

Offentlig samverkan i klimatfrågan

Region, Länsstyrelse och Kommuner i gemensamt projekt för
samordning av näringsliv, organisationer och allmänhet för
ett klimatneutralt samhälle

Abstract

This essay investigates a case of public interaction in the field of climate change. The three levels of public management in Skåne, Sweden (municipality, regional and county) are currently engaged in a form of cooperation to bring together the three forms of political responsibility in one committee. It is a new approach to the climate issue and the aim of this thesis is to evaluate the theoretic possibilities of this new political body to prevail in their targets.

For this the political body (Klimatsamverkan skåne, KSS) will be examined and classified into one of the four poetic logics; *romance*, *tragedy*, *comedy* and *satire*. The purpose of this is to determine the adequacy of the organizational form for the work area. The characteristics of the poetic logics contributes differently to the work to coordinate private companies, general demands and public law with each other. Which logic that is deployed in the system and how well it is used can tell us a lot of this projects chances of success.

Nyckelord: organisationsteori, hållbart samhälle, organisationsdrama, offentlig samverkan, poetisk logik

Antal ord: 9922

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	5
1.1 Frågeställning.....	5
1.2 Disposition.....	6
1.3 Metod.....	6
2 Klimatsamverkan Skåne.....	8
2.1 Syfte.....	8
2.2 Mål.....	8
2.3 Bakgrund.....	9
2.4 Formell struktur.....	9
2.4.1 Styrgrupp	11
2.4.2 Arbetsutskott.....	12
2.4.3 Ledningsgrupp.....	12
2.4.4 Administrativt stöd.....	12
2.4.5 Arbetsgrupper för prioriterade områden.....	12
2.4.6 Referensgrupper	12
2.4.7 Finansiering.....	13
2.4.8 Möten.....	13
2.5 Förutsättningar i samarbetet.....	13
2.5.1 De inblandade parterna.....	13
2.5.2 Formulering av uppdraget.....	14
2.6 Uppgifter för KSS.....	14
3 Teori.....	16
3.1 Organisation och imaginär organisation.....	16
3.1.1 Processen.....	16
3.1.2 Imaginär organisation.....	16
3.1.3 Organisationen i superposition.....	17
3.1.4 Induktiv och deduktiv organisationslogik.....	17
3.1.5 Cybernetik.....	18
3.2 Organisering av samverkan.....	18
3.2.1 Former för samverkan.....	18
3.2.2 Auktorisering.....	19
3.2.3 Organisationsidentitet.....	19
3.2.4 Problemlösning.....	20
3.3 Organisationsstilar.....	20

3.3.1 Organisationsdramats delar.....	20
3.3.2 Romansen.....	21
3.3.3 Tragedin.....	22
3.3.4 Komedin.....	22
3.3.5 Ironin.....	23
4 Analys.....	26
4.1 Chanser för framgång.....	26
4.1.1 Belöningsstrukturer.....	26
4.1.2 Långsiktighet.....	27
4.1.3 Antal inblandade.....	27
4.1.4 Problemhantering.....	27
4.2 Acceptans av verksamheten.....	28
4.2.1 Stöd från hemorganisationerna.....	28
4.2.2 Folkligt stöd.....	28
4.2.3 Ömsesidigt godkännande.....	28
4.3 Klassificering av organisationsdrama.....	29
4.3.1 Romansen.....	29
4.3.2 Tragedin.....	30
4.3.3 Romansen.....	31
4.3.4 Satiren.....	32
4.4 Alternativa organisationsformer.....	33
4.4.1 Stiftelse.....	33
4.4.2 Blandekonomisk modell.....	34
4.4.3 Regionalt departement.....	34
5 Slutsatser.....	36
6 Referenser.....	37
6.1 Litteratur.....	37
6.2 Internetkällor.....	37

1 Inledning

Klimatsamverkan Skåne (KSS) är en ny samverkansform med offentliga aktörer som har till uppgift att i Skåne minska människans påverkan på klimatet samt att anpassa samhället till de förändringar i klimatet som det för sent att göra något åt. Den här uppsatsen ska utreda huruvida KSS's organisationsform lämpar sig för ändamålet och vidare vilka kvaliteter den besitter såsom den nu är utformad. Följande text är hämtad från Klimatsamverkan Skånes hemsida:

Syftet med Klimatsamverkan Skåne är att ta ett samlat grepp om klimatarbetet på alla nivåer i hela Skåne. Ambitionen är att arbeta brett med flera frågor, men i inledningsskedet kommer fokus att ligga på tre områden: transporter, energieffektivisering och klimatanpassning.

Det är en mycket speciell konstellation av samarbetsparter som konstituerar KSS; förtroendevalda från Region Skåne (RS) som motsvarar landstingsnivån i övriga Sverige, indirekt förtroendevalda från Kommunförbundet Skåne (KFSK), den kommunala nivån, och tjänstemän från Länsstyrelsen i Skåne, den statliga nivån. Det är ett statsvetenskapligt intressant samarbetsprojekt eftersom det involverar alla tre nivåer i den offentliga förvaltningen, här i en regional kontext.

Politikerna från KFSK är direktvalda i sina respektive kommuner men har inte fått mandatet av folket att representera dem som kommunföreträdare inför andra instanser som i det här sammanhanget. När de sitter i KSS gör de det i rollen som representanter för Skånes kommuner och inte som de partiföreträdare de fått folkets röst att göra. Politikerna i RS är valda för att representera regionen och sina partier, de har inte behövt gå utanför den rollen i KSS. Överdirektören på Länsstyrelsen är tillsatt av regeringen och Länsstyrelsens ledamöterna i KSS är således mer ansvariga för det statliga uppdraget.

1.1 Frågeställning

Klimatsamverkan Skåne är ett nytt samverkansprojekt och det finns inga garantier för att det kommer ge önskat resultat, eller några effekter alls egentligen. Min forskningsansats är således att utreda om det finns stöd i teori för att den här sammansättningen av samarbetsparter och deras organisering kommer vara givande i klimatarbetet och i uppfyllandet av deras egen målsättning. En delfrågeställning är att utreda lämpligheten i att arbeta i samverkan när det gäller klimatfrågan.

Jag avser inte att formulera några nya teorier inom området baserade på mitt materiel om Klimatsamverkan Skåne, utan utvärdera projektet utifrån redan existerande teorier.

1.2 Disposition

I det här kapitlets sista avsnitt (1.3) redogör jag för min metod, vilket material jag använt och hur. Jag förklarar även min ontologiska ståndpunkt och knyter an till de teorier jag längre fram bygger mitt resonemang på.

Kapitel 2 ger en närmare beskrivning av KSS med dess syfte och mål, dess beståndsdelar och uppbyggnad i form av medarbetare och ansvarsfördelning, samt lite om dess bakgrund. Därefter kommer jag belysa vilka strukturella förutsättningar ovan berörda egenskaper lämnar KSS med, och hur dessa är relevanta för arbetet med sakfrågan.

Nästa kapitel innehåller den teoretiska referensram jag använder mig av för att förstå KSS's organisatoriska egenskaper. När jag presenterar teorierna följs de av ett kort resonemang som sätter dem i den kontext jag i analysen använder dem i.

På organisationsteori och redogörelsen av KSS's mål och medel bygger jag i kapitel 4 min analys och klassifikation av vilken slags organisation KSS är. Därefter presenteras alternativa organisationsformer och en jämförelse av deras kvaliteter och brister med KSS i nuvarande organisationsform.

I det avslutande kapitlet redovisar jag de slutsatser jag kommit fram till om KSS's möjlighet att utföra det uppdrag man påtagit sig.

1.3 Metod

Alla tre hemorganisationer är offentliga och KSS likaså, därmed också de direktiv och uppdragsbeskrivningar de styrs av. Jag kommer att använda mig av offentliga dokument såsom statliga offentliga utredningar (SOU) och departements skrifter samt jämförelser med andra liknande projekt inom svensk förvaltning.

För att kunna uttala mig om de olika aktörernas möjliga handlande kommer jag använda teorier om makt och identitet eftersom det finns så många roller företrädna, till exempel olika partier, tjänstemän och politiker, samt från olika nivåer i den offentliga förvaltningen.

Mycket i klimatprojektet kan tolkas som ett motivationsproblem hos de inblandade; både de som ingår i KSS och de som är föremål för deras kampanjer. Klimatneutrala val är ofta förknippade med ekonomiska kostnader eller minskade vinster.

Institutionen Klimatsamverkan Skånes utbetalningsstruktur (pay-off structures) behöver kartläggas för att identifiera den mjuka makt som KSS faktiskt besitter. För att avgöra vad som de olika parterna kan se som en belöning måste aspekter som organisationsidentitet och karriärmöjligheter tas i beaktande.

För att besvara min forskningsfråga har jag granskat Klimatsamverkan Skånes interna dokument. Det material jag använder är uppdelat i två grupper; förstahandsmaterial om Klimatsamverkan Skåne (officiella dokument, text från deras webbplats, etc.) samt litteratur som behandlar organisationsteori och offentlig förvaltning. En stor del av analysen av KSS görs efter Rebecca Stenbergs doktorsavhandling om ett samverkansprojekt av sjukvården i Nacka, då hennes tema liksom mitt är offentliga aktörers samverkan i organisationer där uppdraget är svagt formaliserat.

I det skriftliga material som finns att tillgå om Klimatsamverkan Skåne ingår protokoll från möten, en verksamhetsplan som är ett konstituerande dokument där själva organisationen och dess övergripande syfte beskrivs, en åtgärdsplan som presenterar de konkreta idéer och ekonomiska medel som finns för att uppfylla målen. Alla tre hemorganisationer har dessutom sina egna klimatmål men dessa kommer bara till viss del ingå i studien, och då för att avgöra hur stor formell nytta de har av Klimatsamverkan Skåne.

