

# Handbok för intern samverkan: Ett resultat av projektet "Från nuläge till nyläge – samverkan för innovation i vården"



Sophia W Renemar & Yvonne Ström Åkerblom  
Enheten för forskning och innovation 2024

---

## Innehåll

---

1. Inledning.....	3
Syftet med handboken .....	3
1.1 Bakgrund .....	3
1.2 Samverkan.....	4
1.3 Utgångspunkt och samverkanslogik.....	4
1.4 Roller .....	5
1.5 Forskning och inspiration för metoden.....	5
2. Förberedelser.....	7
2.1 Aktiviteter i förberedelsfasen.....	8
2.2 Rama in systemet och identifiera aktörer som behöver samverka.....	8
2.3 Förankring i ledningsgrupp.....	8
3. Förstå systemet på både mezo- och mikronivå.....	9
3.1 Arbetsgrupper.....	9
3.2 Exempel på upplägg för arbetsgruppsmöte .....	10
3.2 Referensgrupp .....	11
3.3 Skapa en tydlig process för samverkan i referensgrupp/annan projektorganisation .....	12
3.3 Referensgruppsmöten upplägg .....	12
4. Prioritera .....	14
4.1 Beskriv önskvärt läge.....	14
4.2 Genera förslag och revidera .....	15
4.3 Identifiera och utforma .....	15
4.4 Testa .....	15
4. Utvärdering.....	16
4.1 Tankar om val av mått.....	16
5. Utmaningar.....	18
6. Reflektioner och lärdomar.....	18
7. Utvecklingsmöjligheter .....	19

---

# 1. Inledning

---

## Syftet med handboken

Handboken beskriver en innovativ metod som testades i Region Uppsala som inkluderar att flera olika aktörer på olika nivåer med olika kompetenser möts för att samverka runt en viss frågeställning/ett visst behov som behöver utforskas och lösas. Syftet är att bryta "invanda" samtalsmönster och möjliggöra nytänkande och bättre lyssnande.

Handboken kan användas som inspiration och/eller praktisk vägledning för projekt – eller processledare, facilitatorer eller andra roller där samverkan över gränserna är en förutsättning för att skapa något nytt. Utgångspunkten i upplägget utgår från att innovation är en kollektiv verksamhet där olika kompetenser från olika delar inom och utanför organisationen behöver kunna samverka.

Metoden lämpar sig för situationer där till exempel:

- Komplexa uppdrag/frågor kräver fördjupat samarbete mellan förvaltnings- och/eller organisationsgränser
- Det finns ett behov av att skapa en gemensam bild och samsyn över gränser
- Vid innovationsarbete – skapandet av ny kunskap
- För helt nya frågeställningar som saknar ansvar och rutiner
- Organisatoriskt lärande

## 1.1 Bakgrund

Handboken har tagits fram som ett resultat av arbetet i den referensgrupp som varit en viktig del av projektorganisationen för det Vinnovafinansierade projektet *Från nuläge till nyläge – samverkan för innovation i vården*<sup>1</sup>. Dokumentet beskriver en innovativ metod för samverkan som testades i Region Uppsala, för att lättare kunna samverka runt politikerstyrda uppdrag, så kallade RPB-uppdrag. Dessa uppdrag hamnar oftast i gränslandet mellan meso- och mikronivå dvs mellan olika förvaltningar, stödfunktioner och vårdprofessionen. Hur vi kan

---

<sup>1</sup> [Från nuläge till nyläge - samverkan för innovation i vården | Vinnova](#)

---

bryta "invanda" samtalsmönster för att möjliggöra nytänkande, samsyn och bättre lyssnande mellan och över gränserna har varit en central del i planering och upplägg.

Upplägget är utformat för att de olika professionerna ska komma loss från de egna stuprören. Det är ett sätt att strukturera upp ett gränsöverskridande arbete som är utmaningsdrivet, utforskande och där samarbetet leder till en gemensam riktning framåt.

För att uppnå det behöver vi säkerställa att den grupp som ska arbeta tillsammans runt frågeställningen/uppdraget först har förståelse för helheten. Med andra ord, på vilket sätt de olika aktörerna möter en viss målgrupp, eller hanterar en viss frågeställning i dagsläget. I Region Uppsalas fall innefattade detta vad som övergripande behövde göras för att medicintekniska företag kan få tillgång till vården i syfte att utveckla innovativa produkter och tjänster som kan möta vårdens faktiska behov.

## 1.2 Samverkan

Samverkan beskriver i den här kontexten det som sker mellan individer och/ eller grupper som tillhör väsentligt olika delar av en och/eller organisationer. Det kan vara olika förvaltningar, stödfunktioner eller verksamhetsområden. Olikheter blir intressanta och avgörande för att innovation (något nytt som skapar nytta) skall kunna uppstå i mötet mellan individer och organisationer.

