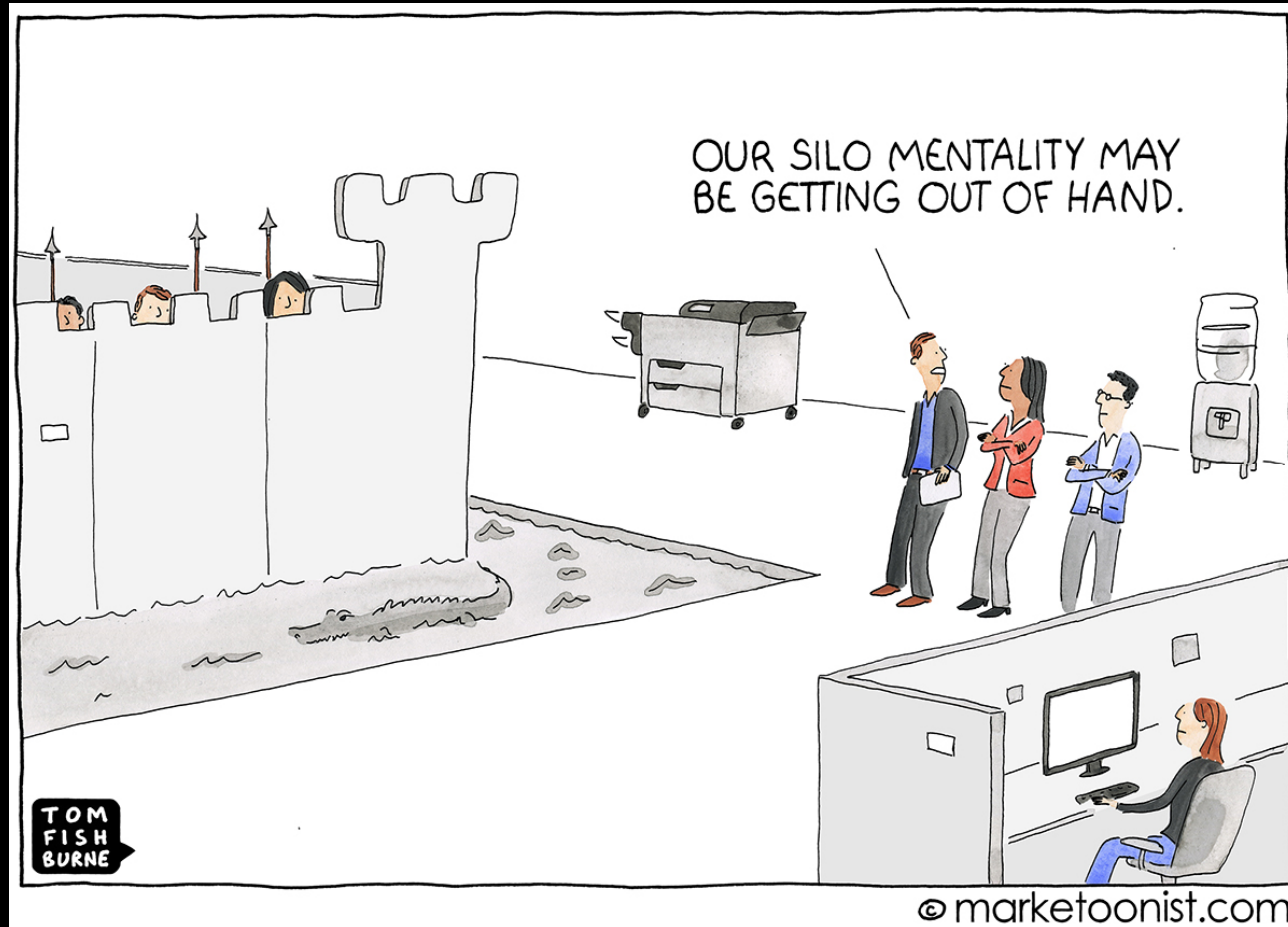


# Samarbete över gränser



- Bakgrund
- Gränser
- När blir gränser ett problem?
- Hur främja samarbete över gränser
- Ett praktiskt exempel