Jag har gjort ett fåtal samtalsintervjuer med några av de inblandade och jag har även själv varit involverad då jag suttit som sekreterare på de tre första sammanträdena. Den information jag fått den här vägen har jag dock inte grundat några resonemang eller teser i min analys på, utan endast använt som tips och idéuppslag för mitt undersökningsarbete. Jag skulle kunna gjort studien som deltagande observatör då jag praktiserade på Region Skåne under tiden för uppstartandet av Klimatsamverkan Skåne men jag har valt att i stället analysera målsättningarna som framgår av de offentliga texterna, aktörernas motiv och sakfrågans natur (klimathotet) ur ett organisationsteoretiskt perspektiv.

2 Klimatsamverkan Skåne

2.1 Syfte

Klimatsamverkan Skåne har två olika syften: dels att binda samman det arbete som sker i Skåne för att minska människans påverkan på klimatet, samt samma sak för det som ska göra samhället mindre sårbart för de klimatförändringar och -fenomen som inte går att stoppa. Det andra syftet är inte särskilt aktuellt i vår del av världen och handlar här mest om att någorlunda regelbundet se till att det görs en riskanalys.

Det första syftet är formulerat som ett svar på en allmän oro om att koldioxidutsläpp kommer leda till ett ohälsosamt varmare klimat, och är alltså inte definierade i tekniska mått eller politiska ansvarsförhållande. Det finns däremot en teknisk avgränsning av verksamheten och det är att verksamheten endast berör atmosfären och inte övriga miljöproblem. Det finns likaledes en politisk avgränsning och det är den geografiska av Skåne, fortfarande två i sammanhanget okonventionella avgränsningar av ett uppdrag.

Det egentliga syftet är inte att förse Skåne med lösningar för att minska utsläppen från transporter, energiproduktion, industrier, eller med andra ord att skapa det som brukar kallas ett hållbart samhälle. KSS's uttalade syfte som finns återgivet i citatet i inledningen är att integrera och konsolidera Skåne som ekonomisk/politisk enhet, det vill säga stärka banden inom regionen och i viss mån frigöra sig från legitimitetsberoende utifrån. Det är KSS's uppgift att bygga upp en ekonomisk och politisk infrastruktur i Skåne som ska användas till att underlätta för andra aktörer att förverkliga det hållbara samhället.

2.2 Mål

Som mål för att uppnå ett hållbart samhälle har KSS strategin att knyta ihop kunskap om klimatfrågor tillsammans med den makt som kan förändra samhället i det här avseendet. På samma sätt är det tänkt att klimatsmarta produkter och lösningar ska sammanföras med konsumenter med klimatmedvetna preferenser.

Målsättningen är att KSS ska bli ett forum där företag kan identifiera efterfrågan för nya varor och tjänster, som clean-tech och energisparlösningar, och därmed smörja marknaden för dessa produkter och påskynda utvecklingen.

Medborgarna ska kunna vända sig till KSS för att få reda på vilka produkter som finns inom området och erbjudas opartisk konsumentvägledning.

Kompetens och expertis från universitet och näringsliv ska knytas till KSS och spridas uppåt till hemorganisationerna. Då skulle de demokratiska beslutsfattarna förse med uppdaterad, relevant och korrekt information för att politiskt kunna anpassa systemet till en övergång till det hållbara samhället.

KSS har för avsikt att främja gemensamt arbete med klimatfrågor inom Skåne. Ytterst är det tänkt att samtliga medborgare och organisationer som är aktiva i Skåne ska delta, men det är de offentliga organisationerna som arbetet utgår ifrån. Länsstyrelsen, Skånes kommuner och Region Skåne är alla stora arbetsplatser och har möjligheten att påverka klimatet genom att minimera sin egen energikonsumtion. Region Skåne har dessutom ansvaret för kollektivtrafiken i Skåne samt en mängd upphandlingar, vilka erbjuder chansen att ställa krav på dessa att klimatneutralisera sina verksamheter.

Tanken med KSS är att genom samarbete mellan all offentlig makt (stat, landsting och kommun) inom ett geografiskt område uppnå synergieffekter, som ska föra Skåne framåt i klimatfrågan på ett kostnadseffektivt sätt.

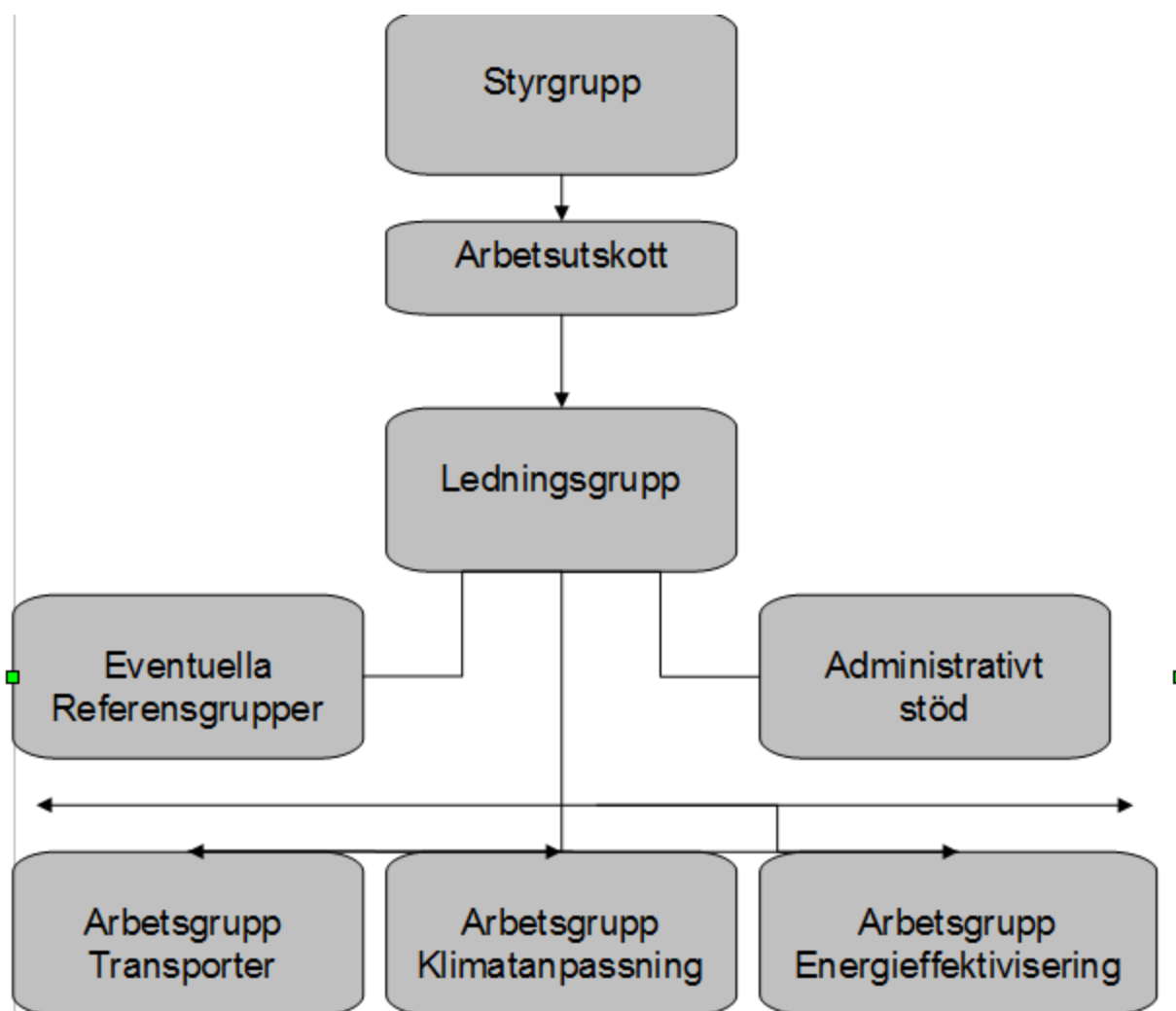
2.3 Bakgrund

Klimatsamverkan Skåne är ett samarbete sprunget ur ett tidigare samarbetsorgan kallat Klimatberedningen. Klimatberedningen som nu är avvecklad låg under Region Skånes organisation men samarbetade i stor utsträckning med Länsstyrelsen och hade också till uppgift att samordna arbetet med KFSK.

Våren 2010 institutionaliserades samarbetet i Klimatsamverkan Skåne med ledamöter från alla de tre organisationerna, och med ett större mandat att starta upp och driva egna projekt. Klimatberedningen hade huvudsakligen haft uppgiften att samla material och presentera analyser över dagsläget inom klimatområdet i Skåne, som namnet antyder.

2.4 Formell struktur

Klimatsamverkan Skåne existerar genom tre stycken beslut; av regionstyrelsen, av KFSK och av länsöverdirektören på Länsstyrelsen. Dessa utser ledamöterna som ska representera hemorganisationerna i KSS och har också makten att avveckla densamma. Ledamöterna har fått förtroendet att ansvara för KSS och utgör styrgruppen som beslutar om budgeten, vilken var två miljoner kronor för 2010 och lika mycket för 2011. Beslut om vidare ekonomiska medel för KSS tas kontinuerligt i hemorganisationerna. Nedan följer KSS's organisationsschema.



2.4.1 Styrgrupp

I styrgruppen ingår tre representanter från Region Skåne och två representanter från Länsstyrelsen och två stycken från Kommunförbundet Skåne. Alla ledamöter i styrgruppen har ersättare. Ordförandeskap roterar mellan organisationerna den första januari varje år.

Styrgruppens huvudsakliga arbetsuppgifter är:

- Styra och tydliggöra uppdraget inom Klimatsamverkan Skåne
- Tillsätta ledningsgrupp, arbetsgrupp och administrativt stöd
- Fastställa verksamhetsplan
- Återkoppla till respektive moderorganisation

- Följa upp verksamheten

2.4.2 Arbetsutskott

Ordförande, vice ordförande och 2:e vice ordförande bildar ett arbetsutskott.

2.4.3 Ledningsgrupp

I ledningsgruppen ingår tjänstemannaexpertis från Region Skåne, Kommunförbundet Skåne och Länsstyrelsen i Skåne län.