## 1.3 Utgångspunkt och samverkanslogik

En gruppering med syftet att samverka kring uppdrag som innefattar olika aktörer på olika nivåer i organisationen behöver tolka, utforska och förstå både samverkansprocessen i sig (den samverkan som ska lösa uppdraget), liksom den fråga som deltagarna samlas för att lösa. Stor vikt behöver läggas på flexibiliteten i processen utifrån vad som kommer fram under samtalen/dialogen.

Viktigt för projektets referensgrupp (eller annan projektorganisation) är att identifiera både sakområden, uppdrag och olikheter hos deltagarna som var för sig är involverade och engagerade i den fråga som behöver samverkas och lösas. Detta för att sedan mobilisera för **en** gemensam riktning.

---

Genom att inta ett perspektivagerande (att visa förståelse för varandras olika perspektiv och agera utifrån en djupare insikt om att det finns flera olika perspektiv att förhålla sig till) kan vi bygga tillit och förbättra kommunikationen i gruppen.

#### 1.4 Roller

##### *Projekt/processledare*

Arbetet hålls ihop av processledare som planerar, driver, styr och sammanställer kunskap, förståelse och beslut

- Samordnar kommunikationen mellan arbetsgrupp och referensgrupp
- Planerar och driver arbetet i referensgruppen
- Ansvarar för att samtliga perspektiv (samtliga deltagares) får komma till tals

##### *Arbetsgrupp*

- Identifierar och bearbetar frågor och perspektiv på mikronivå.

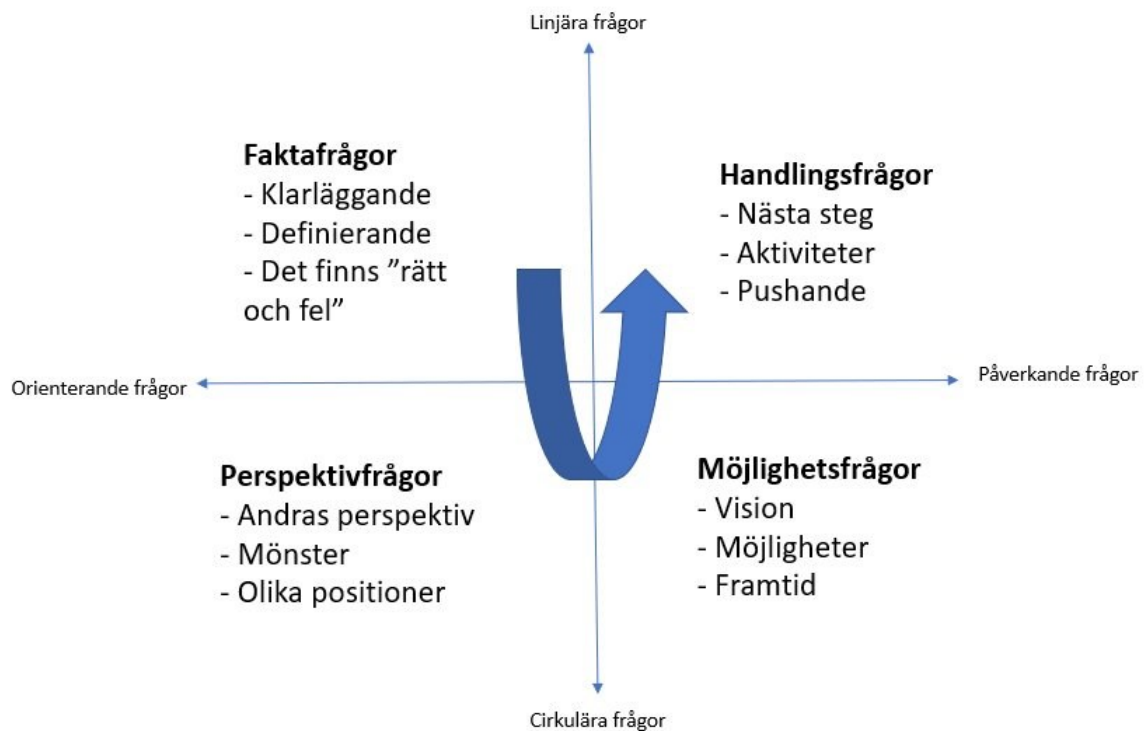
##### *Referensgrupp*

- Stödjer projektarbetet och/eller är berörda av resultatet
- Ger synpunkter ur ett användare - eller intressentperspektiv
- Stödjer projektarbetet som specialister
- Intar ett perspektivagerande (går utanför den egna funktionen/specialistkompetensen för att upptäcka en helhet)
- Utför kortare arbetsinsatser i projektet – deltar på workshop
- Tar löpande del av, vidarebefordrar och förankrar information om projektet

#### 1.5 Forskning och inspiration för metoden

Metoden som testades inspirerades bland annat av Karl Tomms modell för systemisk intervjumetodik, vilket innebär att vi jobbade med reflektion och utforskande frågor. Olika frågor bygger på olika antaganden och varje fråga som ställs påverkar ett system. Tomm menar att vi måste vara medvetna om vad våra frågor öppnar upp för.





Figur: Karl Tomms modell för Systemisk intervjumetodik

David Cooperriders teorier kring Appreciative Inquiry som är ett styrkebaserat förhållningssätt där man genom frågor och dialog synliggör styrkor och fördelar i en grupp/organisation<sup>2</sup>.

