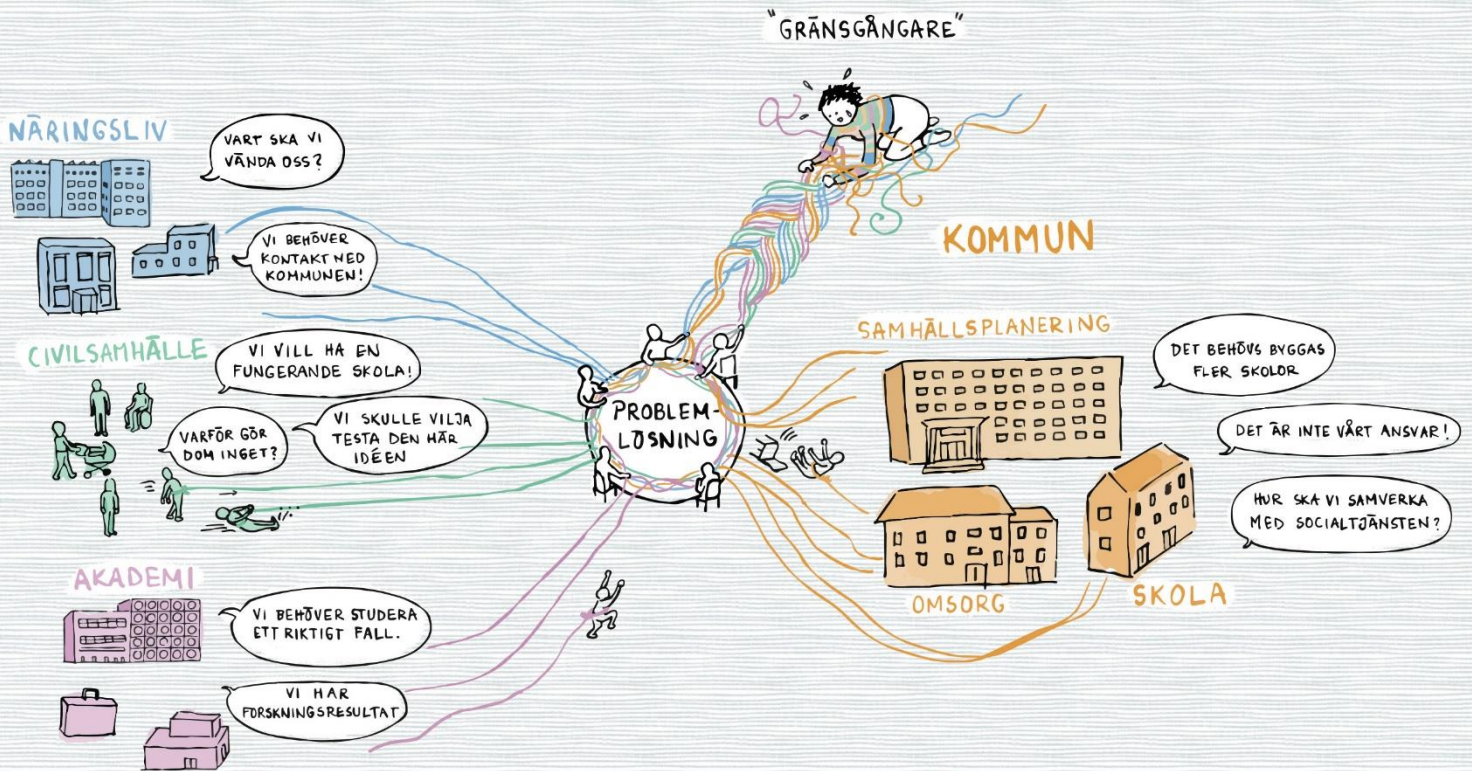




Ledarskap i mellanrummen

– fallstudie av gränsgångare och gränspraktiker
i en komplex samverkansmiljö

Heiti Ernits

Titel: Ledarskap i mellanrummen – fallstudie av gränsgångare och gränspraktiker i en komplex samverkansmiljö

Författare: Heiti Ernits, RISE Research Institutes of Sweden/Högskolan i Borås

Handledare: Solli, R., Sandoff, M., Brorström, S. (Göteborgs Universitet) och Jahnke, M. (RISE)

Opponent: Mikael Löfström (Högskolan i Borås)

Examinator: Patrik Zapata (Göteborgs Universitet)

RISE Rapport 2020:45

ISBN 978-91-89167-27-8

Forskningen är finansierad av VINNOVA (Dnr: 2017-04736)

Illustrationen på framsidan: Jacqueline Forzelius

Publicerat: 2020-05-20.

Förord

Denna studie hade inte varit möjligt utan ekonomiska resurser, reflekterande samtal, stöttande handledning, förstående familjemedlemmar och tillitsfulla relationer med de människor som har varit föremål för studien. Jag vill inledningsvis rikta ett stort tack till handledarna Rolf Solli, Mette Sandoff, Sara Brorström och Marcus Jahnke. Genom ert stöd, konstruktiva kritik, kloka inspel och reflektioner har arbetet kommit framåt. Jag vill vidare rikta ett stort tack till alla informanter som frikostigt har delat med sig av sin tid, sina erfarenheter och värdefullt empiriskt material som har legat grund till för denna studie. Ni vet vilka ni är! Under resans gång har jag diskuterat gränsgångare och dess roll i offentlig sektor med tjänstemän, politiker, forskare, och kolleger. Dessa diskussioner har hjälpt mig att förstå fenomenet och dess utbredning. Jag vill rikta mitt stora tack till: Jonas Bylund, Anna Serevalli, Pia Essunger, Carola Samuelsson, Erica Eneqvist, Fung Hua, Magnus Persson, Savita Upadhyaya, Mia Magnusson, Monika Lindqvist, Medea S. Ekner, Pia Aspegren, Johan Ekeblom, Emma Larsson, Anna-Karin Stoltz Ehn, Mats Tystrup, Jackie Forzelius, Rita Johansson, Jonas Ward, Leif Denti, Hans Abrahamsson, Hanna Hellgren, Thomas Svensson, Tim Gahnström, Joakim Forsemalm, Stefan Molnar, Malin Andersson och Johanna Thorén. Era kloka inspel har varit värdefulla och har fört arbetet framåt. Ett stort tack till VINNOVA, RISE och Högskolan i Borås som har möjliggjort studien ekonomiskt och praktiskt. Tack Eva Ekman och Eva Lundgren på RISE informationscenter för stöd med inköp av litteratur och praktisk stöd med publikation.

Avslutningsvis vill jag rikta ett varmt tack till min familj som har stöttat mig och stått ut med långa perioder av stress och tankspriddhet. Tack *Helene, Felix och Alexander!*

Maj 2020, Viskafors

Heiti Ernits

“Leadership involves plumbing as well as poetry”

- James March

“don’t do it unless you have to”

- *Managing to Collaborate*. Chris Huxham (2005), s. 13

Sammanfattning av studien och nyckelresultat

Gränsöverskridande samarbete, samverkan och tidsbegränsade arbetssätt är på modet. Stadsplanering, samhällsstyrning, välfärdsproduktion och tackling av samhällsliga utmaningar sker allt mer i projektform och inkluderar en blandning av offentliga verksamheter, privata aktörer och intressenter. Så kallad gränsöverskridande organisering sker över olika typer av professionella, organisatoriska, geografiska och institutionella gränser. Denna trend har även inneburit ett ökat intresse för gränsgångare och olika typer av gränspraktiker som enligt studier spelar en allt viktigare roll i gränsöverskridande samverkansmiljöer. Denna studie söker svar på hur en gränsgångarpraktik kommer till uttryck i en samverkansmiljö, vilka problem som uppstår och på vilket sätt praktiken eventuellt bidrar till samverkan. Studien har fokuserat på projektet *Kraftsamling Sjöbo* som har pågått sedan december 2017. I Kraftsamlingen deltar offentliga verksamheter, civilsamhället, myndigheter, föreningar, akademien, forskningsinstitut och invånare. Syftet är en hållbar omställning av en stadsdel. För det första visar studien att det krävdes en omfattande arbetsinsats för att åstadkomma ett fungerande samarbete över gränser. Det gränsöverskridande samarbetet försvårades delvis på grund av skillnader i kultur, intressen, värderingar och organisatoriska förutsättningar. För det andra visar studien att projektledarrollen förändrades och arbetet med Kraftsamlingen visade sig kräva omfattande gränsöverskridande interaktion, facilitering och ständigt pågående problemlösning. Gränsgångaren trädde in i en ledarskapsroll när situationer krävde det och arbetade aktivt för att skapa strukturella förutsättningar för att åstadkomma fungerande samarbete, baserat på Kraftsamlingens mission och värden. Gränsgångarpraktiken visade sig vara komplex och mångfacetterad. Gränsgångaren kopplade exempelvis samman aktörer, byggde sociala nätverk, mobiliserade resurser, försökte påverka rådande tanke- och arbetssätt, förflyttade information över gränser, agerade som översättare mellan professionella gemenskaper, löste uppblossande konflikter, skapade nya organisatoriska strukturer, försökte skapa engagemang och drev på för kollektiv handling. Gränsgångaren försökte etablera en gemensam samverkanskultur och arbetade aktivt med de sociala sammanhangen i organisationen.

För det tredje indikerar studien att den här typen av gränsöverskridande ledarskapspraktik spelar en viktig roll i gränsöverskridande samverkansmiljöer där en mångfald av aktörer som har olika förutsättningar och intressen deltar. Studien illustrerar även de utmaningar som ett projektbaserat arbetssätt kan innebära när gränser korsas och när frågorna som hanteras är komplexa och sammansatta. Studiens resultat kan också omsättas till ett antal praktiska rekommendationer. För det första bör synen på projektledarskapet i komplexa samverkansprojekt nyanseras och utvidgas. För det andra bör gränsgångarroller och det informella ledarskapet synliggöras och uppvärderas i samverkansmiljöer. För det tredje bör de specifika kompetenserna och det nödvändiga sociala hantverket synliggöras och inkluderas i rekryteringsarbetet hos organisationer.

Innehåll

Kapitel 1 – Inledning	1
Gränsöverskridande samverkansmiljöer och gränsgångarpraktiker	2
Studiens syfte och forskningsfrågor	4
Studiens disposition	4
Kapitel 2 – Organisationer, institutionellt ledarskap och gränsgångare	6
Organisationer som institutionaliserade strukturer	6
Organisationer och institutionellt ledarskap	8
Organisationer och dess omvärld	13
Gränsgångare som organisationsfenomen	15
Fyra vanligt förekommande gränsgångarprofiler i samverkanskonstellationer	18
Kapitel 3 – Studiens genomförande	22
Beskrivning studiens kontext och empiriska fokus	22
Tillträde till fältet och val av fall	25
Min egen roll i studien	25
Gränsgångare, gränspraktiker och ledarskap	25
Forskningsstrategi - att studera praktiker genom fallstudie	26
Prospektiva metoder	27
Retrospektiva metoder	28
Fältarbete och fältmaterial	29
Presentation av resultat	36
Etiska frågor	37
Kapitel 4 – Kraftsamlingen blir till	38
Introduktion	38
Kartläggning och kompassriktning	41
Behov av flexibilitet och stöd	44
Trassla med värden	46
En gränsgångarpraktik blir till	49
Skapa samsyn över gränser	52
Det flödar över!	54
Det är hål i handlingsväven	57
Medskapande	60
Tillit och förtroende	64
Kulturkrock och förväntningar	65
Ett oväntat hinder	66
Mjuka och hårda perspektiv flätas samman	66
Det mjuka medborgarlabbet	67
Relationer och lokala strukturer	69

Dags att kavla upp ärmarna	72
Tröghet och tystnad	72
Kritiska röster.....	74
Sammanfattning	75
Kapitel 5 – Från kraftsamling till krafttag	77
Aktiviteter tar fart	77
Medling och diplomati.....	78
Sammanvävning.....	82
Det är en lönsam satsning på ekonomiska!	83
Ide möter formell byråkrati.....	85
Närmanden	89
Självspelande piano?	92
Social infrastruktur	93
Etablerade strukturer och relationer	94
Ett steg framåt, två bakåt	96
Stabilisering.....	102
Sammanfattning	106
Kapitel 6 – Gränsgångaren som ledare i mellanrummen	109
Introduktion	109
Gränsgångare i Kraftsamling Sjöbo jämfört med rådande gränsgångarlitteratur.....	109
Tema: Ledarskap	111
Tema: Meningsskapande och kulturbyggande	118
Tema: Metastyrning	119
Tema: Praktisk problemlösning	121
Exempel på strukturdiskrepans: Discgolfbanan	125
Exempel på fältdiskrepans: Mötesplatsen.....	127
Konklusion: Gränsgångare som vävare av kraftsamlingsfält	130
Slutsats	137
Kapitel 7 - Kunskapsbidrag och reflektion	140
Summering	140
Reflektioner och vidare forskning	142
Blicken mot framtiden	146
APPENDIX	148
Urval av dokument och fältmaterial	153
REFERENSER	157

Teckenförklaringar



Dokument



Formella forum/verksamheter/nätverk



Uppdrag/Beslut



Bebyggelse/Materiella åtgärder



Planer/styrdokument



Formella organisationsenheter



Institutionell påverkan



Verksamhetskopplingar



Nätverkskopplingar



Domängränser

[text]

Förtydligande av fältmaterial

fetstil

Centrala idéer/nyckelbegrepp

Anonymiserade personer

/nnnnn/

Känsloyttringar



Empirisk material



Citat från litteratur

=====

HÄNDELSE: [text]

Händelser för att förankra kronologin

Förkortningar

FOF	Fritids- och folkhälsoförvaltningen
SBK	Samhällsbyggnadsförvaltningen
VÄF	Vård- och äldreförvaltningen
IFO	Individ- och familjeomsorgsförvaltningen
GYMN	Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen
GRUND	Grundskoleförvaltningen
FÖRSK	Förskoleförvaltningen
ALF	Arbetslivsförvaltningen
TK	Tekniska förvaltningen
MK	Miljö- och konsumentförvaltningen
SPA	Strategisk samhällsplaneringsavdelning
KULTUR	Kulturförvaltningen
SOF	Sociala omsorgsförvaltningen
LFF	Lokalförsörjningsförvaltningen
SERVICE	Servicenämnden
MEX	Mark- och exploateringsenheten
CKS	Centrum för Kunskap och Säkerhet
IPB	Innovationsplattform Borås
KS	Kommunstyrelsen
KF	Kommunfullmäktige
ABBOST	AB Bostäder
BEMAB	Borås Energi och Miljö AB

(Se Tabell A1 i Appendix för beskrivning av respektive organisatoriska enhet)

Hänvisningar till tabeller och figurer

Karta över aktörer och verksamheter på Sjöbo när Kraftsamling Sjöbo startade.	Figur 3, Kapitel 4
Beskrivning av organisations- och verksamhetsförkortningar som förekommer i studien. Beskrivning av vilka verksamheter som hör ihop med vilken förvaltning och organisation. Samt beskrivning av verksamheternas eventuella koppling till Sjöbo.	Tabell A1, Appendix
Karta som illustrerar de formella organisatoriska strukturer som skapades inom Kraftsamlingen och strukturernas kopplingar till organisatoriska enheter.	Figur 19, Kapitel 6
Beskrivning av de formella organisatoriska strukturer som skapades inom Kraftsamlingen och vilka aktörer som medverkar	Tabell A2, Appendix
Karta över vilka institutionaliserade strukturer som gränsgångaren har försökt påverka inom Kraftsamlingen	Figur 18, Kapitel 6
Diagram som illustrerar vilka processer som startades inom kraftsamling Sjöbo och vilka formella resultat de levererat.	Figur 17, Kapitel 5
Diagram som illustrerar på vilket sätt organisationens formella strukturer har förändrats genom två omorganisationer	Figur 21, Appendix
Exempel på vilka verktyg och metoder gränsgångaren utvecklade och använde inom Kraftsamlingen	Figur 22, Appendix
Nyckelhändelser inom Kraftsamling Sjöbo i kortformat	Tabell A3, Appendix