Ledningsgruppens huvudsakliga arbete är:

- Bereda underlag till styrgruppen
- Föreslå verksamhetsplan
- Driva verksamheten
- Bemanna arbetsgrupper/projekt
- Skapa eventuella referensgrupper
- Följa upp verksamheten

2.4.4 Administrativt stöd

Det administrativa stödet består av kommunikatör och sekreterare och deltar i arbetet i den omfattning som ordförande kräver. Den organisation som för tillfället innehar ordförandeskapet står också för det administrativa stödet. Sekreterarens uppgift är att med ordföranden ställa samman en dagordning och kalla till möten, samt att föra protokoll under mötena. Kommunikatörens viktigaste roll är att sköta hemsidan men ansvarar också för övrigt informationsmaterial.

2.4.5 Arbetsgrupper för prioriterade områden

Arbetsgrupperna arbetar kring var sin sakfråga.

2.4.6 Referensgrupper

Referensgrupper kan bildas efter behov till stöd för arbetet, deras uppgift är då att bistå de olika grupperingarna med sin spetskompetens. Personer till

referensgrupperna rekryteras från universitet, näringsliv, ideella organisationer och även från offentlig verksamhet.

2.4.7 Finansiering

I Klimatsamverkan Skåne deltar organisationerna på egen bekostnad. Respektive organisation ansvarar administrativt och ekonomiskt för sitt arbete i de arbetsgrupper där man medverkar.

2.4.8 Möten

KSS sammanträder dels i formella styrgruppsammanträdena, dels i politikernas arbetsutskottsträffar och tjänstemännens ledningsgruppsmöten där de verkställer styrgruppens beslut. Styrgruppen sammanträder cirka varannan månad och brukar inledas med att ledamöterna informerar om sina respektive hemorganisationers aktiviteter inom klimatområdet.

2.5 Förutsättningar i samarbetet

Samarbete uppstår inte när alla parter har identiska intressen, detta kan betecknas som harmoni, samarbete är när parterna anpassar sitt beteende efter de andras preferenser och förutsättningar (Axelrod & Keohane, 1985).

2.5.1 De inblandade parterna

KSS har bildats för att Länsstyrelsen, RS och KFSK tillsammans ska nå synergieffekter då alla tre har olika klimatåtaganden, ibland överlappande. Kommunerna har det största ansvaret vad det gäller implementeringen och har genom skolorna det kraftigaste kommunikationsverktyget. Länsstyrelsen har en inspektions- och tillståndsfunktion i miljö- och klimatfrågor. RS har ett regionalt utvecklingsansvar som innebär att de ska se till så att näringsliv, offentlig sektor och allmänhet gynnar varandra genom att se till att alla institutionella möjligheter för samarbete utnyttjas.

Ingen aktör i KSS har någon lagstiftande makt så därför ligger deras största uppgift i att koppla ihop klimatproblemen i Skåne med de lösningar som finns tillgängliga. Länsstyrelsen och i viss mån kommunerna har i frågan möjlighet till myndighetsutövning, men KSS är skapat för större projekt än de uppdrag de har rätt att använda sin myndighetsmakt till.

När de startade upp projektet såg de drivande personerna i RS till att behålla huvudinflytandet för KSS även fast ordförandeskapet skulle rotera årligen, genom

att ordna så att RS skulle ha en ledamot mer än vad Länsstyrelsen och KFSK har var för sig. Anledningen är oklar då efterlevnaden av KSS's beslut är frivillig.

2.5.2 Formulering av uppdraget

När KSS ska formulera sin målsättning blir denna i hög grad en avspegling av det arbetssätt som rått inom de olika hemorganisationerna. Ett instrumentellt sätt att förhålla sig till målformulering är att låta den utveckla sig allt eftersom när sammanslutningens förutsättningar klarnar, och på så sätt komma fram till vilka problem som ska lösas och på vilket sätt (Christensen, 2005 s.107).

Det blir till stor del beroende av de formella band beslutsfattarna i fråga har till varandra och vilka demokratiska mekanismer som kan påverka arbetet, som till exempel den allmänna opinionen. Målen blir med det här tillvägagångssättet väldigt styrda av dolda och omedvetna mekanismer inom organisationen, och individuella egenskaper hos cheferna. När målen anpassas efter medlen skapas en flexibilitet och dynamik hos administrationen också i ambitionsnivån. Märker man att kapaciteten ligger över eller under det utsatta målet går det att justera målsättningen efter detta. Det här innebär dock att det inte längre rör sig om en målsättning i principiell mening utan i stället en strategisk målsättning.

I polemik till att instrumentellt formulera målsättningen står det intentionella metoden där ursprungliga ambitioner och medvetna val bestämmer utfallet. De instrumentella och intentionella tillvägagångssättet att samverka har tidigare berörts och här ovan möjligheterna till målformulering. Det kan tyckas naturligt vilken metod som hör till vilken uppgift men i verkligheten är det långt ifrån säkert att det är den mest lämpliga som används.

Ledningens förhållande till mål-medelkedjan avspeglar sig på resten av den organiserade gruppen där medarbetarna ska uppfylla och förverkliga direktiven uppifrån. De formella auktoritetsrelationerna mellan samverkansprojektet och hemorganisationerna styr målen medan kreativitet, kontaktnät och hängivenhet hos medarbetarna påverkar medlen.

2.6 Uppgifter för KSS

Effektivisering eller sparsamhet i privatpersoners energikonsumtion har identifierats som en viktig pusselbit i lösningen på klimatfrågan. Därför har KSS som målsättning att skapa informationskanaler till medborgarna i Skåne för att kunna påverka deras beteende. I demokratier saknas ofta sådant som kan liknas vid en propagandaapparat och i marknadsekonomier är det inte tillåtet att begränsa konsumtionsmöjligheterna. De senare styrs dock av medborgarnas konsumentmakt och ifall dessa föredrar klimatvänliga lösningar skulle de tjäna på att anpassa sina produkter därefter.

I ett samverkansprojekt mellan flera olika organisationer blir gränsdragningarna mellan dessa särskilt viktiga för hur arbetet kommer att

fungera (Löfström, 2010 s.20). Om det inte är frågan om en regelrätt sammanslagning av flera organisationer så vore det ett misstag att försöka suddas ut gränserna och skillnaderna mellan dem, då resurser och ansvarsområden inte kommer kunna gå att definieras. För att se vad de olika parterna bör bidra med är en klar skiljelinje mellan deras kompetenser värdefull, inte minst för att förtydliga vilka resurser som parterna har avsatt till projektet i fråga.

Parterna samlas i det här fallet runt klimatfrågan och i den har alla tre organisationer egna ansvar och det behövs tydliga organisatoriska gränser från början för att hindra att det blir mer gränsmarkeringar än faktiskt samarbete över gränserna (Ibid. s.42).

En fördel med KSS är att det endast är tre stycken organisationer som ingår i samarbetet, vilket gör bland annat gränsdragningarna enklare att överskåda. Med få samverkansorganisationer är det också enklare att avgöra hur mycket var och en av dem tillför till arbetet och på så sätt är det också lättare att både upptäcka och sanktionera så kallade "free-riders" (Betshill, s.247, 2007).

Samverkan i KSS skiljer sig från vad en stor del av samverkansforskningen behandlar på så sätt att det inte är olika yrkesroller som ska arbeta ihop, utan här skiljer sig medlemmarna i fråga om vilket mandat de innehar. Det finns en mängd litteratur angående samverkan inom sjukvården som till exempel försäkringskassan ihop med läkare, läkare ihop med psykologer, vårdpersonal med specialistkompetens tillsammans med dem med allmän vårdutbildning, och så vidare.

I dessa exempel är det kunskap som utbyts och ska syntetiseras för att uppnå ett bättre resultat än vad som hade uppnåtts enskilt. I KSS sitter de medverkande med mer eller mindre samma kunskap och färdigheter och har antagligen liknande referensramar vad det gäller klimatproblemet. Det som ska sammanfogas är de olika uppdrag och ansvarsområden de tre organisationerna är bundna till och det är deras respektive politiska befogenheter som ska syntetiseras för att uppnå framgång utöver vad de hittills klarat av på egen hand.

De två roller som finns och som ska arbeta ihop är politiker och tjänstemän, men samarbete dem emellan är inget nytt varken som fenomen eller för de inblandade personligen.

3 Teori

3.1 Organisation och imaginär organisation

3.1.1 Processen

Organisering är en process, men likväl är organisationen i sig en process då dess egenskaper bättre kan förstås på det sättet än om man ser den som ett objekt. Traditionellt sett har de beskrivits genom organisationsscheman med en syftesformulering men missar då hur beroende de är av de inblandade personernas egna uppfattningar av sakernas tillstånd. Eftersom människan konstant konstruerar och rekonstruerar sina relationer till andra individer i olika roller så existerar en organisation först och främst i medvetandet på ett antal involverade individer (Stenberg, 2000, s.15).

Det är samtidigt ett lika stort misstag att tillskriva organisationen en egen identitet med mänskliga egenskaper, exempelvis genom att försöka förklara nedskärningar i vården med att ”Region Skåne har ont om pengar”, i så fall faller all förståelse om prioritering, effektivitet, förvaltningsfrågor osv. bort.

Organisationen som process består av alla de möten som hålls, den faktiska arbetsfördelningen i organisationen och hur dess medarbetarna minns allt detta. De personliga egenskaperna är också viktiga med sina individuella referensramar och inte minst språket blir av betydelse när allas uppfattningar så gott det går ska synkroniseras med varandra. Vidare så påverkar medarbetarnas uppfattningar om vad som är önskvärt och uppnåeligt det sätt som organisationen fungerar på.

Klimatsamverkan Skåne kan enligt Stenbergs definition (2000, s.24) vara ett exempel på en imaginär organisation. En imaginär organisation existerar i de relationer och möten som personerna har med varandra samt deras uppfattningar om organisationens varande och syfte, vilka går utöver vad som är formellt konstituerat. Imaginär syftar i det här fallet inte på något illusoriskt eller inbillat utan på att dess existens främst ligger i de involverade individernas medvetande, likafullt verklig.

