa ett problem de alla har gemensamt intresse i. Även om det finns flera anledningar till att samverkan ökar är tre anledningar återkommande i samverkanslitteraturen.

För det första, det svenska organisationslandskapet har blivit alltmer differentierat och specialiserat, vilket skapat ett större behov av samverkan mellan offentlig sektor, näringsliv och civilsamhälle, men också mellan myndighet, kommuner och regioner (t.ex., Hedberg Rundgren m.fl., 2022). Vissa skulle här se behovet av samverkan som bevis på att våra institutioner inte fungerar som de ska. För det andra har den tekniska utvecklingen av kommunikationsteknologier gjort det enklare att skapa och hålla samman en samverkan, genom användning av digitala dokument, mötesplattformar, molntjänster, epost, sociala media, med mera. Det har alltså blivit geografiskt och tidsmässigt enklare att ingå i en samverkan och göra den beständig över tid. För det tredje har den typ av samhällsproblem som ingen organisation kan lösa på egen hand blivit en större del av vardagen. Dessa problem brukar kallas för 'wicked problems' eller komplexa samhällsproblem. De kännetecknas av avsaknaden av en enskild lösning; deras hopbindning med andra problem, samt av behovet av att förena olika kompetenser, sektorer, och perspektiv. Klimatfrågan är ett sådant problem och den samverkansfråga denna rapport i huvudsak fokuserar på. Klimatfrågan karaktäriseras av individers och organisationers varierade uppfattningar av hur den ska bemötas; deras varierade möjligheter att påverka, och inte minst den brådska som gör att tiden för diskussion är knapp och vägen till handling prioriterad.

Att få till stånd förändring genom samverkan är dock i de flesta fall en stor utmaning och ibland närmast vanskligt. Under detta projekts gång har detta yttrat sig i intervjuer och observationer som gjorts under fältarbete, i diskussioner som förts i det nationella nätverket för samverkansforskning, och inte minst i alla tidigare forskningsstudier som pekar på dess svårigheter (Huxham & Vangen, 2005; Hall, 2020; m.fl.). Ändock, som samverkansforskaren Matthew Koschmann noterar, ökar samverkan. Han menar att:

det är en påtaglig diskrepans mellan den uppmuntran för samverkan som finns i samhället och de utmaningar och besvikelser som följer av samverkanspraktiken.

(2020, s. 103, vår översättning)

Det finns alltså en förväntan om att samverkan ska vara enklare än vad den i praktiken är och ge större utfall än vad det verkligen gör. En central utmaning för samverkan som adresserar komplexa samhällsproblem är att medlemmar har olika möjligheter och förståelser av vad samverkan ska utmynna i.

Samverkansforskaren Patrik Hall betonar att samverkan behöver finna ”gemensamma idéer om organisering för att bli framgångsrik” (2020, s. 11). Samverkansorganisationer, alltså etablerade plattformar där organisationer frivilligt möts och arbetar med en gemensam fråga, saknar på många sätt egna tillgångar. Dessa är istället beroende av att medlemmarnas tid, resurser och handlande organiseras. Denna organisering är fundamentalt beroende av samverkans kanske viktigaste resurs: kommunikation (t.ex., Lewis, 2006). En fungerande kommunikation behövs för att medlemmar ska ges förutsättningarna att mötas och utstaka gemensamma riktningar. Hur den kommunikativa miljön utvecklas i en samverkansorganisation har i sin tur påverkan på medlemmars möjligheter att knyta samverkansarbetet till verksamheten i sina organisationer. Till exempel kan sättet på vilket medlemmarna utbyter information genom möten möjliggöra vissa typer av handlingar medan utvecklandet och implementeringen av strategiska dokument kan binda ihop organisationer och ge argument i diskussioner, vilka i sin tur leder till andra typer av handlingar. Hur man kommunicerar i samverkan bidrar på detta sätt till att samverkan också kan omvandlas till handling.

Denna rapport tar sin utgångspunkt i ett forskningsprojekt som studerade hur medlemmarnas kommunikation möjliggjorde eller försvårade handling i deras gemensamma klimatsamverkansarbete. I projektet studerades mer exakt samverkansorganisationen Klimatrådet Jönköpings läns arbete med att minska länets klimatpåverkan. Rapporten är baserad på studier som gjordes under Covid-19-pandemin vilket var en period där Klimatrådet behövde utarbeta fungerande sätt att kommunicera i en digital miljö samtidigt som de tillsammans utvecklade nya klimatåtgärdsprogram. Forskningsprojektet har anammat ett kommunikations-centrerat perspektiv på samverkan för att undersöka **sättet på vilket medianvändningen i samverkan främjar eller hämmar handling**. Rapporten ger en översiktlig bild av projektet och insikter från dess studier, men gör också nedslag i andra studier inom samverkansforskningen som utforskat dess kommunikation i ett bredare perspektiv. I det avslutande kapitlet ges sju praktiska förslag att resonera kring eller implementera i samverkansarbetet för att underlätta och stödja samverkansorganisationers arbete med fokus på kommunikation.

Disposition

Rapporten inleds med en beskrivning av samverkan och hur samverkan kan förstås ur ett kommunikativt perspektiv. Mer precist, hur projektet har förstått kommunikation och vilken roll medier spelar i denna. Därefter följer ett avsnitt som redogör för genomförandet av projektet, följt av de insikter som projektet kommit fram till. Baserat på dessa insikter ger det avslutande kapitlet sju förslag på faktorer som samverkansorganisationer med fördel bör ta i beaktande i sitt arbete.

Vad är samverkan?

Samverkan är en slags mellanting av en organisation och ett nätverk. Till skillnad från *nätverk* handlar samverkan om mer än spontana träffar med liknande organisationer. Samverkan eftersträvar en form av gränsdragning och etablerad organisering, med regelbundna möten, gemensamma strategier och ett tydligt medlemskap. Till skillnad från nätverk innehåller samverkan alltså tydligare processer med inslag av strukturella element och roller. Å andra sidan saknar samverkan många av de materiella och rituella faktorer som existerar i traditionella organisationer. Samverkan har sällan en egen byggnad, HR-avdelning, hierarkiska organisationsscheman, gemensamma julfester, med mera. I stället bygger samverkan på idéer om frivillighet, symmetriskt deltagande, och så kallat horisontellt beslutsfattande. Det bör alltså finnas en ömsesidig förståelse och påverkansmöjlighet mellan medlemmar i vad som samverkan ska åstadkomma och hur detta ska åstadkommas. För att inte medlemmar ska lämna samverkan behöver sättet att samverka förhandlas och accepteras av dess medlemmar. Men, kanske viktigast av allt, för att samverkan ska bestå och utvecklas behöver den också bära frukt för medlemmarna som deltar.

