

# Omgiven av Gränsgångare

Framväxten av nya samverkansroller i offentlig sektor

Rapport från Innovationsplattform Borås (2018)

Heiti Ernits (RISE och Högskolan i Borås)

**Omgiven av Grängångare  
Framväxten av nya samverkansroller i offentlig sektor**

**Rapport från Innovationsplattform Borås (2018)**

**Text:** Heiti Ernits (RISE och Högskolan i Borås)

**Bilder:** Jacqueline Forzelius

**Finansiär:** Sveriges innovationsmyndighet Vinnova





## Innehåll

Sammanfattning.....	1
Bakgrund .....	1
Nya roller och professioner växer fram.....	2
Vad är en gränsgångare och vad säger forskningen .....	4
Nätverksbyggaren .....	5
Entreprenören .....	7
Koordineraren.....	9
Tolkaren.....	11
Sammanfattning av gränsgångarrollen.....	13
Hur bör dessa gränsgångare organiseras och förvaltas.....	15
Referenser.....	18



# Sammanfattning

Omdaningen av offentlig sektor har lett till framväxten av nya professioner och roller. Behovet av samverkan och samordning tycks öka. Paradoxalt nog tycks 'gränser' mångfaldigas i det 'gränslösa' och globala samhället. Nya roller och gränser uppstår i allt intensivare möten mellan kulturer, normer, praktiker, intressen, ansvarsområden och problem. Dessa gränser kan vara organisatoriska, kunskapsmässiga, institutionella och/eller territoriella. Detta innebär att arbetet med samordning och gränsöverskridande praktiker, skapar nya professioner och roller. Det nya praktiker kretsar kring teman som *integrering* och *koordinering*. Dessa roller kallar vi för *gränsgångare*. Forskning, som fortfarande är i sin linda, visar att dessa gränsgångarroller kan innebära stora utmaningar för individer och organisationer; samtidigt som dessa roller tycks vara en stor tillgång i organisationer som är fragmenterade och genomsyras av olika nätverk och intressen. Dels ställer dessa gränsöverskridande arbetsätt stora krav på personliga förmågor och kompetens; dels får gränsgångare ofta bära komplexa och värdeladdade frågor genom organisatoriska landskap som inte sällan är fyllda av målkonflikter och ideologiska spänningar. I denna rapport framförs argumentet att organisationer måste bli bättre på att värdesätta gränsgångarrollen och anpassa de organisatoriska förutsättningarna till denna roll. Vi understryker vikten av situationsanpassat och tillåtande ledarskap<sup>1</sup> och relevanta stödfunktioner i organisationen, som utbildning, metodhandledning och samtalsstöd. Kan man förstå framväxten av gränsgångare som en slags anpassning till det institutionella landskapet? Är det en övergående roll eller kommer dessa roller bli bestående givet att fler värden och behov måste hanteras i framtiden?

## Bakgrund

Svenska kommuner och offentlig förvaltning har under de senaste fyrtio åren förändrats på vilket sätt de styrs och organiseras<sup>2</sup>. Styrnings- och ledarskapsidéer från företagsvärlden har lånats in med syfte att göra offentlig förvaltning mer effektiv och strömlinjeformad. Under samma period har den offentliga välfärdsproduktionen öppnats upp för ökad delaktighet och inflytande. Idag är det både acceptabelt och legitimt att exempelvis näringsliv, invånare och civilsamhället deltar i planering och produktion av offentliga tjänster. Dessa policyreformer har burits upp av en ambition att göra de kommunala beslutsprocesserna mer demokratiska och inkluderande. Idag är det kunden, brukaren och/eller medborgaren som skall sättas i fokus inom alla välfärdsområden. Reformering av offentlig sektor har inte skett i ett isolerat tomrum. Förändringen som har skett och som fortfarande sker måste betraktas i relation till större och globala samhällsförändringar och trender. Under 1900-talet har det i stora delar av västvärlden skett en förskjutning i synsättet på hur samhället bör organiseras och ordnas. Idag dominerar tanken att marknaden och ekonomiska utbyten bör vara de primära principerna för hur välfärdsproduktion och samhället skall ordnas. Samtidigt har teknologisk utveckling öppnat upp för gränsöverskridande och allt intensivare utbyten av idéer, varor och tjänster. Dessa förskjutningar och historiska utvecklingssprång har gradvis omdanat relationer och maktförhållanden mellan nationalstaten, invånare, civilsamhället och näringslivet.

Samtidigt ifrågasätter förvaltningsforskningen huruvida dessa management- och delaktighetsreformer verkligen har bidragit till att realisera de eftersökta värden. Den samtida forskning har inte kunnat påvisa ökad effektivitet i offentlig förvaltning, ökad kvalitet i välfärdsproduktion eller ökad grad av medborgarinflytande. Snarare tycks motsatsen gälla<sup>3</sup>. Det finns mycket som talar för att offentlig sektor står

---

1. I andra dicipliner kallas detta för 'innovationsledarskap'. Detta är en normativ bild av ledarskapsrollen. Se ex. Denti (2013) Leadership and Innovation in R&D Teams. (diss)

2. För en lättfattlig sammanfattning om förändringar i offentlig sektor se Rombach (2009)

3. Det bör påpekas att implementeringsforskning är utmanande och resultaten är inte alltid entydiga (speciellt när det handlar om politisk styrda organisationer). Ansvarsfrågor och den ökade administrativa överbyggnaden som tycks vara bi-effekter av management-reformerna, upptar stort debattutrymme inom forskningen. För en övergripande antologi se Siverbo and Andersson-Felé (2007).

inför stora utmaningar, både i termer av organisering men även i termer av vilka samhällsutmaningar som det offentlig förväntas att hantera. Den vertikala och hierarkiska organisations-modellen (byråkrat-in), och dess sätt att fördela resurser, mobilisera kompetens och fördela *ansvar* finns kvar, samtidigt som förvaltningen i praktiken genomsyras av nätverk<sup>4</sup>. Denna sammanblandning har delvis lett till att gränser ständigt 'förflyttas' och 'dras om' och att *ansvarsfrågan* blivit allt otydligare<sup>5</sup>. Denna ständiga gränsför-flyttning har i praktiken lett till det som Mats Tyrstrup kallar för 'organisatoriska mellanrum'<sup>6</sup>. Vilket innebär att allt fler frågor, problem, människor och utmaningar riskerar att 'falla mellan stolarna', delvis på grund av att ingen tar ansvar för frågorna utifrån ett helhetsperspektiv. Vem eller vilka människor försöker brygga över dessa organisatoriska mellanrum och förvaltningsmässiga stupor?<sup>7</sup>

## Nya roller och professioner växer fram

Offentlig förvaltning styrs och/eller påverkas i *högre grad* än tidigare i historien av olika typer av nätverk<sup>7</sup>. Nätverk är ett mer eller mindre organiserat resultat av människor, som mer eller mindre löst, hålls samman av värden, gemensamma intressen, idéer, ansvarskänsla eller formella uppdrag. Dessa nätverk förändras i sammansättning och omfattning. Denna utveckling, det vill säga att nätverk *samspekar* med formell byråkrati, har delvis bidragit till att nya roller och uppdrag har vuxit fram inom offentlig sektor<sup>8</sup>.

Låt oss göra en kort historisk exposé för att sätta utvecklingen i ett historiskt sammanhang. Inom offentlig förvaltning har tre idealtypiska roller diskuterats historiskt<sup>9</sup>. *Experten*, är saklig men sluten i relation till det sociala sammanhanget och sin egen självbild. *Experten* har en djup kompetens inom ett visst sakområde och omgärdar sig gärna med likasinnade. *Byråkraten*, skiljer sig från *experten* genom distansen till sakfrågorna. *Byråkraten* värnar om formerna och de formella förutsättningarna i organisationen, snarare än innehållet: ordning och reda är *byråkraten*'s ledstjärna. Medan *experten* betonar professionaliteten – inflytande skall ha den som har genomgått rätt utbildning och förfogar över de rätta instrumenten – lägger *byråkraten* vikt vid följsamheten mot gällande statuter och förordningar. Ansvar, mandat och traditioner är viktiga principer att efterleva för *byråkraten*. Som Sven Wiberg påpekar, gör *byråkraten* den sociala miljön trögare och enklare för tjänstemännen och kommer därför att främja en statisk effektivitet – förvaltningens förmåga att fullfölja givna uppgifter enligt beslutade och sedvanliga arbetsmetoder. Den tredje rollen, *Administratören*, liksom *byråkraten* saknar *experten*'s sakliga engagemang. *Administratören*, liksom *byråkraten* är fokuserat på organisationens verktyg, arbetssätt och strukturer. Till skillnad mot *byråkraten*, menar Wiberg, är *administratören* mer *öppen* i förhållande till strömningar och idéer kommer från politiker och/eller omvärlden. Om *byråkraten* agerar genom att konservera och hålla på traditioner, är *administratören* mer anpasslig och förändringsbenägen. *Administratören* har en förmåga att ställa in sig efter den aktuella situationen - både politiskt och idémässigt, och kan ibland sakna personlig övertygelse påpekar Wiberg.