# Varför skall vi bry oss om gränser?

- Samverkan modell för att åstadkomma kollektiv handling
- Effektivitetsreformer bidrar till snävare gränser ("stuprörsproblematik")
- Specialisering, projektifiering – fler gränser
- Fler människor arbetar *mellan* organisationer
- Gränser kan bidra till svårigheter – *behöver hanteras medvetet*

# GRÄNSER



Babylonsk  
Fastighetskarta (1900 BCE)



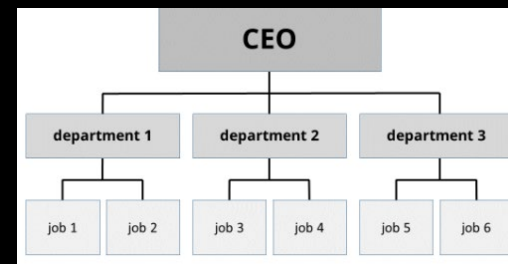
”Horos” (gränssten)



Gillen



Fredslinjer (Norra Irland)



Formella organisationer & juristiktion



Grader



Terminus  
("Gränsernas Gud")



Nationsgränser



Tecken



Lag, kontrakt

# Gränsskapande aktiviteter

- Hur vi tänker och delar upp och kategoriserar världen – **mentala gränser**
- Hur för förhåller oss till varandra på en social arena – **sociala gränser, professionella gränser** (normer, expertis)
- Hur vi delar upp arbetsuppgifter, resurser, ansvar – **organisatoriska gränser** (vertikala och horisontella; regler)
- Hur vi delar upp samhällsfärer – **institutionella gränser** (ex. sjukvården, kommunen, rättsväsendet)
- Hur vi delar upp rum – **territoriella gränser** (ex. nationer, fastigheter), **fysiska gränser** (ex. hus, brandväggar)
  
- Gränser bidrar till autonomi och gör det möjligt att separera svårförenliga värdesystem
  
- Risker ökar i **komplexa** organisationer, **politiskt** styrda organisationer, **resursbrist** och när **legitimiteten** är ifrågasatt, när kulturen bygger på **konkurrens**, och/eller när separerade organisationer förutsätt **samverka**

# Gränsskapande aktiviteter



# Gränsskapande aktiviteter

- På individnivå – bias, ingrodda tankemönster, ”etablerade sanningar”, rädsla, med mera
- På gruppnivå ett ”*vi och dem tänkande*” eller aktiv exkludering
- Professionellt – försvar eller bevakande av ens expertområde
- Organisatoriskt
  - **Ifrågasättande** ”*vem har gett dig det uppdraget*”, ”*är det eran uppgift*”
  - **Slå ifrån sig** ”*det är inte vårt bord*”, ”*det är deras ansvar*”, ”*det ingår inte i vårt uppdrag*”
  - **Motstånd** mot förslag, förändringar, undanhållande av information
  - **Ignorering** i form av organisatorisk tystnad, utebliven återkoppling
  - **Normerande** ”*på den här arbetsplatsen gör vi inte så*”, ”*där går min gräns*”

# När blir gränser ett problem?

- På individnivå kan det framträda som fördomar, barriär för (av)lärande osv.
- Professionsgränser kan försvåra kommunikation och samarbete
- Organisationsgränser kan vara alltför "rigida", inte anpassade till uppgiften eller försvaras kraftigt
- Institutionella gränser kan leda till att aktörer skyller på varandra ("det är psykiatrins ansvar...")
- Risk för "organisatoriska mellanrum" (Tyrstrup)
  - Frågor blir ohanterade
  - Människor hamnar "mellan stolarna"
- Konflikter och missämja mellan grupper
- Ineffektivitet
- Genomförande uteblir



# Hur främjar vi samarbete över gränser?

1. Strategi för enhetlighet
2. Bygg stabila broar
3. Gränsöverskridande organisering





# Strategi för enhetlighet

- Gränsöverskridande ledarskap
  - Arbeta aktivt med kultur och mening
  - Åstadkom ett enhetligt språk, klargör begrepp, skapa nya ”gränsbegrepp”
  - Arbeta med trivsel och sociala aktiviteter (lär känna varandra)
  - Arbeta in nya modeller för samarbete (sprid bilder, figurer osv.)
- 
- Etablera ”sense of urgency”