En samverkansorganisation definieras här som "en simultan process och struktur som involverar organisationsrepresentanter vilka frivilligt adresserar ett problem som berör multipla aktörer och som omfångsmässigt och kapacitetsmässigt är omöjligt för den enskilde organisationen eller sektorn att lösa på egen hand." (Koschmann, 2020, s. 82, vår översättning)

I introduktionen nämndes att samverkan sällan äger formella resurser i någon större utsträckning. Resurserna som används i samverkansorganisationer är beroende av att medlemmarnas organisationer går till handling som ett resultat från samverkan. Detta kan yttra sig genom att medlemsorganisationer agerar tillsammans, men också genom att samverkansdeltagande möjliggör för enskilda individer att agera på nya sätt. I detta arbete är medlemmarnas kommunikation deras huvudsakliga resurs för att åstadkomma ett resultat som är demokratiskt och leder till en bredare samhällsförändring.

Samverkan är med det sagt inte fritt från maktstrukturer, auktoriteter och ledarskap vilket inte heller behöver vara ett problem. Samverkan är i behov av att vissa typer av vägval görs för att undvika låsningar till förmån för utformandet av gemensamma prioriteringar och riktningar. Samverkan behöver alltså praktiskt undvika situationer som utvecklas till evighetslånga diskussioner men också att enskilda organisationer har mer inflytande och mer utväxling än andra. I stället bör samverkan utvecklas på ett sådant sätt att majoriteten av organisationerna ser ett värde i samverkan utifrån hur deras deltagande möjliggör dem att handla på sätt som annars inte skulle vara möjliga. Men hur gör man det i komplexa samhällsfrågor som klimatfrågan, där synen på orsaker, konsekvenser och lösningar varierar? Här blir medlemmarnas kommunikation central.

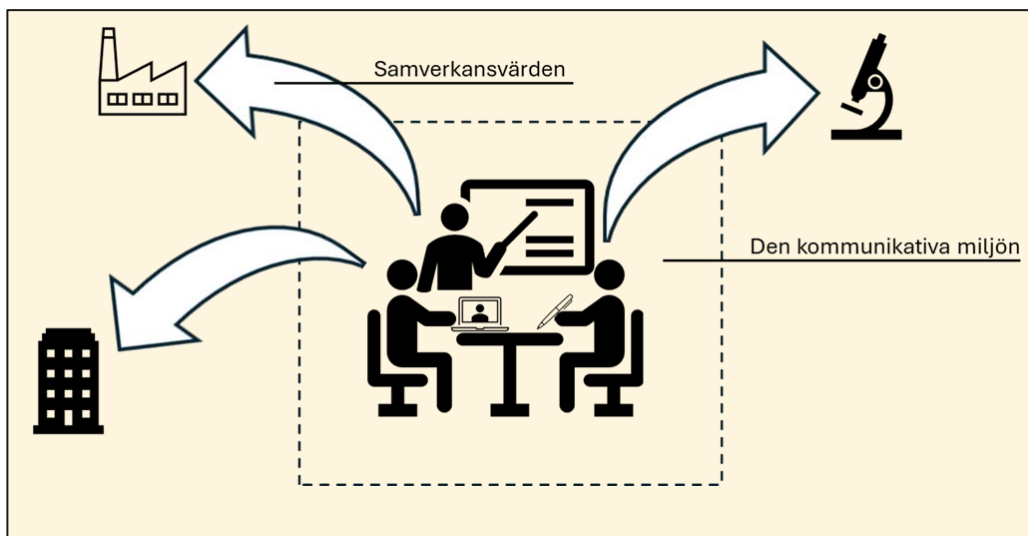
Samverkanskommunikation

Det projekt som denna studie utgår ifrån har alltså tagit ett så kallat kommunikations-centrerat perspektiv på samverkan. Detta perspektiv betraktar kommunikation i samverkan som:

en komplex process av meningsförhandling och konstruktion genom vilket aktörer i en viss kontext använder symboler och gör tolkningar för att skapa (och/eller bibehålla, förändra, förstöra) meningarna som koordinerar och kontrollerar aktivitet och kunskap. (Koschmann m.fl., 2012, s. 335, vår översättning)

Kommunikation förstås alltså här som meningsskapande processer. Individer interagerar genom språket och på så vis förändrar sin förståelse för varandra och för vad som diskuteras. Denna process brukar benämnas som koorientering (Newcomb, 1953) vari olika betydelser, eller abstraktioner, skapas i kommunikationen och på så vis blir viktiga element för att gasa eller bromsa samverkan. I samverkan kan detta till exempel yttra sig i vilka roller som skapas, vilka samverkansprioriteringar som görs, men också i abstrakta idéer som kopplat an till samverkansorganisationen. Inom samverkansforskningen finns bland annat exempel på hur skapandet av ett gemensamt "vi" som medlemmarna stod bakom, ökade handlingskraften (Koschmann, 2013) eller hur särskilda samverkansdokument kan upplevas bidra med detsamma (Hedenmo, 2024b). I det kommunikations-centrerade perspektivet ses därmed inte kommunikation som en av flera komponenter inom samverkan. Samverkan är kommunikation. De faktorer som gynnar men också missgynnar samverkan uppstår och bibehålls genom medlemmars kommunikation, i vad som sägs och hur det sägs, vilket skapar en viss riktning för samverkan. Om interaktionen mellan medlemmar upphör, upphör också samverkan.

För att samverkan ska bli handlingskraftig behöver medlemmarna finna sätt att utveckla och upprätthålla en kommunikativ miljö som skapar värde för de som deltar och möjliggör dem att agera i sina organisationer. I figur 1 visas hur den kommunikativa miljön skapar så kallade samverkansvärden som medlemmarna kan använda i sin egen organisation. I den kommunikativa miljön ingår de sätt att samverka som uppmuntras i samverkansmöten, men också vilka betydelser som skapas i de dokument, webbplatser, nyhetsbrev, med mera, som förhandlas och accepteras gemensamt. Detta projekt har primärt studerat olika medielösningars ofta förbisedda roll i dessa processer. Olika medier skapar olika typer av kommunikation och därmed hur vi skapar mening från innehållet. Att tilltala någon i telefon görs exempelvis på ett annat sätt än när man tilltalar någon på en arbetsplats och att interagera via sociala medier är annorlunda än via skrivna brev. Sättet på vilket vi förändrar hur vi kommunicerar beror på vad olika medier tekniskt tillåter men också hur vi utvecklar ett gemensamt sätt att använda dessa medier.



Figur 1 – Den kommunikativa miljön skapar samverkansvärden

De senaste decenniernas utveckling av medieteknologier har gjort relationen mellan medier och information mer komplex. Innehållet i meddelanden kan idag vara frikopplat från det specifika mediet där meddelandet skrevs. Ett textdokument kan till exempel existera på papper men också i mobilen, datorn, med mera, vilket påverkar spridningen, presentationen, utvecklandet, och i slutändan förståelsen av det som kommuniceras. Möjligheterna att interagera har även förändrats parallellt med användandet. Idag är det exempelvis vanligt att chatta under möten; förmedla känslor genom emojis, eller att presentera idéer med PowerPoints. Denna utveckling har inneburit att det kommunikativa användandet av medier har blivit en större del av samverkansdeltagarnas sätt att bygga relationer (se också Dahlgren & Hill, 2023; Madianou & Miller, 2012). Här är medlemmarnas kommunikativa och mediemässiga kunskapsresurser, vanor, preferenser, avsikter, med mera, av största betydelse.