Sven Wiberg, som studerade planeringsförvaltningen i Göteborg under 1980-talet, framlade en hypotes om *ny aktörstyp* i offentlig förvaltning. Det vill säga, en typ som skilde sig från *Administratören*, *Byråkraten* och *Experten*. En aktörstyp som är både 'saklig' och 'öppen' mot omvärlden och det sociala sammanhanget. Låt oss citera Sven Wiberg i helhet:

*En förening av sakligt engagemang och öppenhet i samme aktör ter sig nämligen som en idealisk egen-skapskombination för att klara anpassning. Att se till sakfrågan som *experten* med samtidigt lyssna öppet till information från alla kanaler ger rimligtvis de bästa förutsättningarna för att kunna hantera en differentierad och föränderlig [...]miljö. (Wiberg, 1987, p. 68)*

4. För en mer teoretisk genomgång se Thompson and Thompson (2003).

5. Se ex. Sørensen (2006).

6. Ett begrepp som har populariserats i Sverige av organisationsforskaren Mats Tyrstrup (2007).

7. För fördjupad läsning om framväxande 'nätverkssamhälle' se Castells (2010/1996). Nätverk skall inte förväxlas med klaner (som är en för-modern organiseringsmodell).

8. Svensson (2018) har studerat svensk förvaltning utifrån dessa nya roller.

9. Rolldiskussionen här bygger på Wiberg (1987, pp. 62-69). Roller i byråkrat-in har diskuterats flitigt sedan Max Webers dagar.

Inom den internationella litteraturen har denna aktörstyp klumpats ihop med samlingsbegreppet 'boundary spanners'. Som det engelska begreppet antyder handlar det om människor som på olika sätt överbryggar, länkar samman, koordinerar eller jobbar genom olika typer av gränser. Dessa gränser kan vara knutna till expert- och/eller ansvarsområden; gränser kan vara administrativa och/eller organisatoriska. Vi har valt att kalla dessa aktörer för *gränsgångare*. När Wiberg försvarade sin avhandling för snart tre decennier sedan, var globaliseringen och den informationsteknologiska utvecklingen - relativt sett - i sin linda. Idag, närmare fyra decennier senare har de organisatoriska miljöerna blivit öppnare, mer heterogena, differentierade och sammankopplade<sup>10</sup>. Som det konstaterades inledningsvis, styrs offentlig förvaltning idag genom ett samspel av nätverk och hierarkier. Effekterna av detta samspel varierar från kommun till kommun och i större organisationer för vi anta att dessa effekter även uppstår mellan förvaltningar. Kulturen, normer och traditioner påverkar den lokala 'resultatet' och vilka effekter som uppstår.

Detta samspel och interaktion har bland annat lett till fragmentering, organisatoriska mellanrum, gränser som förflyttas<sup>11</sup> samt ökad risk för målkonflikter och svårigheter med ansvarsutkrävning<sup>12</sup>. Detta har sammantaget lett till varierad grad av ökad komplexitet i offentliga organisationer och förvaltning<sup>13</sup>.

Samtidigt har gränsgångarrollerna framträtt allt tydligare under de senaste decennierna. Det bör också påpekas att liknande gränsgångarroller även uppstår i andra domäner som i privata sektorn och företagsvärlden<sup>14</sup>. Utifrån ett förvaltningsperspektiv utgår vi från att det finns främst två kategorier av gränsgångare.

Den första kategorin handlar om människor av olika anledningar *blir tvungna* eller aktivt *väljer* att ta på sig en gränsgångarroll, beroende på krav som följer med ens uppdrag eller ifall problemet som tjänstepersonen förväntas att hantera, kräver någon form av gränsöverskridande samverkan eller koordinering för att kunna genom- och/eller slutföras. Observera att även personer 'utanför förvaltningen' kan ta på sig en gränsgångarroll genom att facilitera och bygga nätverk för påverkan. Det kan exempelvis handla om att en viss frågeställning - som t.ex. "hållbar utveckling" - förväntas att genomsyra hela organisationen, vilket kräver att frågan måste hållas levande i praktiker som handlar om planering och/eller produktion av offentliga tjänster. Det kan även handla om att en 'fråga' eller ett visst 'värde' måste hållas levande och förflyttas genom olika delar av organisationen, innan den kan få en lösning. Det kan exempelvis handla om ett *problem*<sup>15</sup> som kräver samarbete med olika förvaltningar och/eller beslutsforum. Vi kan kalla dessa typer av gränsgångare för **Problemdrivna och informella gränsgångare**.

Den andra kategorin av gränsgångare tillsätts genom formella anställningar. Det kan handla om formella uppdrag, strategiska funktioner eller politiska satsningar som innefattar hela organisationen eller samarbete med andra organisationer. Sådana funktioner och roller innebär i praktiken olika typer av samverkan, samordning, processledning, koordinering och/eller facilitering. Det kan exempelvis handla om att kommunen anställer en samordnare som skall verka för att samordna eller genomdriva en viss normativ fråga (exempelvis jämställdhet, social hållbarhet eller samhällsplanering) som spänner över organisations- och/eller förvaltningsgränser. Ett annat exempel kommer från sjukvården. Det kan handla om en patient som skall 'förflyttas' med hjälp av en vårdkedja som spänner över flera organisatoriska segment (olika specialistkompetens). Vi kan kalla dessa typer av gränsgångare för **Formaliserade gränsgångare**.

---

10. Urry (2006) betecknar samtiden som 'hyperkomplex'. Det går även att argumentera för att samtiden utmärks av ökade hastigheter, ökad grad av sammankoppling, intensifiering av flöden och exponering. (globalisering är ett missvisande begrepp - vi har alltid varit globala).

11. Gränser som ständigt förflyttas, är en tydlig konsekvens av samverkan mellan nätverk och hierarki. På vilket sätt det sker varierar mellan förvaltningarna i en kommun, beroende på hur 'öppen' en viss förvaltning är mot omvärlden (ex. näringsliv, invånare, civilsamhället, akademien); hur starkt en viss förvaltning styrs av lagstiftning; vilken politisk kultur som råder och hur ledarskapet gestaltas.

12. Heinrich (2002)

13. För fördjupad läsning se Adolfsson and Solli (2009).

14. Se exempelvis Karrbom Gustavsson (2018)

15. 'Problem' kan innebära allt från felanmälan från invånare, kriser, plötslig nedläggning av en stor arbetsplats i kommunen, till bilbränder i en stadsdel eller ökad psykisk ohälsa i en viss grupp i samhället.

Det saknas empirisk forskning kring hur fördelningen mellan dessa kategorier ser ut i offentlig sektor. En kvalificerad gissning är att den förstnämnda kategorin dominerar idag. Det är också tydligt att dessa gränsgångarroller tycks bli allt viktigare i offentlig förvaltning, inte minst när det handlar om produktion av kvalitativ välfärd<sup>16</sup>.

Sven Wiberg namngav aldrig denna utforskade aktörstyp som tycktes vara både värde driven och socialt anpasslig. En modern kommun är mer eller mindre 'öppen' mot omvärlden vilket gör miljön mer *föränderlig* och *differentierad*, för att använda Wibergs termer. Finns Wibergs hypotetiska roll beskrivet i annan litteratur? Finns dessa roller representerade i verkligheten? Var finns de och vad gör dessa människor?

I de fall aktörer tvingas till 'gränsgångeri' utan rätt förutsättningar, exempelvis personliga förmågor, kompetenser, nödvändiga resurser eller utan stödjande ledarskap, kan resultaten bli förödande för både organisationen och personen i fråga. En annan utmaning är att dessa roller och aktörstyper inte är tydligt definierade i förvaltning; det saknas modeller och förhållningssätt för att kunna hantera denna typ av roll i styrning och ledning. Det saknas även förståelse för denna gränsgångarroll och vilka svårigheter och utmaningar dess personer ställs inför i sin organisatoriska vardag.