3.1.2 Imaginär organisation

En imaginär organisation är en produkt av människors vilja och skapas intentionellt och existerar intersubjektivt (Stenberg, 2000, s.29). Intersubjektiviteten, det vill säga ledamöternas uppfattning om vad KSS är och ska göra, är ett mått på om ledamöterna kommer att dra åt samma håll och detta avgör organisationens handlingsförmåga.

I en imaginär och nyskapad organisation som KSS fungerar utförandet av enskilda uppgifter som konstituerande element för verksamheten. I formella organisationer finns dokument och ansvarsreglering via lagar som konstituerar organisationens väsen, och dessa är enkla att tillgå och bilda en gemensam uppfattning om. I KSS's första aktiviteter var således arbetsfördelningen viktig eftersom den kunde ge riktlinjer om dess framtida organisering i stort.

3.1.3 Organisationen i superposition

Ett ständigt problem för samhällsvetenskaperna är hur man ska kunna studera ett fenomen utan att själv inverka på händelseutvecklingen. Superposition är en term lånad från kvantfysiken vilken betecknar en i tid och rum odefinierad plats. Termen syftar på att för att uppskatta positionen hos en partikel i en av dessa två storheter så kommer vi oundvikligen påverka positionen hos den andra (Stenberg, s.143, 2000).

I det här sammanhanget innebär det att en skarp definition av en samverkans utsträckning i ett avseende skulle ha betydelse för andra av dess egenskaper. En samverkan i superposition är diffust definierad men kan samtidigt existera på sina egna premisser, utan att något ensidigt (partiskt?) har påverkat den.

Inom politiken är det väldigt viktigt vem som har definitionsföreträde, eller "makten att sätta dagordningen". I ett styrdokument skulle detta innebära att ett klagorörelse av en aspekt kräver att dess förhållande till andra aspekter definieras, och således blir dessa förbestämda i sin funktion.

3.1.4 Induktiv och deduktiv organisationslogik

Induktion betyder att man tankemässigt rör sig från empirin mot teorin, och deduktion står för vice versa (Stenberg, 2000, s.133). Vidare innebär det induktiva förhållningssättet i sammanhanget att man försöker anpassa teorierna (strategier, handlingsplaner) efter den omedelbara verkligheten, enkelt översatt till "laga efter läge".

När läget enligt den här modellen ska förstås så görs likväl en tolkning av det med hjälp av teorier, här i formen av subjektiv förförståelse som är en mer kortsiktig form av teori. Ett deduktivt perspektiv tillåter djupare analyser med mera långtgående orsakssamband än vad som låter sig göras för stunden med förförståelse.

Fördelen med deduktion är ju förstås beroende av att de använda teorierna är korrekta i sina beskrivningar av sambanden. Den induktiva metoden stämmer oftare av sin tolkning med verkligheten vilket ger den en säkerhetsmarginal.

Skillnaden mellan induktion och deduktion kan därför bättre förstås som en gradskillnad i vetenskaplig ambition än två helt olika forskningsmetodiker.

3.1.5 Cybernetik

Inom systemteori används termen cybernetik för att beteckna mekanismer för kommunikation och styrning. En viktig mekanism som studerats inom cybernetiken är återkoppling inom ett system för jämförelse av resultatet med syftet, och med en i viss mån automatisk korrigerande därefter mot en förbättring. Återkopplingen är en viktig del av hur en organisation fungerar, och det är av stort intresse i en samverkansorganisation hur pass självreglerande den tillåts vara. Cybernetiska mekanismer förutsätter väl specificerade mål så att det går att utvärdera framgången i en process.

3.2 Organisering av samverkan

3.2.1 Former för samverkan

En instrumentell samverkansform ska alltid verka målrationellt vilket betyder att de tillgängliga alternativen värderas efter de konsekvenser de har i förhållande till de fastställda målen (Christensen m.fl, 2005 s.32). Till skillnad från den här kan den intentionella samverkansformen nämnas, som har ambitionen och är skapad med avsikten att påverka men dess huvudsakliga funktion är att upprätthålla sin egen existens i sin nuvarande skepnad.

Den senare är ett fall av symbolpolitik, något som i offentliga utfrågningar kan hänvisas till för att intyga att åtgärder vidtagits, och det egentliga syftet med projektet är inte manifesterat i de formellt fastställda målen i samverkansorganet. Den intentionella samverkansformen kan få både positiva och negativa effekter på sakfrågan. Positiva om tidigare ostrukturerade krafter och viljor fångas upp samordnas och konkretiseras. Negativa om samverkansprojektet får en monopoliserande roll som hämmar och bordlägger andra initiativ inom området.

När det finns positioner med särskilda befogenheter rör det sig om en *formell organisationsstruktur* (Christensen m.fl, 2005 s.36). Med positioner menas att makten inte är knuten till en viss person utan en yrkesroll som kan skifta mellan olika individer enligt fastlagda regler. Med hierarkier, arbetsfördelning och rutiner blir samverkan *byråkratiskt organiserad* vilket är en specificering av den formella organisationsstrukturen. Enligt den här definitionen kan KSS räknas som att ha en formell organisationsstruktur men inte en byråkratisk. Det finns ingen stark hierarki där en part kan bestämma över en annan, arbetsfördelning organiseras för

varje enskild uppgift, ofta efter vem som har tagit initiativ till den, och det har gått för kort tid sen starten för att några rutiner ska kunna sägas ha konsoliderat sig.

Vertikal samordning är ett begrepp som refererar till hur kopplingen fungerar mellan beställarorganisation och utförarorganisation (Christensen m.fl, 2005 s.37), i det här fallet vilka formaliserade band som finns mellan KSS och de tre hemorganisationerna. Den *horisontella samordningen* rör interaktionen mellan medarbetare i sammanhang som är oreglerade hierarkiskt sett, både inom organisationen och med utomstående.

I *Organisationsteori för offentlig sektor* benämner Christensen en samverkan utan över- och underordning men med flera positioner och underenheter på samma nivå, för *platt struktur* (2005 s. 38). Den här formen ger en svårstyrd organisation men potentiellt mycket effektiv i nätverkande och därmed kunskapsspridning.

En vanlig organisationsteknik är annars den hierarkiska; här finns en effektiv mekanism för att hantera meningsskiljaktigheter, nämligen att åsikten hos personen högre upp i hierarkin gäller. Det är riskabelt ur kvalitetssynpunkt då det inte finns några säkra metoder som garanterar att det är den för spörsemålet mest lämplige personen som befinner sig högst upp i kedjan. Däremot är många meningsskiljaktigheter av mindre allvarlig art och behöver inte ha någon prestige inblandad, det behövs helt enkelt enbart ett snabbt klart besked om vilken kurs som kommer att gälla.

3.2.2 Auktorisering

Ett säkerställande av auktorisering uppifrån kräver ett deduktivt tillvägagångssätt och för att få legitimitet underifrån från medborgarna krävs ett induktivt (Stenberg, 2000, s.169). I det här sammanhanget står deduktivt för kontroll och induktivt för resultat. Kontrollen sker genom att de överordnade har insyn i arbetsmetoden och på så sätt veta vad de kan förvänta sig. En skillnad blir då att auktorisationen uppifrån kan komma redan innan organisationen åstadkommit någonting, legitimeringen kommer alltid i efterhand.

Organisationsformen som imaginär organisation kan på grund av dess otillgänglighet för utomstående medföra att rättfärdigande tar upp merparten av ledningsgruppens tid.

3.2.3 Organisationsidentitet

Organisationsidentitet är en socialpsykologisk term som syftar på medlemmarnas distinktion av organisationen och dess omgivning, en kollektiv självbild av dess syfte och resurser. Identifikation med en samverkansorganisation är ett känsligt ämne då det kan inkräkta på hemorganisationernas maktsfär i fråga om lojalitet och engagemang (Stenberg, 2000, s.176)

En gemensam identitet inom organisationen är å andra sidan väldigt nyttigt för en imaginär organisation, då det förstärker den mentala karta över organisationens

olika funktioner som hjälper dess medarbetare att hitta rätt person inom organisationen att för tillfället arbeta med.

3.2.4 Problemantering

I en koalition av intressen är kompromisser en vanligt förekommande lösningsmodell på frågor där flera intressen påverkas, särskilt i svensk förvaltning (Christensen, 2005 s.44). Ett visst sätt att lösa intressekonflikter är att de motstridande frågorna tas upp efter hand, så att de inte konfronterar varandra. En annan metod än att sära motsättningarna åt i tiden är att skilja dem åt i flera specialiserade eller decentraliserade underavdelningar, där de heller inte behöver ställas direkt mot varandra. Det här är exempel på kvasilösningar på konflikter eller snarare hantering av dem och de benämns *sekventiell uppmärksamhet* respektive *lokal rationalitet* (Christensen, 2005 s.44).

3.3 Organisationsstilar

Om en organisation existerar i människors medvetande är den bunden till de modeller och verktyg som ordnar och tolkar kunskap och information åt dessa människor. Verktyget är språket och inom det används olika diskurser till olika sammanhang.

Organisationer existerar i enlighet med de förutsättningar den har vilket är människors medvetande, och det mänskliga medvetandet har behov av att skapa mening bland sinnesintrycken samt kategorisera dem (Semino 2008 s.124). Vårt verktyg språket och de diskurser som de aktuella individerna har tillgång till utgör egna till viss mån självständiga system av värderingar och betydelser.

Uttrycksformer i text har en poetisk stringens (White, 1978, s.5) och kan uppfattas av olika enskilda individer i samförstånd då förförståelsen är gemensam. Att förförståelsen är gemensam kan ifrågasättas för mänskligheten i stort men för de personer som den här studien berör kan det förutsättas då gemensam kultur och tradition antagligen har förmedlat samma till dem alla.

Vi har i generationer använt och format språkliga tekniker, och vissa har fått sin genomslagskraft förstärkt av sitt medium till den grad att de konstituerar en social verklighet mer än iakttar och beskriver den. Dramat i sina medier teater och film har nått en giltighet som oberoende variabel i samhällsutvecklingen, vid sidan av sin funktion som avspiegling och återgivning av skeenden.