# Bygg stabila broar

- Brobyggare på ledningsnivå som skapar legitimitet
- Gränsöverskridande **forum** för chefer (olika nivåer) – **gränsöverskridande chefsskap**
- Skapa **gränsorganisationer** som fungerar som ”kitt” mellan organisationer
- Tillsätt gemensamma och obundna **resurser**
- Etablera gemensamma **miljöer** som ”kodar” för samarbete
- Organisera **gränssnitt**– ex. mellan specifika verksamheter eller hierarkier

# Gränsöverskridande organisering

- Tillsätt gränsöverskridande roller i form av ”gränsgångare”
  - **Facilitering** av samarbete på gruppnivå och konflikthantering
  - **Koordinerare** mellan verksamheter och organisationer
  - Policyentreprenörer som driver utveckling och bygger nätverk
- Från ledningshåll, **stöd gränsgångeriet**, ”lös knutarna”, skapa legitimitet

# Gränsöverskridande organisering

Vad krävs det av **gränsgångare**?

”Gränsernas trädgårdsmästare...”

- Social skicklighet
- Skicklig kommunikatör som anpassar sig till olika miljöer och sammanhang
- Lyhördhet och förmåga att känna in
- Skicklig förhandlare – diplomatisk förmåga
- Mod och uthållighet
- Flexibilitet och förmågan att navigera komplexitet

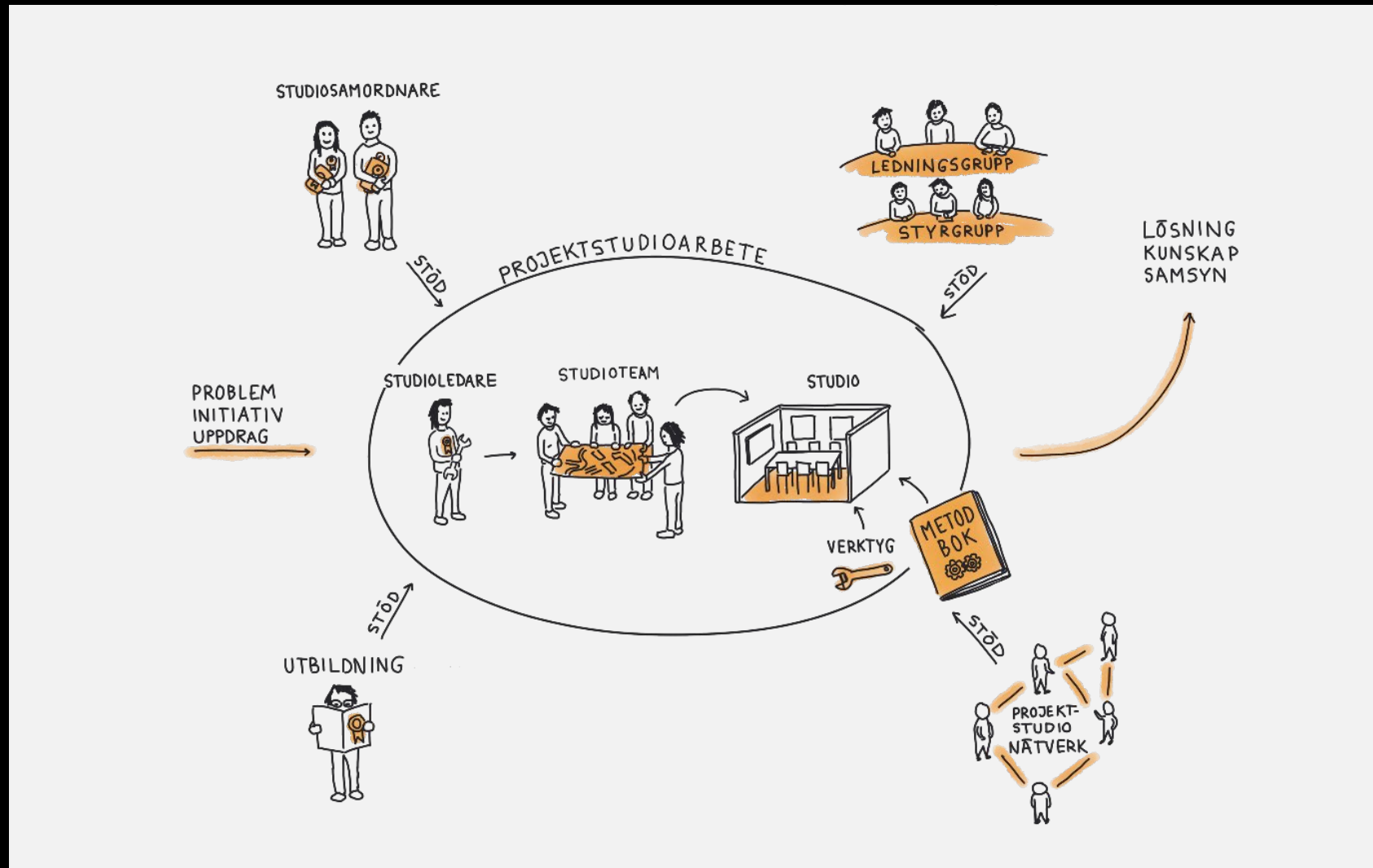
van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). *Boundary Spanners in Public Management and Governance: An Interdisciplinary Assessment*. UK: Edward Elgar Publishing.