## Vad är en gränsgångare och vad säger forskningen

Inom offentlig sektor i Sverige har metaforen 'hängrännor' istället för 'stuprör' populariserats under de senaste decennierna. Insikten om att en kommun bör organiseras utifrån ett processtänk för att på ett mer kvalitativt sätt kunna mobilisera kompetens och resurser kring samtidens utmaningar (sociala problem, miljö-/klimatfrågor, migration m.m.) och producera kvalitativa offentliga tjänster (trots demografiska trender och osäkra framtida skatteunderlag), tycks vara allmänt tankegodt i policysfären. Samtidigt det finns få exempel på kommuner som har tagit steget fullt ut.

Om vi betraktar förändringen inom offentlig sektor som ett resultat av tidigare och pågående reformarbete, så innebär det att många kommuner befinner sig i en pågående läroprocess<sup>17</sup>. Barbara Czarniawska, som bl.a. studerade svenska nämndreformer under 80-talet, påtalar att reformer inte "*är några enkla processer som kan planeras, sedan genomförs och slutligen utvärderas. Reformerna är snarare läroprocesser, där man först vid slutet lär sig vad man ville uppnå från början.*" (Czarniawska, 1988, p. 11). Som jag nämnde inledningsvis, har reformeringen av offentlig sektor inneburit att fler aktörer deltar i planering och produktion av offentliga tjänster<sup>18</sup>. Det innebär dels att fler aktörer deltar mer eller mindre aktivt och ställer krav på verksamheten. Det innebär också att offentlig förvaltning, och därmed tjänstemän, blir tvungen att hantera en ökad mängd idéer, värden och perspektiv i organisationen. Detta har i sin tur inneburit en formidabel explosion av olika typer av gränsgångarroller under de senaste två decennierna, vilket somliga författare menar är en roll som i framtiden ytterligare kan öka i omfattning<sup>19</sup>. Det är också tydligt att gränsgångare tycks finnas inom alla förvaltningssektorer som i realiteten är fragmenterade och/eller som på olika sätt hanterar samhällsaktörer i sin verksamhet: sjukvård, samhällsplanering, utbildning och omsorg.

Vad innebär gränsgångeri i offentlig förvaltning och vilka egenskaper eller kompetenser krävs det för att uppfylla denna roll? Som Sven Wiberg var inne på, innebär denna roll i grunden om att *verka* i ett socialt

16. Petra Svensson (2018) har nyligen författat en avhandling om dessa gränsgångarroller i offentlig förvaltning.

17. En liten förtydligande: kanske borde jag skriva "borde befinna sig". Det kräver organisering och resurssättning. Hur många kommuner gör det på ett systematiskt sätt? Det är en empirisk fråga.

18. Det finns omfattande litteratur som beskriver dessa reformer och förändringar. Ibland benämns detta som ett pågående skifte från centrala-hierarkiska-styrprinciper (government) till decentraliserade-nätverksmässiga styrprinciper (governance). För sammanfattning se Osborne (2010).

19. För en fördjupade genomgång av gränsgångare i offentlig sektor i teori och praktik se Williams (2012).



sammanhang (bygga och upprätthålla mellanmännsliga relationer), samtidigt som personen *drivs av* eller måste *hålla* vissa *värden* levande eller aktuella; oavsett om det handlar om patientfokus i vården eller hållbarhetsfrågor i samhällsplanering. Jämfört med *Administratören*, *Experten* och *Byråkraten*, innebär gränsgångeri en tydlig förskjutning mot mellanmännsliga relationer, kommunikation och ett processledarskap. Gränsgångare i offentlig förvaltning måste alltså kunna hantera *hierarkier* som följer med förvaltningsgränser och de sociala *nätverk* som följer av samverkan och samarbete över organisations-, ämnes- och förvaltningsgränser. Rollen är alltså dubbel och blir delvis klämd mellan olika världar.

Vad gör en gränsgångare? Det kan handla om allt från att hantera spänningar som uppstår mellan hårda (tekniska) och mjuka (sociala) förvaltningar; att jobba i gränssnittet mellan förvaltning och medborgare; att jobba med byggherrar och entreprenörer; eller att samordna en vårdkedja med brukaren i fokus. Det handlar alltså om att försöka integrera perspektiv och koordinering av handlingar, människor och resurser.

För att kunna närma oss de specifika utmaningarna med gränsgångeri krävs en ytterligare förfining av rollerna. Paul Williams (2012) har utifrån tidigare forskning identifierat fyra generella idealtyper av gränsgångare: *nätverksbyggaren*, *entreprenören*, *koordineraren* och *tolkaren*. Dessa typer skall inte ses som ömsesidigt uteslutande; en och samma person kan "klä" sig olika nyanser av dessa roller, beroende på personlig läggning, förmågor och slutligen beroende på karaktären av problemet eller uppdraget som skall genomföras i organisationen<sup>20</sup>.

### Nätverksbyggaren

Nätverksbyggaren<sup>21</sup> är speciellt skicklig på att 'få ihop' och 'hålla ihop' människor och intressen i organisationer, samtidigt som vissa processer eller initiativ hålls levande över tid. Dessa människor är skickliga på att skapa en känsla av mening och gemenskap vilket gör att deltagande människor, som har sin hemvist olika förvaltningar, expertområden eller organisationer, hålls samman över tid utifrån vissa värden, intressen eller processer. Nätverksbyggaren har också en förmåga att koppla samman olika idéer och perspektiv och förmedla information som kan vara viktig för aktörerna som är delaktiga i nätverket. Nätverksbyggaren, tar således på sig – frivilligt, av nödvändighet eller på grund av uppdrag - uppgiften att brygga över olika typer av gränser, vare sig dessa gränser baseras på expertområden, ansvarsområden eller ifall gränserna är organisatoriska. En skicklig nätverksbyggare kan snabbt bli en *informell ledare* och kan således bli en reell maktfaktor i organisationen. Nätverksbyggaren kan komma att förvalta ett stort mått av socialt, politiskt och kunskapsmässigt kapital i organisationen. Nätverksbyggaren har förmågan och legitimiteten som krävs för att kunna mobilisera aktörer vid behov eller för att kunna genomdriva idéer och/eller beslut. Nätverksbyggaren kan, tack vare sin förmåga att *kommunicera* och *förhandla*, hantera osäkerhet, konflikter och informella (påverkans)strukturer, och är således en stor tillgång i organisationsformer (som kommuner) där hierarkier och nätverk sammanblandas. Det finns även klara risker och farhågor med nätverksbyggaren. Exempelvis att nätverksbyggaren driver på för perspektiv som står i konflikt eller motsatsförhållande till gällande beslut, värden eller visioner i organisationen. Nätverksbyggaren kan således effektivt motverka beslut eller bromsa eftersträvarsvärd utveckling genom att påverka på vilket sätt information flödar i organisationen.

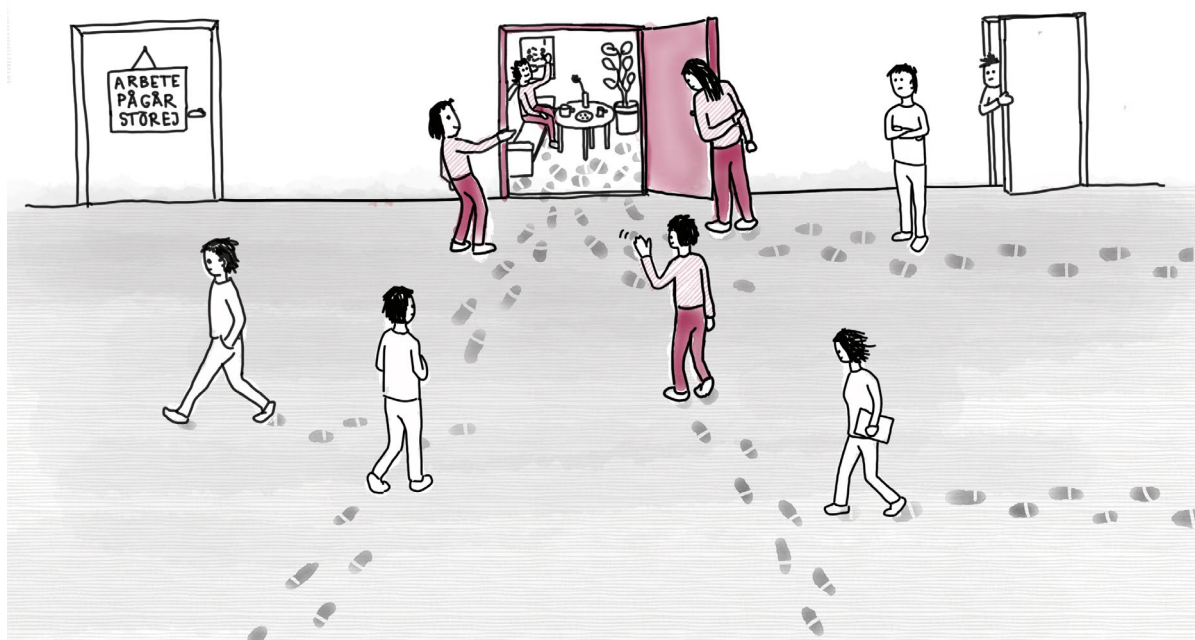
Det finns även stora personliga utmaningar med att bära denna roll i organisationen. Nätverksbyggande tar mycket tid i anspråk och kan vara socialt och psykologiskt krävande för personen som förväntas att hålla ihop nätverken; speciellt i de processer där det föreligger många konflikerande idéer och/eller intressen. En annan utmaning är att denna form av gränsgångeri innebär att många olika förvaltnings-