3.3.1 Organisationsdramats delar

För att skapa mening i informationsflödet används narration eller berättarkonsten, ett kommunikationsverktyg som när hjärnan behåller formatet på det även fungerar som modell för att lagra kunskap. Som diskursanalysen visat så

avspeglar språket vårt sätt att tänka, och de språkliga som troper vi använder som verktyg för att greppa abstrakta fenomen både speglar och skapar våra djupare tankar (White, 1978, s.12) Inom narrationen finns ett antal troper som används för att förklara obekanta begrepp för lyssnaren genom andra, redan kända termer eller begrepp. Huvudtroperna är: metaforer, metonymer, synekdoke och ironi (NE.se, 5/4 2011).

De fyra troperna kan enligt White kopplas ihop med var sitt korresponderande framställningssätt samt förklaringsart (White, 1987, s70). Blandmodeller är möjliga men en viss kompatibilitet mellan några särskilda av dem gör dem till mer sannolika arketyper. En trop, ett framställningssätt och en förklaringsart bildar tillsammans en narrationsteknik och det relevanta med dem är att de genom det mänskliga medvetandet får effekter på organisationernas funktion. Om vi kan avgöra vilken teknik som används ger det oss kunskap om organisationens potential, särskilt om tekniken används konsekvent och inte som blandning mellan flera.

Framställningssättet är en litteraturvetenskaplig term som anger på vilket sätt händelserna i en berättelse är sammankopplade, vilken sorts betydelse de har för varandra och hur handlingen förs framåt. Den anger var tonvikten läggs eller vilken aspekt av en händelse som tas i beaktande och anspelas vidare på och på så sätt ger historien dess karaktär. Fyra klassiska framställningssätt kommer användas i den här analysen: *romansen*, *tragedin*, *komedin* och *satiren*.

Förklaringsarten beskriver enligt vilken logik händelserna äger rum (eller om det är frånvaron av logik som är karaktäristiskt för berättelsen) och vilket eller vilka som är berättelsens subjekt. Subjektet kan beskrivas som den oberoende variabeln eller den avgörande faktorn enligt berättelsens synsätt. De fyra förklaringsarter som används är: *idiografisk*, *mekanisk*, *organisk* och *kontextuell*.

Framställningssätt/ organisationsdrama	Trop/ retorisk figur	Förklaringsart
Romans	Metafor	Idiografisk
Tragedi	Metonym	Mekanisk
Komedi	Synekdoke	Organisk
Satir	Ironi	Kontextuell

I tabellen ovan presenteras klassificeringarna ihop som sammanhörande narrationstekniker, nedan redovisas mer utförligt för arketyperna och också varför just de hör ihop.

3.3.2 Romansen

I *romansen* utgörs intrigerna i handlingen av hinder som ska övervinnas och när prövningarna har klarats av så leder detta till historien tar en eller annan vändning och går vidare. Ingen reflexion görs över själva spelreglerna utan tyngdpunkten

ligger på den enskilde individen och den personliga utvecklingen. *Romansen* karaktäriseras också av prestation-belönings sambandet.

Med att förklaringsarten är idiografisk menas att det är det individuella unika fallet som endast inträffar en gång som är av intresse som förklaringsfaktor, fokus ligger på personens eller personernas framgång kontra misslyckande i de olika prövningarna. Här används metaforen för att ge den individuella prestationen ytterligare innebörd och prövningarna får även representera andra slags problem. I romansen så har händelser och handlingar enligt metaforen flera betydelser, vilket gör att så mycket mer står på spel än vad utmaningen i sig innebär.

3.3.3 Tragedin

Till skillnad från *romansen* så är *tragedin* deterministisk och utelämnar den fria viljan i sin teori om vad som orsakar av händelserna. Berättelsen cirklar kring en situation (en kris) i samhället och händelseutvecklingen är präglad av en opåverkbar lagbundenhet där utgången är helt och hållet förutbestämd. Samhällets inneboende strukturer och mekanismer är så pass starka att individer aldrig kan ändra den föreskrivna kursen, som helt styrs av kausalsamband.

I den här dramaturgiska formen sedd ur ett organisationsteoretiskt perspektiv är det inte det negativa i utgången som är det centrala utan dess mekanistiska beskaffenhet. Samhället eller organisationen förklaras som en maskin som när den en gång satts i rörelse är oemottaglig för ytterligare impulser. För att gestalta det här så använder sig tragedin av metonymen, en trop där ett begrepp får representera något näraliggande. Dirigentpinnen får till exempel representera dirigenten och de har i enlighet med tragedins logik inget annat gemensamt än det yttre band av funktion som ger dem deras syfte i pjäsen.

3.3.4 Komedin

I *komedin* står ett en god samhällspraxis i kamp mot en felaktig, och under berättelsens gång så fungerar personer och institutioner antingen som hjälpare eller stjälpare av den goda ordningen. Till den här dramaformen hör förstås det lyckliga slutet där sakernas tillstånd är tänkta att gå mot den harmoni där alla enheter strävar efter helhetens bästa. Till skillnad från *tragedin* så är *komedin* dock inte deterministisk och garanterar inte att delarnas beteende konvergerar mot helhetens logik tills harmonin uppnås, ett misslyckande är därmed möjligt.

Komedin har alltid en normativ ansats då ett scenario är i samtliga aspekter bättre än det andra och det är endast personliga villfarelser som gör att det sämre alternativet alls kommer på fråga. Det är harmoni som utgör slutstation för samhällsutvecklingen och därmed kan framsteg på lång sikt endast komma ur ett paradigmskifte som förändrar hela det regelverk varpå samhället vilar.

För att förklara skeenden enligt den här logiken tänker man att delarna är intimt kopplade till varandra och får sin fulla mening tillsammans med de övriga. Den organiska samhällssynen tar hjälp av tropen synekdoke som låter delen

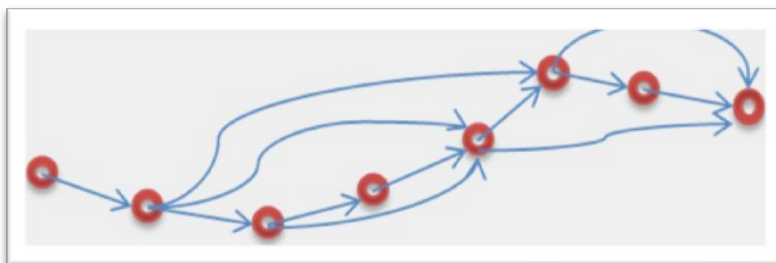
representera helheten, Öresundsbron kan till exempel representera hela Öresundsregionen.

3.3.5 Satiren

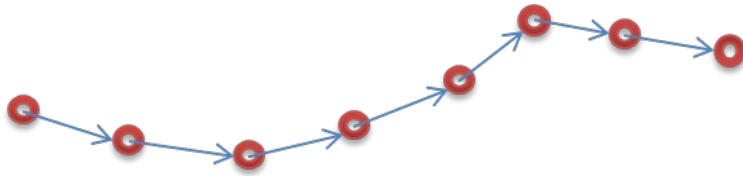
Den sista tropen *satiren* är en kritik av de föregående och vad den anser vara skensamband i hur de förklarar skeenden. Genom att med motsatser belysa motsägelser i andra framställningssätt visar den på irrationalitet i organisationsfunktionen och osannolikhet i deras logiska resonemang.

Där de övriga organisationsdramerna anser sig ha identifierat händelseutvecklingens oberoende variabel (*romansen* – individens prestation, *tragedin* – deterministiska lagar, *komedin* – den organiska helheten) ser *satiren* en oöverskådlig mängd influenser, okategoriserbara som beroende eller oberoende variabler, i omständigheter, kultur och omgivning.

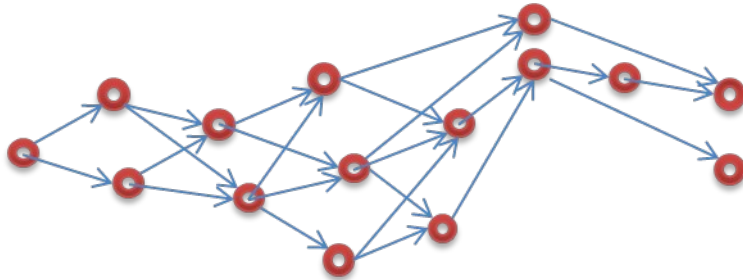
För att belysa möjligheten att det är händelsernas kontext som är avgörande så lyfter man fram ett hypotetiskt motsatsförhållande hos de andra förklaringsvariablerna, ironi, och frågar sig om hela händelseutvecklingen blivit tvärt om då. Underförstått är att det inte blivit det utan att kontexten som hållits konstant är den sanna påverkansfaktorn.



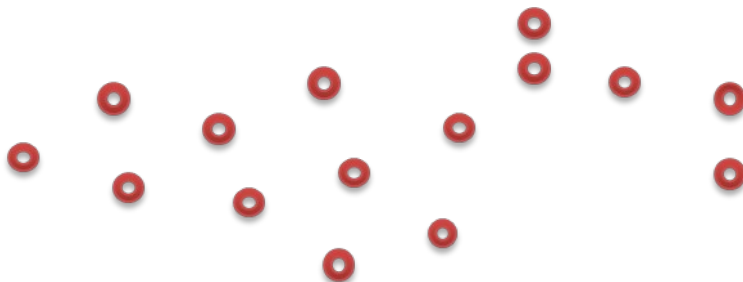
Romantisk förklaringsart. Kumulativt händelseförlopp. Enligt den här modellen tas alla händelser ”med i bagaget” då meningen i dem överförs till individen/aktören i fråga. Händelseutvecklingen följer en kronologisk ordning men är ständigt påverkad av aktörens minne och upplevelse av vad som hänt och kan omtolka händelserna när nya omständigheter tillkommit.



*Tragisk förklaringsart. **Seriellt händelseförlopp.*** Här överförs händelsens hela betydelse till nästa händelse i kedjan och innebörden hos dem är reducerad till det beteende de leder till i övergången till nästa händelse.



*Komisk förklaringsart. **Parallellt händelseförlopp.*** Ska inte blandas ihop med det elektroniska begreppet då två eller flera händelser måste äga rum simultant, utan här betyder det att två eller fler från varandra skiljda processer kan vara aktiva samtidigt och påverka en och samma händelse längre fram i tiden.