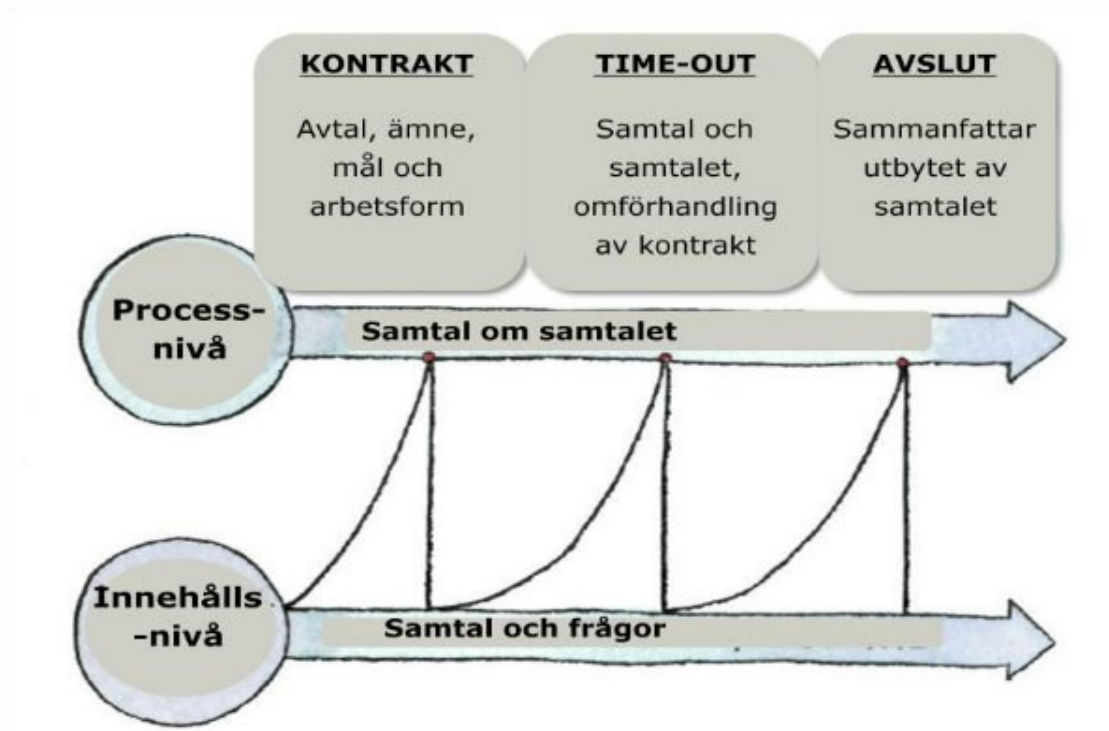
Vidare har biologerna Humberto Maturana och Fransisco Varelas tankar om autopoiesis<sup>3</sup> inspirerat upplägget.

Barnett W. Pearce's Gamemastermodell<sup>4</sup>, att ta ett metaperspektiv på samverkan/samtalet inspirerade till uppläggen av samtal och dialog i referensgruppen.

<sup>2</sup> Cooperrider, David. L, Whitney, Diana, M Stavros, Jacqueline (2008) Appreciative inquiry Handbook. For leaders of change

<sup>3</sup> Autopoiesis bygger på idén om att alla levande system kontinuerligt återskapar sig själva utifrån sin egen logik och sin egen idé om helhet. Det kan inte finnas en enskild objektiv sanning eller tolkning av vad vi pratar om. Hur vi tolkar en situation och det vi supplever säger lika mycket om oss själva och våra egna referensramar som om situationen vi befinner oss i

<sup>4</sup> Pearce, W. Barnett (2007): Making social worlds. A communication perspective



Figur: Pearce's Game master-modell

Jody Hoffer Gitell's forskning runt relationell koordinering har inspirerat till förståelsen för vikten av relationsbyggandet i referens – och arbetsgrupper. Gitell menar att när vi stärker våra relationer mellan avdelningar och/eller organisationer så blir vi mer medvetna om vad andra gör. Att systematiskt arbeta med relationen möjliggör att vi blir bättre på att föra relevanta samtal och prata med varandra på ett lösningsorienterat sätt.<sup>5</sup>

Philip Runstens forskning om kollektiv Intelligens<sup>6</sup> var ytterligare en inspirationskälla.

Anna Zingmark och Karoline Bottheims arbete kring att leda i samverkan har varit en stor inspirationskälla som använts frekvent under referensgruppsmötena.<sup>7</sup> Under samtliga referensgruppsmöten testades och justerades dialogen i referensgruppen genom att välja olika tillvägagångssätt som kunde rama in samtalet.

## 2. Förberedelser

<sup>5</sup> Zingmark A och Bottheim K (2019) Att lyckas leda i samverkan

<sup>6</sup> Runsten, P Werr, A (2023) Kunskapsintegration – om kollektiv intelligens i organisationer.