I samverkan används medier för att interagera och förenas i en gemensam riktning via ett gemensamt "vi". I detta arbete har medierna en funktion att ordna kommunikationen (Beverungen m.fl., 2019) vilket bidrar till hur samverkansorganiseringen skapar vissa samverkanskvaliteter, såsom inkludering, transparens och legitimitet. Medieanvändningen i samverkan behöver därför utvecklas på ett sätt så den blir gemensamt accepterad av och framförallt meningsfull för samverkansorganisationens medlemmar.

Kommunikation och klimatsamverkan

Kommunikationen i samverkan existerar inte i ett vakuum utan är inbäddad i omvärldsfaktorer där, exempelvis, organisationers ansvarsområden, medlemmars yrkestillhörighet, och samverkansfrågans karaktär, påverkar kommunikationen. Detta innebär att problemet som det samverkas kring också formar hur samverkan bedrivs.

Tidigare studier har pekat på att den variation av åsikter, förståelser, ambitioner, och möjligheter, som existerar i klimatfrågan, och inte minst brådskan att gå till handling, också kommer till uttryck hur individer och organisationer samverkar (Porter m.fl., 2018; Cox, 2010). Att organisera en samverkan utifrån en variation av olikheter är svårt, men på intet sätt unikt för klimatfrågan. Svenska studier har pekat på att klimatfrågan inte nödvändigtvis bör betraktas som polariserad, med individers orubbliga åsikter, utan snarare en fråga som innehåller en variation av förståelser vilket kan göra det enklare att mötas (Wolrath Söderberg, 2021). Däremot är klimatfrågan präglad av olika förväntningar och ansvarsområden vilka också kommer till uttryck i hur samverkansorganisationer kommunicerar. Till exempel brukar klimatfrågan ses som ett ansvarområde för offentlig sektor (Brülde & Duus-Utterström, 2015) vilket inte minst syns i den omfattande klimatsamverkan som genomförs på initiativ av kommuner, regioner och statliga myndigheter. Enligt Sveriges kommuner och regioner använder till exempel 91 % av kommunerna samverkan av olika slag i sitt klimatarbete (SKR, 2023).

Samverkan i klimatfrågan är något som i Sverige förts på initiativ av offentlig sektor under en lång tid. Redan på 1950-talet betonades vikten av att samverka över organisatoriska och sektoriella gränser för att hantera olika miljöfrågor (Larsson Heidenblad, 2021). I takt med att klimatfrågan växte, inte minst genom internationella avtal, kom klimatsamverkan att bli mer vanligt från 1990-talet och framåt (Lidskog & Sundqvist, 2011). Då klimatfrågan överbryggat geografiska områden, sektorer, professioner, med mera, kopplade frågan tidigt an till många olika typer av verksamheter. Även om klimatsamverkan också förs inom både privat sektor (till exempel via Haga-initiativet) och i civilsamhället, är uppfattningen att frågans omfattning ger offentlig sektor en mer framträdande roll och ett utpekat ansvar att agera. Detta har etablerat offentliga aktörers roller som initiativtagare, pådrivare, och ansvariga att initiera och administrera samverkan (se också Brülde & Duus-Utterström, 2015; Wolrath Söderberg, 2021).

Forskning om klimatsamverkan menar att organisationers samhällsroller avspeglas i samverkan. Medlemmarna tar med sig sina samhällsfunktioner, sina branschfrågor och sina relationer in i samverkan vilket yttar sig i hur medlemmarna kommunicerar med varandra. Hur dessa relationer upprätthålls eller utvecklas kan hämma klimatsamverkan (Poncelet, 2004), till exempel genom att premiera enskilda medlemmars intresseområden vilket kan leda till en ensidig eller för informativ kommunikation (Cox, 2010). Flera forskare menar att klimatsamverkan bör grundas i dialog och förhandling (Markowitz & Guakim, 2019) och betonar vikten av att deltagarna inspirerar varandra genom att ge goda exempel som visar på att omställning är möjlig och fördelaktig (Wormbs & Wolrath Söderberg, 2024). Jämfört med andra länder verkar klimatsamverkan i Sverige dock vara mindre förknippad med konflikthantering (se Clarke & Peterson, 2016). I Sverige är medlemmar i klimatsamverkan ofta överens om frågan som sådan och att något behöver göras åt den. Istället handlar det därför om att hitta sätt att organisera sig som också möjliggör för medlemmarna att skrida till handling. Klimatsamverkan handlar i den bemärkelsen mer om att hitta

sätt att bejaka och arbeta utifrån deltagarnas olikheter än att få alla att agera på samma sätt (Cox, 2010; Gronow m.fl., 2019).

Ambitionerna i det forskningsprojekt som denna rapport grundar sig i har varit att bygga vidare på dessa studier genom att undersöka sättet på vilket en klimatsamverkansorganisation kommunikativt organiserar sig och att försöka förstå vilket utfall detta ger eller inte ger i medlemsorganisationerna. Alltså, hur medier underlättar förenandet av aktörer och idéer och hur detta bidrar med handlingskraft i frågan. Med tanke på den centrala roll medier har för att organisera och ordna samverkanskommunikation menar vi att det saknas ett särskilt fokus mot hur olika slags medier – från dokument till digitala plattformar – faktiskt används i klimatsamverkan och hur de kan bidra att föra samverkan till handling.

Kort beskrivning av forskningsprojektet

Att undersöka kommunikationens betydelse för att bidra till handlingskraft i en samverkansorganisation är komplicerat. Hur är det möjligt att koppla särskilda sätt att samverka till en viss typ av utfall? Även om kommunikationen är att betrakta som central är det viktigt att betona att varje samverkansorganisation innehar en palett av variabler som ger dem unika förutsättningar för handlande. Kommunikation ger förutsättningar för vissa typer av handlingar men formas alltså också av kontexten. Det kan exempelvis vara värdefullt att ta hänsyn till samverkansfrågans karaktär eller det nationella sammanhang där den studerade samverkan förs. Ingen forskningsstudie kan dock inkludera allt som kan tänkas påverka hur samverkan leder till handling, men det är möjligt att peka på bidragande faktorer till varför ett visst initiativ eller agerande möjliggjordes.

De vetenskapliga studierna som har genomförts i detta projekt har undersökt en offentligt initierad samverkansorganisation, mer exakt den regionala samverkansorganisationen Klimatrådet Jönköpings län (hädanefter *Klimatrådet*). Klimatrådet skapades 2011 på initiativ av Länsstyrelsen i Jönköpings län, som svar på ett uppdrag i deras regleringsbrev. Klimatrådet har som uttalat mål att bli ett så kallat 'klimatsmart plusenergilän' innan 2045 och ser samverkan som en central metod att uppnå detta. I sitt arbete har Klimatrådet utformat en gemensam klimat- och energistrategi som ska verkställas bland annat genom regelbundet framtagna åtgärdsprogram. Vid tiden för projektet var samverkansorganisationen strukturerad utifrån sex permanenta grupper och ett antal tillfälliga arbetsgrupper, vilka arbetade utifrån olika roller och ansvarsområden. Under den här perioden bestod Klimatrådet av ett femtiotal organisationer, med strax över hundra representanter fördelade mellan grupperna (se mer i Hedenmo, 2024a och 2024b).