Kapitel 1 – Inledning

Gränsöverskridande samarbete med hjälp av tidsbegränsade arbetssätt har under en längre tid varit på modet inom privat och offentlig sektor. Stadsplanering, samhällsstyrning och tackling av samhällsrelaterade utmaningar sker allt mer i projektform och inkluderar inte sällan en blandning av offentliga verksamheter, privata aktörer och intressenter. (Danermark, 1999; Gossas, 2006; Hertting, 2003) Organisering tycks ske i allt högre grad över olika typer av gränser. Gränser uppstår genom möten och kan vara professionella, hierarkiska, kulturella, kunskapsmässiga, institutionella, organisatoriska eller av geografiskt art. Gränser kan medvetet upprätthållas, aktivt utmanas, konstrueras, korsas eller förändras över tid. (Langley et al., 2019) Under de senaste decennierna har frågan om gränser och gränsöverskridande samarbete tilldragit ett allt större intresse inom alla samhällssektorer: offentlig sektor, civilsamhället, näringslivet och akademien. Privata företag försöker hitta sätt att styra verksamheter och leda sina anställda i en allt mer global och sammankopplad värld (e.g. Hogg & Rast, 2012; Linden, 2003; R. M. Linden, 2010) Kommuner leder stadsutvecklingsprojekt i partnerskap med byggherrar, myndigheter, konsulter, forskare, näringsliv och intressenter och söker efter arbetssätt för att åstadkomma fungerande samarbete och samverkan (e.g. Jacobsson, 2011; Metzger, Allmendinger, & Oosterlynck, 2014; Osborne, 2010; Strömgren, 2007) Myndigheter och offentliga verksamheter söker nya sätt att arbeta över sektors- eller förvaltningsgränser med brukaren, eleven eller medborgaren i fokus. (Lindberg, 2002, 2009; Löfström, 2010; Tyrstrup, 2014) Inom offentlig sektor sker experiment med nya sätt att inkludera invånare och civilsamhället i samhällsplanerings- och samhällsbyggnadsprocesser. (e.g. Bomble, 2016; Bulkeley et al., 2016; Solli, Demediuk, & Adolfsson, 2011; Stenberg, 2007) Akademien och forskningsinstitut förväntas att nyttiggöra sin forskning och samverka med det omgivande samhället. (c.f Gibbons, 1994) Civilsamhället och idéburna organisationer förväntas i större grad organisera offentlig välfärd i de välfärdsluckor som offentlig sektor lämnar efter sig. (e.g. Baines & Bassi, 2019) I vår samtid dominerar tanken att komplexa samhällsutmaningar kräver gränsöverskridande samarbete, gemensam resursmobilisering och kollektiv problemlösning för att kunna tacklas. (e.g. Healey, 2009; Hertting, 2003; Hoppe, 2010; Jordan, 2011; O’leary & Vij, 2012)

Samtidigt blir gränser, skillnader i förutsättningar och intressen allt mer framträdande när allt mer av organisering sker på ett gränsöverskridande sätt. Tillfälliga och tematiskt avgränsade projekt har blivit ett allt vanligare sätt att åstadkomma mobilisering av resurser och människor kring samhällsstyrning, välfärdsproduktion och problemlösning. Gränsöverskridande samverkan och samarbete sker alltmer i projektform. (Edelenbos & Klijn, 2009; Fred, 2018; Jensen, Johansson, & Löfström, 2018; Noble & Jones, 2006) I Sverige skapas olika former av gränsorganisationer som är skapade i syfte att främja samverkan och samarbete mellan sektorer och organisationer. Exempelvis regionförbund, urbana laboratorier, innovationsplattformar, inkubatorer, centrumföreningar, innovationskluster, science parks, forsknings- och kunskapscentra och kommunala och statliga bolag som samlar både näringsliv och offentliga aktörer. (e.g. Dessne, 2016; Snodgrass & Mukhtar-Landgren, 2020; Stadler & Karakulak, 2020; Voytenko, McCormick, Evans, & Schliwa, 2016)

Gränsöverskridande samverkan och samarbete är inte oproblematiskt. Gränsöverskridande samarbete behöver inte nödvändigtvis leda till eftersökta effekter utan riskerar att bidra till gränskonflikter, intresse- och målkonflikter, frustration och misstro bland aktörer som deltar i

tillfälliga projekt. (e.g. Hertting, 2003; Huxham, 1996, 2005; Huxham, Vangen, Huxham, & Eden, 2000) Utifrån ett samhällsperspektiv kan dåligt fungerande samarbetskonstellationer på sikt utarma socialt kapital och riskerar således att försvaga den lokala kapaciteten för problemlösning och kollektiv handling. (c.f. Clemens, 1999, s. 614; Coleman, 1990, s. 304ff) Vidare finns det risk för projekttrötthet, ökad administration, bristande resultat, suboptimering och misshushållning med offentliga medel. (c.f. Fred, 2018; Hall, 2012)

Sammantaget behöver frågan om gränsöverskridande organisering tas på stort allvar inte minst med tanke på dess eventuella baksidor. Allt fler studier lyfter fram nödvändigheten av specifika praktiker och tillsättning av gränsöverskridande roller för att åstadkomma fungerande samverkansmiljöer och kvalitativa samarbetsprocesser. (e.g. Keast, Mandell, Brown, & Woolcock, 2004; R. Linden, 2010; O'Mahony & Bechky, 2008) Inom litteraturen diskuteras behovet av nya kompetenser i samverkansmiljöer och det framförs argument att den offentliga tjänstemannarollen håller på att förändras delvis tack vare samverkansimperativet. (e.g. Noordegraaf, 2015; Sehested, 2009) van Meerkerk och Edelenbos (2020) pratar exempelvis om ”*competent boundary spanning public servant*” som en specifik kompetens som blir allt viktigare i gränsöverskridande samverkansmiljöer. Crosby och Bryson (2010) beskriver en specifik ledarskapspraktik som de kallar ”*public integrative leadership*” som går ut på att...

...bringing diverse groups and organizations together in semi-permanent ways, and typically across sector boundaries, to remedy complex public problems and achieve the common good. [...] Integrative public leaders will have to lead across sector boundaries to foster the requisite relationships and resource flows needed to produce desirable outcomes. (s. 211)

Studier visar att gränsöverskridande samverkansmiljöer tenderar att utmärkas av strukturell komplexitet vilket riskerar att försvåra gränsöverskridande samarbete. (e.g. Huxham et al., 2000; Weitz, Strambo, Kemp-Benedict, & Nilsson, 2017; Wijen & Ansari, 2007) Vad krävs det för typ av organiseringspraktiker för att åstadkomma fungerande samverkan och som främjar kollektiv handling i strukturellt komplexa miljöer? Odus V. Elliott, Salamon, och Elliott (2002) menar att det handlar om specifika ”*enablement skills*” som ”*negotiation, facilitation, collaborative problem solving, and conflict management*” som går ut på att ”*bring people together, to engage partners horizontally, and to bring multiple collaborators together for a common end in a situation of interdependence*”. (s., 516)

Jag är framförallt intresserad av samverkansmiljöer där aktörer förutsätts tackla samhällsutmaningar eller styra samhällsutvecklingen med gemensamma krafter. I sådana ’governance-miljöer’ (Rhodes, 1996) spelar offentliga organisationer en nyckelroll genom sitt politiska och sektorsmässiga ansvar som exempelvis följer av lagstiftning och politisk styrning.

Gränsöverskridande samverkansmiljöer och gränsgångarpraktiker

Under de senaste två decennierna har forskare åter börjat intressera sig olika typer av gränsgångarfenomen och gränspraktiker (s.k. ’boundary-spanners’) i samverkansmiljöer. (e.g. Fox & Cooper, 2013; Langley et al., 2019; Van Meerkerk & Edelenbos, 2018b; van Meerkerk & Edelenbos, 2020) Gränsgångare är en person som tycks i större utsträckning arbeta över olika typer av gränser för att exempelvis förflytta information, påverka omvärlden eller skapa nya relationer med människor utanför den egna organisationen. (Aldrich & Herker, 1977; Ancona & Caldwell, 1992) Studier indikerar att gränsgångare spelar en viktig roll i samverkansmiljöer. (Gustavsson, 2015, 2018; Van Meerkerk & Edelenbos, 2018b, 2020; Williams, 2012) Dessa gränsöverskridande roller har börjat uppmärksammas i studier av offentlig förvaltning och

samverkanskonstellationer där offentlig sektor deltar. (e.g. Honig, 2006; Michaeli, 2000; Svensson, 2018; van Meerkerk & Edelenbos, 2014; Williams, 2002, 2012) Det gränsöverskridande arbetet kan vara av strategisk art eller uppstå för att aktören behöver lösa någon form av problem i sin organisatoriska vardag som kräver gränsöverskridande interaktion. (Kislov, Hyde, & McDonald, 2017) Kickert, Klijn, och Koppenjan (1997) har myntat begreppet *network-manager* för att beskriva en praktik som går ut på främja “*the mutual adjustment of the behaviour of actors with diverse objectives and ambitions with regard to tackling problems within a given framework of interorganizational relationships*” (s. 44) Sørensen (2002) använder begreppet *metagovernors* för att beskriva en praktik som handlar om facilitering av samverkansprocesser där olika organisationer förväntas samarbeta kring samhällsstyrning. Inom planeringsforskningen har denna typ av praktik beskrivits med termen *kollaborativ planering*. (Healey, 1997/2006) En kollaborativ planerare är enligt Healey inriktad på att överbrygga institutionella skillnader och går ut på att facilitera samarbete kring samhällsplaneringsfrågor.

Trots konceptuella olikheter beskrivs en liknande praktik. Det vill säga, en praktik som syftar till att få människor från olika kulturella bakgrunder, organisatoriska tillhörigheter, professionella gemenskaper, verksamhetsmässiga eller institutionella miljöer, att mötas och samarbeta på ett gränsöverskridande sätt. (c.f. O’leary & Vij, 2012) Nederhand, Steen, och Twist (2018) har exempelvis illustrerat på vilket sätt gränsgångare främjar samverkansprocesser genom att agera som översättare mellan olika institutionella domäner. Andra studier visar på vilket sätt gränsgångare stärker gränsöverskridande samverkan (e.g. Etzkowitz, 2012; Steadman, 1992; Young, 2010) exempelvis genom att åstadkomma förbättrat informationsutbyte och resursmobilisering eller genom att åstadkomma en ömsesidig förståelse hos aktörer som utmärks av olikheter (e.g. Jain, Cao, Mohan, & Ramesh, 2015; Morse, 2010; Sonnenwald, 1996; Tushman, 1977). Ett växande antal studier har påvisat positiva samband mellan gränsgångarpraktiker och socialt kapital i gränsöverskridande samverkansmiljöer (e.g. Kostova & Roth, 2003; Zhang, 2018) Andra studier har demonstrerat positiva samband mellan gränsgångarpraktiker och organisatoriskt lärande och innovation. (e.g. Akkerman & Bakker, 2011; Fleming & Waguespack, 2007; Tushman, 1977) Det pågår även en diskussion huruvida det går att förstå gränsgångarpraktiker i samverkansmiljöer som en typ av kollaborativt ledarskap. (e.g. Miller, 2008; Morse, 2010)

Tidigare studier av gränsgångare bekräftar att praktiken är komplex och mångfacetterad i verkligheten. (Baker, 2008) Gränsgångarpraktiken kan ta många olika skepnader beroende på personlig förmåga, rådande organisationskultur, typen av samverkansmiljö eller beroende på vilka typer av strukturella problem som gränsgångaren ställs inför. (e.g. van Meerkerk & Edelenbos, 2018a; Williams, 2012) Studier av gränsgångare i organisationer har påvisat psykosociala utmaningar kopplat till denna typ av ombytliga roll och praktik. Exempelvis upplevt utanförskap, psykisk ohälsa, utbrändhet och stress. (e.g. Keller, Szilagy, & Holland, 1976; Miles & Perreault, 1976; Perrone, Zaheer, & McEvily, 2003; Stamper & Johlke, 2003; Svensson, 2018) Att vara en gränsgångare är sannolikt mer utmanande inom offentlig sektor: “*for public sector boundary spanner [have to deal] with a variety of intra- and extra-organizational constintuencies, posing different and often conflicting demands. Moreover their embedding in a hierarchical organizational and political environment is likely to create even higher levels of job stress as compared to their private sector twins.*” (van Meerkerk & Edelenbos, 2018a, s. 170) Det finns relativt få studier om hur gränsgångare jobbar i praktiken i gränsöverskridande samverkansmiljöer och hur rollen uppstår. van Meerkerk och

Edelenbos (2018a) skriver att ”*what is striking is that most studies do not pay specific and explicit attention to the actual actions and behaviors of boundary spanners in relation to the outcome realized*”. (s. 169)

Det vill säga, vi vet relativt lite om vad en gränsgångare gör i praktiken, vilka verktyg de använder, vilka problem de ställs inför, hur de löser problem och hur de får en mångfald av aktörer att samarbeta. Hur hanterar exempelvis gränsgångaren skiftande institutionella miljöer som utmärks av strukturell komplexitet? (Rieple, Haberberg, & Gander, 2005; Williams, 2012, ss. 150-151)

Studiens syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur gränsgångarpraktiken kommer till uttryck i en gränsöverskridande samverkansmiljö. Jag är intresserad av vad en gränsgångare gör i praktiken, hur rollen utvecklas, vilka problem som uppstår och hur gränsgångaren eventuellt bidrar till samverkansprocesser. Mitt exempel är det kommunala projektet *Kraftsamling Sjöbo* som startade formellt i slutet av 2017 och som förväntas att pågå till 2022. Kraftsamlingen går ut på att utveckla stadsdelen Sjöbo med gemensamma krafter. Arbetet går ut på att mobilisera en bred mångfald av kommunala och externa aktörer för att tillsammans skapa en positiv utveckling i stadsdelen. Kraftsamlingen drivs i projektform och är tänkt att vara en tillfällig resurs- och kompetensförstärkning. Arbetssättet är tänkt att bli en modell för hur samhällsutmaningar skall tacklas på ett förebyggande sätt i framtiden. I centrum för denna Kraftsamling anställdes en projektledare som fick uppdraget att hålla samman och driva projektet. Några månader in i studien blev det tydligt att projektledarrollen kom att förändras tack vare behovet av intensiv gränsöverskridande interaktion och ständig problemlösning. Studien fokuserar på denna framväxande gränsgångarpraktik som det tar sig uttryck inom Kraftsamling Sjöbo.

Följande utforskande forskningsfrågor söker studien svar på:

1. Vilka problem upplever gränsgångaren inom Kraftsamling Sjöbo samt på vilket sätt hanterar gränsgångaren dessa problem?
2. Hur kan man förstå gränsgångarens praktik i gränsöverskridande sammanhang?
3. På vilket sätt bidrar den gränsöverskridande praktiken till samverkansprocesser?

Studiens disposition

I *kapitel 2* presenteras studiens teoretiska referensram. Här beskrivs synen på organisering och på vilket sätt den inter-organisatoriska kontexten där gränsgångarfenomenet manifesteras kan beskrivas. I detta kapitel lyfts fram de centrala begrepp som används i studien. Exempelvis institutionalisering, institutionellt ledarskap, institutionella fält, socialt kapital, gränsgångare och gränsgångarroller i samverkansmiljöer.

I *Kapitel 3* presenteras studiens empiriska sammanhang, bakgrunden till Kraftsamlingen, studiens upplägg, forskningsstrategi och genomförande.

I *Kapitel 4 och 5* besvaras studiens första forskningsfråga. Dessa två kapitel är empiriska drivna och belyser på vilket sätt gränsgångaren i Kraftsamling Sjöbo jobbar, hur rollen utvecklas över tid, vilka svårigheter och problem som gränsgångaren upplever i sin organisatoriska vardag och hur gränsgångaren hanterar dessa. Dessa kapitel har en narrativ struktur och berättelsen följer utvecklingen inom Kraftsamling Sjöbo över tid. Dessa två kapitel syftar till att öppna upp ett ”fönster” till gränsgångarens organisatoriska vardag och illustrera den mångfald av frågor och dilemman som gränsgångaren ställs inför i sin praktik. I kapitel 4 och 5 får gränsgångaren

framträda och min röst som forskare förskjuts något till bakgrunden som ledsagare av handlingen och kommentator till vad som händer. Gränsgångarfenomenet äger rum inom Kraftsamling Sjöbo, vilket innebär att gränsgångarfenomenet behöver beskrivas i sin kontext. Jag har strävat efter att hitta en balans i framställningen mellan beskrivningen av kontext (den interorganisatoriska miljön, Kraftsamlingens progression och utveckling) och gränsgångarfenomenet som den utvecklas över tid. Dessa två kapitel lägger upp grunden för efterföljande analysen och tolkningen i Kapitel 6.