# Exempel på gränsöverskridande arbetssätt inom Samhällsplanering....

# PROJEKTSTUDIOKONCEPTET

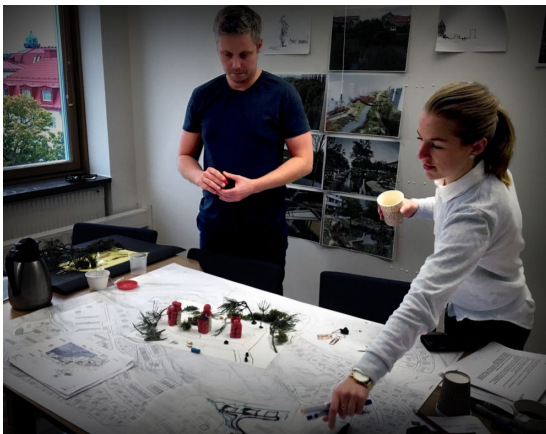


# Organisering av projektstudion

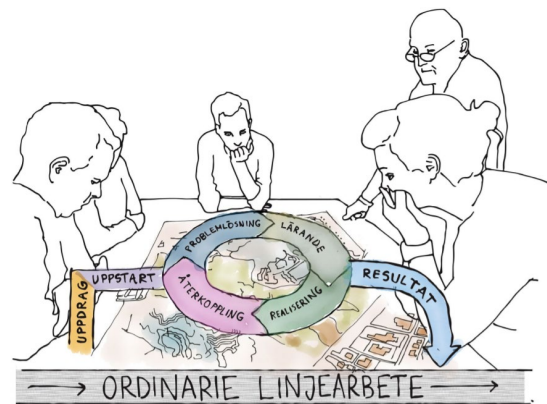


# Organisering av projektstudion

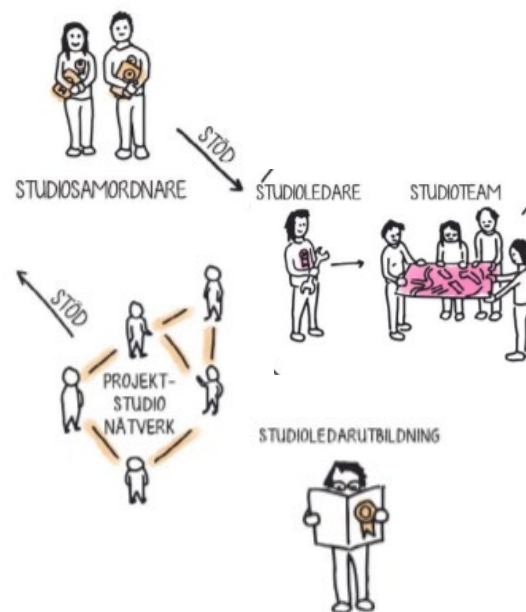
## Miljö



## Flexibla arbetsätt

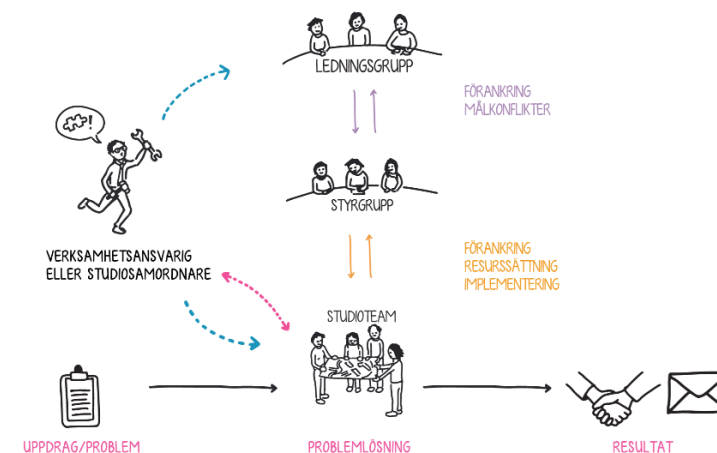


## Roller



## Beslutsinfrastruktur

### FÖRANKRING AV RESULTAT



Gemensam miljö och rutiner

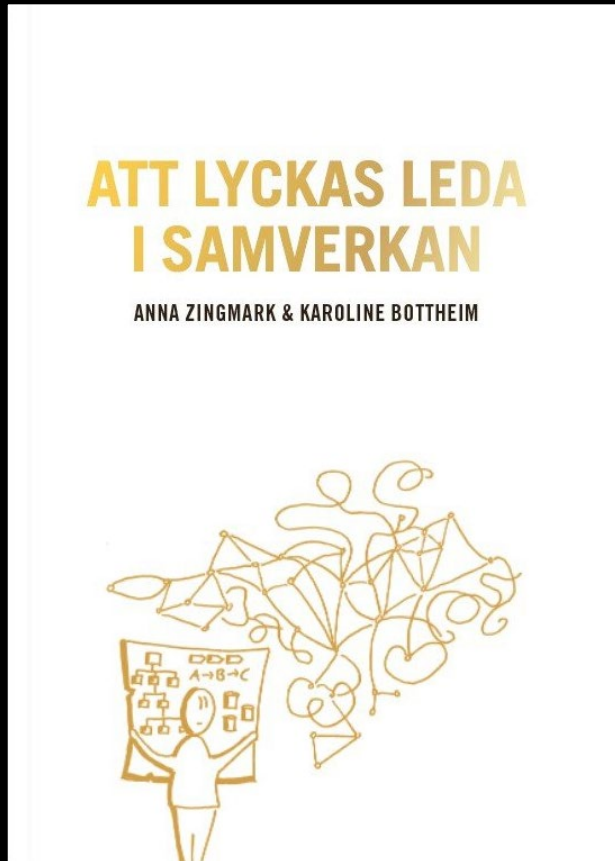
Problemfokuserad  
Teambaserat

Studioledare  
Projektstudiosamordnare  
Studioledarutbildning  
Studionätverk  
Externa samordnare