För att få samman det höga antalet personer och organisationer nyttjades en bred palett av medier. På en övergripande nivå använde Klimatrådet nämnda strategi och åtgärdsprogram som centrala dokument att förhålla sig till och en websida där såväl medlemmar som utomstående kunde få mer information om samverkansorganisationen och dess aktiviteter. De regelbundna mötena ramades in av agendor, arbetsdokument och minnesanteckningar, och fördes i digitala plattformar med PowerPointpresentationer som stöd i de olika mötespunkterna. Utöver detta distribuerade Klimatrådet även ett månatligt nyhetsbrev om deras aktiviteter som gick till såväl medlemmar som andra intresserade.

Alla dessa medier bidrar med pusselbitar till hur Klimatrådet samverkar kommunikativt. För att undersöka hur användningen av medier bidrog till handlingskraft hos medlemmarna deltog en doktorand passivt i fyra av Klimatrådets grupper under ett års tid. Detta för att studera hur

samverkansorganisationens gemensamma användande av dessa medier kom till uttryck och utvecklades. Ett urval av deltagarna i dessa grupper har även intervjuats (se tabellen nedan). Utöver detta material har även intervjuer genomförts med samordnare för tre liknande samverkansorganisationer och tre öppna samverkansworkshops har genomförts där relationen samverkan-kommunikation-klimat varit i fokus.

Insamlat empiriskt material

	Observationer	Intervjuer
Antal	18 möten	11 stycken
Tid	43 timmar	9 timmar
Period	aug 2020 - jun 2021	okt 2021 – feb 2022

De analyser som genomförts i projektet har undersökt hur Klimatrådets medlemmar enas kring en gemensam användning av medier, och därmed gemensamma sätt att kommunicera inom gruppen för att hitta ömsesidiga vägar framåt. Dessa har i sin tur analyserats i termer av hur medlemmarna upplevde att sättet att kommunicera möjliggjorde för dem att handla i sin organisation. Klimatrådets sätt att använda medier har alltså undersökts utifrån att observera interaktionen mellan medlemmar varpå insikter från dessa analyser har kopplats till intervjuer om hur medlemmar upplever att kommunikationen blir värdefull. Insikterna från dessa studier har legat till grund för de kommunikativa framgångsfaktorer som presenteras i följande avsnitt. Dessa framgångsfaktorer är alltså inte något som presenterats i de vetenskapliga studierna utan något som utarbetats enkom för denna rapport.

Kommunikativa framgångsfaktorer i klimatsamverkan

I detta avsnitt presenteras de insikter om kommunikationens roll i klimatsamverkan som skapats i detta projekt och idéer på hur samverkan kan utvecklas utifrån dess insikter. För att översätta insikterna till praktisk genomförbarhet är avsnittet utformat utifrån sju förslag på faktorer som samverkansorganisationer bör beakta när de utvecklar sina gemensamma sätt att använda medier. Förslagen som presenteras utgår ifrån en övergripande idé om att samverkan gynnas av en balans mellan styrning och flexibilitet (Danermark & Kullgren, 1999; Lindgren, 2009). Vi menar därmed att samverkan mår bra av och ökar sin handlingskraft i en strukturerad organisering som också tillåter spontanitet och utforskande aktiviteter.

Avsnittet är uppdelat i två sektioner där den första fokuserar på kommunikationens roll inom samverkansorganisationen och den andra hur sättet att kommunicera skapar samverkansvärden som stöttar handling i medlemmarnas organisationer.

Den kommunikativa miljön i klimatsamverkan

Enligt samverkansforskaren Cynthia Gray är det genom interaktion medlemmar försöker "nä gemensamma tolkningar av hur de ser på världen" och det är genom dessa tolkningar samverkan "skapar grunden för handling." (1989, s. 25, vår översättning). Interaktionen formar således hur medlemmarna i sin tur agerar. Hur medlemmar kommunicerar rent praktiskt kan däremot vara ordnat på olika sätt och utifrån särskilda former. Samverkansmöten brukar till exempel uppmuntra medlemmar att ha olika roller såsom ordförande, sekreterare, justerare, med mera, vilka besitter särskilda funktioner och därmed möjligheter att kommunicera. Som i de flesta samverkansorganisationer var interaktionen i Klimatrådet koncentrerad kring just möten. I dessa möten hade deltagarna olika roller vilket bidrog till att olika organisationer hade olika betydelse för att forma kommunikationen i samverkan. Länsstyrelsen, som sammankallande och koordinerande organisation, hade mest inflytande med sekreterarrollen i samtliga grupper och ordföranderollen i två.

I övergången till digital samverkan överfördes ett outtalat ansvar till den sammankallade organisationen att också tillhandahålla digital plattform för mötena. Att detta gjordes outtalat är ett exempel på hur rollen som

sammankallande organisation följer med vissa handlingsfriheter och möjlighet att forma förutsättningarna för den kommunikativa miljön som andra medlemmar inte har. Däremot kan medlemmars handlingsfrihet i kommunikationen stärkas men också utmanas i användningen av kommunikativa verktyg. Till exempel bidrar sättet på vilket digitala mötesplattformar är tekniskt uppbyggda till att uppmuntra särskilda former av kommunikation. Dess utformning avgör, till exempel, hur deltagarna visas i mötesplattformen, vilka som tillåts dela/se visuellt innehåll, eller hur interaktionen förs (muntligt, chattfunktioner, visuellt, osv.).

Att en organisation koordinerar de övriga förutsätter en centralisering av handlingsfrihet till den enskilda organisationen för att ordna hur medlemmar interagerar. Detta kan såväl underlätta som försvåra samverkan. Tidigare studier har visat på hur koordinerande organisationer kan möjliggöra för andra organisationer att samlas eller agera mäklare för att förena medlemmar med olika uppfattningar och möjligheter (t.ex. Poncelet, 2004; Porter m. fl., 2018). Det finns dock risker att förhålla sig till när vissa organisationer får för stort inflytande på kommunikationen, såsom risken att premiera sina intressen eller agera utifrån en särskild metodik som stämmer mindre väl överens för de andra deltagarna.

I övergången till digital samverkan bibehölls och utvecklades Länsstyrelsens centrala roll som sammankallande organisation i Klimatrådet. Till viss del hade detta en positiv inverkan på interaktionen. Den centrala rollen innebar att man dirigerade samverkanskonversationerna genom att inbjuda till deltagande och mana på effektivitet i samverkan. Medlemmarna upplevde att detta hade en positiv inverkan på möjligheten att komma framåt i samverkansfrågor. Övergången till digitala möten bidrog dock också med tekniska utmaningar då medlemmar upprepade gången inte hade samma tillgång till mötesplattformen. Oftast uttryckte det sig genom att medlemmar inte kunde se materialet som visades, men ibland också genom oförmåga att delta i möten helt och hållet.