<sup>7</sup> Zingmark, Anna och Bottheim, Karoline, (2019) Att lyckas leda i samverkan

---

Utgå från att arbetet i referensgruppen inte kommer att vara linjärt utan snarare cirkulärt, vilket innebär en hel del utforskande och experimenterande samtal. Zingmark och Bottheim tar ofta upp "the groan zone" som de kallar för "gnuggzonen". Inuti och mellan organisationer kan det finnas konkurrenstänkande och motstånd att öppna upp processer och dela information. När vi blir fler som samskapar kring nya innovationer och lösningar kommer vi oundvikligen att hamna i "gnuggzonen".<sup>8</sup> Metoden innebär att ägna mycket tid åt att titta på själva samverkansarbetet, med andra ord *hur* vi samverkar. Själva sakfrågan (i det här fallet; att kartlägga och utveckla processer för stärkt samverkan mellan hälso - och sjukvården och näringslivet) är i början av arbetet sekundär. Det är hur samtalet om samtalet går till som initialt är i fokus.

## 2.1 Aktiviteter i förberedelsfasen

## 2.2 Rama in systemet och identifiera aktörer som behöver samverka

- Ta fram en intressentanalys med syftet att föra samman olika aktörer från en stor bredd av områden och perspektiv. Formulera en hypotes om vilka som ingår i systemet liksom hur de förhåller sig till varandra. Sortera de olika aktörerna baserade på
  - *kunskap* om frågan
  - *intresse* för frågan
  - *status* och *mandat* att fatta beslut kring frågan. Det finns en mängd olika modeller för intressentanalyser. I detta arbete har vi använt

### *Fundera över:*

- Vad eller vilka problem ska behandlas i arbetet
- Vilka resultat ska produceras? (Rapporter, processer, samsyn, förståelse)
- Hur intresse/värdekonflikter ska hanteras när de uppstår
- Hur resultaten ska förankras i förvaltningar, politik

## 2.3 Förankring i ledningsgrupp

Kontakta de chefer med ansvar för de personer som identifierats i intressentanalysen och boka in ett enskilt 20 - 30 minuter långt möte tillsammans med den tilltänkta deltagaren. Om

---

<sup>8</sup> Zingmark & Bottheim, Att lyckas leda i samverkan, 2019



---

deltagaren själv innehar en chefsposition träffas ni själva på samma sätt. Aktiviteten (mötet) ska resultera i känslan av att vilja delta i ett viktigt, lärorikt och innovativt arbete.

- Förbered dig genom att läsa på om personen du ska träffa. På vilket sätt kan ett deltagande i en samverkansgrupp gynna personen? Hur kan det jacka in i arbeten som redan pågår?
- *Berätta om arbetet på ett intresseväckande och energifyllt sätt*
- Betona att detta är ett innovativt samverkansarbete och vilket värde som ska uppnås
- Beskriv under mötet arbetet som ska göras, betona vikten av arbetet liksom vikten av att just denna person bidrar med sin kompetens och kunskap.
- Beskriv vad processledarna förväntar sig av personens deltagande i referensgruppen
- Beskriv övriga aktörer som identifierats som viktiga att delta i arbetet och fråga också om personen ser ytterligare funktioner som de tycker saknas. Be i så fall personen att beskriva varför de anser att en funktion saknas.
- Beskriv syftet med eventuella arbetsgrupp – och referensgrupper, vad som förväntas av personen i fråga liksom vilka förväntningar personen kan ha på att medverka.
- Visa att du har förståelse och respekt för personens tid och att ni därför kommer att träffas endast 1 timme per månad under ett digitalt möte som planeras och drivs av dig och dina kollegor

Genom att träffa de blivande deltagarna enskilt och beskriva upplägget förberds deltagarna på processen i arbets – och referensgrupp. Vi får också möjlighet att skapa oss en uppfattning om var personen i fråga befinner sig i den eller de frågor som uppdraget kommer att innebära. När samtliga återkopplat att de vill delta och förstår syfte och upplägg, är det dags att identifiera vilka som ska vara med i en eller flera arbetsgrupper.

### 3. Förstå systemet på både mezo- och mikronivå

#### 3.1 Arbetsgrupper

Förbered och facilitera enskilda intervjuer samt intervjuer i fokusgrupper (arbetsgrupper) bestående av representanter från viktiga stödfunktioner som till exempel juridik, upphandling, digitalisering, medicinsk teknik och fysik, IT.

#### Syfte

Att få förståelse för befintliga processer i aktuell förvaltning liksom få en bild av hur de nya

---

processerna i uppdraget kan anpassas till de befintliga på bästa möjliga sätt. Vidare att stärka tillit och samarbetsklimat mellan stödfunktioner och förvaltningar.

I arbetsgrupperna stärks relationerna mellan processledare, förvaltningar, verksamheter och stödfunktioner och öppnar upp för god samverkan och fortsatt arbete. Ett stort fokus ligger på att etablera en god relation, där deltagarna känner sig både sedda, hörda och inkluderade.