*Ironisk förklaringsart. **Anomiskt händelseförlopp.*** Pilarna skulle kunna ersättas med en bakgrundston av kultur, traditioner och andra omständigheter som vi saknar kontroll över. Allt annat är skensamband och verkligheten är en irrationell miljö som människan kollektivt skapar och upprätthåller med våra drifter, behov och viljor och därmed aldrig kommer kunna nå objektiv kunskap om.

Induktiv logik

Mikroperspektiv

Fokus på beteende

Tragedin Enheter, isolerade i allt utom mekanistiska samband med varandra	Romansen Aktör, ensam i sitt agerande som styrs av vilja, moral och styrka
Komedin Nätverk, nodernas beteende påverkar de övrigas förutsättningar	Satiren Kultur, skapas med inre betydelse och syfte men gör alla enskilda till offer för kontexten de befinner sig i

Fokus på mening

Makroperspektiv

Deduktiv logik

Schematisk uppställning av organisationsdramerna enligt Stenberg (2000, s.132)

4 Analys

4.1 Chanser för framgång

Klimatsamverkan Skåne är ett samverkansprojekt bestående av tre organisationer och även om KSS har ett formellt organisationsschema så är det ännu ingen organisation i strikt mening. En organisation är ett medvetet, stabilt och målinriktat samarbete mellan människor (Flaa m.fl, 1998 s.9) och KSS är så pass nystartat att det inte kan klassas som stabilt än. Det är också svårt att urskilja några mål som är KSS's egna, och inte enbart summan av de övrigas mål. De medverkande har sin starkaste roll hos sina respektive hemorganisationer då KSS enbart utgör en mindre del av deras arbetstid och ingen av dem har en heltidstjänst inom KSS. Jag klassar än så länge KSS som enbart en samarbetsform mellan tre stycken organisationer.

Axelrod och Keohane tar upp tre dimensioner som avgörande för varje samarbetsprojekts framgång; belöningsstrukturer, långsiktighet, och antal inblandade (1986 s.227).

4.1.1 Belöningsstrukturer

Belöningsstrukturer kan vara en sådan som fångarnas dilemma är ett exempel på, om det finns vinster att hämta på att vara den enda som inte uppfyller samarbetsåtagandena. Det finns inga klara fördelar i det här fallet av att utge sig för att vara för ett samarbete men egentligen inte bidra med något, organisationerna verkar på olika nivåer i samhället och konkurrerar därför inte direkt med varandra. Eftersom klimatanpassning, energieffektivisering och minskade koldioxidutsläpp (genom diverse klimatprogram) är del av KFSK och Länsstyrelsen arbete, så har de egna belöningsstrukturer som i sin tur ger incitament till samverkan.

För Region Skåne kan incitamentet gälla att bygga upp en politisk infrastruktur som fungerar för samtliga offentliga nivåer inom Skåne. KSS har dock inga egna belöningsstrukturer och det kan vara ett problem om det ständigt görs separata nyttokalkyler för varje åtgärd som KSS ska företa sig. Utan gemensam agenda finns det inte någon imaginär organisation (Stenberg, 2000, s.21). Kvar finns bara ideella anledningar, som i och för sig inte ska underskattas, att arbeta för att KSS som egen organisation ska lyckas.

Samverkan går förstås mycket ut på att passa ihop olika intressen till ett gemensamt agerande men här saknas den imaginära institutionen, det som gör att de inblandade kan anpassa organisationens resurser till sina egna referensramar. Utan den mentala kartan hos medarbetarna riskerar handläggningen att saktas ned och dagliga rutinsysslor blir tvungna att handledas på stora och tidskrävande möten.

Ett förhållande som komplicerar situationen är att Region Skåne har för ambition att utöka sitt politiska ansvarsområde inom sina geografiska gränser. Det gör resursprioriteringen i KSS något oförutsägbara då Region Skåne kan tänkas lägga mer resurser på projektet än vad som behövs för att fullfölja sitt uppdrag. Det finns en risk att KFSK eller Länsstyrelsen känner sig utmanade och hotade av Region Skånes planer, och därför vara obenägna att bistå dem i ett prestigeprojekt som KSS.

4.1.2 Långsiktighet

Klimatsamverkan Skåne har bara funnits i drygt ett år när detta skrivs och har än så länge inte kunnat återknyta nya projekt till gammal verksamhet, och på så sätt dra nytta av varaktighet över tid. Det viktiga är dock att driva dagens verksamhet med en medvetenhet inför framtiden så att det då ska gå för KSS att tillgodogöra sig fördelarna.

Ett första problem är att KSS vilar på årliga beslut för fortsatt verksamhet av de tre hemorganisationerna. Det betyder inte att verksamheten behöver vara kortsiktig men sänder ändå signaler utåt att ingenting är säkert om KSS's fortsatta existens.

4.1.3 Antal inblandade

KSS är ett relativt litet samarbetsprojekt, endast tre inblandade organisationer och sju stycken individer i den högst beslutande församlingen (styrgruppen). Det gör att ett antal frågor kan lösas på personnivå och bildar på så sätt en buffert för sk. barnsjukdomar i den nyuppstartade organisationen. Det lilla antalet inblandade parter är alltså en fördel för KSS's chanser att fungera organisatoriskt.

4.1.4 Problemhantering

Ett visst sätt att lösa intressekonflikter är att de motstridande målen tas upp efter hand, så att de inte konfronterar varandra. En annan metod än att sära motsättningarna åt i tiden är att skilja dem åt i flera specialiserade eller decentraliserade underavdelningar, där de heller inte behöver ställas direkt mot varandra. Det här är exempel på kvasilösningar på konflikter eller snarare hantering av dem och de benämns *sekventiell uppmärksamhet* respektive *lokal rationalitet* (Christensen, 2005 s.44).

4.2 Acceptans av verksamheten

KSS har som uttalat mål att nå ut till Skånes invånare på grund av deras roll som energikonsumenter för att informera om Skånes klimatmål, och vägar för att komma dit. Återigen måste framsteg och efterlevelsen av åliggandena ske på frivillig grund, och för detta behöver KSS legitimitet inför skåningarna för sitt uppdrag.

4.2.1 Stöd från hemorganisationerna

Ett första kriterium för legitimitet är en auktorisation uppifrån (Berg och Jonsson, s.43, 1991), från hemorganisationerna att KSS har deras tilltro och förtroende att förvalta uppdraget.

Alla tre hemorganisationer är i något led demokratiska, så mycket är vunnit om skåningarna ser att KSS utför ett uppdrag å dessa organisationers vägnar. Det här försvåras av att samtliga hemorganisationer driver egna miljö- och klimatprojekt vid sidan av KSS, på grund av att de har lagstadgade ansvarsområden som de är skyldiga att sköta. Förståeligt, men bidrar på så sätt inte med den extra trovärdigheten och legitimiteten som KSS så väl är i behov av.

4.2.2 Folkligt stöd

För att få förtroende nedifrån, från medborgarna, måste KSS visa sig värdefull genom att ge dem något de behöver och som är relevant, vilket inte borde vara omöjligt i en tid där de flesta har något slags engagemang för naturen och klimatet.

KSS bör kunna erbjuda en tjänst till medborgarna som låter dessa stå kvar som aktörer i ”klimatkampen”, och akta sig för att ta över ansvaret och därmed äran av de uppoffringar som kanske kommer att krävas. Det här är inget som låter sig enbart göras på papperet utan det måste vara en av medborgarna upplevd ansvarskänsla och av aktörsrollen.

4.2.3 Ömsesidigt godkännande

Förtroende uppifrån och nedifrån är förutsättningar för att få genomslagskraft med projektet men minst lika viktigt är att få förtroende av varandra, av de i ledningen samt övriga medarbetare som är inblandade i KSS, att driva klimatarbetet inom den här samverkansformen.

Personerna i styrgruppen behöver ge varandra förtroende att sköta delar av de arbetsuppgifter som anförtrotts dem själva personligen, och därmed lägga kvaliteten på dess utförande delvis utom sin egen kontroll. Först när detta skett

kan fördelarna av att samverka mellan de offentliga nivåerna till fullo uppnås, då arbetet sker gemensamt med gemensam vinst och förlust.

Alternativet är att se KSS helt och hållet som en ”bonusaktivitet” som går utöver den vanliga verksamheten, för att på så sätt slippa riskera att brist på framsteg hos KSS blir ett bakslag för hemorganisationen. Med den inställningen måste dock KSS drivas med arbetstimmar som ”blivit över”, vilket skulle försätta projektet i ständig uppförsbacke i kampen om resurser och antagligen säkerställa dess misslyckande.

4.3 Klassificering av organisationsdrama

Följande analysavsnitt tar upp olika aspekter som talar för och emot att organisationsstilarna skulle vara den aktuella för KSS. Det som är intressant är vilken dramaform som KSS följer själv men det är också relevant vilken omgivningen följer, därför ingår det även argument för sannolikheten för att var och en av dem är den allmänt rådande.

4.3.1 Romansen

I arbetet med att klassificera KSS som ett av de fyra organisationsdramerna låg det nära till hands att genast utesluta ett av dem. Det är ingen god metod att göra så den slutsatsen har kontinuerligt omprövats, men den *romantiska* beskrivningen skär sig på flera punkter i det här fallet.

För det första rör det sig om en samverkan där det inte bara är flera aktörer inblandade utan dessa är också beroende av varandras medtyckande för att agera inom ramen för KSS, samt att ordförandeskapet för KSS roterar årligen. Det finns således inte något starkt ledarskap som skulle kunna föra händelseutvecklingen framåt genom egna initiativ och prestationer, allt är beroende av interaktion med andra.

I dokument från KSS finns det dock flera spår av diskursen av Skånes klimatproblem som hjältesaga med KSS som huvudperson. Som så ofta inom (parti)politiken tar man till en viss retorik som anspelar på handlingskraft och i KSS säger man att de ska ”skicka en signal” till olika instanser med sitt agerande (Klimatpusslet för Skåne 24/3 2011), ”åskådliggöra en situation” och sprida ”beteendepåverkande information” (KSS’s åtgärdsplan, december 2010-december 2011, s.3, 14).