Eftersom samverkansdiskussionerna ofta utgick ifrån vad som sades och visades i mötesplattformen, såsom en PowerPoint-presentation eller ett dokument, uppstod svårigheter att komma framåt. Det skapade en miljö där medlemmars kommunikativa ojämnligheter hämmade samverkan. Att kombinera kommunikation med olika pedagogiska lösningar, exempelvis tabeller, bilder, ljudfiler, med mera, är särskilt användbart i klimatsamverkan där modeller, data och bilder ofta används för att beskrivas och förstå klimatfrågan. Detta blev inte minst tydligt i Klimatrådets diskussioner då medlemmar hade svår att intuitivt förstå omfattningen av samverkansinsatser utan visuellt stöd. Vårt första förslag är därmed grundläggande för samverkan och även för de sex kommande förslagen då det betonar vikten av att alla medlemmar kan delta på lika kommunikativa villkor.

FÖRSLAG 1

Ta hänsyn till allas möjlighet att kunna delta kommunikativt i samverkansprocessen.

I regel genomfördes möten i Klimatrådet på ett traditionellt sätt med en ordförande som såg till att en mötesagenda följdes och en sekreterare som förde anteckningar. Länsstyrelsens representanter gav dock uttryck för att de upplevde övergången till digital samverkan som delvis begränsande och att de saknade rätt kompetens för att digitalt kunna genomföra workshops eller andra former av friare aktiviteter på ett tillfredsställande sätt. Fria och flödande diskussioner är överlag något som få förknippar med digitala möten. Dessa är snarare uppbyggda på ett sätt som uppmuntrar en turordnad dialog där medlemmarna räcker upp händer för göra inlägg i diskussionerna. För medlemmarna i Klimatrådet upplevdes övergången till digital samverkan som att samverkan blev mer formell där kommunikationsaktiviteter som föreläsningar och beslut kopplade till redan beredda förslag var dominerande.

De deltagare som hade upparbetade relationer med andra medlemmar, och mötte dessa i parallella sammanhang, upplevde denna utveckling som oproblematisk. Till exempel menade deltagare med miljö- och klimatansvar i offentlig sektor att detta ledde till en ökad kontinuitet i sitt samverkansarbete. Dessa kunde nu mötas mer regelbundet också i andra grupper och nätverk. För deltagare som värdesatte en mer informell kommunikation i samverkan och samverkan som utforskande, primärt inom privat sektor, upplevdes dock övergången till digital samverkan som hämmande. Dessa deltagare värdesatte möjligheten att kunna utforma samverkan i Klimatrådet utifrån behovet att söka upp medlemmar att agera med, till exempel i pauser, på luncher eller i samverkansworkshops. Detta leder oss till det andra förslaget:

FÖRSLAG 2

Ta hänsyn till att deltagarna i samverkan uppskattar olika sätt att kommunicera – blanda formella och informella kommunikationsaktiviteter.

En betydande del av Klimatrådets arbete under projektperioden kretsade kring framtagandet av åtgärdsprogram. Detta skedde under ledning av Länsstyrelsen men tillsammans med alla grupper i samverkansorganisationen och pågick under hela observationsperioden. Denna process innehöll omfattande förhandlingar kring hur åtgärdsprogrammen skulle förstås och vad det skulle innehålla. Förhandlingar berörde såväl innehållsmässiga faktorer, såsom formuleringar och faktainnehåll, men också förhandlingar om dokumentets betydelse och hur det skulle användas. Analyser av denna process pekade på att två olika övergripande förståelser skapade spänningar: huruvida dokumentet skulle förstås som kravställande eller vägledande.

Denna konflikt hängde bland annat ihop med hur väl samverkansdokumentet kunde koppla an till medlemsorganisationernas interna processer. I huvudsak föredrog representanter från offentlig sektor att dokumentet skulle vara kravställande, det vill säga vad som stod i dokumentet skulle också förstås som något som skulle göras. Denna samstämmighet är något som brukar refereras till

som praxisgemenskaper, alltså organisationer vari gemensamma förståelser och sätt att arbeta samspelar med varandra. I Klimatrådet kom dessa till uttryck i offentliga organisationers upparbetade arbetssätt och hur dessa medlemmars etablerade förståelser för specifika dokument relaterade till varandra. Alltså, hur dokument som användes inom region, kommuner, och länsstyrelse förhöll sig till varandra och till de dokument som togs fram i samverkan. Detta bidrog till att utformandet av samverkansdokument mer rutinmässigt gavs en viss betydelse för dessa medlemmar. Offentlig sektors parallella nätverk och samverkansgrupper på liknande eller samma tema, såsom miljö, energi, transport med mera, bidrog även de till att underlätta framtagandet av åtgärdsprogram. Den övergripande bilden var att processerna mellan offentliga organisationer ”funkat som alltid”.

Mellan privat och offentlig sektor skilde sig dock ofta förförståelsen för vad samverkansdokumentet skulle användas till och hur dessa dokument skulle processas. Detta skapade utmaningar i framtagande av åtgärdsprogrammet av två anledningar. För det första: hur dokumenten förstods kunde skapa konflikt med interna dokument. Denna spänning mellan samverkansintressen och organisationsintressen är en vanlig utmaning för samverkan som kan skapa låsningar och missnöje, men också möjligheter att finna gemensamma förståelser som fungerar. Även om sådana gemensamma förståelser kan sitta långt inne. För det andra: implementeringen av dokumentet tog tid då medlemsorganisationernas processer genomfördes på olika sätt och i olika takt. Ett exempel på detta var när ett förslag av åtgärdsprogrammet skulle genomgå en formell remissperiod vilken gick i linje med praxisgemenskaperna inom offentlig sektor. För organisationer utanför den gemenskapen, framförallt organisationer från privat sektor, fanns dock otydligheter i hur denna process såg ut. Dessa yttrade sig i allt ifrån vart remissdokumentet skulle skickas, till huruvida remissen var besvarad eller ej. Medlemsorganisationernas processer var därmed inte helt kompatibla med de processer som fördes i samverkansorganisationen. Detta ligger till grund för det tredje förslaget:

FÖRSLAG 3

Ta hänsyn till att deltagarnas interna kommunikationsprocesser ser olika ut. Detta är särskilt viktigt när gemensamma samverkansdokument tas fram och beslutas.

Förslag 3 är viktigt då det underlättar för samverkansorganisationer att hitta former av kommunikation och medielösningar som på bästa sätt fångar och för vidare de förslag och idéer som utvecklas. Bland alla de medier som kan användas, som exempelvis Excel, PowerPoint, molntjänster; digitala samtalsverktyg, epost, Word-dokument, med mera; vilka garanterar på bästa sätt att gruppens ”tankegods” förs vidare i processen? Särskilt kritiskt i denna process är övergångar från en kommunikationsform till en annan; från något som sägs till anteckning av detsamma; från PowerPoint (där någon föreslagit något viktigt för samverkan) till efterföljande moment, exempelvis gruppsamtal, som därefter

dokumenteras av en sekreterare. Ett sätt att ta hänsyn till dessa processer är att se samverkan som en längre kommunikativ kedja av olika former av interaktion, och där vissa idéer lever vidare medan andra försvinner ut i marginalen. Här har inte endast olika aktörers makt stor betydelse utan medielösningar och kombinationen av dessa över tid (från början till slut på samverkan). Detta leder oss till det fjärde förslaget:

FÖRSLAG 4

Ta hänsyn till hur förslag och idéer förs vidare genom olika medielösningar. Medier kan fånga, formalisera, dokumentera men också förändra samverkansförslag. Använd de samverkansmedier som på bästa sätt för vidare bärande idéer och åtaganden.