Förvaltningsövergripande chefsgrupper  
Tvärpolitisk styrgrupp



# Litteraturtips

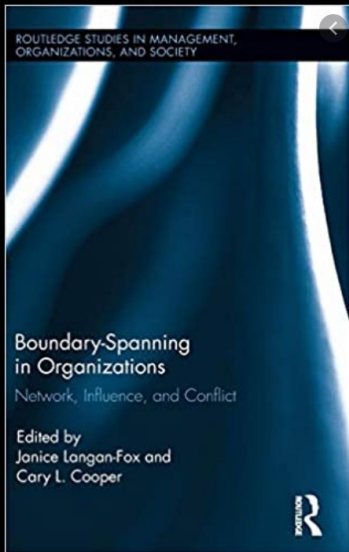


Slut i handeln, men man kan höra av sig till: Ulrika Westrup <[ulrika.westrup@ism.lu.se](mailto:ulrika.westrup@ism.lu.se)>

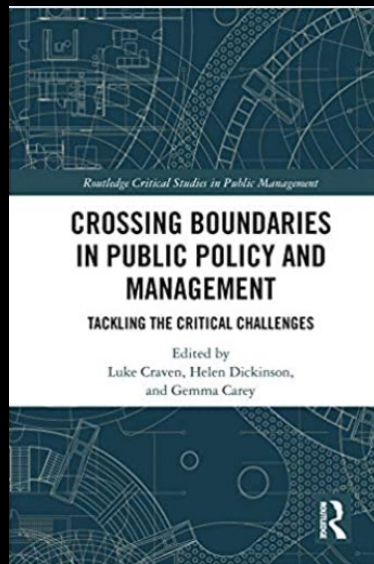
# Litteraturtips

[https://www.amazon.com/Ingmar-van-Meerkerk/dp/1786434164/ref=sr\\_1\\_1?dchild=1&keywords=van+meerkerk+boundary+spanners&qid=1598510683&sr=8-1](https://www.amazon.com/Ingmar-van-Meerkerk/dp/1786434164/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=van+meerkerk+boundary+spanners&qid=1598510683&sr=8-1)