I Kapitel 6 besvaras andra och tredje forskningsfrågan. Det vill säga, hur gränsgångarens praktik kan förstås och på vilket sätt praktiken eventuellt bidrar till samverkansprocesser. I detta kapitel kommer jag som forskare och mina tolkningar framträda tydligare. Analysen sker genom två steg. Först jämförs gränsgångarfenomenet i Kraftsamling Sjöbo med de profiler som är beskrivna i litteraturen om gränsgångare i samverkansmiljöer. Därefter sker en diskussion huruvida gränsgångarpraktiken kan fångas med rådande teori om gränsgångare eller ifall det även behövs stöd i annan teori för att förstå vad gränsgångaren i Kraftsamlingen gör. Kapitlet syftar alltså inte till att utveckla en teori om gränsgångare i samverkansmiljöer, utan istället till att beskriva min tolkning av gränsgångarfenomenet i Kraftsamling Sjöbo med hjälp av olika teoretiska begrepp. Jag kommer argumentera för att gränsgångarpraktiken även kan förstås som en form av ledarskap som krävs för fungerande komplexa samverkansmiljöer.

I Kapitel 7 presenteras studiens kunskapsbidrag och avslutande reflektioner.

I Appendix samlas tabeller, figurer och lista på dokument och fältnmaterial.

Kapitel 2 – Organisationer, institutionellt ledarskap och gränsgångare

The study of organizational character-formation is, then, a phase of institutional analysis. Here the emphasis is on the embodiment of values in an organizational structure through the elaboration of commitments – ways of acting and responding that can be changed, if at all, only at the risk of severe internal crises (Selznick, 1984/1957, s. 40)

Organizations are tools for shaping the world as one wished to be shaped. (Perrow, 1986, s. 11)

the typical large organization is better understood as a coalition, governed by multiple rationalities and negotiated authority, than as a unified system of coordination. These coalitions have permeable boundaries; if they are to survive and flourish they must engage in complex transactions with the environments they depend on and which they may control. (Selznick, 1996, s. 275)

I detta kapitel presenterar jag studiens övergripande referensram för att på ett grovt sätt kunna ringa in och spegla det fenomen jag är intresserad av. I kapitlet beskrivs synen på organisationer och några av de centrala begrepp och teorier som kommer att användas i tolkningsarbetet.

Organisationer som institutionaliserade strukturer

Rollbaserade organisationsformer (Leslie & Frederick, 1981) är sannolikt en av de mest inflytelserika uppfinningar inom moderniteten. Kallinikos (2004) säger rent av att ”*bureaucracy is the organization form of modernity*”. (s. 2). Rollbaserade organisationer markerar ett tydligt avsteg från förmoderna organisationsformer som baserades på godtyckliga och organiska fundament som status, sociala gemenskaper, familjerelationer eller religiösa föreställningar. (Weber, 1978/1922) Rollbaserade organisationer bygger på rationalitet, etablerade mål för kollektiv handling och på förhand definierade ordningar och positioner.¹ Det här sättet att organisera handlar om att åstadkomma en förskjutning mot rationalitet och motverka mer godtyckliga strukturer som status och passioner. (c.f. Hirschman, 1977) En rollbaserad organisation, som exempelvis en idealtypisk byråkrati, är således en rationell artefakt där människor förväntas ”ta plats” i maskineriet och åstadkomma det som den rationella och formella strukturen är skapad för. En rollbaserad organisation kan konstrueras för avgränsade arbetsmoment, definierade beslutsstrukturer, funktionella enheter och roller. Organisationens strukturer kan beskrivas med hjälp av delegationsordningar, uppdrag och organisationskartor som beskriver hierarkiska positioner i organisationen. En rollbaserad organisation skall i dess idealtypiska form inte bygga på personliga relationer och egenskaper och mänskligt godtycke. Roller, arbetsuppgifter och positioner skall tillsättas enligt formella krav och människor är utbytbara. Människor fyller en roll eller specifik funktion. En rollbaserad och formell organisation har tydligt definierade gränser:

¹ Perrow (1986) gör med hänvisning till Weber en skillnad mellan ”traditionell byråkrati” och ”*rational-legal bureaucracy [that is] based on rational principles (rational in terms of management’s interests, not necessarily the worker’s), is backed by legal sanctions, and exist in a legal framework*” (s. 3)

exempelvis mellan administrativa, professionella och politiska domäner, auktoritära ordningar och mellan organisationen och dess omvärld. En rollbaserad organisation stabiliseras med hjälp av kontrakt och förutsätter således en modern rättsstat.

Selznick (1948) betraktar formella organisationer som ”*structural expression of rational action*”. Men moderniteten har aldrig inneburit ett absolut brott mot förmodernitet och förmoderna organiseringsformer. Vi har aldrig uppnått fulländad modernitet utan lever i en tid av hybrider som filosofen Bruno Latour har uttryckt det. (Latour, 1993) Rationaliseringsprocessen som Weber problematiserade har åtminstone inte fram till dagens datum inneburit en fullständig rationalisering av det sociala livet och de sociala sammanhangen i formella organisationer. Den idealtypiska rationella organisationsformen är en modell att sträva efter för sociala ingenjörer som söker efter rationalitet. (Simon, 1957) Exempelvis, istället för byråkrati kan vi prata om byråkratiseringsprocesser som en ständigt pågående institutionalisering en viss typ av social organiseringsprincip. (e.g. Eisenstadt, 1959; Gouldner, 1954, 1955; Styhre, 2007) Empiriska studier av formella och rollbaserade organisationer över tid visar att organisationer i realiteten består eller kommer att bestå en blandning av formella och informella strukturer. (Barnard, 1938; Blau, 1964; Gouldner, 1954; Roethlisberger & Dickson, 1939; Selznick, 1948, 1984/1949)

Organisationer är både rationella och irrationella strukturer på samma gång. (Brunsson, 1985; Meyer & Rowan, 1977) Med andra ord består organisationer även av sociala och institutionaliserade ordningar som samspelar med organisationens formella strukturer som teknologi, rutiner, procedurer, hierarkier, och gränser. Denna reella sammanblandning innebär också att omvärldens institutionaliserade strukturer bäddas in i organisationer genom de människor som verkar och tillbringar sin tid i formella och rollbaserade organisationer. (Selznick, 1984/1949; Thompson, 1967, ss. 66-82) Organisationer får en specifik historia (institutionell struktur) som även påverkar organiseringen i nutid. ”*Det sitter i väggarna*” är ett vanligt uttryck hos människor som söker förklaring till beteenden som tycks vara obegriplig för en utomstående betraktare. Eisenstadt (1981) som studerat på vilket sätt organisationsstruktur och institutionell miljö samspelar, visar exempelvis att en pluralistisk miljö tenderar att korrelera med en organisationsstruktur som är mer flexibel och förhandlingsbar. Den organisatoriska strukturen är resultat av ett ständigt pågående samspel mellan människor, historiska institutioner, omvärlden och rådande formella strukturer. (c.f. Chia, 1999; Eisenstadt, 1959; P. R. Lawrence, 1967)

Om forskare, administratörer, beslutsfattare eller organisationsutvecklare utgår från den rollbaserade och formella strukturen som normativ fixpunkt - kommer de sociala strukturerna förefalla som residuala rester, avvikande eller rentav dysfunktionella. Organisationsledare kan välja att aktivt motverka institutionaliserade sociala strukturer genom införandet av specifika teknologier, förflyttning av människor eller med hjälp av auktoritet förhindra gränsöverskridande interaktion som inte följer formella ordningar. En motsatt strategi är också möjligt. Chefer och organisationsledare kan uppmuntra interaktion, samarbete och samspel över olika typer av gränser eller hierarkiska ordningar och läras sig av de interaktionsmönster som uppstår när exempelvis aktörer försöker lösa problem. (e.g. Chisholm, 1992/1989)

Hur samspelet mellan de formella och informella strukturerna sker över tid och varför organisationer tenderar att ”gå isär” eller ”hålla ihop” har upptagit mycket diskussionsutrymme i studiet av organisationer. (Argyris, 1957; Barnard, 1938, 1953, 1958; Etzioni, 1961; Meyer & Rowan, 1977; Orton & Weick, 1990; Selznick, 1984/1957; Weick, 1976) Samspelet mellan formella gränser och gränsöverskridande interaktionsmönster har intresserat organisationsforskare under längre tid. Exempelvis i form av studier av gränsgångarfenomen

(Aldrich, 1971; Aldrich & Herker, 1977; Leifer & Delbecq, 1978; Thompson, 1967) och horisontella interaktionsmönster i formella byråkratier. (Landsberger, 1961) Förekomsten av informella gränsgångarfenomen kan av organisationsledare eller beslutsfattare, rentav betraktas som en slags dysfunktionalitet givet att den informella strukturen bryter mot den formella organisationsstrukturen.

Huruvida en struktur är dysfunktionell måste baseras på pragmatiska och värderingsmässiga bedömningar och frågor: dysfunktionell för vem, utifrån vilka moraliska kriterier, mål eller effekter? Det är rent av möjligt att gränsgångarfenomen uppstår pga. ”bister” i den rådande formella organisationsdesignen i relation till vilka problem eller frågor som organisationen förväntas att hantera med hjälp av rådande verktyg och formella ordningar. (c.f. Aldrich & Herker, 1977; Bennis, 1969; Leifer & Huber, 1977; Tushman, 1977; Tushman & Scanlan, 1981)

Organisationer och institutionellt ledarskap

Att betrakta organisationer som ett resultat av både informell och formell strukturering kräver ett sociologiskt perspektiv på studiet av organisering. (Etzioni, 1961) Studier av gränsgångarfenomen (ex. som inte nödvändigtvis är en erkänd eller definierad roll i den specifika formella organisationen) kräver bredare synsätt på organisering som även innefattar informella strukturer (sociala nätverk, samverkanskonstellationer, förhållande normer och rådande arbetssätt), organisationens institutionella miljö och historia. (c.f. Alexander, 1995; Benson, 1975; Dalton, 1959; Hanf & Scharpf, 1978; Warren, 1967) Komplexa organisationer med många anställda utgör ”sina egna” institutionella miljöer. (Perrow, 1986) Detta innebär att komplexa och institutionellt pluralistiskt situerade organisationer kan bestå av många olika institutionella domäner som i sin tur är inbäddade i olika institutionella ordningar. (Friedland & Alford, 1991) Ett trivialt exempel är mötet mellan den omvårdande läkaren och sjukhusets ekonomiska ledning som delegerar ner ekonomiska bedömningar. Läkaren riskerar att bli ställd mellan två tillsynes svärförenliga logiker. (e.g. Paauwe, Broek, & Boselie, 2013) Under senare tid har allt fler studier visat på vilket sätt dessa sammanblandningar av institutionella ordningar påverkar professionellt beslutsfattande. (e.g. Alvehus, 2018; Noordegraaf, 2015) Perrow (1986) sammanfattar:

|| The explanations for organizational behavior is not primally in the formal structure of the organization, the announcements of goals and purposes, the output of goods and services. It lies largely in the myriad subterranean processes of informal groups and constituencies, the striving for prestige, community values, the local community power structure, and legal institutions [...] an institutional analysis exposes to scrutiny all sorts of deviations from the ‘obvious’. (s., 159)

Selznick (1948) utvecklar ett pragmatiskt synsätt på organisationer. Selznick gör en analytisk åtskillnad på den (a) formella och tekniska delen av en organisation och (b) de sociala institutionaliserade strukturerna som organisationen är inbäddad i och/eller som uppstår över tid i organisationen. Exempelvis genom att människor trampar in egna sociala ”stigar” i den formella organisationen. För att förstå hur organisationer fungerar och utvecklas behöver både den formella och informella institutionaliserade strukturen beaktas. Institutionalisering avser ”*emergence of orderly, stable, socially integrating patterns out of unstable, loosely organized, or narrowly technical activities*” (Broom & Selznick, 1973, s. 232) Institutioner blir verksamma “*as a result of being bound into the fabric of social life*” (Selznick, 1994, s. 232) Detta innebär också att det finns ett ständigt

”spänningsfält” mellan de formella och informella strukturerna i organisationer när organisationen söker anpassa sig:

All formal organizations are molded by forces tangential to their rationally ordered structures and stated goal [...] As a result, the organization may be significantly viewed as an adaptive structure, facing problems which arise because it exists as an organization in an institutional Environment [...] It follows that there will develop an informal structure within the organization which will reflect the spontaneous efforts of individuals and subgroups to control the conditions of their existence [...] As a consequence of the central status of constraint, tensions and dilemmas will be highlighted. Perhaps the most general sources of tension and paradox in this context may be expressed as the recalcitrance of the tools of actions. Social action is always mediated by human structures, which generate new centers of need and power and interpose themselves between the actor and his goal. Commitments to others are indispensable in action: at the same time, the process of commitment results in tensions which always have to be overcome (Selznick, 1984/1949, ss. 251-253)

Selznick menar att institutionaliseringen sker genom två faser givet att en ny ”tom” organisation är utgångspunkten. En formell fas (rationell struktur) och en institutionaliseringsfas (adaptiv social struktur som utvecklas över tid). Selznick beskriver den formella delen av organisationen som ”*special-purpose tool, a rational instrument engineered to do a job, a lean, no-nonsense system of consciously coordinated activities*”. (Selznick, 1994, s. 233) Med hänvisning till ekonomisk teori menar Selznick att den formella delen av organisationen kan ses som rationell institution som bidrar till transaktionsfördelar som exempelvis inte kan uppnås av kontrakt eller spontan social interaktion.² Organisationen som rationell institution möjliggör exempelvis uppsättning av kollektiva värden, definition av explicita mål, konstruktion av beslutskedjor, informations- och resursflöden och arbetsdelning. Nästa steg av institutionalisering kallar Selznick för institutionell förtätning (Selznick, 1994, s. 235) vilket leder till att organisationen utvecklar en unik *karaktär* baserar på den sociala miljön som organisationen är eller blir situerad i. Organisationen blir med andra ord även en *adaptiv social struktur*. (Selznick, 1948, s. 21) Denna unika karaktär utvecklas beroende på vilka människor som väljer att träda in i organisationen; de anställdas intressen; personligheter; utbildningsbakgrund; erfarenheter; fortbildningar och personalpolitik. Den institutionella karaktären utvecklas tack vare de sociala mönster som etableras genom att människor börjar interagera med varandra och med människor utanför organisationen. Institutionaliseringsprocesser påverkas även av på vilket sätt människor löser problem och hittar sätt att samarbeta sin organisatoriska vardag. (Selznick, 1948, 1984/1949, 1984/1957). Det går således även tänka sig ett scenario där den sociala karaktären inte hinner eller får möjlighet att utvecklas eller som rentav motverkas. Exempelvis på grund av institutionaliseringen motverkas av organisationsledningen, omorganisering av formella strukturer eller på grund av omfattande personalomsättning.³ Selznick sammanfattar sin evolutionära syn på organisationer:

[Institutionalization] is something that happens to an organization over time, reflecting the organization's own distinctive history, the people who have been in it, the groups it embodies and the vested interests that have created, and the way it has adapted to its environment. [...] the degree of institutionalization depends on how much leeway there is for personal and group interaction. The more precise an organization's goals, and the more specialized and technical its operations,

² Selznick (1994, s. 234) hänvisar i fotnot 8 till bland annat till arbeten av Williamson (1975).