Med detta förslag övergår kapitlet till att fokusera på hur kommunikationen som etableras i samverkan också har en påverkan på vilket genomslag samverkan upplevs ha i medlemmarnas organisationer och deras professionella arbete.

Samverkansvärden för medlemmarna

I början av denna rapport förklarades att en samverkansorganisations handlande är beroende av att medlemmarnas samverkansdeltagande möjliggör dem att agera i sin egen organisation. I vilken utsträckning samverkan får genomslag "hemmavid" grundläggs i hur den kommunikativa miljön i samverkansorganisationen utformas (se figur 1). Baserat på de intervjuer som gjordes i detta projekt identifierades *tre övergripande samverkansvärden* genom vilka medlemmarna kunde omsätta sitt deltagande i handling: maktgivande värden, orienterande värden, och projektbyggande värden. Dessa tre värden fungerar som utgångspunkt för de återstående förslagen.

Sättet på vilket medieanvändningen upplevdes ge ett *maktgivande värde* för sina medlemmar yttrade sig på två sätt. För det första i hur medlemmar upplevde att de kunde fördjupa sin kunskap i klimatfrågan eller få den bekräftad av experter på området. Som exempelvis en PowerPoint-presentation om något de inte visste innan. Detta upplevdes bidra till medlemmarnas professionella utveckling och stärkte dem i att omsätta klimatkunskaper i interna diskussioner där klimatfrågan ibland konkurrerade med andra frågor. För det andra upplevde medlemmar att processerna och färdigställandet av samverkansdokument, såsom nämnda åtgärdsprogram, bidrog till att driva klimatfrågan framåt. Detta var framför allt en ståndpunkt som lyftes hos personer som innehade beslutspåverkande positioner i offentlig sektor, exempelvis strateger och koordinatörer. För dessa innebar legitimiteten i åtgärdsprogrammet en stödjande röst i deras interna arbete. Några beskrev det som länets röst och de synpunkter länets olika organisationer stod bakom.

Utanför offentlig sektor upplevdes däremot åtgärdsprogrammet ha en annan betydelse, trots det omfattande arbete som krävdes för att etablera dokumentet.

För dessa aktörer var det viktigare att ses och bygga relationer snarare än att utforma samverkansprodukter att förhålla sig till. Att samverkandokument har olika betydelser för medlemmarna innebär en balansgång för samverkansorganisationer. Studierna i detta projekt pekade på att dessa medier (det vill säga samverkansdokument) upplevdes som maktgivande när de accepterades av en bred palett samverkansaktörer – alltså när de också godkändes av de organisationer vars själva dokumentet inte upplevdes ha så stor betydelse. Ett möjligt sätt att adressera denna balansgång formuleras i det femte förslaget.

FÖRSLAG 5

Ta hänsyn till hur samverkansdokument utformas – även om medlemmar värderar samverkansdokument olika kan inkludering och flexibilitet ge värde och genomslag.

För att samverkansorganisationer ska uppmuntra så kallade *orienterande värden* måste det finnas element som underlättar för organisationer att få insyn i andra organisationers projekt, processer, utmaningar, med mera, och således ett högt mått av vad som brukar kallas för ”culture of sharing”. De aktörer som betraktade sig ha lösningar till olika klimatutmaningar upplevde att möjligheten att ta del av andras projekt och aktiviteter möjliggjorde för dem att kunna erbjuda assistans eller i vissa fall argumentera för alternativa tillvägagångssätt. För att skapa dessa orienterande samverkansvärden behövde alltså den kommunikativa miljön ge möjlighet för organisationer att dela med sig av sin verksamhet, samt för övriga medlemsorganisationer att kunna agera på denna insyn. I den bemärkelsen behöver den kommunikativa miljön ge utrymme för en viss blandning av struktur (såsom presentationer) och spontanitet (såsom luncher och pauser).

Att blanda struktur och spontanitet har till viss del redan adresserats i Förslag 2, men betoningen i detta stycke är på hur genomslaget för denna blandning kan uppmuntra en viss typ av handlande. Spontanitet var nämligen också närvarande i det tredje så kallade *projekthyggande samverkansvärdet*. Detta värde kopplade främst an till de aktörer som upplevde ett snävare intresse i klimatfrågan, inom exempelvis transportfrågor, livsmedelsutmaningar, energisektorn, med mera och därmed sökte samverkan med aktörer verksamma främst inom ett specifikt område. Bredden i klimatfrågan innebar dock att flera av de ämnen som togs upp i Klimatrådet upplevdes som utanför deras intresse och påverkansområde. För att dessa medlemmar skulle kunna agera krävdes en kommunikativ miljö som innehöll deras profilfrågor men också möjliggjorde för dem att på egen hand kontakta ”rätt” medlemmar att samverka med. Att kunna ta kontakt med potentiella samverkanspartners byggde upp en känsla av medlemskap som kunde möjliggöra för enskilda samarbeten inom samverkansorganisationen. Detta medlemskap kunde även användas för att ta kontakt och starta samarbeten i andra samverkansnätverk eller plattformar. Kommunikation som uppmuntrade ett sådant medlemskap möjliggjorde alltså för Klimatrådet att överbrygga och

ömsesidigt påverka andra samverkansorganisationer och nätverk. Denna spontanitet kunde uppmuntras genom workshops, pauser, gemensamma luncher, med mera. Det sjätte förslaget är därför följande:

FÖRSLAG 6

Ta hänsyn till att kommunikativa aktiviteter kan främja medlemskap – spontanitet och utforskande kan uppmuntra projekt över samverkansgränserna.

En gemensam nämnare för samtliga förslag har varit att ta hänsyn till att medlemmar är olika och därmed också deras medieanvändning. Denna insikt grundas i de observationer och intervjuer som gjorts i projektet vilka gett en fördjupad bild av de olika sätt på vilka medlemmarna upplevde att de kunde få ut något av samverkan. Klimatrådets medlemmar hade olika förståelser för vad för typ av utfall som kunde komma av samverkan samt vilka processer som möjliggjorde det utfallet. Man skulle kunna beskriva detta som att medlemmar i samverkan utgår ifrån sina kommunikativa stuprör, vilket skapar utmaningar i hur organisationer kommunikativt kan organisera sig i klimatfrågan. För att klimatfrågans variation av förståelser, ambitioner, möjligheter, med mera, ska kunna skapa en gemensam riktning och gemensam handling behöver det finnas kommunikativa hängrännor där stuprören kan sammanstråla. Sådana hängrännor kan förena vad som kan upplevas som ett ordnat (med remisser, årshjul och dokument) med ett oordnat (spontana och fria aktiviteter) klimatarbete. Hängrännorna kan därmed beskrivas som de kommunikativa kompromisser genom vilka medlemmarna gemensamt enas om är sättet de vill samverka på. Att beakta värdet av hängrännor är dock inte självklart utan något som måste uppmuntras, undersökas och utformas av samverkanskollektivet gemensamt. Det sjunde och sista förslaget är därför:

FÖRSLAG 7

Undersök hur medlemmarna skapar samverkansvärden och anpassa medieanvändningen efter detta.