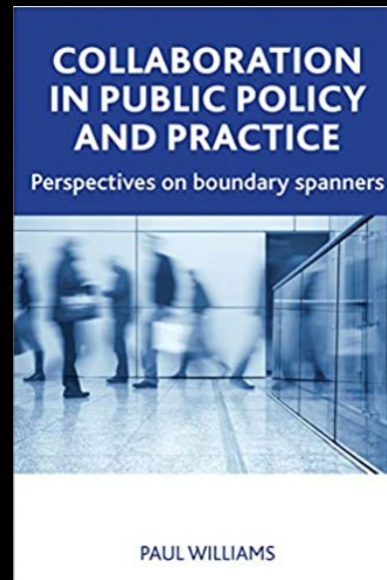
<https://www.bokus.com/bok/9780230512559/managing-boundaries-in-organizations/>



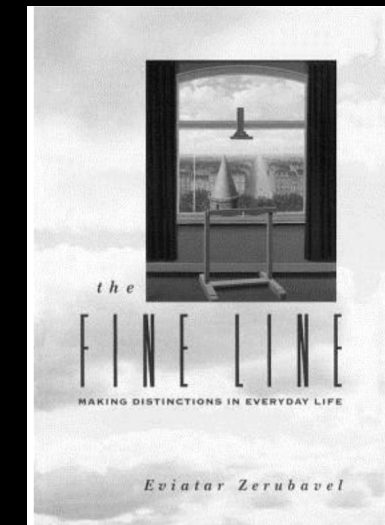
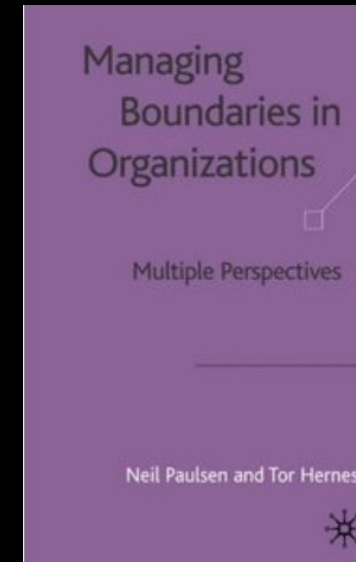
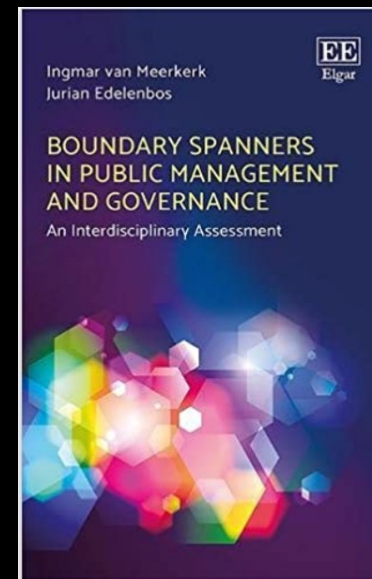
<https://www.amazon.com/Boundary-Spanning-Organizations-Influence-Routledge-Management/dp/0415628830>



[https://www.amazon.com/Boundary-Crossing-Policy-Public-Management-ebook/dp/B07KTGX6X7/ref=sr\\_1\\_1?dchild=1&keywords=crossing+boundaries+craven&qid=1598510497&s=books&sr=1-1](https://www.amazon.com/Boundary-Crossing-Policy-Public-Management-ebook/dp/B07KTGX6X7/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=crossing+boundaries+craven&qid=1598510497&s=books&sr=1-1)