³ Asplund (1979, s. 139) diskuterar exempelvis ”slit-och-släng-organisationer”.

the less opportunity will there be for social forces to affect its development. (Selznick, 1984/1957, ss. 16-17)

Den samtida institutionella forskningen har belyst på vilket sätt formella och informella strukturer kan spänna över administrativa och organisatoriska gränser. (DiMaggio, 1991; Powell, White, Koput, & Owensmith, 2005) Exempelvis genom att professionen interagerar med andra som tillhör liknande *professionella gemenskaper*. (Wenger, 1998) Sociala och institutionaliserade mönster uppstår och stabiliseras tack vare att människor träffas och delar erfarenheter, besöker liknande evenemang, utbyter tjänster och resurser med varandra eller samarbetar över gränser för att lösa problem. (Czarniawska, 2004a; Van Maanen & Barley, 1984; Warren, 1967) DiMaggio och Powell (1983) har också med hjälp av begreppet '*organisatoriska fält*' belyst på vilket sätt organisationer – som liknar, tvingas att likna eller önskar likna varandra – tenderar att utbyta information, idéer, resurser och kunskap. Med andra ord innebär denna typ av interaktionsmönster enligt DiMaggio och Powell (1983) att ett mer eller mindre stabilt *fält* genereras, vilket i sin tur påverkar människornas handlings- och tankemönster. (c.f. Bourdieu, 1984/1979; Lewin, 1939) Perrow (1986, ss. 167-180) förtydligar att denna form av växelverkan mellan organisationen och dess omvärld innebär även att den institutionella miljön runt organisationen förändras och påverkas. Detta illustreras exempelvis av Gouldner (1954) som studerade byråkratiseringsprocesser som pågick i en gipsfabrik på landsbygden som visade sig vara sammanvävd med den sociala strukturen i lokalsamhället. Gouldners studie visade exempelvis på vilket sätt samhället runt industrin påverkades av de förändringsprocesser som initierades av den nya ledningen som sökte motverka de informella strukturerna genom byråkratisering. Studien av gipsfabriken visar även att vissa delar av verksamheten – som var komplexa, svåröverblickade och riskfyllda - krävde institutionaliserades strukturer och var således svåra att formalisera. (se även Ouchi, 1979 om klanstyrning) Selznick (1984/1949) visar i sin klassiska studie hur den statliga planeringsorganisationen *Tennessee Valley Authority* "kidnappades" av inflytelserika aktörer i det omgivande samhället. I fallet TVA uppstod det en tydlig diskrepans mellan de formella mål och ambitioner som var inbyggda i organisationen och den institutionaliserade strukturen som växte fram genom ett samspel med aktörer utanför organisationen. Organisationens mission motverkades, samtidigt som TVA lyckades anpassa sig till det förändrade politiska landskapet och därmed överleva.⁴ Alla formella organisationer är de facto beroende av "omvärlden" för att kunna överleva och/eller genomföra de uppgifter som den är ålagd att genomföra. Det kan handla om finansiella medel, humankapital, energi, naturresurser eller olika former av socialt kapital (ex. legitimitet, politiskt eller allmänhetens stöd) (Benson, 1975; Dowling & Pfeffer, 1975)

Organisatoriska myter kan både förstås som ett sätt att dölja ovan nämnda diskrepanser för att "rädda ansiktet" gentemot omvärlden (C. Brown & Brunsson, 1991; Meyer & Rowan, 1977) eller som ett sätt att facilitera förändring i organisationer som utmärks av en tät institutionaliserad struktur. (Selznick, 1984/1957, ss. 151-152) Selznick, som blickar mot de institutionaliserade strukturerna i organisationen, menar att "*myths are institution builders*". (ibid., s. 152) Organisationer kan i sin tur försöka påverka omvärlden för att åstadkomma en mer

⁴ Selznick kallade denna process för 'kooptering'. Thompson (1967) förtydligar med hänvisning till Selznick: "as the process of absorbing new elements into the leadership of policy-determining structure of an organization as a means of averting threats to its stability or existence. Cooptation increases the certainty of future support by the organization coopted". (s. 35)

gynnsam institutionell miljö (ex. påverka politiker, resursägare, den allmänna opinionen eller manipulera kundernas beteende). Selznick menar att organisationer som öppna och institutionaliserade system befinner sig i ett ständigt politiskt spänningsfält:

Negotiations and compromise, interest-balancing and dispute resolution are activities intrinsic to the institution. The organization-in-being is in many respects an open system with uncertain and ever-changing boundaries. The members are not only members but persons as well; they have strong connections to families and other groups; they are embedded in the community. [...] the strategies of governance are basically political. The have to do with forming public opinion, accommodating interest, and determining what ends should be chosen and by what means those ends should be pursued. (Selznick, 1994, s. 290; min kursivering)

Enligt Selznick tenderar den institutionaliserade delen av organisationen ”förtätas” över tid om den tillåts att göra det. Exempelvis genom att människor bygger upp relationer (vänskapliga, antipatiska eller professionella relationer); börjar samarbeta över formella gränser; genom att etablera lojalitetsband till sina chefer eller medarbetare; etablera relationer med aktörer i lokalsamhället eller börjar betrakta arbetsplatsen och arbetet som bidrag till personlig utveckling och välbefinnande.⁵ Ouchi (1979) kallar dessa institutionaliserade strukturer för klanbildning vilket även pekar mot den klassiska distinktionen mellan moderna och förmoderna organiseringsformer. Coleman förstår exempelvis informella strukturer (som byggs upp genom interaktion) som *socialt kapital*. Socialt kapital är således en kapitalform som är flyktig, relationell och situerad i en viss institutionell eller organisatorisk miljö. Socialt kapital behöver underhållas aktivt (Coleman, 1990, s. 321) och kan erodera pga. misstro, svek och socialt oacceptabelt beteende.⁶ Med andra ord går socialt kapital inte att hantera⁷ som andra kapitalformer som humankapital, fysisk eller finansiellt kapital. (c.f. Clemens, 1999) Däremot skulle man kunna argumentera för att det går att skapa förutsättningar för framväxten av socialt kapital. Exempelvis genom att organisera sociala aktiviteter, skapa trivsel, få människor att mötas, etablera en tillåtande organisationskultur, föra en vad som anses vara god personalpolitik och så vidare. Socialt kapital kan verka för att länka samman aktörer eller hålla samman en grupp människor (för vidare diskussion se Putnam, 2002) Den institutionella *förtätningen* i formella organisationer kan således förstås som framväxten av socialt kapital. (Selznick, 1994, s. 235) Generellt förstår sociologerna socialt kapital som en resurs som stärker kapacitet för kollektiv handling och samarbete. (Burt, 2007; Coleman, 1990, ss. 300-321; Portes, 1998; Putnam & Nanetti, 1994). För kritisk diskussion och exempel på negativa effekter av socialt kapital se även Villalonga-Olives och Kawachi (2017) och Portes (1998).⁸ Informella strukturer i organisationer kan exempelvis underlätta gränsöverskridande samarbete, öppna upp tillgången till fler resurser och ”nya” bekantskaper. (Burt, 1980, 1992; Granovetter, 1973; Kim & Aldrich, 2005; Ring & Van De Ven, 1994; Rousseau et al., 1998) Schön (1971, s. 191) diskuterar exempelvis på vilket sätt det sovjetiska *Tolkachi*⁹ förbättrade prestandan i den ineffektiva sovjetiska industrin. I Japan

⁵ Dessa informella strukturer är en form av ’socialt kapital’. Se Coleman (1990, ss. 300-318)

⁶ Vad som är ”oacceptabelt” får man sätta i relation till vad som är legitimt och accepterat i en viss social miljö och tid. Det kan exempelvis handla om våldsamt beteende, hot, härskartekniker, dominans, lögn, mobbing, kränkningar med mera.

⁷ Exempelvis, omfördela eller flytta resurser.

⁸ Exempelvis, grupptryck, exkludering, risk för liktänkande, prestigetänkande, spridning av dåliga vanor eller attityder.

⁹ Informella och illegala institutionaliserade strukturer som sträcktes över industrigränser. Med andra ord utbytte människor information, hjälptes åt och sökte att lösa problem för att åstadkomma en fungerande produktion.

diskuteras på vilket sätt institutionaliserade strukturer som *Kieritsu* stärker samhällsekonomin och företagsklimatet. (Lincoln, Gerlach, & Ahmadjian, 1996) Institutionaliserade strukturer verkar framför allt genom att avlasta de kognitiva och emotionella processerna i sociala interaktionssammanhang. (Douglas, 1987) Människor lär känna varandras karaktärer, sociala egenskaper och professionella förmågor (exempelvis kvaliteten på ens arbetsinsats) och sociala kvalitéer (exempelvis huruvida en person är att lita på). Tillitsfulla relationer minskar risk och därtill behovet av ”kostsamma” förhandlingar. (Luhmann, 2017/1968)

Med andra ord kan institutionaliserade strukturer - i teorin - bidra till förbättrad organisatorisk prestanda (ex. genom att människor löser problem, delar resurser och hjälps åt och behöver inte lägga tid på ”kostsamma” strategier som förhandling, mobilisering av resurser eller formellt beslutsfattande). Samtidig kan institutionaliserade strukturer även leda till motsatt utveckling. Exempelvis när det uppstår klickar av människor som inte vill samarbeta, som aktivt eller passivt motverkar eftersökt förändring eller som har svårt att samarbeta på grund av olika syn på värden eller mål. Med andra ord kan institutionaliserade strukturer utifrån den rollbaserade formella organisationsdesignen bidra till förbättrad målkongruens och anpassning (ex. att människor internaliserar mål och värden och agerar självständigt; löser problem och samarbetar) eller försämrade målkongruens (ex. att människor motsätter sig uppsatta mål och värden; börjar göra motstånd; initierar motprogram; förblir likgiltiga; eller vägrar att samarbeta). Utifrån den formella organisationsdesignen går det också ställa sig frågan huruvida de formella och tekniska strukturerna förhindrar eller främjar institutionalisering. (Hunt, Miller, & Rice, 1968) Exempelvis finns det studier som belyser på vilket sätt styrningsmodeller som ”new public management” och reformer som ”new public governance” bidrar till en fragmenterad organisationsmiljö (e.g. Christensen & Lagreid, 2007; O’Flynn, Blackman, & Halligan, 2014; Osborne, 2010) vilket tenderar att skapa behov av integration, gränsarbete och gränsöverskridande interaktion. (e.g. Edelenbos & Teisman, 2011; Nederhand et al., 2018)

Selznick argumenterade för att de institutionella frågorna måste hanteras framför allt när det uppstår olika former av ”störningar” eller när organisationen behöver anpassa sig till nya situationer eller förändringar i omvärlden eller formella strukturen. Selznick (1984/1957) argumenterar för att dessa situationer kräver en specifik form av ledarskap som förmår att hantera de institutionaliserade strukturerna i organisationer. Selznick kallade denna typ av praktik för *institutionellt ledarskap*. Institutionellt ledarskap behövs exempelvis när de förtätade institutionaliserade strukturerna ”hotas” (Morison, 1966), när omvärlden förändras, när organisationen hamnar ”på drift” i relation till etablerade värden (Selznick, 1984/1949), när organisationen blir för rigid (Selznick, 1960) eller när människor ställs inför problematiska situationer som kräver förändrade arbetssätt eller institutionell förändring. (Kraatz, 2009) Det institutionella ledarskapet går ut på att åstadkomma en förbättrad målkongruens genom att hantera de institutionaliserade strukturerna i den formella organisationen. (Jmf. Smircich & Morgan, 1982; Smircich & Stubbart, 1985) Institutionellt ledarskap handlar i grunden om att *“infuse values into an economic organization and help facilitate its transformation it to a durable, meaningful, and purpose-based institution”*. (Raffaelli & Glynn, 2015, s. 286). Selznick menar att det institutionella ledarskapet går ut på att åstadkomma en slags ständig balansering mellan opportunism och utopiska strävanden i organisationen. (Selznick, 1984/1957, s. 143; 149) Det vill säga motverka

både alltför stark särkoppling och alltför tät koppling.¹⁰ (c.f. Orton & Weick, 1990) Vem som tar på sig denna typ av ledarskapsroll är en öppen empirisk fråga. Stinchcombe (1997) som kritiserar den nyinstitutionella synen aktörsskap skriver:

The guts of institutions is that somebody somewhere really cares to hold an organization to the standards and is often paid to do that. Sometimes that somebody is inside the organization, maintaining its competence. Sometimes it is in an accrediting body, sending out volunteers to see if there is really any algebra in the algebra course. And sometimes that somebody, or his or her commitment, is lacking, in which case the center cannot hold, and mere anarchy is loosed upon the world. (s. 18)

Organisationer och dess omvärld

I studiet av gränsgångarfenomen måste synsättet vidgas till att inkludera aktörer och objekt ”utanför” den formella organisationen. De institutionaliserade strukturerna behöver inte nödvändigtvis sluta vid formella organisations-, förvaltnings-, eller professionsgränser. Organisationsstudier har under de senaste fem decennier intresserat sig för gränsfrågor, gränssfenomen och interaktionsmiljöer som uppstår mellan organisationer och mellan organisationen och dess institutionella omvärld. (e.g. Aldrich, 1971; Aldrich & Whetten, 1981; Chisholm, 1992/1989; Dill, 1958; Dimaggio & Powell, 1983; Thompson, 1967) Det finns olika sätt att fånga de interaktionsmönster (som kan ha både formell och informell karaktär) som uppstår och stabiliseras över tid. Begreppet *fält* förekommer såväl som inom antropologin och socialpsykologin (Lewin, 1939; Lundberg & Lawsing, 1937) och har inspirerat kontemporär sociologi och organisationsstudier. (e.g. Dimaggio & Powell, 1983; Furnari, 2016; Warren, 1967) Exempelvis använde Barnes (1954) sociala fält för att beskriva...

...the relationships of people in a Norwegian parish. He delineated there a territorial social field which consists of a hierarchy of administrative units; an industrial social field which includes fishing vessels, marketing co-operatives, and herring-oil factories; and a 'class' social field which consists of a 'network' of ties among friends, neighbours and kinsmen. Every individual in Bremnes participates in slightly different aspects of each field. Thus one man may work part-time in a herring-oil factory and part-time on the fishing boats, while his neighbour may be a farmer, active in marketing co-operatives, but he may also work part-time in the factory. Although both individuals act within the same social 'region' or 'field of activities,' they do so in different ways and sometimes in relation to different units in the field. (Jay, 1964, s. 137)

Hanssen (1953, s. 107) definierar fält som: “*a social activity field comprises human beings, behaviour-products, and other environmental factors which constitute, in relation to the outer world, a relatively coherent whole by reason of mutual relationships of a certain intensity*”. Jay (1964) argumenterade för en förskjutning från ”*social field*” till ”*activity field*” för att belysa handlingar. Kouzes & Mirco (1979) har använt begreppet *domän* som de förstod som ”*a sphere of influence or control claimed by a social entity*” (s., 456). Författarna använde begreppet domän för att exempelvis belysa skillnader i arbetssätt, principer för styrning, värden, sätt att bedöma kvalitet och specifika interaktionsmönster i olika delar av organisationen. Exempelvis domänerna policy, management och service. Evan (1965) lanserade begreppet *organization-sets* för att beskriva på vilket sätt vissa

¹⁰ Orton och Weick (1990) skriver: “If there is neither responsiveness nor distinctiveness, the system is not really a system, and it can be defined as a noncoupled system. If there is responsiveness without distinctiveness, the system is tightly coupled. If there is distinctiveness without responsiveness, the system is decoupled. If there is both distinctiveness and responsiveness, the system is loosely coupled.” (s. 205)

typer av organisationer tenderar att samarbeta eller interagera kring gemensamma intressen, kundkretsar, logistik- eller resursflöden eller aktivitetsområden. (Aldrich & Whetten, 1981, s. 386) Warren (1967) använde begreppet *inter-organisatoriska fält* för att belysa på vilket sätt aktörer interagerar i en viss social och institutionell miljö och hur dessa interaktionsmönster skapar ömsesidiga beroenden och påverkan på respektive organisation. Warren poängterade att dessa interaktionsmönster kan vara vertikala såväl (i respektive hierarkisk struktur) som horisontella (över organisationsgränser). Warren menade också att horisontella interaktionsmönster (ex. i lokalsamhället, mellan organisationer) tenderar att vara informella till sin karaktär jämfört med de vertikala formella hierarkiska relationerna. (Warren, 1966) Jag kommer att i denna studie översätta Warrens definition till begreppet *inter-organisatorisk miljö*. Inom den struktur-funktionalistiska skolan beskrevs förhållandet mellan organisationen och dess omgivande miljöer med begrepp som ”*task environment*”. (Dill, 1958; Thompson, 1967) Boissevain (1974) lanserade begreppet *action-sets* för att beskriva...