- Arbetsgrupperna identifierar och bearbetar frågor och perspektiv på mikronivå
- De frågor och perspektiv som lyfts i arbetsgrupperna lyfts sedan upp i referensgruppen med syftet att skapa kännedom om de olika perspektiven samt för att enas om en gemensam riktning där de mest prioriterade frågorna och perspektiven senare beskrivs i processer (i detta fall i processer för stärkt samverkan mellan Region Uppsala och näringslivet).

### 3.2 Exempel på upplägg för arbetsgruppsmöte

#### **Arbetsgruppsmöte 1**

Tema: Framtida processer och rutiner.

Förhållningssätt: lyfta enhetens intressen, möjligheter och behov

#### **Arbetsgruppsmöte 2**

Tema: Nuläge

Genomlysning av befintliga processer och rutiner

Förhållningssätt: neutrala, inte värdera, lyssna in. Lyfter de olika perspektiv som är aktuella

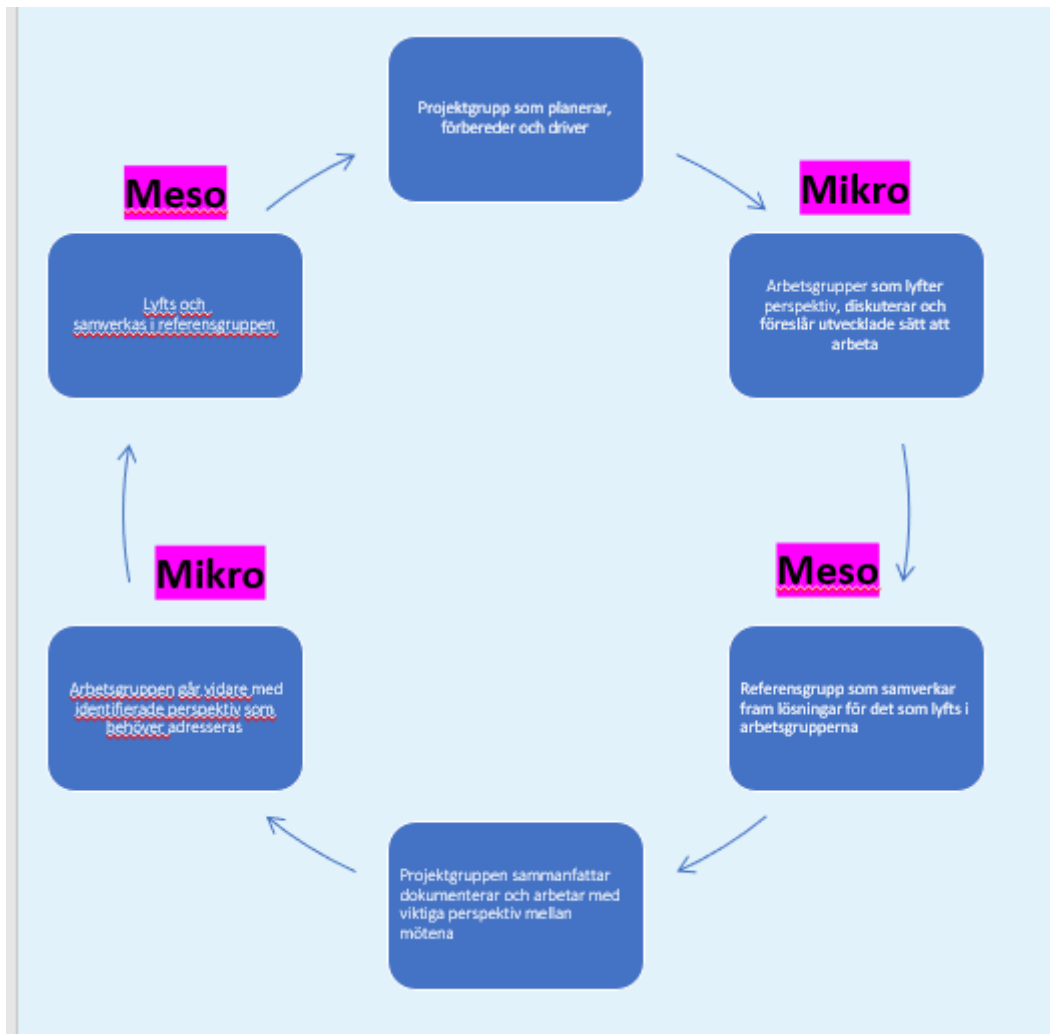
#### **Arbetsgruppsmöte 3**

Tema: Samverkan

Exempel på frågeställningar att lyfta i arbetsgrupper kring temat samverkan för att skapa en gemensam riktning framåt

- Vilka konkreta förändringar behöver vi åstadkomma utifrån ert perspektiv?
- Vilka åtgärder/processer skulle underlätta ert arbete som stödfunktion vid (uppdraget)?
- Vilka möjligheter ser du i er verksamhet runt uppdraget?
- Hur ser tidshorisonten ut?
- På vilket sätt tar vi oss an komplexiteten i den här frågan?
- Ser du fler möjliga intressenter? Har vi glömt någon?