20. Följande kategorier bygger på Williams (2021, pp. 38-61) och anpassas något till offentlig förvaltning

21. Inom den enkelspråkiga litteraturen kallas denna roll för 'reticulist' – det är svårt att hitta motsvarande ord som fångar kärnan av begreppet. Här väljer vi nätverksbyggaren som en kompromiss.

lednings-, och organisationskulturer gör sig konkret påminna genom att nätverksbyggande inbegriper många olika delar av en organisation (och även externa aktörer). Miljön runt en nätverksbyggare blir således ombytlig och föränderlig, vilket kräver en förmåga att hantera oordning och osäkerhet. Snow and Thomas (1993) gör en ytterligare förfining av nätverksbyggaren som roll och aktörstyp. De menar att nätverksbyggande kan delas upp i olika faser eller praktiker: *arkitekten*, *operatören* och *omhändertagaren*<sup>22</sup>. Arkitekten, innebär en roll där man utför aktiviteter som handlar om att 'bygga upp nätverk', aktivera och/eller motivera människor; operatören innebär olika typer av understödjande aktiviteter, som handlar om att upprätthålla, facilitera och administrera nätverken; omhändertagande innebär olika typer av aktiviteter för att upprätthålla och vårda relationer, samt hålla människor informerade och delaktiga i processen.

## NÄTVERKAREN



Figur 1: Nätverksbyggaren i offentlig förvaltning

22. Det går säkert att hitta bättre motsvarande begrepp på svenska. Dessa är direktöversatta.

## NÄTVERKSBYGGAREN

### Viktiga personliga förmågor

- Social förmåga och förmåga att inge förtroende
- Förmåga till diplomati, lyhördhet och i nlyssnande
- Förmågan att se mönster i ett rörligt organisatoriskt landskap
- Förmåga till kommunikation och gestaltning
- Förmåga att hantera konflikter och förhandling
- Förmåga att hantera osäkerhet och förändring

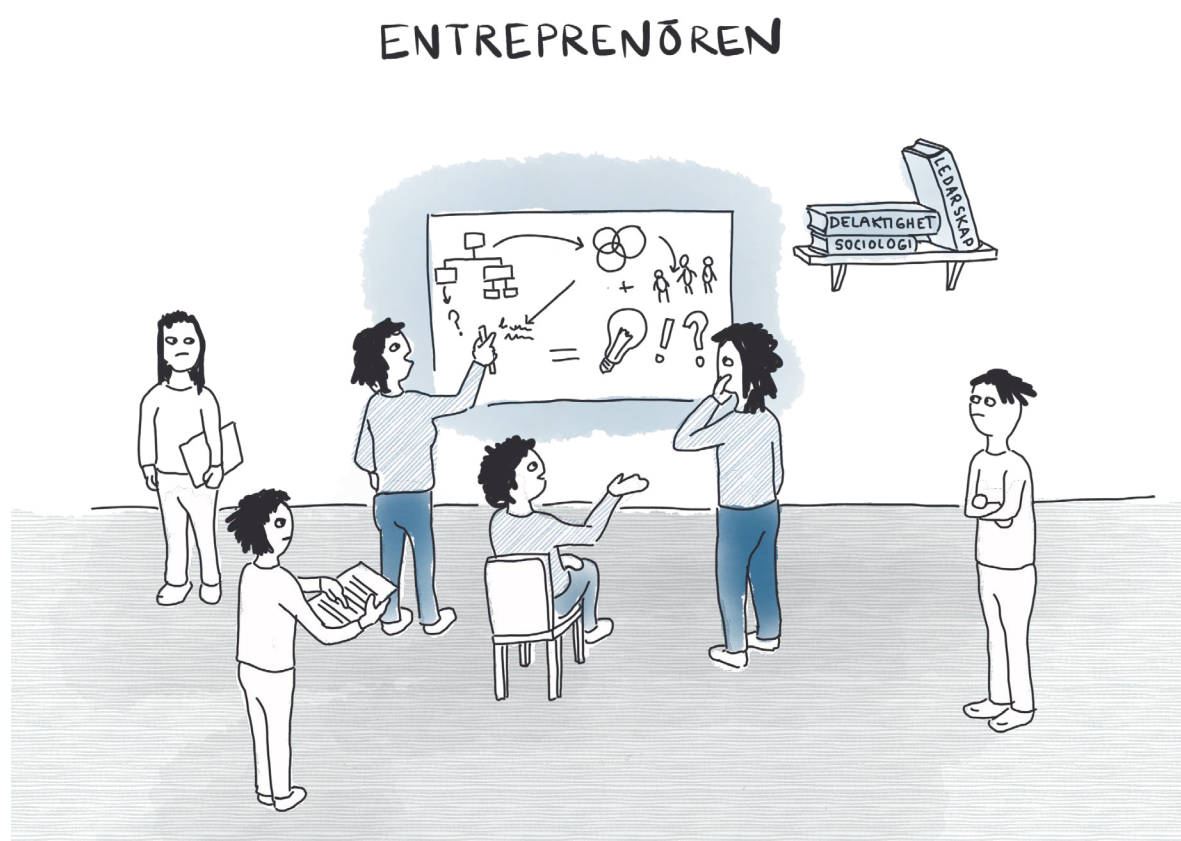
### Att tänka på för chef/medarbetare

- Stödja nätverksbyggaren – med resurser, verktyg och omtanke -, med tanke på att denna roll kan vara svår och utmanande i komplexa organisationer;
- Som chef eller ledare, underlätta för nätverksbyggaren genom att skapa legitimitet för rollen samt och 'öppna dörrar' på strategisk nivå som gör att nätverksbyggaren kan komma vidare i organisationen;
- Med tanke på att denna roll är socialt och psykologiskt utmattande krävs tid för reflektion och vila (i vissa fall krävs regelbundna samtal, exempelvis metodhandledare eller andra stödjande former av samtal).
- Var vaksam på att aktiviteter/perspektiv överensstämmer med värdegrund/visioner

## Entreprenören

Entreprenören är starkt idé- och värdedriven och verkar som kreativ katalysator i organisationer. Det är människor som är något mer risktagande och kreativa på att hitta lösningar på utmanande problem. Inom förvaltningsforskningen talas det främst om 'policy entreprenörer' eller intraprenörer som driver förändring och påverkar beslut. Denna roll verkar för att föra samman 'problem och människor' eller som på olika sätt söker att överkomma strukturella hinder i organisationen. Precis som nätverksbyggaren, är entreprenören skicklig på att hantera skiftande sociala miljöer och osäkerhet, även om entreprenören fokuserar primärt på idén/lösningen, snarare än fungerande nätverk. Eyestone (1978) gör en ytterligare distinktion av denna aktörstyp i organisationer: *initierare* och *mäklare*. Initieraren är en person som är skicklig i att driva och realisera en idé fram till den punkt där idén skall beslutas eller implementeras. Mäklaren, precis som nätverksbyggaren, fokuserar på att bygga koalitioner, mobilisera kompetens och beslutsfattare för att kunna realisera en idé eller en lösning i organisationen. Precis, som med ovan nämnda roller, kan en och samma person inta dessa olika roller beroende på personliga egenskaper och förutsättningar i organisation och ledarskap. Ett effektivt mäklari, kräver legitimitet, och innebär enligt Wenger: "*processes of translation, coordination, and alignment between perspectives. It requires enough legitimacy to influence the development of a practice, mobilize attention and address conflicting interests.*" (Wenger, 1998, p. 109). Entreprenören är en viktig typ av gränsgångare, speciellt i tider av förändring eller när organisationen står inför organisatoriska utmaningar; med andra ord i situationer eller perioder som kräver nytänkande, synvänder och/eller att innovativa lösningar måste utvecklas och testas.