...a group of organizations that have formed a temporary alliance for a limited purpose [...] [refers to] an interacting group of organizations [an action set] may have their own internal division of labour, behavior norms vis-à-vis other organizations, or clearly defined principles for the recruitment of new members (Aldrich & Whetten, 1981, s. 387)

DiMaggio och Powell (1983) använder konceptet *organisatoriska fält* för att beskriva de interaktionsmönster som uppstår mellan organisationer som vill eller tvingas att likna varandra:

[...] those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products. The virtue of this unit of analysis is that it directs our attention not simply to competing firms [...] or to networks of organizations that actually interact, as does the inter-organizational network approach [...] but to the totality of relevant actors. (s., 148)

Organisationsfält består enligt DiMaggio och Powell av organisationer som producerar liknande produkter eller service och ”existerar” i den utsträckning de är institutionellt definierade.

DiMaggio (1983) förtydligar att ”[a] field is always an analytical construct, and how one defines it depends on the phenomena in which one is interested” (s., 249). Czarniawska (2004c) utvecklade begreppet *handlingsnät* för att belysa på vilket sätt organiseringspraktiker institutionaliseras: det vill säga blir stabila och legitima arbetssätt. Handlingsnät beskriver specifika praktiker som hör samman med specifika institutionella ordningar: exempelvis management, stadsplanering, budgetering och så vidare. (Czarniawska, 2004a)

Ovan beskrivna definitioner utgår från formella och rollbaserade organisationer. Stabiliserade interaktionsmönster som inte nödvändigtvis behöver ha koppling till formella organisationer kan beskrivas med termer som nätverk eller klaner. (Boissevain, 1974; Burt, 1980; Jay, 1964; Mitchell, 1974; Ouchi, 1979)¹¹ Begreppet *nätverk* implicerar något ”lösare” kopplingar mellan aktörer medan *klaner* implicerar förtätade institutionaliserade strukturer (exempelvis gemenskaper som delar meningssystem, normer, kunskapssyn, förhärskande praktiker).

¹¹ Jag väljer att bortse från interaktionsmönster som familj och vänskapsrelationer.

I studiet av gränsgångarfenomenen i samverkansmiljöer där både formella organisationer, löst sammansatta nätverk, informella strukturer och autonoma individer kan delta - behövs ett bredare begrepp. Jag har valt att använda Furnari (2016, s. 554) definition av *institutionellt fält*:

An institutional field is a social arena in which individuals and organizations partake of a common meaning system and interact more frequently with one another than with actors outside of the field [...] According to this classic definition, fields are identified by the presence of meaning systems that are shared by field participants. These shared meanings are encoded in a field's institutions – that is, the taken-for granted practices constituting the 'culturally legitimate models of organization and action' in a field (Clemens and Cook, 1999: 442).

Gränsgångare som organisationsfenomen

Gränsgångarfenomenen i ett organisatoriskt sammanhang har diskuterats under en längre tid inom den strukturfunktionalistiska skolan. Gränser är ”*defining characteristic of organizations, and, boundary roles are the link between the environment and the organization*”. (Aldrich & Herker, 1977, s. 217) van Meerkerk och Edelenbos (2018a) beskriver gränsgångare som...

... people who proactively scan the organizational environment, employ activities to cross organizational or institutional boundaries, generate and mediate the information flow and coordinate between their “home” organization or organization unit and its environment, and connect processes and actors across these boundaries. (s. 58)

Thompson (1967) förstod organisationer som öppna system som samspelar med och anpassar sig i relation till ”omvärlden”. Thompson och Selznick delade synen på organisationer som evolutionära och sammansatta strukturer och var tydligt influerade av den funktionalistiska skolan. Thompson betraktade gränsgångarfenomenen som en integrerad del av samspelet mellan organisationen och omvärlden. Gränsgångarfenomenen spelar en avgörande roll för organisatoriska anpassningsprocesser enligt Thompson (1967, ss. 66-68) som skriver att ”*the crucial problem for boundary-spanning units of an organization, therefore, is not coordination (of variables under control) but adjustment to constraints and contingencies not controlled by the organization – to what the economist calls exogenous variables*”. (s. 66-68). Den institutionella miljön kring komplexa organisationer...

...turn out to be multifaceted or pluralistic, composed of several or many distinguishable others potentially relevant in establishing domain consensus. [...] this pluralism of task environment is significant for complex organizations because it means that an organization must exchange with not one but several elements, each of which is itself involved in a network of interdependence, with its own domain and task environment. (Thompson 1967, s. 29).

Thompson betraktade gränsgångarfenomenen utifrån två möjliga funktioner: (a) *skydda* eller stabilisera delar av organisationens i relation till omvärlden (ex. buffra, minska stress, skydda organisationens kärnverksamhet och institutionaliserade strukturer); (b) *anpassa* organisationen utifrån krav och förändrade omständigheter. (van Meerkerk & Edelenbos, 2018a, s. 41) Notera likheterna mellan Thompsons beskrivning av gränsgångarfenomenen och Selznicks beskrivning av institutionellt ledarskap. Det kan exempelvis handla om inhämtning av information utanför den egna organisationen, sökandet efter externa resurser eller försök att påverka omvärlden för att för att åstadkomma bättre förutsättningar för organisationens överlevnad. (Se även Katz & Kahn, 1966) Thompson (1967, ss. 110-111) skriver att gränsgångarfenomenen ”*vary considerably in the types of action spheres they afford, depending on the degree to which the environment at the boundary is*

homogenous or heterogenous, stable or shifting". En komplex och föränderlig miljö innebär enligt Thompson (1967, ss. 69-73) att gränsgångarfenomen sannolikt ökar i frekvens, decentraliseras i förhållande till den tekniska strukturen och att fenomenet blir mer mångfacetterad. (se även Leifer & Huber, 1977) Thompson (1967) exemplifierar på vilket sätt miljön runt en organisation kan förstås:

In comparison with one serving a small city, the public school in an upper-middle-class suburb, for example, might enjoy a relatively homogenous task environment with respect to the school expectations held by taxpayers and parents. (s. 68)

Med andra ord skall den organisatoriska miljön (exempelvis lokalsamhället, den socioekonomiska miljön eller vilka beroendestrukturen organisationen har till andra organisationer) beaktas i relation till organisationens formella struktur och organisationens arbetsuppgifter. Thompson (1967) skriver vidare att:

When the task environment becomes dynamic rather than stable, new complications arise for the organization. Standardized response rules are inadequate, for the organization faces contingencies as well as constraints. It must determine when and how to act, and its cues must be taken for the task environment. [...] [if] we have the situation in which the task environment is both heterogenous and dynamic. Here we would expect boundary-spanning units to be differentiated functionally to correspond to segments of the task environment, and each to operate on a decentralized basis to monitor and plan responses to fluctuations in its sector of the task environment. (s. 73)

Gränsgångare som agerar i komplexa och föränderliga miljöer kräver ett flexibelt arbetssätt, självständig bedömningsförmåga och långtgående delegation enligt Thompson (1967). Gränsgångarens arbete i en heterogen och föränderlig miljö kan verka för att reducera osäkerhet i organisationen.

To the extent that boundary-spanning jobs occur at points where the task environment is heterogenous and shifting, however, such jobs require the exercise of discretion [bedömningsförmåga] to meet contingencies, thus affording opportunities to learn through experience [...] by permitting individuals to exercise discretion, jobs at contingent boundaries enable individuals to reduce uncertainties for the organization. To the extent that he can contain contingencies and to the extent that the contingencies are important to the organization, the individual is powerful in the bargaining process. (Thompson 1967, s. 111)

Notera likheten mellan denna typ av gränsgångarpraktik och Selznicks institutionella ledarskap som beskrevs tidigare. Empiriska studier har exempelvis påvisat att det finns ett positivt samband mellan miljöns komplexitet och förekomsten av gränsgångarfenomen. (e.g. Dill, 1958; Lazorchak & O'Neal, 2001) Andra studier har illustrerat på vilket sätt starka gränser tenderar att leda till ett ökat behov av gränsgångeri i organisationer som har med människor att göra (exempelvis omvårdnad, utbildning, välfärd, samhällsutveckling). (Fennell & Alexander, 1987) Förekomsten av gränsgångarfenomen kan utifrån ett kontingensteoretiskt synsätt förstås som en konsekvens av diskrepanser som exempelvis uppstår på grund av bristande samstämmighet mellan organisationsstruktur (både teknisk och institutionell) och den institutionella miljön som organisationen är inbäddad i och verkar inom. (Leifer & Delbecq, 1978) Exempelvis, torde en rigid och centraliserad struktur enligt teorin vara sämre anpassad till en dynamisk och föränderlig

institutionell miljö. (Thompson & Tuden, 1959) Frågan om struktur kontra miljö är aktuell med tanke på de diskussioner som förs kring den kommunala byråkratin som starkt formaliserad struktur möter en - vad som påstås vara - en allt mer komplex verklighet. (e.g. Head & Alford, 2015) Thompsons diskussion om gränsgångare, organisationer och organisationsledning sker på en mycket abstrakt nivå och tar inte hänsyn till de praktiska dimensionerna av ledarskap och organisationsledning, vilket däremot Selznick gör. (Selznick, 1984/1957) Dessa ovan nämnda strukturdiskrepanser kan således leda till att aktörer i organisationer börjar interagera över gränser – exempelvis för att kunna lösa problem i sin organisatoriska vardag (ex. behov av samverkan, söka efter resurser, mobilisera för beslut). (McGowan & Bozeman, 1982) Gränsgångare och gränsgångarfenomen kan vara av informell karaktär (Kislov et al., 2017) Gränsgångare kan motarbetas av de formella strukturernas väktare på grund av att beteendet inte uppfattas som legitimt. (som exemplet med det Sovjetiska *tolkachi* som anförts ovan; inom offentlig sektor kan gränser stärkas och etableras med meningar som: ”det måste du ta med din närmaste chef”; ”det där är inte ditt uppdrag”; ”det här är inte vårt uppdrag”) Exempelvis skriver McGowan och Bozeman (1982):

Unfortunately, organizations have been less successful in nurturing individuals adept in boundary-spanning activities. One possible explanation for this phenomenon is that loose-coupling and boundary-spanning, when officially recognized, often lead to a vicious cycle of rule-enforcement and vertical elaboration in the organization (s. 183).

Gränsgångare fyller inte enbart en ”defensiv” anpassningsfunktion utan agerar även aktivt för att transformera och påverka omvärlden (ex. påverkar relevanta aktörer, intressegrupper, andra organisationer, beslutsfattare, opinionen) runt organisationen. (Aldrich & Herker, 1977; Ancona & Caldwell, 1992) Gränsgångarpraktiken kan gå ut på att skapa nya relationer och kopplingar med aktörer utanför organisationen för att möjliggöra utbyten av resurser (Aldrich & Herker, 1977; Tushman, 1977), mobilisering av resurser (Leifer & Delbecq, 1978), strategisk informationsinsamling (Brown, 1966) eller interorganisatorisk koordinering (Levine & White, 1961).

Komplexa och stora organisationen skapar egna ”institutionaliserade miljöer”. (Perrow, 1986) Med andra ord kan gränsgångarfenomen även manifesteras inom den egna organisationen beroende på interna miljöns beskaffenhet och formella gränser. (March, 1958; Pruden, 1969) Utifrån denna kontingenta förståelse kan gränsgångarfenomen således uppstå mellan organisatoriska enheter eller professionella gemenskaper. (Kislov, 2014; Landsberger, 1961; Linden, 2003)

Tidiga studier av gränsgångarfenomen utgår från ett meso-perspektiv. Det förblir oklart varför vissa aktörer väljer att inta en sådan gränsöverskridande roll och hur dessa människor arbetar i praktiken och vilka verktyg de använder i sin praktik. Den tidiga strukturfunktionalismen dras dessutom med en olycklig antropomorfisk syn på organisationer. van Meerkerk och Edelenbos (2018a, ss. 50-51) noterar att samtida studier av gränsgångare utgår från en förändrad syn på agens och aktörsskap. Agensen formas genom pågående dialektiskt samspel mellan struktur och aktör. (c.f. Giddens, 1984/2013; Jessop, 1996) Aktörsskap blir en empirisk snarare än ontologisk fråga. (Emirbayer & Mische, 1998) Utifrån detta ”inbäddade” (Granovetter, 1985) synsätt på aktörsskap *kan* gränsgångarfenomen framträda genom ett samspel mellan aktören och de emergenta strukturer som aktören är inbäddad i. (Baker, 2008)

Gränsgångarfenomenen kan således uppstå av olika anledningar beroende på sammanhang. Det kan exempelvis handla om formella organisatoriska strukturer (gränser, teknologi, hierarki, regler) eller institutionaliserade strukturer (normer, förhärskande praktiker, sociala relationer) som försvårar genomförandet av ett uppdrag eller arbetsuppgift. Det kan handla om upplevt behov av resurser (kunskap, sociala, finansiella, materiella) som inte finns inom de egna gränserna (organisatorisk enhet eller organisation). Det kan handla om behov av kollektiv handling kring problem som måste tacklas eller behov av gränsöverskridande beslutsfattande.

Dessa ”struktur-agens-diskrepanser” kan även uppstå i samspelet mellan organisationen och omvärlden. Exempelvis att aktörer upplever institutionella begränsningar (ex. lagstiftning, normer, regler), förändring i kundbeteende, teknologisk förändring, missgynnande politiska beslut eller resursbrist. (se även DiMaggio, 1988) Detta kan exempelvis innebära att aktören intar en gränsgångarroll och söker att påverka omvärlden för att skapa en mer gynnsam miljö (Dowling & Pfeffer, 1975) Det kan handla om opinionsbildning, påverkan på externa beslutsprocesser, allokering av resurser från omvärlden eller mobilisering av nätverk.

Sammanfattningsvis är gränsgångarfenomenen en integrerad del av organisationens anpassnings- och problemlösningsprocess. Denna transformativa förståelse av gränsgångarfenomenet har bidragit till ett växande antal studier om gränsgångarfenomenet och dess relation till frågor som organisatoriskt lärande, innovation och gränsöverskridande samarbete. (e.g. Akkerman & Bakker, 2011; Kaplan, Milde, & Cowan, 2017; Tushman, 1977; Young, 2010)

Fyra vanligt förekommande gränsgångarprofiler i samverkanskonstellationer

Gränsgångarfenomenen har börjat uppmärksammas i sammanhang där aktörer från varierande sektorer (ex. kommuner, myndigheter, civilsamhället, invånare, företag) förutsätts jobba på ett gränsöverskridande sätt och samarbeta kring exempelvis samhällsstyrning eller genomförande av policy. Williams (2019) menar att gränsgångarpraktiken i samverkansmiljöer går ut på att skapa eller etablera kopplingar över gränser, främja kollektiv handling, hantera och bygga relationer och agera som organisatör. Denna gränsgångare kan vara formellt tillsatt och av ledningen erkänd roll. Rollen kan vara informell och uppstå beroende på behov, vilket diskuterades i föregående avsnitt. van Meerkerk och Edelenbos (2020) har identifierat fyra typer av praktiker som gränsgångare utför i samverkanskonstellationer:

1. Informationsinsamling och kunskapsöverföring. (ex. flytta information till rätt instans, översätta mellan perspektiv, strategisk informationsinhämtning och dissemination)
2. Relationella aktiviteter (ex. bygga nätverk och etablera relationer över gränser)
3. Koordinering och förhandling med externa och interna aktörer (ex. koordinera aktiviteter, delta i förhandlingssituationer och samarbeta med aktörer utanför den egna organisationen)
4. Mediering, medling och facilitering av samarbetsprocesser (ex. skapa fungerande samverkansmiljöer, konflikthantering, inkludera aktörer och perspektiv som inte nödvändigtvis finns inom den egna organisationen och föra samman problem och beslutsfattande)

Van Meerkerk och Edelenbos (2018b, ss. 93-112) har utifrån tidigare studier identifierat fyra vanligt förekommande gränsgångarprofiler i samverkanskonstellationer: *fixaren*, *brobyggaren*, *mäklare* och *entreprenören*. Nedan följer en kort beskrivning av profilerna.