Materialet som framkommer via intervjuer och möten samlas in, tolkas, sammanställs och presenteras i referensgruppen.



### 3.2 Referensgrupp

Referensgruppen är det forum där samtliga deltagare träffas och lyfter uppkomna perspektiv från arbetsgrupperna. Gruppen träffas digitalt en timme en gång i månaden. Valet av längd på möte och kanal baseras på att tiden för samverkan är mycket begränsad. Uppläggen i mötena är därför styrda för att få ut så mycket som möjligt av tiden som finns till förfogande.

Uppdrag och förhållningssätt

---

Referensgruppens deltagare har vid den första individuella träffen fått veta vad som förväntas av dem. Det är mycket viktigt för framgången att detta är uttalat. Därför kan det vara bra att upprepa detta under ett flertal tillfällen.

#### Referensgruppen

- Stödjer arbetet och/eller är berörda av resultatet
- Ger synpunkter ur ett användar-eller intressentperspektiv
- Stödjer arbetet som specialister
- Utför kortare arbetsinsatser i projektet – deltar på workshop
- Tar löpande del av, vidarebefordrar och förankrar information om arbetet
- Bidrar enskilt och i grupp till en gemensam riktning utifrån ett helhetsperspektiv

### 3.3 Skapa en tydlig process för samverkan i referensgrupp/annan projektorganisation

Processen innebär att ägna tid åt att titta på själva samverkansarbetet, med andra ord *hur* vi samverkar. Själva sakfrågan är från början av arbetet sekundär.

#### 3.3 Referensgruppsmöten upplägg

1. Inledning till ett tema med frågeställningar för gruppen att reflektera kring
2. Diskussion på temat via en eller flera samtals/dialogformer:

- ✓ *Styrd dialog - två och två pratar, en fångar upp*
- ✓ *Reflekterande team - Några pratar och några lyssnar*
- ✓ *Två och två pratar och en fångar upp*
- ✓ *Ostrukturerad dialog - Fritt samtal i grupp*
- ✓ En styr samtalet (mötesledaren) och riktar sig mot en deltagare i taget

**Syftet med att variera och prova olika samtalsformer var att bryta ”invanda” samtalsmönster och möjliggöra nytänkande och bättre lyssnande.**

Efter varje möte analyseras de kommentarer/reflektioner som kommit upp som svar på de aktuella frågeställningarna. Detta följs av att skruva på och planera upplägget (via PDSA hjulet) inför nästa möte för att bättre uppnå resultat (att vi kommer närmare an samsyn kring uppdraget). I detta fall var resultatet vi försökte uppnå samsyn runt vilka aktiviteter som

---

behövde finnas med i processerna för stärkt samverkan mellan vården och näringslivet och hur det skulle gå till. Under arbetet med referensgruppen genomfördes 9 PDSA cykler där vi planerade, testade, utvärderade och förfinade uppläggen för varje gång.

- 1 timme digitalt möte
- Skicka ut agenda 1 vecka innan mötet
- Utse någon av processledarna som antecknar kommentarer och reflektioner i samband med dialog och gruppdiskussioner
- Hälsa alla välkomna och berätta att du har använt det som framkommit vid senaste mötet och applicerat det på olika sätt i projektarbetet för att komma vidare.
- Incheckning
- Status från arbetsgrupperna
- Introduktion till ett tema
- Gruppdiskussion
- Redovisning
- Reflektion
- Utcheckning
- Sammanfattning & nästa steg

## **Incheckning**

### ***Exempel på incheckningsfrågor***

- Vad ser jag särskilt fram emot som en del av referensgruppen (eller annan konstellation)?
- Beskriv med några enstaka ord vad som driver dig i vår samverkan?
- Vilken känsla kommer du in med? Vilken känsla vill du gå härifrån med?
- Vilka tankar eller frågor har du från vårt förra möte?
- Vad inspirerade dig förra mötet och vad är du nyfiken på att förstå mer om?
- Vilka förhoppningar har du på det här mötet?
- Vad tycker du blir viktigt att prata om idag?
- Vad är viktigt för dig att ta med dig från det här mötet?

### ***Förhållningssätt under referensgruppsmöten***

- Hög energi och öppenhet
- Tänk på att lyfta alla, sammanföra tankar och bygga vidare på idéer som lyfts

- 
- Betona vikten av att alla får komma till tals och att du därför kommer att få avbryta diskussioner som viker av vägen eller fastnar

## **Sammanfatta och checka ut**

### ***Exempel på utcheckningsfrågor***

- Vad gav energi på mötet idag?  
Vad tar du med dig från det här mötet?
- Vad är det viktigaste vi har kommit fram till enligt dig?
- Hur tänker du kring mötesprocessen?
- Vad skulle du vilja se mer av?

## **4. Prioritera**

Prioritera det utvecklingsområde som identifieras som mest prioriterat av referensgruppen med hjälp av diskussionen i arbetsgrupperna. Detta sker genom dialog och samtal enligt upplägg som beskrivs ovan.