Det finns flera utmaningar med denna entreprenörsroll i organisationer. Dels kan det uppstå konflikter som följer av olika förvaltningskulturer och traditioner krockar, exempelvis spänningen mellan utveckling/innovation och drift/förvaltning. Entreprenören kan också av andra uppfattas som starkt drivande kraft, opportunistisk eller att hen tar bristande hänsyn till befintliga förutsättningar, strukturer eller förhållanden i organisationen. Med andra ord riskerar *Entreprenören* att hamna i konflikt med andra roller som exempelvis *Experten* och *Byråkraten* som fungerar och strukturbevarande roller i organisationen. Riskerna för dessa konflikter torde minska ifall entreprenörsrollen kombineras med hjälp av andra gränsångarroller som *Tolkaren* och *Nätverksbyggaren*. Entreprenören kan däremot spela en viktig och avgörande roll i sammansatta nätverk och grupper som har ett tydligt gemensamt mål eller som förväntas att genomföra komplicerade uppdrag i förvaltning.



Figur 2: Entreprenören som problemlösare

## ENTREPRENÖREN

### Viktiga personliga förmågor

- Kreativitet och lateralt tänkande
- Flexibilitet och förmåga att hantera osäkra och rörliga miljöer
- Mod och våga utmana
- Förmåga till kommunikation och gestaltning

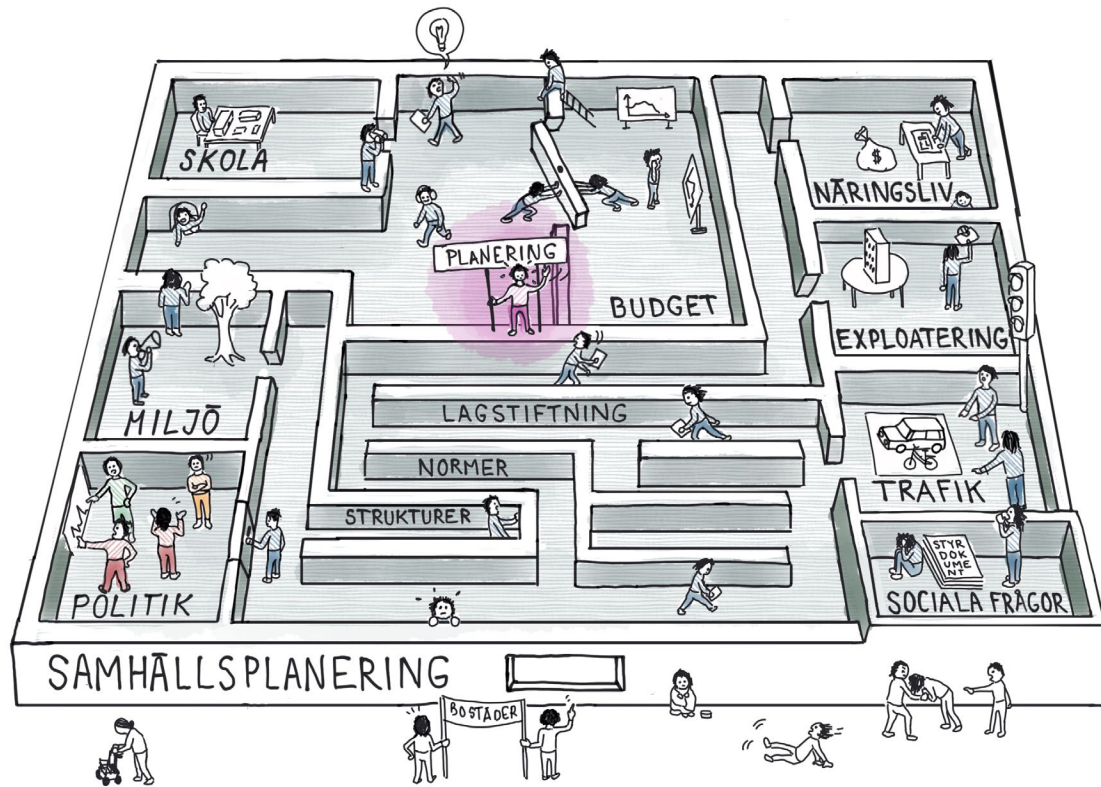
### Att tänka på för chef/medarbetare

- Att skapa handlingsutrymme för att utforska eller lösa ett problem
- Att kommunicera och skapa en tillåtande miljö där utforskande, misslyckande och prövande är/blir en acceptabel och legitim praktik
- Att entreprenören kan uppleva gränser och tid lite annorlunda (vilken inte bör tolkas som hänsynslöshet)
- Att tydligt kommunicera entreprenörsrollen och dess bidrag i ett visst projekt/process

## Koordineraren

En stor del av offentlig organisering innebär koordinering av olika delar av organisationen. Exempelvis genom att olika expert- och ansvarsområden behöver koordineras och samordnas i tid och rum. Exempelvis måste miljöplanering, trafikplanering, detaljplanering, lokalresursplanering, social planering, strategisk planering – organiseringspraktiker som inte sällan sker inom olika förvaltningar - samordnas för att kunna realisera en sammanhållen samhällsplanering. Ett annat exempel kan vara en vårdkedja som kräver koordinering för att möjliggöra slussande av patient genom olika delar av sjukvården. Denna typ av koordinering är en form av administrativ logistik som kan vara väldigt krävande. Denna typ av gränsöverskridande förflyttning, innebär en ökad risk för mål-, resurs- och intressekonflikter som måste hanteras. Koordineraren blir tvungen (precis som nätverksbyggaren) samverka med olika professioner och expertis som tillhör olika förvaltningar och/eller organisationer. Till skillnad från nätverksbyggaren har koordineraren ofta (eller bör ha) en mer tydlig formell och administrativ roll, där området eller frågan som skall koordineras är definierad på förhand (även om det alltid inte är fallet, vilket blir tydligt när det handlar om samhällsplanering). En form av *informell koordinering* (som kan anta karaktären av *nätverksbyggande*) kan uppstå när organisationen saknar befintliga strukturer, processer eller förutsättningar för att kunna hantera/organisera en viss typ av fråga eller ett problem som uppstår. Med andra ord är *informell koordinering* ett resultat av en situation där en tjänsteman (eller extern aktör!) ställs inför en utmaning (problem, kris, händelse) som innebär att flera delar av organisationen måste involveras för att kunna lösa ett problem eller genomföra ett beslut/uppdrag. En tydlig förutsättning är att tjänstemannen måste känna ett eget ansvar för att iklä sig denna roll. Organisationen måste vara uppmärksam på att det finns en risk att *informella koordinerare* inte kommer att lyckas med att allokerade nödvändiga resurser, skaffa nödvändigt mandat eller tillräckligt med legitimitet, för att kunna *genomföra* koordineringen eller den nödvändiga samordningen. Ett annat problem, som forskningen lyfter fram, är att koordineringsrollen inte alltid får tillräckligt med erkännande och status i organisationer, då bidraget och arbetsinsatsen kan variera från projekt till projekt.

# KOORDINERAREN



Figur 3: Koordineraren i egenskap av samhällsplanerare.

## KOORDINERAREN

### Viktiga personliga förmågor

- Professionell och samarbetsinriktad
- Förmåga till kommunikation och gestaltning
- Är tydlig och noggrann
- Social förmåga
- Uthållighet

### Att tänka på för chef/medarbetare

- Koordinering vara en utmanande roll, speciellt i komplexa och stora organisationer, vilket kräver förståelse från chefer och medarbetare
- Då koordineringen innebär att olika delar av organisationen måste "synkroniseras" när det kommer till beslut och ekonomi, krävs att ledningen (från de olika delarna) samordnar sig och ger ett gemensamt mandat till koordineringsrollen
- Det är viktigt att chefer har metoder och principer för att kunna hantera och lösa mål-, resurs- och intressekonflikter

## Tolkaren

En modern organisation, som exempelvis en kommun, är hemvist för många olika professioner och intressenter. Dessa människor bär på egna idéer, erfarenheter, söker realisera olika värden, bekänner sig till varierande ideologiska övertygelser eller står för vissa kunskapsperspektiv. Dessutom, som vi konstaterade inledningsvis, deltar invånare, myndigheter, experter, företag, forskare, konsulter och intressenter i större grad i planering och produktion av offentliga tjänster. Med andra ord, offentlig förvaltning utmärks av komplexitet och genomsyras av intresse- och värdekonflikter som spänner över många olika nivåer. Det kan exempelvis handla om *Vad* som skall utföras; *Hur* någonting skall utföras; *Vem/Vilka* som skall utföra någonting eller *Hur/När* aktiviteter eller resurser skall prioriteras. Samtidigt är svensk offentlig förvaltning starkt präglad av en konsensuskultur, vilket kan vara en styrka – i termer av möjliga kompromisser – men även en svaghet – i termer av att olika typer av resurs- eller målkonflikter eller komplexare frågeställningar inte alltid hanteras. En annan reell utmaning är att offentlig sektor idag i större grad måste producera ny typ av kunskap tillsammans med varierande samhällsaktörer (akademin; näringsliv; invånare; frivilligsektor). Nya typer av sammansatta problem, som miljö-, klimatutmaningar och sociala frågeställningar, kräver nya typer av samverkans- och kunskapsprocesser. Det handlar alltså om ett gemensamt utforskande av problem, försök att hitta lösningar och politiska förhandlingar om åtgärder och handling.