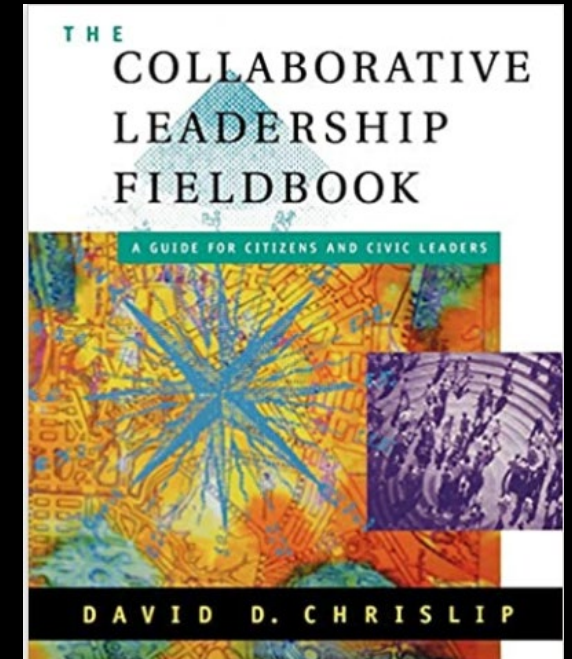
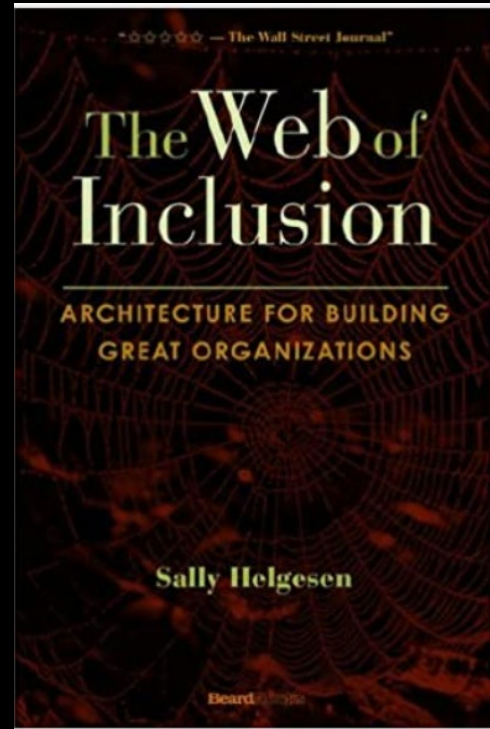
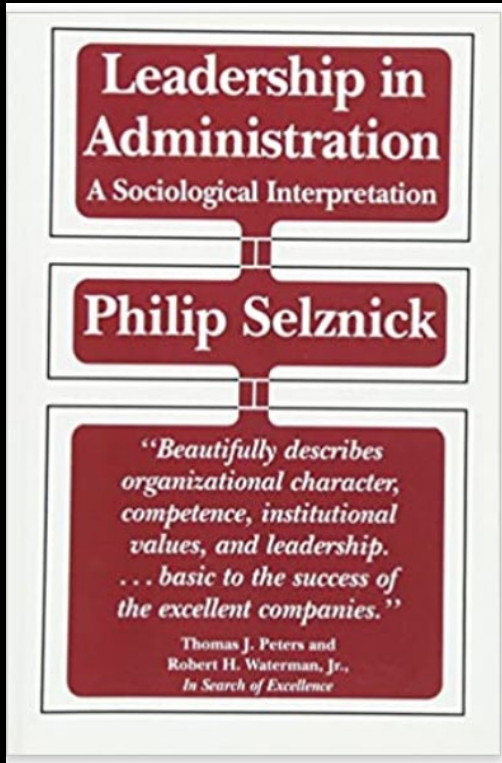


[https://www.amazon.com/Collaboration-Public-Policy-Practice-Perspectives/dp/1447300300/ref=sr\\_1\\_1?dchild=1&keywords=collaboration+in+public+policy+williams&qid=1598510605&sr=8-1](https://www.amazon.com/Collaboration-Public-Policy-Practice-Perspectives/dp/1447300300/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=collaboration+in+public+policy+williams&qid=1598510605&sr=8-1)



<https://www.adlibris.com/se/bok/the-fine-line-9780226981598>

# Litteraturtips - ledarskap



[https://www.amazon.com/Leadership-Administration-Interpretation-Philip-Selznick/dp/0520049942/ref=sr\\_1\\_1?dchild=1&keywords=Leadership+in+Administration&qid=1598511744&sr=8-1](https://www.amazon.com/Leadership-Administration-Interpretation-Philip-Selznick/dp/0520049942/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=Leadership+in+Administration&qid=1598511744&sr=8-1)