Ovan nämnda retorik tyder på en verksamhet som till viss del stämmer överens med den romantiska organisationsformen. Emfas läggs på KSS som aktör vilket fokuserar på vilka konkreta åtgärder KSS kan vidta, och bortser från att omgivningen inte är helt förutsägbar.

Om det här är organisationen KSS’s verksamhet så stämmer den överens med den metaforiska romansen och riskerar tyvärr i sitt utförande att mest likna don

Quijote's kamp mot väderkvarnarna då KSS saknar resurser eller maktmedel att driva arbetet på det här sättet.

Att KSS ska "skicka en signal" tyder på en metaforisk hållning till dess arbetsuppgifter, det antyder att det som utförs inom KSS kommer få ytterligare (större) konsekvenser i andra sammanhang. Det skulle rättfärdiga att mer resurser läggs på saker än vad som är kostnadseffektivt, sett på de direkta följderna. Det här är dock inte samma sak som symbolpolitik, något tas upp i avsnittet om den satiriska organisationsmodellen.

Hjälten i romansen, som i det här fallet skulle vara KSS, åtar sig en uppgift som gruppen han tillhör själv inte är kapabel att lösa. Klimatfrågan skulle kunna passa in på detta men det är som sagt fråga om en samverkan här. Ledamöterna i styrgruppen identifierar sig inte tillräckligt mycket med KSS för att låta den ta åt sig äran av en möjlig succé i något enskilt projekt, det är heller inte meningen. Det kan bero på att KSS är så pass nystartad och majoriteten av ledamöterna i styrgruppen har redan efter ett år bytts ut. Den romantiska organisationsstilen kräver identifikation med organisationen i mycket högre grad än vad som nu är fallet.

Inom grupperingarna (organisationerna och inom dessa) finns det personer (chefer) som har möjlighet att på egen hand efter egen vilja initiera nya events och vrida kursen på redan igångsatta händelsekedjor, vilket skapar förändringar som är präglade av personliga och individuella egenskaper. Med beslutshierarkier förstärks en individs influens över händelseutvecklingen på bekostnad av andra individer, alltså kollektivet eller kulturen. Förekomsten av chefer skulle tala för användbarheten av en romantisk tolkningsmodell, men någon hård beslutsmakt finns inte i KSS varför det heller inte kan sägas finnas chefer i sin strikta mening.

KSS har dock inslag av mikroperspektiv eller induktivt perspektiv i sin organisationsform, ej att blanda ihop med hur de behandlar klimatfrågans som är av makrokaraktär. KSS är inblandad i ett antal projekt som bortsett att de behandlar samma ämne får anses vara avskilda från varandra (www.klimatsamverkanskane.se 17/5 2011). Det sätt som de binds ihop med varandra i KSS's verksamhet är genom den ovan nämnda romantiska retoriken. De två organisationsdramer som hör ihop med det perspektivet är enligt Stenberg romansen och tragedin som båda fokuserar på enskilda händelser (2000, s.117).

4.3.2 Tragedin

KSS är i mycket utlämnad till andras vilja och möjligheter, de som verkligen har chansen att påverka energieffektivisering och klimatanpassning i Skåne fungerar enligt sina egna regler som till exempel marknadskrafterna. KSS's mål är att koppla ihop olika aktörer med varandra där win-win situationer finns att uppnå men det är väldigt oklart hur mycket som händer som inte skulle ha hänt om KSS inte hade funnits.

Det är fullt möjligt att händelseförloppet är starkt bundet till kausalitetslagar som är nästintill mekanistiska i sin karaktär och om det här skulle vara fallet med omgivningen skulle alla försök att ändra på sakernas tillstånd vara förgäves.

Eftersom en medvetenhet om ett regelsystem kan ändra giltigheten hos dessa regler så kan man dock anta att händelseutvecklingen inte är deterministisk.

För att återgå till KSS's egen organisationsstruktur så pågår det för många olika event och med för omätbart innehåll samtidigt för att kunna styras scientistiskt, vilket är tragedins organisationsstil (Stenberg, 2000, s117). Det är orealistiskt att som tragedin förutsätta att händelserna enbart är sammankopplade i tid och rum, och saknar innehållsliga kopplingar som idéer och makt. KSS har sagt sig vara ett kontaktskapande och samarbetsfrämjande forum för allmänhet, företag och övriga organisationer (KSS åtgärdsplan december 2010-december 2011, s.4), och det inbegriper aktörer som antagligen följer en antal olika interna regelverk och logiker. Det tragiska organisationsdramats mikroperspektiv och punktmarkering av event innebär en stor risk att missa de makroprocesser som skulle kunna förklara och bedöma KSS's påverkansmöjligheter på den offentliga arenan.

Det tragiska organisationsdramat är således olämpligt att ordna KSS efter, och det verkar heller inte vara fallet. Det finns ingen huvudlinje beskriven i KSS's handlingar, inte heller används matematiska metoder för att utvärdera verksamheten.

4.3.3 Komedin

Den ideala formen för en samverkan är att vara organiskt organiserad då den fungerar enligt cybernetiken och kan utvecklas och agera utan given auktoritet (Sköldberg, 1990, s.144). Med andra ord alltså att vara organiserad enligt det komiska organisationsdramat. Medveten om detta ska jag nu försöka identifiera tecken på att KSS är det, samt sådant som pekar i en annan riktning.

Det som håller uppe politiken är människor och deras val, medvetna som omedvetna, och frågan är vilken förklaringsart (idiografisk, mekanisk, organisk, kontextuell) som mest stringent beskriver detta. I och med förekomsten av lönearbete så blir det problematiskt att följa den idiografiska förklaringsarten då intentionerna i handlandet inte utgår från individen utan arbetsgivaren. Individens intentioner fortsätter så klart att påverka handlandet men agendan och i vilket sammanhang individens val görs förklaras bättre av en organisations intentioner.

Här fungerar individen som del i en större helhet och hennes handlande kan bara förstås i det här perspektivet. Runt KSS finns flera grupperingar som har olika maktbaser och därför är åtskilda från varandra i fråga om att initiera processer. Det betyder att en mängd fristående men liknande processer kan äga rum samtidigt som ofrånkomligen kommer att påverka varandra. På sin arbetsplats har individen också flera olika uppgifter, anställningen kan vara uppdelade i ett antal deltidstjänster, och deltar på så i flera olika processer som äger rum parallellt.

Det är därför inte lämpligt att använda en förklaringsart som analyserar varje händelse var för sig och missar att de påverkar varandra ömsesidigt.

Den politiska omgivningen runt KSS kan beskrivas som organisk, även om den kontextuella förklaringsarten förblir ett troligt alternativ. De båda övriga står för ett mikroperspektiv som passar till att förklara strömningar och enskilda

företeelser inom KSS, men klarar sämre av att förklara vad KSS som helhet är och kommer att spela för roll.

KSS har som uppdrag att samordna existerande klimatsatsningar i Skåne, främst inom de tre områdena transporter, energieffektivisering och klimatanpassning (www.klimatsamverkan.skane.se 17/5 2011).

Hade KSS haft en färdig modell för samordnandet kunde det skötas som tre olika processer där enbart det nominella innehållet var annorlunda. Likadana problem kommer då antagligen dyka upp på liknade ställen i processerna som då förstås bäst som linjära samband eftersom de får sin stabilitet uppifrån, från den gemensamma modellen.

KSS har emellertid ett induktivt förhållande till policyskapande där man hellre lagar efter läge än använder sig av färdiga teorier om vad som bör göras. Finns det ingen övergripande teori för hur arbetet ska skötas kommer processerna med allra största sannolikhet att balanseras mot varandra, jämföras och influera varandras utgångar. Frågan om arbetet bedrivs som en process eller flera bör besvaras flera, eftersom det varken är troligt eller önskvärt att de aldrig skulle komma i kontakt med varandra.

Samverkansprojektet består av tre organisationer med egna uppdrag och agendor för hur dessa ska utföras, även om de alla har med klimatet att göra på något sätt så är de formulerade på olika och med olika fokus.

Kommunerna har största implementeringsansvaret och därför måste KFSK se till att eventuella rekommenderade åtgärder blir genomförbara utan att den ekonomiska bördan blir alltför stor.

Länsstyrelsen har det övergripande ansvaret att klimatfrågan inte blir förbisedd eller vanskött i någon del av länet, och med Skåne som *pilotlän för grön utveckling* har de också fått uppdraget att knyta samman dess aktörer i samverkan.

Region Skåne har ingen skyldighet att samordna eller alls förbättra Skånes klimatarbete annat än ur tillväxtskyndpunkt, motivationen är i stället att bevisa Skånes kraft som politisk enhet, vilket gör att det är dem projektet innebär mest prestige för.

Med dessa utgångspunkter är det ganska givet att KSS kommer att innefatta mer än en policyprocess och att dessa kommer att påverka varandra. Det som skulle kunna förhindra det här är att ledamöterna i styrgruppen saknar kompromissvilja och medvetet isolerar sina aktiviteter från de övrigas, men det är ett osannolikt scenario.

4.3.4 Satiren

Det återstående organisationsdramat är satiren, där händelseutvecklingen styrs av en svårdefinierad kultur och en samhällsanda. Strömningar av tankar och idéer existerar självständigt men kan vid vissa omständigheter reagera med varandra och sätta igång nya skeenden. Händelseförloppet går inte att kontrollera medvetet eller intentionellt, men summan av individernas fria val påverkar ändå utvecklingen i stort.

Samhälleliga behov är ständigt närvarande i systemet och kopplas ihop med lösningar som legat latenta först när alla omständigheter är de rätta, vilket visar

sig i politisk vilja (window of opportunity, Kingdon, 2003, s. 166). Det avgörande som innebar att tillfället visade sig vara rätt just nu är omöjligt att sätta fingret på enligt satiren. Vårt politiska system reagerade helt enkelt på att kriterierna var uppfyllda och producerade ett samverkansprojekt för klimatet i Skåne.