I detta heterogena organisatoriska landskap, som alltså rymmer av en stor mångfald av perspektiv, värden, kunskapssyn och idéer, blir det allt viktigare med praktiker som handlar om att "översätta och medla" mellan olika expert-, kunskaps- och ansvarsområden. Medlingen och översättningen kan även ske mellan olika kunskapsformer och kunskapsstilar<sup>23</sup>. Det kan handla om att hantera både synlig och tyst kunskap, eller erfarenhetsmässig kunskap och expertkunskap. Denna tolknings- och översättningspraktik blir således allt viktigare när olika perspektiv, kulturer och värden möts – vilket även gäller i samhället i stort. Redan under 60-talet påtalade planeringsforskaren Harvey S. Perloff vikten av "generalister med en specialité", med andra ord experter med vidsyn och förståelse för andra experter och perspektiv. Tolkaren, behöver precis som nätverksbyggaren vara socialt skicklig och lyhörd för olika perspektiv. Tolkaren bör inte vara alltför "vid generalist", utan bör kunna ett eller flera ämnesområden tillräckligt väl för att kunna effektivt översätta mellan olika expertområden. På samma sätt måste tolkaren upprätthålla förtroende och legitimitet i samverkan med olika aktörskonstellationer. Olika yrkesgrupper formar, vad Wenger (1998) kallar för *handlingsgemenskaper*, som delar vissa normer, kunskapssyn och värden. En tolkare måste vara skicklig i att kommunicera i ord, bild, text och gestaltning och ha en förmåga att vidmakthålla legitimitet mellan olika handlingsgemenskaper.

---

23. Begreppet kunskapsstilar myntades av filosofen Ludwig Fleck (1980/1935). För forskning se Styhre (2004).

# TOLKAREN



Figur 4: Tolkaren som översättare av olika kunskapsyn.

## TOLKAREN

### Viktiga personliga förmågor

- Ha bred kompetens och lång erfarenhet
- Förmåga att lyssna och analysera
- Gestalta och berätta

### Att tänka på för chef/medarbetare

- Att tillhandahålla rätt verktyg och vidareutbildningar för att denna generalistroll skall kunna utvecklas i takt med att expertområden utvecklas (ex. fortbildning, seminarier, kurser)
- Att vi behov stötta upp Tolkaren med Nätverksbyggaren (ex. processledare, faciliterare, tjänstedesigner) för att kunna hantera gruppdynamik och möjliga konflikter



## Sammanfattning av gränsgångarrollen

Gränsgångarrollen skall inte förstås som en fast definition. Inte heller skall de olika rollerna, som Entreprenören, Tolkaren, Nätverksbyggaren och Koordineraren ses som fasta personlighetsdrag eller slutna roller. Rollen kan ändras beroende på vilken utmaning tjänstemannen ställs inför i sin organisatoriska vardag; hur uppdraget är utformat eller på vilket sätt den organisatoriska miljön är uppbyggd kring gränsgångaren. I större grad än Administratören, Byråkraten och Experten, förväntas eller tvingas *Gränsgångaren* jobba med människor som har olika uppfattningar, uppdrag, ansvar, kunskapssyn, intressen och organisatoriska förutsättningar. Samtidigt finns det vissa eftersträvarvärda personliga förmågor och styrkeområden som man inte kan bortse från speciellt med tanke på att organisatoriska landskapet tycks blir allt mer 'social'.

Givet att gränsgångarrollen sammanfaller med personliga förmågor och formen/förutsättningen på ens uppdrag, uppdragas vissa organisatoriska fördelar. Gemensamt med Nätverkaren, Tolkaren, Koordineraren och Entreprenören är deras skicklighet i att kommunicera och jobba med mellanmänskliga relationer i och utanför organisationen. Grunden är en social förmåga och anpassning till ett heterogent socialt landskap i organisationen. Nätverkaren och tolkaren kan sägas vara särskilt skickliga i att lyssna och medla mellan människor och grupper. Koordineraren utmärks som en skicklig organisatör, projektledare, med förmåga att planera och samordna olika delar av organisationen. Entreprenören beskrivs i litteraturen som en eldsjäl med stark vision som driver på förändring.

En påtvingad Gränsgångarroll eller där personerna är felrektrykterade i termer av personliga egenskaper, kan innebära stora utmaningar för organisationen och/eller för personen i fråga. En person som inte har tillräcklig förmåga till kommunikation och målgruppsanpassning; som inte är socialt skicklig; som inte är inlyssnande eller som inte kan hantera osäkerhet eller konflikter, kan snabbt bli problematiskt för både personen i fråga, men även påverka det uppdraget som kräver samverkan och samarbete över gränser.

Paul Williams (2012) sammanfattar ett antal viktiga personliga styrkeområden för gränsgångare. Detta är en signifikant förskjutning från *formella roller* (som förknippas med byråkrati och förvaltning) och kompetenser till personliga förmågor och informalitet. Samtidigt är denna förskjutning inte helt oproblematiske givet de principer och logiker som stabiliserar en byråkratisk organisation<sup>24</sup>. En gränsgångare måste kunna visa respekt för andra och andras synpunkter, vara tolerant för olik tänkande och samtidigt ha förmågan att 'se den större bilden'. Gränsgångare måste vara och upplevas som ärlig, rak och pålitlig i alla situationer. Samtidigt är det viktigt för gränsgångaren att kunna smälta in i det sociala sammanhanget för att kunna bli accepterad av människor som kommer från olika bakgrunder och miljöer. Diplomati är en viktig egenskap, vilket innebär en förmåga att anpassa sitt språk, strategi och förhållningssätt beroende på vilken situation eller vilka människor som gränsgångaren ställs inför. Diplomati innebär också en förmåga att förhandla och översätta mellan olika perspektiv. Det är viktigt att gränsgångare uppfattas ha en god omdömesförmåga. Dessa förmågor som återfinns i forskningen tecknar en bild av en socialt kompetent och responsiv aktör<sup>25</sup> som har en förmåga att anpassa sig till situationen, samtidigt som den 'stora bilden' inte tappas bort i processen. Dessa egenskaper stämmer väl överens med Sven Wibergs (1987) kategorisering av en ny aktörsroll i offentlig förvaltning under 1980-talet.

För att upprepa argumentet från inledningen, tycks gränsgångarrollen blivit allt viktigare och mer vanligt förekommande i moderna organisationer, givet fragmenteringen och den idémässiga mångfalden som kännetecknar det organisatoriska landskapet idag. Samspelet mellan hierarkier och nätverk, skapar komplexitet och oförutsägbarhet i organisationen. Två dimensioner som står i direkt motsatsförhållande till förutsägbar byråkrati och hierarkisk styrning. Förvaltningens kapacitet att genomdriva initiativ; ge-

24. Detta är en större diskussion. Det handlar om principiella och normativa frågor kring vilka organiseringsmodeller skall gälla och dominera i offentlig sektor. Det är också en fråga om politisk inriktning och vilka idéer som är och inte är på modet idag.

25. För en utförligare beskrivning av vad 'socialt responsiv' innebär se Asplund (1987). I många situationer och miljöer kan människor bli 'socialt responslösa'. Här kommer strukturer, ledarskap, förutsättningar in.

nomföra beslut; förmåga till handling/lösa problem, blir till syvende och sist beroende av kvalitativ samverkan, som i sin tur kräver fungerande relationer, ständig integrering av perspektiv och koordinering av resurser och handlingar<sup>26</sup>. Gränsgångare är generellt skickliga i att överkomma organisatoriska hinder, lösa problem och överbrygga olika typer av organisatoriska mellanrum. Den befintliga forskningen kring dessa roller och förmågor är fortfarande i sin linda. Detta gör att det idag saknas förståelse, etablerade principer, modeller och förhållningssätt för chefer, ledare och rekryterare.