Slutord

I denna rapport har vi försökt beskriva hur kommunikationen i samverkan kan bidra till hinder men också kan skapa värden som uppmuntrar till medlemmarnas handlande. I rapporten har vi gett sju förslag som är särskilt kopplade till medier och medieanvändningen i samverkan. Dessa förslag är så klart präglade av den specifika samverkan som studerades. Vidare är det så att hade kommunikationen sett annorlunda ut hade andra typer av samverkansvärden och andra typer av handlande antagligen framträtt. Det är därför nödvändigt att som samverkansorganisation ställa sig frågan huruvida de samverkansvärden man uppmuntrar är tillräckliga för att bemöta frågan eller om man bör uppmuntra andra samverkansvärden genom att förändra hur man kommunicerar. Vilka andra sätt att kommunicera kan tänkas öka handlandet ytterligare? Om inga, är samverkan då lösningen som behövs?

I denna rapport har vi utgått från att samverkan inte behöver vara för styrd utan att den gynnas av en tilltro till informell och spontan interaktion. Vi menar att detta är värdefullt för samverkan då den ger utrymme för medlemmar att bygga medlemskap och bidra med sin särprägel till samverkan. På många sätt är dock medieanvändning, genom dokument och plattformar, huvudsakligen ett sätt att skapa kontroll genom att ordna kommunikation och därmed ordna samverkan. Här skapas medieanvändningen en utmaning i för samverkansorganisationen att inte detaljstyra medlemmarna utan förlitar sig på att medlemmarna kan finna sätt för handling.

Olika samverkansfrågor har dock olika möjlighet att kunna förlita sig på sådan frihet. Det är befogat att ställa frågan om klimatsamverkan, problemet som undersöktes i detta projekt, faktiskt har möjligheten att förlita sig på en sådan tilltro. Med tanke på de omfattande insatser som krävs för att snabbt minska sättet på vilket vi förändrar klimatet är det extra viktigt att samverkan ger genomslag. Då detta förutsätter en viss typ av kontrollerbarhet kan det vara lämpligt att ställa frågan: i vilken utsträckning har vi råd att uppmuntra agerande genom att också släppa på kontrollen?

Med denna rapport tror vi att individer och organisationer kan finna nya sätt att utveckla sin samverkan genom att vända blicken mot samverkan som något kommunikativt och att sättet vi kommunicerar också påverkar sättet vi samverkar. Att på så vis granska eller bara reflektera kring något man tidigare tagit för givet kan ge nya perspektiv på hur vi samverkar och belysa såväl oanade hinder som oväntade möjligheter. Med de sju förslag vi presenterat i denna rapport tror vi att samverkansorganisationer kan utveckla sitt arbete med att hitta gynnsamma sätt att samverka också i ett kommunikationskomplex och högdigitaliserat tidevarv.

Författarnas tack

Denna rapport är resultatet av ett forskningsprojekt samfinansierat av Klimatrådet Jönköpings län och Jönköping University/Högskolan för Lärande och Kommunikation (HLK), kallat *Klimatsamverkan som kommunikativ utmaning. Vilka är framgångsfaktorerna?* Det har utförts av doktorand Otto Hedenmo (HLK), vars arbete utmynnat i en avhandling som letts av Peter Berglez, professor i medie- och kommunikationsvetenskap vid Örebro universitet (tidigare vid HLK). Projektet har pågått mellan 2018 och 2024 med syftet att undersöka relationen mellan kommunikation och organiseringen i klimatsamverkan. Rapporten är utformad primärt utifrån fyra vetenskapliga studier som har genomförts i projektet och de insikter som skapats i dessa (Berglez & Hedenmo, 2023; Hedenmo 2024a, 2024b, 2024c).

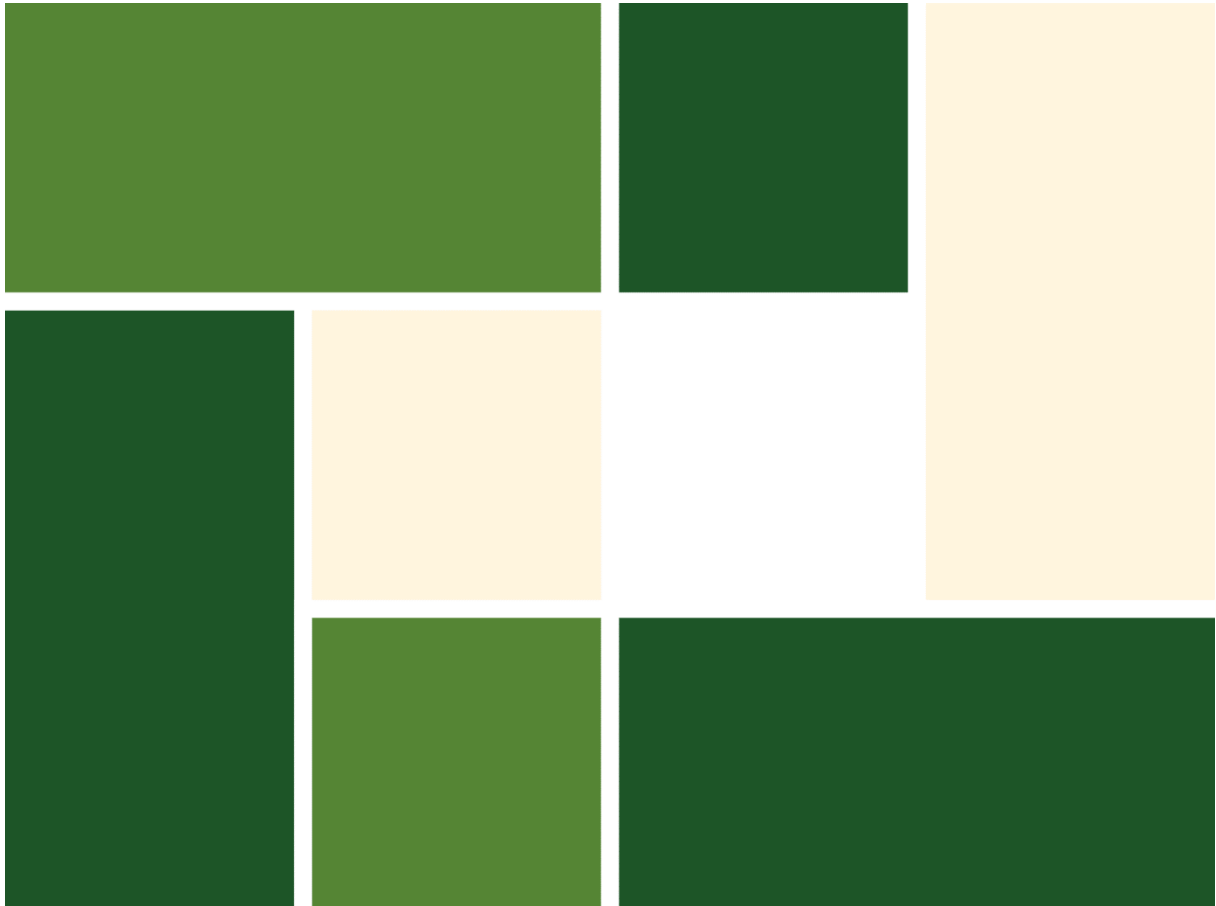
Projektet har genomförts i forskningsmiljö Sustainable Communication vid HLK, men har också fått värdefullt handledningsstöd från forskningsmiljöerna för strategisk kommunikation vid Lunds universitet och Örebro universitet. Särskilt värdefullt har det kontinuerliga samarbetet och intresset från aktörerna i Klimatrådet Jönköpings län varit för att underlätta genomförandet av projektet, men värdefulla utbyten har också haft med klimatsamverkansorganisationerna Klimat2030, Miljö- och klimatrådet i Västmanland, och Klimatråd Z. Framtagandet av denna rapport och projektet i sin helhet är alltså i högsta grad ett resultat av samverkan. Projektledare P. Berglez riktar även ett tack till tidigare Landshövding Helena Jonsson; tidigare koordinator för Klimatrådet, Andreas Olsson, samt tidigare VD:ar för HLK, Stephan Rapp och Cecilia Bjursell. På ett tidigt stadium i processen bidrog dessa personer på olika sätt till att detta forskningsprojekt blev av.