Fixaren beskriver författarna som en lösningsinriktad gränsgångarprofil som arbetar i ”frontlinjen” och möter exempelvis invånare eller brukare. (Honig, 2006) *Fixaren* försöker åstadkomma en ”better fit between the 'lifeworld' of local communities and neighbourhood” (Van Meerkerk

och Edelenbos 2018b, s., 94) eller de administrativa domänerna. Det kan handla om samverkan mellan privata, offentliga organisationer och/eller civilsamhället. (cf. van der Pennen & van Bortel, 2016) Fixaren försöker lösa konkreta problem som uppstår, skapa en bättre samstämmighet mellan policy och lokala behov, förflytta information mellan relevanta instanser och lotsar människor och idéer. Fixaren har en förmåga att ”läsa av” specifika situationer och har sannolikt omfattande sociala nätverk och praktisk kunskap om rådande organisatoriska och institutionella förutsättningar. (Durose, 2011; Tops & Hartman, 2009; Van Meerkerk & Edelenbos, 2018b, s. 94) Fixare har inte nödvändigtvis tydliga kopplingar till formellt beslutsfattande men kan istället lösa resursfrågor tack vare institutionaliserade strukturer (exempelvis tack vare personliga relationer som sträcker mellan olika organisationer). (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018b, s. 94; van Meerkerk, Edelenbos, & Klijn, 2015; Vangen, Hayes, & Cornforth, 2014) Fixaren kan också vara en person som utmanar och vågar konfrontera befintliga ordningar, arbetssätt och aktörer och tar upp problem som måste hanteras som ingen hanterar eller tar ansvar för. (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018b, s. 96) Fixarens arbetssätt blir som en slags ”smörjmedel” mellan olika strukturer som överlappar eller där nödvändiga institutionella eller organisatoriska samband saknas. (Burt, 1992, 2007)

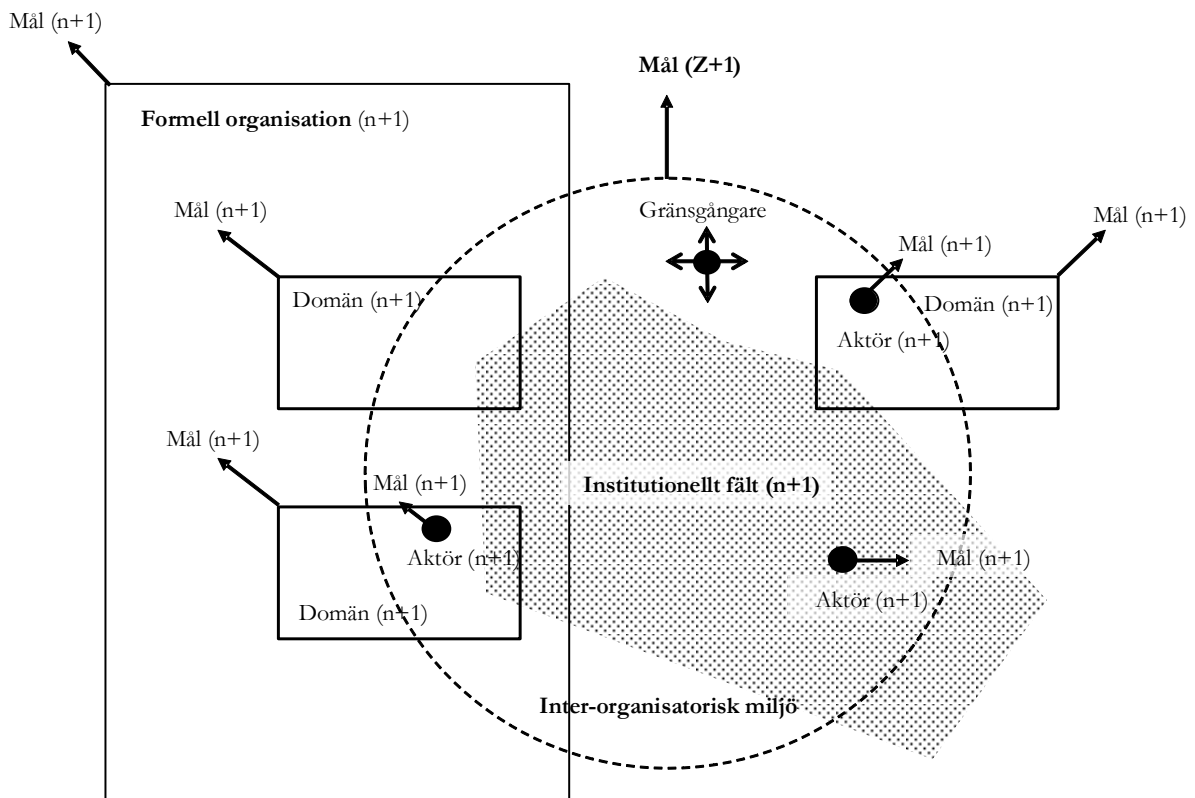
Brobyggaren menar Van Meerkerk och Edelenbos (2018b, ss. 98-102) beskriver en gränsgångarprofil som innehar någon form av ledarskaps- eller chefsposition. Det kan även handla om informellt ledarskap i form av representation av vissa intressen. Denna roll menar författarna handlar i högre grad om att få människor från olika domäner och organisationer att mötas genom att skapa olika typer av partnerskap eller samverkanskonstellationer. Författarna menar att denna roll inte nödvändigtvis är inblandat i det operativa arbetet med facilitering av samverkan eller förhandling. Denna roll handlar i högre grad om att jobba i bakgrunden genom att införskaffa resurser och skapa förutsättningar för olika former av gränsöverskridande processer och strategiska allianser. (Weerts & Sandmann, 2010) Författarna menar att brobyggaren tenderar att lämna arenan när samverkan och samarbete har kommit igång och fungerar. (cf. Miller, 2008) Vidare menar Van Meerkerk och Edelenbos (2018b, s. 99) att den stora skillnaden mellan fixaren och brobyggaren ligger i den formella kopplingen till beslutsfattande och etablerade styr- och ledningsstrukturer. Brobyggaren kan exempelvis vara en politiker, högre chef för en förvaltning, rektor för en högskola, chef för ett verksamhetsområde eller ett bolag. Det kan även vara en person som innehar politiska nätverk eller som har tillgång till socialt eller politiskt kapital i den miljö där de verkar. Brobyggaren skulle kunna vara en före detta politiker, ledare för centrumförening eller representant för en inflytelserik organisation (ex. facket, företagarförening, media, högskola, myndighet). Van Meerkerk och Edelenbos (2018b, s. 102) menar att brobyggaren intar ofta en tolkande eller förmedlande roll mellan parter för att åstadkomma en ömsesidig förståelse som främjar samverkan och samarbete. Med tanke på att brobyggaren ofta jobbar på en strategisk nivå och skapar ”initiala förutsättningar”, ligger utmaningen i att få dessa gränsöverskridande samverkanskonstellationer att överleva och stabiliseras över tid. (ibid.) Brobyggaren fyller således en viktig roll i att skapa långsiktiga institutionaliserade strukturer som främjar partnerskap och gränsöverskridande samverkan.

Mäklaren menar Van Meerkerk och Edelenbos (2018b, ss. 102-106) beskriver en operativ gränsgångarprofil som är fokuserad på att åstadkomma fungerande samarbetsprocesser. Vilket gör att mäklarrollen skiljer sig från den mer strategiskt inriktade brobyggaren. Mäklaren har sannolikt tillgång till organisatoriska resurser och skapar formella strukturer för att främja gränsöverskridande samarbete. Mäklaren behöver ”*to understand another’s organization and to make a*

real effort to empathize with, and respect another's values and perspectives". (Williams, 2002, s. 110) Weerts och Sandmann (2010) menar att denna mäklarroll förutsätter sociala förmågor och förmåga att översätta mellan olika institutionella domäner. Mäklare är skickliga förhandlare, har förmåga att övertyga och kommunicera, men har samtidigt förmåga att främja kompromisser och översätta mellan olika perspektiv. Van Meerkerk och Edelenbos (2018b, s. 106) menar att mäklaren skapar *"his or her own arena and 'get togethers' in order to discuss issues in relatively safe environments, loosely coupled to official organizational power structures"* och att mäklaren fokuserar på *"creating alignment and developing common ground between various stakeholders within his or her own organization and between his or her organization and representatives from another organization"*. Författarna menar att den egna organisationen kan vara ett hinder för denna typ av mäklarpraktik. Det kan exempelvis handla om behovet av förändrade arbetssätt eller nödvändigheten av att mobilisera resurser eller beslutsfattande. Mäklaren kan behöva röra sig både vertikalt och horisontellt inom organisationen och mellan *"hemmaorganisationen"* och andra organisationer och samarbetsarenor. Mäklaren riskerar också bli *"indragen"* i förhandlingssituationer eller bli *"kidnappad"* av institutionaliserade strukturer vilket riskerar att bidra till legitimitets- och lojalitetsproblem. (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018b, s. 106) Mäklaren fyller således en viktig funktion i att få människor från olika bakgrunder och institutionella förutsättningar att jobba tillsammans utifrån någon slags delade målsättningar eller visioner.

Entreprenören menar Van Meerkerk och Edelenbos (2018b, ss. 106-109) beskriver en gränsgångarprofil som främst går ut på att innovera och driva förändring. Exempelvis genom att förfäktat nyskapande idéer, skapa nya teknologier eller organisatoriska strukturer, initiera projekt eller driva organisations- eller samhällsförändring. Författarna anknyter även till litteratur om policyentreprenörskap (e.g. Kingdon, 1984) och argumenterar för att denna typ av gränsgångare även kan spela en viktig roll i besluts- och problemlösningssammanhang. Exempelvis genom att få människor, resurser och problem att *"mötas"*. Entreprenören försöker entusiasmera människor, problematiserar förhärskande idéer och driver samarbetsprocesser framåt. Entreprenören är skicklig på att mobilisera resurser och beslutsfattande genom gränsöverskridande strategiska allianser (ex. finansiärer, akademien, professionen osv.). Entreprenören är benägen att *"bända regler"* och är skicklig i att identifiera tillfällen för handling och förändring. Entreprenören är främst fokuserad på *"sina"* idéer och skapar samverkansnätverk främst för att kunna realisera dessa. Rollen spelar framförallt en katalytisk roll i samverkanssammanhang menar författarna. Författarna sammanfattar det gemensamma draget för ovan nämnda profiler:

They all are engaged in various boundary spanning activities [...] – proactively scanning the environment for information, relationship building, coordination, balancing external and internal linkage [...] they face the challenge of managing multiple (internal and external) accountabilities and navigating within different modes of governance: the more informal and horizontal interactions in collaboration and networks versus more bureaucratic and hierarchically organized environments dominant within public organizations". (Van Meerkert et al. 2018b, s. 109-110).



Figur 1. Konceptuell modell som belyser olika aspekter av en gränsöverskridande samverkansmiljö (s.k. inter-organisatorisk miljö) där arbetet förväntas att leda till någon form av värde eller mål (symboliseras av Mål Z+1). Modellen är öppen för formella organisatoriska strukturer och informella institutionaliserade strukturer (professionella gemenskaper, nätverk, klanen, som symboliseras av Domän (n+1)) och individuella aktörer (som symboliseras av Aktör (n+1)). Mål (n+1) symboliserar skillnader i mål och eftersträvnansvärda värden hos respektive associerad aktör.

Kapitel 3 – Studiens genomförande

“Im Anfang war die Tat“

- Faust, Goethe

"A picture is laid against reality like a ruler."

– Wittgenstein Ludwig.

Beskrivning studiens kontext och empiriska fokus

Jag har studerat det kommunala projektet *Kraftsamling Sjöbo*. Under 2017 beslutade Borås Stad att pröva ett innovativt arbetssätt för att tackla samhällsutmaningar i en stadsdel med gemensamma krafter. Arbetssättet var tänkt att vara gränsöverskridande. Professionen, beslutsfattare, civilsamhället, myndigheter, forskare och de boende i stadsdelen skulle engageras i en gemensam problemlösningsprocess. Kompetens, resurser, ansvar och beslutsfattare var tänkt att samlas på ett gränsöverskridande sätt för att kunna tackla begynnande sociala utmaningar i stadsdelen. Arbetssättet beskrevs som unikt i stadens egna sammanhang och stadens alla politiska facknämnder ställde sig bakom satsningen. Projektet, som var tänkt att pågå under tre plus två år, erhöll både statlig och kommunal finansiering. Stadsdelen Sjöbo valdes ut som ett geografiskt område på grund av professionens bild av stadsdelens begynnande sociala utmaningar. Kraftsamling Sjöbo var tänkt att bli en modell som kunde replikeras på andra stadsdelar eller geografiska områden. Kraftsamlingsmodellen var enligt projektbeskrivningen tänkt att fungera som en mall för hur kommunen - mer eller mindre tillfälligt – skulle kunna samla kompetens, resurser och kollektiva krafter för att tackla samhällsutmaningar.¹ I Kraftsamling Sjöbo deltar majoriteten av kommunens förvaltningar och de bostadsbolag som har bostadsbestånd på Sjöbo. Kraftsamlingen var tänkt att engagera kommunens olika verksamheter, politiker, boende, civilsamhället, företag, akademien, forskningsinstitut och statliga aktörer.

Kraftsamling Sjöbo bygger på *medskapande* som princip. Med det menas att den kommunala organisationen, det civila samhället och invånare förväntas att komma ”närmare” varandra och utveckla stadsdelen gemensamt. Kraftsamling Sjöbo har en *förebyggande ambition* vilket innebär att kommunen och relevanta aktörer förväntas att göra insatser som leder till förebyggande effekter. Det vill säga, genomföra aktiviteter eller göra investeringar som går ut på att minska framtida kostnader eller mänsklig lidande.² Kraftsamling som arbetssätt har en direkt koppling till stadens hållbarhetsmål och visioner. Arbetssättet är tänkt att leda till hållbar utveckling, minska mänskligt lidande och bromsa framtida kostnader för samhället som följer exempelvis av utanförskap, kriminalitet, misslyckad skolgång, arbetslöshet eller psykisk eller fysisk ohälsa.

Till projektet kopplades en projektledare som fick uppdraget att hålla samman intressenter, professioner, politiker, experter, forskare, föreningar och invånare och driva arbetet framåt. Kraftsamling Sjöbo hade kopplingar till pågående reformer och tidigare satsningar. Kraftsamling Sjöbo var en förlängning av stadens arbete med *sociala investeringar* (2013-2016) och finansierades

¹ Borås 20170918

² Borås 20161115; Borås 20170511

delvis av sociala investeringsmedel (3Mkr) som fanns kvar som en restpost i den sociala investeringsfonden i slutet av 2016.³ Professionen och ansvariga politiker hade erfarenhet att arbetet med *sociala investeringar* försvårades på grund av rådande sektors-, organisations- och förvaltningsgränser. (Lundberg Rodin, Samuelsson, & Malmquist, 2018) Baserat på dessa erfarenheter och insikter beslöt kommunen att utveckla och testa ett innovativt gränsöverskridande arbetssätt för att tackla sociala utmaningar.⁴ Detta blev utgångspunkten för Kraftsamling Sjöbo.

Kraftsamling Sjöbo hade även en koppling till Borås Stads *Innovationsplattform*. Innovationsplattformen hade några år tidigare (2012-2015) prövat ett snarlikt angreppssätt för att tackla sociala och ekonomiska utmaningar i stadsdelen Norrby. Erfarenheterna från *Innovationsplattform Norrby* visade på svårigheten att få aktörer från olika organisationer att arbeta ihop. ”Kraftsamlingen” i Norrbyprojektet uteblev och projektet hamnade på drift.⁵ Vidare har Kraftsamling Sjöbo koppling till pågående reformer i kommunen. Under 2017 ersattes stadsdelsnämnderna av centrala facknämnder. För att kunna behålla ”närheten” till invånare och underlätta samverkan mellan verksamheter i ett geografiskt område, etablerades arbetssätt med lokala områdesnätverk. (Se Figur 21 i Appendix)

Under omorganisationen (2016-2017) pågick det diskussioner mellan verksamheter på Sjöbo som handlade om den nya organisationsstrukturen. Professionen försökte komma fram till hur de skulle samverka och samarbeta i den nya nätverksbaserade strukturen som var tänkt att motverka de stuprör som riskerade uppstå på grund av de nya facknämnderna.⁶ Facknämndsreformen var en fortsättning av ett reformarbete som initierades runt 2005. Reformen byggde på en kommuncentral ambition att uppnå enhetliga arbetssätt, likartad kommunal service, effektivare mål- och centralstyrning av stadens verksamheter.⁷ Kommunledning och politiker motiverade centraliseringen utifrån det faktum att kommun- och stadsdelarna uppvisade varierande arbetssätt och erbjöd varierande service till sina invånare. Kraftsamling som ett projektbaserat arbetssätt är tänkt att bli en modell i den nya facknämndsorganisationen där geografisk ansvarskoppling saknas.