Samtidigt växer nya roller och utbildningar fram som enbart fokuserar på gruppdynamik, processledning, samverkan och kreativ problemlösning. Med andra ord tycks gränsgångarrollen bli en yrkeskategori i sin egen rätt. Exempelvis är Scrum-masters, agila coacher, UX-designers, tjänstedesigners och liknande yrkesroller tycks bli alltmer förekommande i både privata och offentliga organisationer.

Exempelvis tycks förekomsten av tjänstedesigners bli allt vanligare i de fall där offentliga tjänster skall utvecklas för att bättre svara mot brukarens behov och/eller 'svara bättre' mot de problem som organisationen försöker lösa. Tjänstedesigners 'problemdrivna' och 'användarcentrerade' angreppssätt står delvis i kontrast mot mer traditionella roller som exempelvis verksamhetsutvecklare. Andra yrkesgrupper, som exempelvis stadsplanerare, har sina egna nischade processledarutbildningar, där experter utbildas i gränsgångeri, med syfte att kunna bli bättre på att facilitera och driva på processer.

**Tabell 1. Sammanfattning av viktiga personliga förmågor och egenskaper**

#### **Förmågor**

- att skapa trivsel och meningsfullt sammanhang
- att lyssna in och förstå
- att ha en god omdömesförmåga
- att gestalta och kommunicera i ord, bild och kroppsspråk
- att förhandla
- att lösa problem och se mönster
- att kunna hantera rörliga och rörliga organisatoriska miljöer

#### **Personliga styrkeområden**

- Driven och engagerad
- Social
- Empatisk (att kunna sätta in sig i andras perspektiv)
- Ärlig och trygg
- Tolerant och uthållig
- Förtroendeingivande och pålitlig

Källa: Williams (2012)

26. För mer vetenskaplig och teoretisk underbyggnad av argumentet se Cars, Healey, Madanipour, and De Magalhães (2018/2002). Gränsgångare kan sägas bidra till 'institutionell täthet'.

## Hur bör dessa gränsgångare organiseras och förvaltas

För att upprepa ett tidigare påstående, är forskningen fortfarande i sin linda när det handlar om gränsgångare och gränsgångeri som institutionaliserad praktik<sup>27</sup>. På motsvarande sätt är inte alltid gränsgångarrollen definierad eller så saknas det tydlig kravställningen vid rekrytering gällande kompetens och personliga förmågor. Ofta kläs befintliga roller och uppdrag – ex. en stadsplanerare – i en gränsgångarskrud vilket gör att de nödvändiga aktiviteterna, verktygen och tricken som en skicklig gränsgångare använder sig av, inte alltid synliggörs eller resurssätts.

En modern stadsplanerare kan snabbt gå från en *tydlig expertroll* till en *otydlig gränsgångarroll* ifall uppdraget eller någon händelse kräver någon form av gränsöverskridande samordning. Som chef, ledare eller personalvetare är det också viktigt att ställa sig frågan huruvida personen som tar på sig en gränsgångarroll passar för rollen? Är personen redo och/eller villig att kasta in sig i processer som är komplexa, konfliktfyllda och röriga? Det saknas dessutom relevanta incitamentsstrukturer i termer av lön, belöningar eller stödfunktioner i organisationen. Den ringa förståelsen för gränsgångarrollen innebär också att gränsgångaren kan upplevas av chefer och medarbetare som besvärlig, irriterande eller att gränsgångaren korsar etablerade territorier och/eller ansvarsområden.

Vem stöttar gränsgångaren som hamnar mitt i ett 'organisatorisk korseld' av konflikter och politiska strider? Vem fångar upp gränsgångare som får klä skott för medborgarnas ilska och frustration? Vem stöttar en gränsgångare som aktivt motarbetas av människor i organisationen av olika skäl? Vem lyssnar på en gränsgångare som får hantera svåra etiska och moraliska avvägningar i sin organisatoriska vardag?

Innovationsplattform Borås har tillsammans med en grupp gränsgångare utforskat vad gränsgångeri kan innebära och hur arbetet kan organiseras och stöttas. Här följer några av de lärdomar och insikter som är ett resultat av det arbetet.

### Ledarskap

Chefs- och ledarskap är starkt knuten till hierarkier och formella ordningar. Gränsgångeri innebär att många olika typer av gränser måste överskridas i praktiken. Gränsgångeri och de processer som drivs är således ofta komplexa, oberäkneliga och osäkra, vilket ställer krav på ledarskapet. Detta innebär att ledarskapet måste vara tillåtande, situationsanpassad och skapa förutsättningar för gränsgångaren, vilket kan stå i motsattsförhållande till kontroll och målstyrning. Det är viktigt att ge stöd och fånga upp när en gränsgångare "far illa" eller behöver stöttning i form av samtal eller stöd från personalhälsa. Ett effektivt gränsgångeri kräver att chefer på olika nivåer och förvaltningar synliggöra rollen och ge mandat till denna typ av gränsöverskridande roll. Med andra ord måste det finnas *tydliga principer* för hur resurser skall prioriteras på chefs- och beslutsnivå när någonting oförutsett händer i samverkansprocesser. Exempelvis kan det handla om att en samhällsplanerare – beroende på en kritisk händelse i ett planeringsprojekt – måste ha ett beslut eller tillgång till nödvändiga resurser, som inbegriper flera förvaltningar för att kunna komma framåt och lösa ett problem. Detta gränsöverskridande arbetssätt krockar delvis med på vilket sätt resurser och ansvar tillskrivs idag. Idag fastställs budgeten årsvis där både ansvar och resurser knyts till en specifik förvaltning eller ansvarsområde. Hanteras inte dessa typer av dilemman och händelser riskerar processer och initiativ "stanna av" och skapa stor frustration i organisationen (ex. varför inte vissa problem löses, varför inte vissa investeringar inte får avsedd effekt eller varför vissa politiska beslut inte genomförs) men även hos gränsgångaren (som riskerar att bli hängande i de organisatoriska mellanrummen). Det är tydligt att gränsgångeri behöver både en struktur som stöttar men även en struktur som *fångar upp* personen eller processen vid behov.

---

27. Framförallt är de socialpsykologiska dimensionerna utforskade idag.

En annan typ av utmaning riskerar att uppstå när fler formella organisationer är iblandade. Exempelvis kan en fråga som ”psyisk ohälsa hos unga” kräva intensiv samordning mellan organisationer och förvaltningar som har olika huvudmän: exempelvis skolförvaltning, ungdomspsykiatri, lokalsamhället (exempelvis föräldraföreningar och liknande arenor) och statliga myndigheter. De medverkande organisationer och förvaltningar har olika förutsättningar, resurser, arbetssätt, uppdrag, kunskapssyn och varierande förvaltningskulturer. I idealfallet existerar ingångna avtal och överenskommelser mellan parter som kan vara stöd för en gränsgångare. Men detta räcker inte. Gränsgångeri är ett arbete som sker hela tiden och måste praktiskt genomföras av någon. Dessa potentiella organisatoriska skillnader i kultur/ansvar/förutsättningar, kräver aktivt gränsgångeri, ett stort mått av diplomati, aktiv förhandling och köpslående. Utan ett effektivt gränsgångeri blir det svårt att samordna, integrera eller koordinera insatser och aktiviteter över organisatoriska gränser.

En annan insikt är att stora delar av den offentliga verksamheten opererar på bristningsgränsen idag. Överordnad budgetstyrning, ständiga effektiviseringar och perspektivmättnad som många verksamheter upplever idag, bidrar till en ’spänd’ organisation som tenderar att sluta sig mot omvärlden. Denna spänning gör gränsgångarrollen svårare och mer utmanande och är således viktig att adressera.

### **Stöd och nätverk**

Som vi redan har konstaterat, kan gränsgångeri vara en väldigt utmanande roll socialt och psykologiskt - vare sig gränsgångarrollen är formell eller informell, nödvungen eller planerad. Petra Svensson (2018) noterar i sin avhandling om gränsgångare att stressen och risken för sjukskrivningar är hög för denna typ av roll. Vi har identifierat ett behov av forum och arenor för gränsgångare där likasinnade kan mötas för att utbyta erfarenheter, diskutera problem och hinder, lära av varandra eller för att samordna olika typer av processer eller projekt som inbegriper olika delar av organisationen eller samhället. Dessa forum bör vara öppna för aktörer med varierad organisatorisk tillhörighet men som deltar i samma ’organisatoriska fält’<sup>28</sup>. Vad menas med organisatoriska fält? Exempelvis, ifall det idag sker mycket samverkan och samarbete mellan polismyndigheten och en kommun, så bör gränsgångare från dessa formella organisationer mötas regelbundet både för samordning och lärande. I detta exempel utgör alltså kommunen och polismyndigheten ett *organisatoriskt fält*.