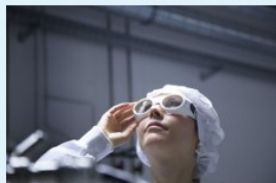
### **4.1 Beskriv önskvärt läge**

#### **Exempel**

Uppdraget som utgjorde starten av Region Uppsalas arbete innebar att finna och utveckla processer för effektiv samverkan mellan hälso - och sjukvården och näringslivet och gemensamt skapa former för en samverkan där de olika aktörerna tar ett helhetsgrepp om frågan. Detta för att innovationer snabbare ska kunna nå hälso – och sjukvården och där skapa nytta för patienter och medarbetare.

### ***Exempel på underlag för diskussion för att beskriva ett önskvärt läge***





*Region Uppsala erbjuder sjukvård och omvårdnad av högsta kvalitet. Ny teknik och nya metoder når snabbt och effektivt patienter och medarbetare.*

*Denna region är känd både inom och utanför Sverige för att ha tagit fram en samverkansmodell som bidragit till en sjukvård, som tillsammans med ett blomstrande näringsliv, snabbt och effektivt kan leverera nya lösningar och metoder som skapar nytta.*

Hur har vi gjort  
för att komma  
hit?

#### 4.2 Genera förslag och revidera

Identifiera och testa möjliga lösningar för att skapa den önskvärda framtiden, genom att utgå från samtal och dialog i både arbetsgrupper och referensgrupp.

#### 4.3 Identifiera och utforma

Identifiera ett angreppssätt som är fördelaktigt för att skapa samsyn och gemensam riktning. Med andra ord; hur vi hjälper referensgruppen att förhålla sig till flera olika perspektiv.

#### 4.4 Testa

Testa hur väl olika upplägg (samtal, övningar, reflektion) i referensgruppen leder fram till en gemensam syn eller inte.

- Vad innebär samverkan för de olika aktörerna?
- Hur kan vi på bästa sätt skapa samsyn, förståelse och perspektivagerande i referensgruppen?
- Genomför ett upplägg och justera utefter lärdomarna.

Exempelmallar för olika upplägg under referensgruppsmöten

---

[Referensgruppsmote-1.pdf](#)  
[Referensgruppsmote-2.pdf](#)  
[Referensgruppsmote-3.pdf](#)  
[Referensgruppsmote-4.pdf](#)  
[Referensgruppsmote-5.pdf](#)  
[Referensgruppsmote-6.pdf](#)  
[Referensgruppsmote-7.pdf](#)  
[Referensgruppsmote-8.pdf](#)

#### 4. Utvärdering

Hur vet vi att valet av upplägg bidrar till att bryta "vana" samtalsmönster, möjliggöra nytänkande, samsyn och bättre lyssnande? För att skapa förståelse för hur väl upplägget ledde till referensgruppens samsyn runt vad som behövde göras för att lösa frågeställningen testades olika upplägg för samtal och dialog.

De frågeställningar som lyftes under samtliga referensgruppsmöten ställdes mot hur väl deltagarna besvarade dem:

- Besvarades frågorna med svar som innefattade lösningsorienterade möjligheter att komma vidare?
- Hur kan vi förstå hur valet av upplägg (dialogformer och frågeställningar) bidrar till att bryta invanda samtalsmönster och möjliggöra nytänkande, samsyn och bättre lyssnande?

##### 4.1 Tankar om val av mått

För att skapa förståelse för hur väl uppläggen leder fram till referensgruppens samsyn runt vad som behöver göras för lösa frågan/problemet testas olika upplägg.

Vår hypotes under testet var att olika frågeställningar i kombination med val av metod för samtal/dialogupplägg kommer att indikera det bästa sättet att driva samverkansarbetet framåt. Vidare var vår hypotes att korrelationen mellan fråga och svar borde öka i takt med att referensgruppens deltagare blir skickligare på att ta in flera olika perspektiv än det egna, liksom att förhålla sig till frågeställningarna utifrån ett helhetsperspektiv.

- 
- Skapa en bild av hur samtalsmönstret i referensgruppen utvecklas under de olika mötestillfällena: Svarar deltagarna på frågorna som ställs?
  - Mät graden av samsyn eller graden av svar som korrelerar med den aktuella frågeställningen under mötet på skalan 1 – 6 enom att fyra oberoende personer analyserar de olika mötestillfällena dels genom att delta och lyssna samt genom att ta del av efterföljande anteckningar.
  - Vid bedömningen, kom överens om vad ni anser krävs för att uppnå siffran 4 – 5 respektive 1 – 3