Grunderna till Kraftsamlingen lades av en tjänsteperson som ansvarade för stadens arbete med *innovationsplattform* och *sociala investeringar*. De identifierade strukturella hinder som uppdagades både i arbetet med innovationsfrågor och sociala investeringar bidrog till en spirande insikt om behovet av gränsöverskridande arbetssätt där resurser och kompetenser behövde fokuseras tillfälligt och på ett gränsöverskridande sätt kring sociala utmaningar. Tjänstepersonen

³ Borås 20170511

⁴ Borås 20161115

⁵ Innovationsplattform Norrby, s.k. ’Living Lab Norrby’ etablerades i stadsdelen Norrby 2012-2015. Se slutrapport VINNOVA (2016) samt följeforskningen av Dessne (2016). Bland annat visade sig vara svårt att få deltagande aktörer och stadens olika förvaltningar att samlas och arbeta ihop. Flera projektledare byttes ut på kort tid och det gränsöverskridande samarbetet kring stadsdelen uteblev. Istället användes innovationsplattformen för att initiera innovationsprojekt, varav projektet TJAFS (Tjänsteinnovation i AvFallsSektorn var ett av de mest framgångsrika projekten och innovationen implementerades permanent i stadsdelen Norrby). Ett annat konkret resultat av Innovationsplattform Norrby var de nätverk och relationer som byggdes upp mellan kommunen, akademien, statliga myndigheter (Vinnova), kommunala bolag och SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut (numera RISE). Dessa nätverk underlättade mobilisering av resurser, kunskap och kompetens. Exempelvis skrev RISE projektansökan till Vinnova (medborgarlabbet) under förarbetet med Kraftsamling Sjöbo.

⁶ Detta blir tydligt av mötesanteckningar från Områdesnätverket på Sjöbo. (Se Appendix/Fältnmaterial).

Resonemanget om stuprör ledde även till tvärssektoriella ”samarbetsuppdrag” (Borås 20160222)

⁷ Se även studier av Högrell och Ragnarsson (2011) och Högrell och Ragnarsson (2011); Moberg och de la Cuadra (2011). Se även SKL (2005)-(2015) i Appendix/Fältnmaterial.

engagerade kommunledning, förvaltningschefer och politiker i ett förarbete som pågick ungefär åtta månader. De institutionella byggstenarna till kraftsamlingen lades under förarbetet och inspiration till det nya arbetssättet hämtades både från den egna organisationen, från internationella håll och från andra kommuner i Sverige. Exempelvis användes det gränsöverskridande stadsutvecklingsprojektet Sofielund i Malmö som ett inspirerande exempel för att övertyga politiker om vikten av satsningen.⁸ Under förarbetet med Kraftsamling Sjöbo bjöds externa parter som Högskolan i Borås, RISE, Science Park Borås, Grade UP, Hemgården och Drivhuset in för att ta fram projektplan och skriva projektansökan. Vinnova hade utlyst pengar för etablering av ett innovationslabb för ”*Social innovation mot segregation*”. Projektpartners sökte 3Mkr från Vinnova och fick projektet godkänt under hösten 2017.

Kraftsamling Sjöbo delas i denna studie upp i tre utvecklingsfaser: *konstruktionsfasen* (2016-2017), *uppstartsfasen* (2018-2019) och *kraftsamlingsfasen* (2019-2020). Den huvudsakliga framställningen i denna studie fokuserar på uppstarts- och kraftsamlingsfasen (2018-2020) även om hänvisningar kommer att göras till konstruktionsfasen. Exempelvis gällande förarbetet, beslutsprocessen och den institutionella bakgrunden på Sjöbo och i Borås stads organisation. Själva Kraftsamlingsprojektet kom att bestå av sex sammansatta men distinkta utvecklingsprocesser:

- (1) *Medskapande*: Implementering av nya arbetssätt som bygger på *medskapande* som princip. Det handlar om att göra invånare, politiker och professionen delaktiga i utvecklandet av stadsdelen Sjöbo och introducera nya verktyg och arbetssätt för att åstadkomma detta.
- (2) *Samverkans- och samordningsstrukturer*: Skapa eller förändra strukturer mellan verksamheter och organisationer för att åstadkomma en gränsöverskridande samarbetsprocess kring problemlösning. Vidare handlar det om att hitta sätt att samverka kring Mötesplatsen på Sjöbo där det finns en ambition att bredda verksamheten.
- (3) *Kollaborativ planering*: skapa gränsöverskridande strukturer för samhälls- och stadsplanering. Det handlar om att länka samman Kraftsamling Sjöbo med stadens ambition att etablera en integrerad samhällsplaneringsprocess (exempelvis gällande lokaler, bostäder, kommunal service och skolor). Ambitionen härstammar från ett politiskt samarbetsuppdrag som Samhällsbyggnadsnämnden fick vid omorganisationen 2017. Uppdraget är ett försök att motverka stuprörseffekter som den nya facknämndsorganisationen riskerar att skapa.
- (4) *Allaktivitetshus*: Etablera ett verksamhetsöverskridande *allaktivitetshus* på Sjöbo där stadens olika verksamheter kan möta Sjöbos invånare och föreningsliv. Ambitionen att omvandla den nedlagda ”Biografen Olympia” vid Sjöbo-torg härstammade från invånare, föreningar och verksamheter på Sjöbo. (önskemålet lyftes redan under 2016 i det nyetablerade Områdesnätverket på Sjöbo)
- (5) *Medborgarlabb*: etablera en tillåtande och tillgänglig samverkansmiljö på Sjöbo som bygger på medskapande som arbetssätt. Idéen till ett Medborgarlabb för sociala innovationer introducerades av Vinnova genom krav i utlysningstext.

⁸ BID (Business Improvement District) stod ursprungligen för en näringslivsdriven stadsutvecklingsmetod. I Malmö har det döpts om till Boende Integration och Delaktighet.

- (6) *Sjöbo Torg*: Ambitionen att rusta upp torget på Sjöbo och närområdet. Ambitionen att rusta upp torget härstammade från verksamheter och invånare på Sjöbo. (dialoger som hölls med invånare och stadsdelspolitiker under 2016).

Tillträde till fältet och val av fall

Under tiden projektet Kraftsamling Sjöbo formades var jag projektmässigt kopplad till Innovationsplattform Borås och studerade pågående samhällsplaneringreformer och stadsplaneringsprojektet Hestra Växer. När förarbetet pågick under 2017 och en projektansökan var på väg att skickas till innovationsmyndigheten Vinnova, blev jag tillfrågad om att ta på mig en följeforskarroll och representera Högskolan i Borås i projektet. När Projektet startade december 2017 började jag följa implementeringen av Kraftsamling Sjöbo, lärde känna projektledaren som nyligen hade blivit anställd i staden och började följa projektledarens arbete och hur Kraftsamlingen utvecklades. Med andra ord var mitt val av ”fall” redan bestämt tack vare min finansiering från Vinnova och projektets upplägg. Min roll i projektet var relativt öppen beskriven i projektplanen och min uppgift blev att följa och studera Kraftsamlingen över tid under perioden december 2017 till januari 2020. Det dröjde några månader in i fältarbetet innan forskningsprocessen började smalna av och fokus hamnade på gränsgångarfenomen.

Min egen roll i studien

Valet av analytiska intervjuer som metodval (Kreiner & Mouritsen, 2005) har inneburit att forskningsprocessen har utmärkts av gemensam meningsskapande. (Weick, 2001) Jag har däremot inte haft någon uttalad ambition att påverka utgången av projektet eller projektledarens arbetssätt. Däremot kan jag tänka mig att den reflexiva och analytiska intervjutekniken kombinerat med löpande avstämningar av tolkningar, har skapat vissa insikter och lärdomar som exempelvis projektledaren har kunnat använda i sin organisatoriska vardag. Med andra ord har det uppstått ett visst lärande som har gett projektledaren nya verktyg och förhållningssätt i sin praktik. I den bemärkelsen har forskningsprocessen påverkat fältet och utvecklingen av projektet. Samtidigt har jag aktivt hållit mig undan från operativa tillfällen som projektmöten, styrgruppsmöten och workshops. Jag har strävat efter ett ”modest deltagande” i fältet även om graden av närhet och deltagande har varierat under forskningsprocessen. Mina studier av planeringsreformer som började två år innan kraftsamlingen, hade också bidragit till en viss (för)förståelse av organisationsmiljön och jag hade byggt upp tillitsfulla relationer till tjänstepersoner som jobbade med fysisk planering. Denna närhet till fältet och personkännedom har också möjliggjort löpande samtal med andra tjänstepersoner om händelser och fenomen i organisationen, vilket kan ses som en indirekt form av datainsamling och pågående ”sensemaking” (Weick, 1995)

Gränsgångare, gränspraktiker och ledarskap

Jag har använt *gränsgångare* som ”sensitizing concept” genom hela studien. (Blumer, 1954) Begreppet har fungerat som en fixpunkt för specifik form av organisatorisk praktik även om det bitvis varit otydligt vad det egentligen handlar om. Valet av gränsgångare som begrepp var inte självklar när studien började. Studien började initialt som följeforskning av Kraftsamling Sjöbo och var inledningsvis fokuserad på projektledarens arbetssätt, organisatoriska hinder och på vilket sätt Kraftsamlingen implementerades. Efter ett antal månaders fältarbete visade det sig att projektledaren ställdes inför vissa typer av organisatoriska problem som var kopplade till olika former av gränsproblematik och det uppstod ett behov av gränsöverskridande interaktion. Dessa framväxande problem som projektledaren ställdes inför överraskade både mig som forskare och

projektledaren. Vi försökte tillsammans komma underfund med vad som hände i organisationen och i den inter-organisatoriska miljön. Begreppet *gränsgångare* växte fram genom ett samspel där tolkningar av empiriska mönster, gemensam reflektion och läsning av forskningslitteratur varvades. Beskrivningen av gränsgångare tycktes fånga de initiala mönster jag hade börjat identifiera under tolkningen av det empiriska materialet. Begreppet gränsgångare började dessutom resonera ”väl” i diskussionen med andra tjänstepersoner, vilket jag tog som intäkt för att begreppet fångade ett relevant problem och att det fanns skeende som behövde belysas i offentlig sektor. Diskussionen om gränsgångare verkade bidra till nya insikter om de organisatoriska fenomen och problem som projektledaren och kolleger ställdes inför i sin organisatoriska vardag. Tjänstepersoner, även utanför Kraftsamlingen, och började identifiera sig som gränsgångare och hade saknat adekvata begrepp för att förklara sin egen existens och arbetssätt för andra. Begreppet gränsgångare tycktes också snabbt vinna mark utanför studiens kontext – exempelvis i samtal med myndigheter och andra kommuner. (e.g. Eneqvist, Ernits, Jahnke, Lööf, & Stoltz, 2019; Ernits, 2018; Seravalli, Ernits, & Upadhyaya, 2019) Under studiens gång har denna abstrakta och generella förståelsen av gränsgångare ”klätts på” med fler empiriska detaljer. Under analys- och tolkningsarbetet blev det allt tydligare att den befintliga litteraturen om gränsgångare inte fullt fångade på vilket sätt gränsgångaren i Kraftsamlingen arbetade. I slutfasen av fältarbetet, när majoriteten av materialet hade samlats in och analyserats, blev det allt tydligare för mig att det även handlar om någon slags ledarskapspraktik. Gränsgångarens fokus på sociala strukturer och ständiga försök att skapa bättre organisatorisk anpassning ledde in mig slutligen in på Selznicks klassiska teori om institutionellt ledarskap. I den följande studien används dessutom genomgående begreppet ”praktiker” vilket avser *”recurrent, materially bounded and situated action engaged in by members of a community”* (Orlikowski, 2002, s. 256)

Forskningsstrategi - att studera praktiker genom fallstudie

Studien är *utforskande* och bygger på en processföljande forskningsstrategi. Studier som är *utforskande* går ut på att söka förståelse för tvetydiga situationer och hitta mönster i det data som samlas in regelbundet. På grund av studiens inledande öppenhet har jag valt metoder som har gjort det möjligt för mig att fånga hur händelser, handlingsmönster och organisatoriska förlopp utvecklas över tid. (Czarniawska, 2014; Hernes, 2008) Forskningsprocessen drevs framåt beroende på vad som hände i fältet och det dröjde några månader in i forskningsprocessen innan gränsgångarfenomenet hamnade i blickfånget och forskningsprocessen började ”smalna av”. Studien har varit empiridriven. Den processföljande forskningsstrategin är praktisk användbar när syftet är att följa hur ett fenomen utvecklas över tid i dess sociala sammanhang (C.f. Pettigrew, 1990) Studiet är en fallstudie. Jag har studerat gränsgångarfenomen som den tar sig i uttryck inom Kraftsamling Sjöbo som är fenomenets organisatoriska och institutionella kontext.⁹ Studier inspirerade av ett institutionellt perspektiv går ut på att beskriva delar av den institutionella miljön där fenomenet studeras. (jmf. Moulaert, Jessop, & Mehmood, 2016; Selznick, 1984/1949) Detta är bland annat anledningen till att jag har använt retrospektiva metoder för att rekonstruera bakgrunden till Kraftsamling Sjöbo.

Flyvbjerg (2001) menar att fallstudier gör det möjligt att komma nära det som skall studeras och därmed skapa förutsättningar för lärande. Närheten till fältet har gjort det möjligt att föra regelbundna samtal om fenomenet, stämma av pågående tolkningar och diskutera preliminära resultat tillsammans tjänstepersoner, andra forskare som studerar liknande fenomen

⁹ Kraftsamling Sjöbo blev ett ’kritiskt fall’ (Flyvbjerg, 2006) några månader in i studien med tanke på att gränsgångarfenomenet inte var uppenbar från första början.

och kolleger. Se exempelvis metoden 'reflexiva fokusgrupper' som beskrivs nedan och i Tabell 3.1. Denna form av regelbundna avstämningar med aktörer i Borås Stad och externa parter har varit en viktig del i min forskningsprocess och har hjälpt mig att identifiera vad som är moraliskt angeläget och teoretiskt intressant. (Flyvbjerg, 2001) Denna avstämningsstrategi är också för mig ett sätt att öka trovärdigheten och tillförlitligheten i studien. (Baxter & Eyles, 1997). Se Tabell 3.1 för lista på formella avstämningstillfällen och vilka aktörer som deltog vid respektive tillfälle. Tolkningsarbetet sker inte enbart vid skrivbordet eller enbart i "mitt huvud" utan genom en pågående dialog med omvärlden.

Forskningsstrategin har varit pragmatisk och har byggt på en "vid" datainsamlingsstrategi (Van de Ven & Poole, 2005) Denna typ av "vida strategier" är att föredra när fenomen är emergenta eller när teori om fenomenet inte väljs på förhand (se även Martin & Turner, 1986) Vida strategier medger en ökad flexibilitet i det praktiska forskningsarbetet; exempelvis när oväntade händelser uppstår i de processer som studeras. Exempelvis började min forskningsprocess förutsättningslöst och intervjuerna med projektledaren styrdes mer av vad som hände i projektet för stunden. Ett antal månader in i studien framträdde gränsgångarfrågan vilket kom att styra inriktningen för den fortsatta studien. Orton (1997) kallar denna typ av forskningsstrategi för "iterativ grundad teori". Forskningsprocessen i denna studie har utmärkts av en ständig växelverkan (iteration) mellan empiriskt insamlingsarbete, databehandling, litteraturstudier och tolkning. Denna iterativa process ledde bland annat till litteraturen om gränsgångare i samverkansmiljöer och senare till Selznicks teori om institutionellt ledarskap. (Jmf. Charles S. Pierce 'abduktion'). Fältarbetet pågick under perioden dec 2017-jan 2020. I mitten av 2019 upplevde jag att en viss "mättnad" uppstod i materialet. Det vill säga, teman och mönster började upprepas och inga nya överraskningar uppstod i fältarbetet. Med andra ord hade bilden¹⁰ av gränsgångarpraktiken börjat bli allt tydligare för mig men även för projektledaren i Kraftsamlingen som hade börjat identifiera sig själv som en gränsgångare. De empiriska mönster som blev allt tydligare började jag jämföra med andra studier om gränsgångare i samverkansmiljöer. Här blev det tydligt att det fanns en lucka mellan det som jag hade identifierat i studien och vad tidigare studier sade om gränsgångare.