Ett exempel är Centrum för Kunskap och Säkerhet (CKS) i Borås Stad, där olika myndigheter och offentliga aktörer samverkar utifrån en gemensam målbild kring kriminalitet och förebyggande arbete. Innovationsplattform Borås är ett annat exempel på forum där forskare, tjänstemän, finansiärer och myndigheter samverkar och bygger nätverk med syfte att kraftsamla kring hållbar samhällsplanering och modernisering av förvaltning. Gränsgångare är ofta skickliga på att etablera egna forum och/eller hitta befintliga arenor som kan vara nödvändiga för att kunna komma vidare i sitt arbete. Samtidigt är det viktigt att skapa arenor som organiseras och resurssätts, och där gränsgångeri som praktik och gränsgångarrollen hamnar i fokus.

### **Kompetensförsörjning och lärande**

Gränsgångare har under de senaste decennierna blivit en allt tydligare roll och profession. Idag finns det utbildningar som tjänstedesigners, processutvecklare, processledare, informella ledare (ex. ”ledare utan att vara chef” som är en intern-utbildning i Borås Stad) och liknande utbildningar som på olika sätt adresserar samma behov och fenomen. Även om många gränsgångare redan är skickliga i gestaltning och kommunikation kan dessa individer behöva fortbildning och kompetenshöjande insatser. Olika målgrupper innebär olika förhållningssätt och sätt att kommunicera. Skillnaden i språk, förhållningssätt, kunskapssyn och gestaltning skiljer sig åt mellan de olika miljöer som exempelvis befolkas av *invånare, tjänstemän, forskare, företagare* och *politiker*. En gränsgångare kan behöva hantera *alla* dessa miljöer sitt arbete. Det är också tydligt att gränsöverskridande arbete underlättas i de fall det finns en lärandeprocess som organiseras och resurssätts i organisationen.

---

28. Begreppet organisatorisk fält etablerades av DiMaggio and Powell (1983).

För att upprepa ett tidigare påstående, existerar det sannolikt en stor mängd informella gränsgångare eller som saknar rätt förutsättningar, kompetens och/eller verktyg i organisationer. Till en viss del handlar det om personliga styrkeområden, men kanske framför allt relevant stöd och förutsättningar i organisationen. Oavsett fallet, behövs det utbildning och tydligare metodbeskrivningar och verktyg i organisationen som stöttar gränsgångare och gränsgångeri. I Borås Stad har exempelvis metoder utvecklats för att kunna etablera en balans mellan kreativitet och ordning; mellan nätverk och hierarki. *Projektstudion*<sup>29</sup> är en organisatorisk innovation som stödjer och främjar samverkan och samarbete mellan olika typer av förvaltnings- och kunskapsmässiga gränser. Arbetet i projektstudion befolkas av olika experter och leds oftast av en gränsgångare (processledare) som håller ihop arbetet och driver processen framåt. Arbetet i projektstudion sker intensivt över en sammanhållen period, och resultaten tas hand om den hierarkiska organisationen. Arbetet i projektstudion och dess resultat 'välsignas' av chefer som tillhör olika delar av organisationen. Under 2017 etablerade Borås Stad en projektstudiotutbildning i organisationen, där *projektstudioledare* som en form av *gränsgångarroll* utbildas i processledning och facilitering av nätverk. Det är tydligt att liknande 'formaliserade' verktyg kommer bli allt viktigare i framtiden.

### **Policy-rekommendationer**

#### **Policy-rekommendationer**

1. Lyft upp gränsgångarrollen och betrakta den som en egen rollkategori;
2. Anpassa HR-funktion och rekryteringstrategi för gränsgångare;
3. Synliggör befintliga gränsgångare och gränsgångarroller i organisationen;
4. Etablera stödstrukturer för gränsgångare (ex. samtalsmöjligheter);
5. Ta fram relevant utbildning och förtydliga verktyg och metoder som behövs för gränsgångeri och hantering av samspelet mellan nätverk och hierarki;
6. Anpassa ledarskapet till gränsgångarrollen (tillitsbaserat och situationsanpassat ledarskap);
7. Skapa forum och arenor för gränsgångare för att möjliggöra lärande och erfarenhetsutbyte;
8. Ta fram processbeskrivning och förtydliga ansvar för de processer som är förvaltnings- och/eller organisationsöverskridande;
9. Utveckla 'formaliserade' verktyg som främjar gränsgångeri;
10. Att ledare och chefer verkar för att öppna dörrar och skapa organisatoriska förutsättningar för gränsgångaren (exempelvis budget, legitimitet, verktyg, hantering av målkonflikter på chefsnivå).

29. Under 2019 kommer det att skrivas en rapport om denna organisatoriska innovation. Metodhandbok finns att ladda hem här: <https://tinyurl.com/ybjvgrxi>

# Referenser

- Adolfsson, P., & Solli, R. (2009). *Offentlig sektor och komplexitet. Om hantering av mål, strategier och professioner*: Studentlitteratur, Lund.
- Asplund, J. (1987). *Det sociala livets elementära former*. Göteborg: Göteborg : Korpen.
- Cars, G., Healey, P., Madanipour, A., & De Magalhães, C. (2018/2002). *Urban governance, institutional capacity and social milieux*. Aldershot: Aldershot : Ashgate.
- Castells, M. (2010/1996). *The rise of the network society*.
- Czarniawska, B. (1988). *Reformer och ideologier : lokala nämnder på väg*. Lund: Lund : Doxa.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi:10.2307/2095101
- Eyestone, R. (1978). *From social issues to public policy*: Wiley.
- Fleck, L. (1980/1935). *Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache : Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv* (1. Aufl. ed.). Frankfurt am Main: Frankfurt am Main : Suhrkamp.
- Heinrich, C. (2002). *Outcomes-based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness*. *Public Administration Review*, 62(6), 712-725.
- Karrbom Gustavsson, T. (2018). *Liminal roles in construction project practice: Exploring change through the roles of partnering manager, building logistic specialist and BIM coordinator*. *Construction Management And Economics*.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance?: emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: London : Routledge.
- Rombach, B. (2009). *Den marknadslika kommunen*. In: Kommunforskning i Västsverige.
- Siverbo, S., & Andersson-Felé, L. (2007). *Demokratisk och effektiv styrning : en antologi om forskning i offentlig förvaltning* (1. uppl. ed.). Stockholm: Stockholm : Studentlitteratur.
- Snow, C. C., & Thomas, J. B. (1993). *Building networks: broker roles and behaviours*. In P. Lorange, B. Chakravarthy, J. Roos, & A. H. v. d. Ven (Eds.), *Implementing strategic processes: Change, learning and co-operation* (pp. 217-238). Oxford: Blackwell.
- Styhre, A. (2004). *Rethinking Knowledge: A Bergsonian Critique of the Notion of Tacit Knowledge \**. *British Journal of Management*, 15(2), 177-188. doi:10.1111/j.1467-8551.2004.00413.x
- Svensson, P. (2018). *Cross-sector strategists : dedicated bureaucrats in local government administration*. Diss. Göteborg : Göteborgs universitet, 2018,
- Sørensen, E. (2006). *Metagovernance: The Changing Role of Politicians in Processes of Democratic Governance*. *The American Review of Public Administration*, 36(1), 98-114. doi:10.1177/0275074005282584
- Thompson, G. F., & Thompson, G. F. (2003). *Between Hierarchies and Markets: The Logic and Limits of Network Forms of Organization*: Oxford University Press.
- Tyrstrup, M. (2007). *Organisatoriska mellanrum - om kompetens, samverkan och godtycke i kunskapsintensiva verksamheter*. Retrieved from Urry, J. (2006). *Complexity. Theory, Culture & Society*, 23(2-3), 111-115. doi:10.1177/0263276406062818
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wiberg, S. (1987). *På jakt efter en roll : tjänstemäns bilder av planering och politik*. Diss. Göteborg : Univ., Lund.
- Williams, P. (2012). *Collaboration in public policy and practice : perspectives on boundary spanners*. Bristol: Bristol : Policy.