Även om rapporten utgår ifrån exemplet klimatsamverkan är förhoppningen att också andra typer av samverkanskonstellationer känner igen sig och kan utveckla sin samverkan utifrån insikterna i detta projekt. Inte minst då rapporten riktar in sig på något som all samverkan har gemensamt: kommunikation.

Referenser

- Berglez, P., & Hedenmo, O. (2023). The mediatedness of interorganizational collaboration. How collaboration materializes through affordances, chains, and switches. *Organization*, 0(0).
- Beverungen, A., Beyes, T., & Conrad, L. (2019) The organizational powers of (digital) media. *Organization*. Vol. 26(5), 621-635.
- Brülde, B. & Duus-Otterström, G. (2015). *Klimatetik: rättvisa, politik och individens ansvar*. Thales.
- Clarke, T. & Peterson, T.R. (2016). *Environmental conflict management*. Sage Publications.
- Cox, R. (2010). *Environmental communication and the public sphere*. Sage Publications.
- Dahlgren, P. & Hill, A. (2023). *Media engagement*. Routledge.
- Danermark, B. & Kullberg, C. (1999). *Samverkan: välfärdsstatens nya arbetsform*. Studentlitteratur.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*. Jossey-Bass.
- Gronow, A., Wagner, P., & Ylä-Anttila (2019) Explaining collaboration in consensual and conflictual governance networks. *Public Admin*. 2020; 98: 730-745.
- Hall, P. (2020). *Mötesplats Sverige: svensk innovationspolitik under hundra år*. Studentlitteratur.
- Hedberg Rundgren, Å., Klinga, C., Löfström, M. & Mossberg, L. (red.) (2022). *Perspektiv på samverkan: om utmaningar och möjligheter i välfärdens praktik*. Studentlitteratur.
- Hedenmo, O. (2024a). Virtual Balancing: How Digital Environments Influence the Participation and Efficiency of Cross-Sector Partnerships. *Western Journal of Communication*, 88:1, 43-67.
- Hedenmo, O. (2024b). What are the connections between collaboration values and communication practices? An investigation exploring collaborators' perceptions of supports and constraints in collaboration practice. *Nordicom Review*, 45(1), 56-80.
- Hedenmo, O. (2024c). Media Tensions in Interorganizational Collaboration: An Investigation of the Emergence of and Responses to Conflicting Perceptions of Media Affordances. (*manuskript*).
- Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: the theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.

- Koschmann, M. (2013). The communicative constitution of collective identity in interorganizational collaboration. *Management Communication Quarterly* 27(1), 61-89.
- Koschmann, M. A. (2020) Collabrocatation: Thinking Communicatively about Collaboration. In: Koschmann, M. A. & Sanders, M. L. (eds.) *Understanding Nonprofit Work – A Communication Perspective*. Wiley-Blackwell
- Koschmann, M. A., Kuhn, T. R. & Pfarrer, M. D. (2012) A Communicative framework of Value in Cross-Sector partnerships. *Academy of Management Review* 37(2), 332-354.
- Larsson Heidenblad, D. (2021). Den gröna vändningen: en ny kunskapshistoria om miljöfrågornas genombrott under efterkrigstiden. Nordic Academic Press.
- Lewis L. K. (2006) Collaborative Interaction: Review of Communication Scholarship and a Research Agenda, *Annals of the International Communication Association*, 30:1, 197-247
- Lidskog, R. & Sundqvist, G. (2011). *Miljösociologi*. Studentlitteratur.
- Lindberg, K. (2009). *Samverkan*. Liber.
- Madianou, M & Miller, D. (2012) Polymedia: Towards a new theory of digital media in interpersonal communication. *International Journal of Cultural Studies*. 16 (2), 169-187.
- Markowitz, E. M. & Guckian, M. L. (2018) Climate change communication: Challenges, insights, and opportunities. I: Clayton, S.D. & Manning, C.M. (red.) (2018). *Psychology and climate change: human perceptions, impacts, and responses*. (pp. 35-62) Academic Press.
- Newcomb, T. M. (1953). An approach to the study of communicative acts. *Psychological Review*. Vol. 60. No. 6.
- Poncelet, E. C. (2004). *Partnering for the environment – Multistakeholder collaboration in a changing world*. Rowman and Littlefield.
- Porter, A. J., Kuhn, T. R., & Nerlich, B. (2018) Organizing Authority in the Climate Change Debate: IPCC Controversies and the Management of Dialectical Tensions. *Organization Studies*. Vol. 39(7) 873-898.
- SKR, (2023). *Kommunernas Klimatarbete: Enkätundersökning 2023*. Tillgänglig här: <https://skr.se/skr/tjanster/rapporterochskrifter/publikationer/kommunernas-klimatarbeteenkätundersokning2023.74767.html>
- Wolrath Söderberg, M. (2021) Tankestrukturer som hindrar omställning – och hur vi kan överkomma dem. *Rapport för Miljömålsberedningen augusti 2021*
- Wormbs, N. & Wolrath Söderberg, M. (2024). *Ursäkta mig! argument som driver och bromsar klimatomställning*. Makadam.



Länsstyrelsen
Jönköpings län

www.lansstyrelsen.se/jonkoping