Den 26:e augusti 2010 beslutade regeringen att utse bland annat Skåne till Pilotlän för grön utveckling, vilket innebar sex miljoner kronor under fyra år för Länsstyrelsen att lägga på klimatsatsningar. En punkt i uppdragsbeskrivningen beskriver att Länsstyrelsen ihop med Region Skåne ska ”utgöra en sammanhållande länk mellan olika regionala och lokala aktörer... för att fånga upp och stödja idéer som kan ingå i pilotlänsatsningen” (regeringsbeslut 2010-08-26 Pilotlän för grön utveckling). I sin lägesrapport till regeringen (rapport 2010-12-27, Länsstyrelsen Skåne Län) hänvisar Länsstyrelsen helt och hållet till KSS för samverkan med regionala och lokala aktörer.

Ovanstående exemplifierar en politisk strömning och en situation som bidragit till grundandet av KSS. Frågan är om hur mycket fri vilja och egna initiativ som varit närvarande i uppstartningsprocessen. För det första är det svårt för mig som utomstående betraktare att upptäcka om det rör sig om en satir eftersom satirer utger sig för och verkar vara något de inte är.

Det uppdrag tjänstemännen på Region Skåne fick våren 2010 var att förbereda något som varken var nämnd, beredning eller utskott men skulle fungera ungefär som en nämnd. Det har sin naturliga förklaring att inte en formell nämnd skapades då ett antal av dess ledamöter skulle komma utifrån RS och därför inte kunde göra anspråk på RS:s demokratiska institutioner.

Det förefaller inte osannolikt att KSS fungerar efter satirens premisser men mycket går att tolka på det sättet utan att det för den skull är korrekt, och eftersom det inte går att avgöra den objektiva sanningen bör i stället effekterna av metoden utvärderas. Satiren är inte någon konstruktiv analysmetod då individuella ansträngningar inte ges betydelsen som en oberoende variabel utan som beroende. Det kan ändå vara givande att beakta hur mycket av stödet för KSS som består i symbolpolitik, alltså nominellt stöd där KSS finns till enbart för att politiker och ansvariga tjänstemän på Länsstyrelsen ska kunna hänvisa till något.

4.4 Alternativa organisationsformer

4.4.1 Stiftelse

Klimatsamverkan Skåne kunde ha frikopplats helt från RS då det tydligt ingick i instruktionerna till tjänstemännen att det inte var RS som ägde projektet. Det hade varit och är fortfarande möjligt att organisera KSS som en stiftelse, något som rekommenderas för långsiktiga samverkansprojekt i ett betänkande från informationsdelegationen (SOU 1984:68, s.94-95). Syftesformuleringen om att med samverkan med allmänhet, det offentliga, näringslivet och övriga

organisationer inom klimatområdet ta ett samlat grepp på klimatarbetet, kan skrivas in i stiftelseförordningen tillsammans med regler för hur ledamöterna ska tillsättas.

Stiftelseformen skulle ge KSS en annan stadga och självständighet. Det skulle ge KSS större trovärdighet som samarbetspartner om den gavs en egen juridisk grund att stå på, och RS, KFSK och Länsstyrelsen behåller sitt inflytande på den genom en utnämningssmakten av ledamöterna.

En annan fråga det är svårt att komma undan är varför det ska vara fler ledamöter från RS än från de andra. KSS är helt klart ett initiativ från RS men vinsterna är tveksamma av att ha en numerär överrepresentation i styrgruppen, särskilt när konsensusbeslut är nödvändiga.

4.4.2 Blandekonomisk modell

Trenden inom svensk förvaltning liksom internationell, är att involvera den privata sektorn i produktionen av samhällelig service (Madell och Indén, 2010, s.20). Dessa gemensamma förvaltningsformer kallas Public-Private Partnership (PPP), eller Offentlig-Privat Samverkan (OPS).

En OPS står för någon form av samverkan mellan privata och offentliga aktörer kring ett projekt av samhälleligt intresse. Finansiering och utförande kan ske helt eller delvis i privat regi (Ibid, s.34), det som är relevant är att risktagande och resurstillförsel fördelas mellan dem båda.

KSS är institutionaliserad samverkan och skulle kunna organiseras som en IOPP (Institutionellt Offentligt-Privat Partnerskap), där företag och organisationer tillför resurser som kunskap och pengar i utbyte mot en position i styrgruppen (Ibid, s.40). Involvering av den privata sektorn fungerar som ett lån då den offentliga sektorn säljer en aktie som eventuellt ger en framtida utbetalning.

4.4.3 Regionalt departement

Det är ett problem att KSS arbetar parallellt med moderorganisationernas övriga projekt inom samma område, poängen med en samordnings arena är att allmänhet och organisationer som verkar inom klimatområdet ska veta var de ska vända sig för att hitta samarbetspartners.

En kvalitet som KSS har är att den har en demokratisk legitimitet som skulle kunna användas till att rättfärdiga en monopolställning som samordnande instans. Det finns ingen anledning att förbjuda eller avveckla andra fungerande klimat- eller miljöåtgärder, men det finns vinster att göra på att låta KSS växa sig större på bekostnad av de andra klimatprojekten och strategiska programmen i offentlig regi. Nu fungerar KSS som ett sekretariat åt dessa, utan möjlighet att inkräva rapportering från dem.

Det är svårt att se vad KSS har för strukturella kvaliteter som särskiljer det från övriga projekt om inte den demokratiska legitimiteten tas tillvara. Det finns andra mer konsoliderade former för samverkan och arenor för att knyta ihop

potentiella samarbetspartners (Energikontoret, Miljösamverkan Skåne, Biogas Syd, Öresundskomiteen).

Ett utökande av befogenheter och i synnerhet en rapporteringskyldighet för vissa utvalda verksamheter inför KSS skulle ge den överblicken som behövs. För det här krävs att Länsstyrelsen överlåter en del av sitt ansvar på KSS och det finns ett antal lagtekniska svårigheter med modellen, men ett regionalt departement med samordnande uppdrag är ändå tänkbart.

5 Slutsatser

Klimatsamverkan Skåne är präglad av en makrofrågeställning och anpassad för att flera viljor ska kunna samexistera inom dess ramar. Det stämmer överens mest med narrationsteknikerna komedi och satir då dessa är inriktade på det större sammanhangen.

Teoretiskt går det aldrig att utesluta det satiriska alternativet för KSS men detta tar inte med några personliga drivkrafter i beräkningen. Prestige, karriärmöjligheter och idealistiska motiv kan knytas till KSS och frånvaron eller styrkan i dessa skulle påverka dess aktiviteter. Komedin kan inte mäta förekomsten av dessa drivkrafter eller förutsäga deras effekter men förklaringsmodellen innefattar dem i sina premisser, vilket stödjer dess validitet. KSS verkar alltså i en miljö som är präglad av komedin.

KSS är också grundad enligt den här poetiska logiken i och med hemorganisationernas medbestämmande i styrgruppen samt de parallella fokusområdena. Därifrån har man dock tagit en kurs om inte rent romantisk så i alla fall avvikande från komedin. Ett visst mått av romantisk retorik är nödvändigt för att ge instruktioner om åtgärder inom organisationen men det blir problematiskt om den fungerar enligt den här logiken då KSS's enda chans till sammankoppling till övriga samhället är som del en helhet, aldrig som aktör med egen agenda.

Den imaginära institutionen saknas som är så viktig som ersättning för det auktoritära ledarskapet, och ett naturligt komplement för den induktiva logiken.

Den induktiva tankemodellen förespråkar en uppslutning kring en fråga eller ämne, till skillnad från det deduktiva som förutsätter att arbetet sker kring en organisation. KSS's förutsättningar kräver ett induktivt arbetssätt men ledamöterna är starkt bundna till sina hemorganisationers deduktiva modell, vilket splittrar upp handläggningen av ärendena och försvårar för den induktiva organisationsmodellens kvalitéer att komma till sin rätt.

Problemet ligger i att KFSK, Länsstyrelsen och RS har skickat ut sina medarbetare att driva ett behovsfokuserat projekt om klimatet men samtidigt så finns strukturerna i var och en av deras organisationer kvar att skära sönder ämnet i flera uppdelade projekt och centrera dessa kring organisationerna i sig. Klimatfrågan får därmed inte fungera enligt någon logik fullt ut, enligt de identifierade klimatbehoven eller enligt någon fastlagd beslutandeordning.

I det här fallet riskerar KSS att begränsas till ett samtalsforum där politikerna och tjänstemännen från Länsstyrelsen uppdaterar varandra om sina respektive organisationers förehavanden, inte helt utan värde men heller inte i nivå med den ambitionsnivån man satt för KSS.

6 Referenser

6.1 Litteratur

- Madell, Tom; Indén, Tobias, Offentlig Privat samverkan, Rättsliga förutsättningar och utmaningar, 2010, Uppsala, Iustus Förlag AB.
- Semino, Elena, 2008. *Metaphor in discourse*. Cambridge University Press.
- Sköldberg, Kaj, Administrationens poetiska logik, Stilar och stilsförändringar I konsten att organisera, 1990, Lund, Studentlitteratur.
- SOU 1984:68, Samordnad samhällsinformation Stat-Landsting-Kommun, betänkande av informationsdelegationen, 1984, Stockholm, Minab Gotab.
- Stenberg, Rebecca, Organisationslogik I samverkan, Konsten att organisera samverkan I en imaginär organisation av offentliga aktörer, 2000, Stockholm, Akademitryck AB.
- White, Hayden, *Tropics of discourse, essays in cultural criticism*, 1978, London, John Hopkins university press.

6.2 Internetkällor

Axelrod, Robert; Keohane O. Robert, Achieving Cooperation under Anarchy: Strategies and Institutions, *World Politics*, Vol. 38, No. 1. (Oct., 1985), pp. 226-254.
<http://links.jstor.org/sici?sici=0043-8871%28198510%2938%3A1%3C226%3AACUASA%3E2.0.CO%3B2-A>
World Politics is currently published by The Johns Hopkins University Press.

Dokument på Klimatsamverkan Skånes webbplats: www.klimatsamverkanskane.se