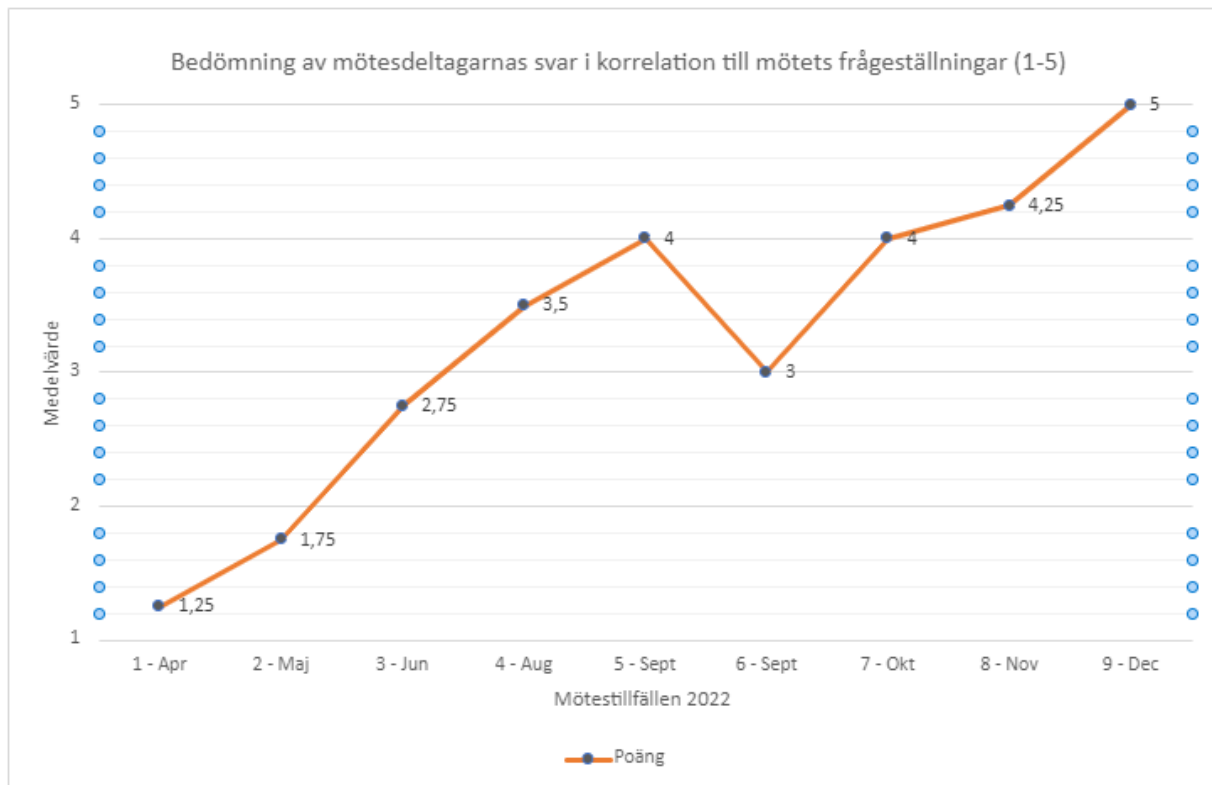
Valet av mått behöver dock problematiseras och faktorer som kan påverka resultatet är:

- Referensgruppens sammansättning och antal deltagare som varierar från gång till gång beroende på frånvaro av olika deltagare
- Sammansättning av deltagare i gruppdiskussionerna
- Minnesanteckningar från möten skrivs inte alltid av en och samma person och kan därför bidra till skillnader i hur bedömaren uppfattar hur frågor och svar hänger ihop

*Ta fram ett linjediagram för att visualisera resultatet*

De frågeställningar som lyftes under samtliga referensgruppsmöten ställdes mot hur väl deltagarna besvarade dem. Besvarades frågorna med svar som innefattade lösningsorienterade möjligheter att komma vidare?

## Bedömning av mötesdeltagarnas svar i korrelation till mötets frågeställningar skala 1 - 5



### 5. Utmaningar

- Att hålla ihop gruppen under en längre tid (engagemang, intresse)
- Att stanna kvar i den fas där gruppens egen samverkan diskuteras – att hålla sig från behovet att gå till sakfrågan och lösa problemet
- Deltagare byts ut och den “samverkansanda” som gruppen fokuserade på initialt kanske inte följer med

### 6. Reflektioner och lärdomar

- Vikten av att ha en tanke på hur vi möter progressen – hur vi skapar samsyn runt vad som behöver göras gemensamt trots att vi representerar så olika perspektiv
- Vikten av relationsskapande dels för att skapa engagemang och medverkan under en längre tidsperiod
- Att göra det som är möjligt trots begränsad tid med deltagare
- Att våga stanna kvar i dialogen om HUR gruppen ska samverka kring den aktuella frågeställningen

- 
- Initialt jobbar referensgruppen mer utforskande. Dialogen och samtalen står i fokus och deltagarna är mer aktiva. När lösningar/processer identifierats och sedan testas skarpt i verksamheter ändras upplägget i referensgruppen och blir mer informativt. Detta kan skapa en reaktion hos vissa som gärna är mer aktiva, medan andra uppskattar de informativa inslagen. Lösningen är att redan från början beskriva samverkansprocessen och hur deltagandet tar olika uttryck under vissa perioder.
  - Game mastermodellens upplägg har fungerat mycket bra

## 7. Utvecklingsmöjligheter

Låta referensgruppen träffas intensivt under vissa perioder. Lägg in ett längre pass (WS)