[https://www.amazon.com/Web-Inclusion-Architecture-Building-Organizations/dp/1587982773/ref=sr\\_1\\_1?dchild=1&keywords=web+of+inclusion&qid=1598511799&sr=8-1](https://www.amazon.com/Web-Inclusion-Architecture-Building-Organizations/dp/1587982773/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=web+of+inclusion&qid=1598511799&sr=8-1)

[https://www.amazon.com/Female-Advantage-Womens-Ways-Leadership/dp/0385419112/ref=sr\\_1\\_1?crid=K99PUQ8SVP8H&dchild=1&keywords=the+female+advantage&qid=1598511855&srefix=the+female+adv%2Caps%2C235&sr=8-1](https://www.amazon.com/Female-Advantage-Womens-Ways-Leadership/dp/0385419112/ref=sr_1_1?crid=K99PUQ8SVP8H&dchild=1&keywords=the+female+advantage&qid=1598511855&srefix=the+female+adv%2Caps%2C235&sr=8-1)

[https://www.amazon.com/Collaborative-Leadership-Fieldbook-David-Chrislip/dp/0787957194/ref=sr\\_1\\_1?dchild=1&keywords=collaborative+leadership+fieldbook&qid=1598512195&sr=8-1](https://www.amazon.com/Collaborative-Leadership-Fieldbook-David-Chrislip/dp/0787957194/ref=sr_1_1?dchild=1&keywords=collaborative+leadership+fieldbook&qid=1598512195&sr=8-1)

**RISE**

# Praktiska verktyg



Metodbok: Projektstudio



Populärvetenskaplig  
rapport



Metodbok: Kraftsamling

# Referenser

- Abbott, A. (1988). *The system of professions : an essay on the division of expert labor*: Chicago : Univ. of Chicago Press.
- Bochner, S. (1981). *The Mediating person : bridges between cultures*. Cambridge, Mass.: Schenkman Pub. Co.
- Ernits, H. (2020). *Ledarskap i mellanrummen – fallstudie av gränsgångare och gränspraktiker i en komplex samverkansmiljö*. (Licentiate thesis, monograph), RISE Research Institutes of Sweden, DiVA database. (2020:45)
- Halley, A. A. (1997). Applications of Boundary Theory to the Concept of Service Integration in the Human Services. *Administration in Social Work*, 21(3-4), 145-168. doi:10.1300/J147v21n03\_08
- Hedberg Rundgren, Å., Klinga, C., Löfström, M., & Mossberg, L. (2022). *Perspektiv på samverkan : om utmaningar och möjligheter i välfärdens praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Huxham, C., Vangen, S., & Eden, C. (2000). The Challenge of Collaborative Governance. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2(3), 337-358. doi:10.1080/14719030000000021
- Lindberg, K. (2009). *Samverkan*. Malmö: Liber.
- Needham, C., Mastracci, S., & Mangan, C. (2017). The emotional labour of boundary spanning. *Journal of Integrated Care*, 25(4), 288-300. doi:10.1108/JICA-04-2017-0008
- Persson, J., & Westrup, U. (2014). *Gränsöverskridande chefskap : arbete över organisatoriska gränser i människonära tjänsteverksamheter* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Pettigrew, T. F. (2016). In Pursuit of Three Theories: Authoritarianism, Relative Deprivation, and Intergroup Contact. *Annual review of psychology*, 67(1), 1-21. doi:10.1146/annurev-psych-122414-033327
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. (1981). Characteristics and external orientations of boundary spanning individuals. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 24(1), 83. doi:10.5465/255825
- Tyrstrup, M. (2007). Organisatoriska mellanrum - om kompetens, samverkan och godtycke i kunskapsintensiva verksamheter. *SEE/EFI Working Papers Series in Business Administration*, 12.
- van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). *Boundary Spanners in Public Management and Governance: An Interdisciplinary Assessment*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, Incorporated.
- Williams, P. (2002). The Competent Boundary Spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-124. doi:10.1111/1467-9299.00296
- Williams, P. (2012). *Collaboration in public policy and practice : perspectives on boundary spanners*. Bristol: Policy.