Denna vida forskningsstrategi har lett till att datainsamlingen har genomförts genom en pragmatisk kombination av *prospektiva metoder* (fånga vad som händer i realtid inom Kraftsamlingen genom intervjuer, skuggning, observationer, dokumentanalys) och *retrospektiva metoder* (fånga vad som har hänt historiskt kring beslutsprocesser, organisationsförändringar, i stadsdelen Sjöbo och i arbetet med att utveckla Kraftsamlingen som arbetssätt).

Prospektiva metoder

Följande prospektiva kvalitativa metoder har använts för att studera *gränsgångarpraktiken* som den tar sig i uttryck inom Kraftsamling Sjöbo: *analytiska intervjuer* [19 intervjuer]; *deltagandeobservationer* [2 deltagandeobservationer]; *skuggning* [ett tillfälle]; *dokumentanalys* av det material har producerats inom Kraftsamling Sjöbo inklusive rapportering i lokalmedia. Sammantaget har 1278 dokument samlats in under perioden 2018-2020. En stor del av materialet är opublicerat arbetsmaterial som jag fått tillgång till av projektledaren för Kraftsamlingen. Analysen av dokument har i kombination med intervjumaterial används för att skapa en kronologisk process- och händelsekarta där händelser och relationer mellan olika händelser har tecknats upp och

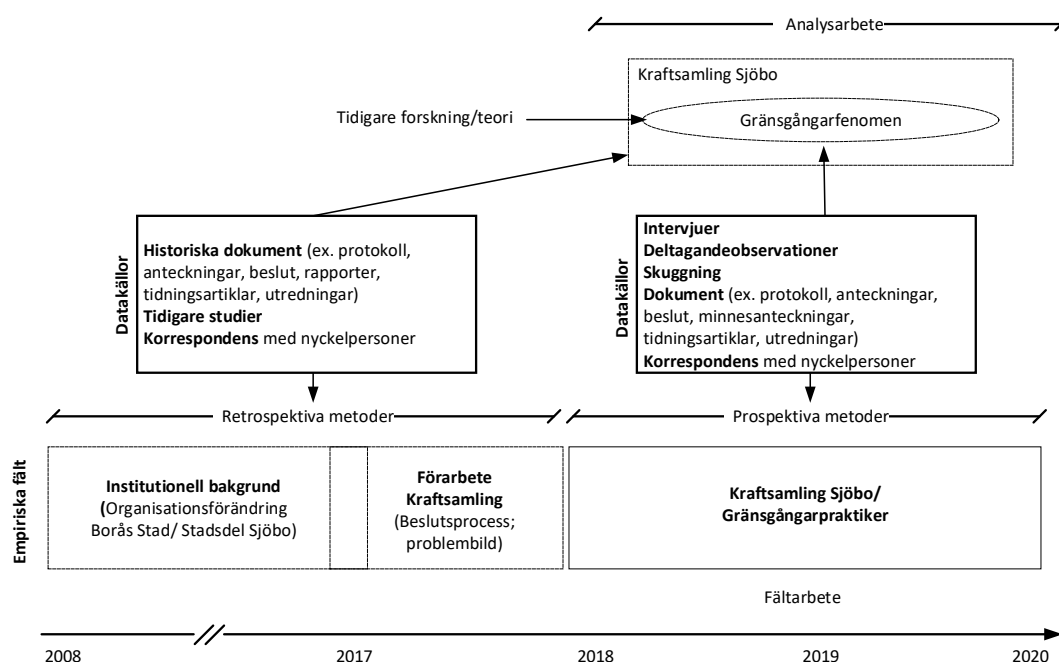
¹⁰ Bilden som en fotografisk metafor: bilden av fenomenet får allt tydligare konturer tack vare lång exponeringstid.

visualiseras. *Deltagandeobservationer* och *skuggning* har använts som kompletterande forskningsmetoder för att fånga mer flyktiga skeenden som mellanmänsklig interaktion och socialt hantverk i samverkanssituationer.

Jag har utvecklat ett arbetssätt med fältanteckningsböcker för att löpande reflektera över vad jag finner intressant i fältet, notera händelser i den bredare institutionella miljön, dokumentera viktiga event, föra kompletterande anteckningar under intervju-sessioner, föra observationsanteckningar och löpande teoretiska reflektioner och utveckla modeller. Sammanlagt har fyra handskrivna böcker med fältanteckningar producerats (ca 600 sidor). På vissa ställen i studien sker hänvisning till fältanteckningar, exempelvis när dokument eller transkriberat material saknas av olika anledningar [ex. *Fältanteckningar 2018:01:15:17* betyder bok 2018:01 och sidorna 15-17].

Retrospektiva metoder

Gränsgångarpraktiken äger rum i en specifik institutionell kontext vilket kräver någon form av beskrivning av miljön. (Nicolini, 2012, ss. 164-175) Med andra ord har jag i studien arbetat för att rekonstruera aspekter av den institutionella bakgrunden och den inter-organisatoriska miljön för att fenomenet skall vara begriplig för läsaren och för mig som forskare. Mycket arbetstid har gått åt till att ”rekonstruera” kontexten. Exempelvis genom spårning av händelser bakåt i tiden, sökande efter nyckelaktörer som har deltagit i relevanta processer, tidigare reformer, beslutsprocesser och förarbeten. För att kunna rekonstruera den institutionella och inter-organisatoriska miljön har följande retrospektiva kvalitativa metoder använts: *arkivstudier*, *korrespondens* (40 brev) och *dokumentanalys*. Sammanlagt har 221 historiska dokument inhämtats, bearbetats och kategoriserats. Dessa dokument och pågående korrespondens med nyckelaktörer har använts för att rekonstruera relevanta delar den institutionella bakgrunden (ex. organisationsförändringar, reformer, nyckelaktörer, beslut, strategiska vägval, aktuella politiska frågeställningar, kritiska händelser, politiska debatter osv.) och beslutsprocesserna före Kraftsamling Sjöbo. Korrespondens med tidigare anställda och nyckelpersoner visade sig vara värdefullt för att kunna fylla i de dokumentation- eller kunskapsmässiga luckor som uppdagades i arbetet med att kartlägga tidigare beslut, händelser och processer. Dessa korrespondenser har också bidragit till värdefull kunskap (kring händelser, nyckelaktörer osv.) som inte nödvändigtvis fanns nedskrivna i historiska dokument. Tidigare studier och offentliga rapporter har också bidragit med värdefulla perspektiv kring vissa historiska vägval av strategisk karaktär (exempelvis intervjuer med kommunaldelschefer gällande omorganisation). I följande avsnitt följer en detaljerad beskrivning av valda metoder, beskrivning av fältmaterialet och på vilket sätt materialet tolkades.



Figur 2. Forskningsprocessen illustrerad. Fältsarbete pågick mellan dec 2017 – jan 2020.

Fältsarbete och fältmaterial

Kunskapen om gränsgångarens arbetssätt, vilka problem som gränsgångare ställs inför och vad som händer inom Kraftsamlingen har skapats interaktivt (Molander, 1996) mellan mig som forskare och gränsgångaren som jag har följt över tid. Kraftsamlingen startade formellt i slutet av 2017 vilket gör att utvecklingen har varit möjlig att studera i realtid. Fältsarbetet har inneburit löpande insamling av *skriftligt material* i form av dokument (texter, bilder) från varierande källor. För det andra har material samlats in via *interaktion* där jag som forskare deltagit aktivt i skapandet av materialet genom intervjuer, observationer, skuggning, fokusgrupper. Denna parallella strategi – både insamling av dokument och interaktion - upplever jag berikade forskningsprocessen. Exempelvis, kunskapen som skapades genom studiet av historiskt material kunde jag använda som reflektionsunderlag i intervjusammanhang (ex. händelser, ”mysterier” som har fått en historisk förklaring). Och vice versa att insikter som uppstod under intervjusituationer kunde jag använda för att styra forskningens fokus genom retrospektiva metoder. Exempelvis, söka efter specifika dokument som kunde ge en bredare bakgrund eller förklaring till det som framkom i intervjusessionen. Arbetssättet kan bäst beskrivas som ett ständigt pusslande, där nya pusselbitar måste hittas och där bilden förhoppningsvis blir allt tydligare. (Weick, 1989)

Tabell 3.1

Aktiviteter och interaktiv datainsamling inom ramen för Kraftsamling Sjöbo (2018-2020)

Datum	Aktivitet	Metod för datainsamling och dokumentation
2018-03-27	Möte med projektledning	Fältanteckningar (2.5h)
2018-04-15	Deltar i workshop om Kraftsamling	Deltagandeobservation (3 h)
2018-04-19	Intervju med XX (Gränsgångare)	Intervju (1,5 h). Inspelad och transkriberad.

2018-05-14	Intervju med AA (Förvaltningschef Samhällsbyggnadsförvaltningen)	Intervju (1h)
2018-05-23	Intervju med XX (Gränsgångare)	Intervju (1h). Inspelad och transkriberad.
2018-05-28	Träffa Göteborg Stads planeringsavdelning. Berätta om preliminära resultat.	Fältanteckningar (2 h)
2018-05-31	Intervju med XX (Gränsgångare)	Intervju (1h). Inspelad och transkriberad.
2018-08-14	Intervju med AA (Förvaltningschef Samhällsbyggnadsförvaltningen)	Intervju (1.5h)
2018-08-29	Intervju med XX (Gränsgångare)	Intervju (1 h). Inspelad och transkriberad.
2018-09-13	Workshop med andra tjänstepersoner som har liknande gränsgångarroller i Borås Stad. 11 tjänstepersoner deltog.	Reflexiva fokusgrupper (3h). Fältanteckningar.
2018-10-08	Workshop med VASYD/Malmö Stad och forskare från Malmö Universitet om b.l.a. gränsgångare	Fältanteckningar (2.5h)
2018-10-10	Intervju med XX (Gränsgångare)	Intervju (1 h). Inspelad och transkriberad.
2018-10-15	Workshop med Göteborg Stad om b.l.a. gränsgångare	Fältanteckningar (1.5h)
2018-10-18	Workshop med andra tjänstepersoner som har liknande gränsgångarroller i Borås Stad. 9 tjänstepersoner deltog.	Reflexiva fokusgrupper (3h). Fältanteckningar.
2018-11-02	Intervju med XX (Gränsgångare)	Intervju (1.5h). Inspelad och transkriberad.
2019-11-14	Deltar i invigningen av medborgarlabbet	Deltagandeobservation och fältanteckningar (3h)
2018-11-22	Intervju med XX (Gränsgångare)	Intervju (1h). Inspelad och transkriberad.
2018-12-07	Intervju med XX (Gränsgångare)	Intervju (45m). Inspelad och transkriberad.
2019-02-18	Möte med XX och ZZ på Innovationsplattformen.	Fältanteckningar (3h)
2019-02-18	Workshop med planerare i Borås Stad om gränsgångare	Fältanteckningar (1h)
2019-03-07	Intervju med XX (Gränsgångare)	Intervju (1h). Inspelad och transkriberad.
2019-04-19	Intervju med XX (Gränsgångare)	Intervju (40m). Inspelad och transkriberad.
2019-05-09	Intervju med BB (Förvaltningschef Samhällsbyggnadsförvaltningen)	Intervju (1.5h). Inspelad och transkriberad.
2019-05-22	Intervju med XX (Gränsgångare)	Intervju (1h). Inspelad och transkriberad.
2019-06-17	Samtal och avstämning med XX	Fältanteckningar (30m)
2019-06-18	<i>Korrespondens</i> med en f.d. utvecklingsledare på stadsdel Norr som jobbade på Sjöbo	Brev (12st)
2019-06-19	<i>Korrespondens</i> med en f.d. gränsgångare under kommunelstiden på Sjöbo	Brev (28st)
2019-07-04	Intervju med XX (Gränsgångare)	Intervju (30m). Inspelad och transkriberad.
2019-09-23	Intervju med XX (Gränsgångare)	Intervju (2h). Inspelad och transkriberad.
2019-09-30	Föreläsning och samtal om gränsgångare på SKR's innovationsvecka i Borås	Fältanteckningar
2019-10-11	Följa gränsgångaren PE under en ”vanlig” arbetsdag för att se hur PE arbetar	Skuggning (5h) och fältanteckningar
2019-11-05	Intervju med XX (Gränsgångare)	Intervju (50m). Inspelad och transkriberad.
2019-12-11	<i>Korrespondens</i> med gränsgångaren som drev fram arbetet med Kraftsamling Sjöbo under perioden 2016-2017 för att stämma av detaljer.	Brev (15st)
2019-12-05	Workshop med planerare i Göteborg stad om bl.a. Gränsgångare.	-
2019-12-16	Projektmöte med expertgruppen om Kraftsamling Sjöbo	Fältanteckningar (2 h)
2020-01-30	Intervju med XX (Gränsgångare)	Intervju (1.1h). Inspelad och transkriberad.
2020-04-03	Avstämning med XX	Fältanteckningar (1.5h)

Insamlande av material genom interaktion

Totalt har 19 intervjuer (ca 20 timmar) genomförts och 18 av dessa har spelats in och transkriberats. Två deltagandeobservationer har genomförts (6 timmar) och dessa tillfällen har dokumenterats med text och fotografier. En skuggning har genomförts (5 timmar) och har dokumenterats på samma sätt som deltagandeobservationerna. Vidare har korrespondens skett med nyckelaktörer, vilket har renderat i 40 brev.

Intervjuer

Intervjuer med gränsgångaren har varit en viktig källa till kunskap om vad som händer inom Kraftsamlingen, vad gränsgångaren gör och beskrivningen av de problem som gränsgångaren ställdes inför i sin organisatoriska vardag. Det har hjälpt mig att öka förståelsen för gränsgångarfenomenet. Intervjuerna har genomförts i dialogform och kom över tid att anta en semi-strukturerad form tack vare de teman och processer som etablerades över tid. Den dialogbaserade formen tillät utvecklingar och utforskande av det som jag som intervjuare eller den som intervjuades upplevde som angeläget för stunden. Den största andelen intervjuer har genomförts med gränsgångaren som jag har följt nära under projektiden. Intervjuer har genomförts regelbundet i syfte att kunna fånga förändringar, förlopp, och upprepning av empiriska mönster över tid. De teman som utvecklades över tid (exempelvis processerna kring Medborgarlabbet, Biografen, Mötesplatsen och så vidare) kom att bli förankringspunkter som möjliggjorde jämförelse av förändring över tid. (se även Van de Ven & Poole, 2005) Intervjuer med andra nyckelpersoner har skett i syfte att få in andra perspektiv på Kraftsamlingen eller för att få klarhet i specifika processer som hade kopplingar till Kraftsamlingen. Gränsgångaren har tack vare sin gränsöverskridande roll och som projektledare för Kraftsamling Sjöbo utvecklat en unik kunskap om Borås Stads olika verksamheter, etablerade samarbetskonstellationer, pågående processer, konflikter och händelser. Intervjuer har haft tre överordnande syften:

1. Samla in data om viktiga händelser och pågående processer inom Kraftsamlingen
2. Samla in berättelser som handlar om gränsgångarens organisatoriska vardag, vad gränsgångaren gör i praktiken och vilka problem som gränsgångaren ställs inför
3. Gemensamt lärande och tolkning av de händelser och förlopp som framträder inom Kraftsamlingen.

Jag har utgått från tre intervjustrategier. (1) För det första har jag använt mig av en intervjumetod som Kreiner och Mouritsen (2005) kallar för *analytiska intervjuer*. Jag har försökt att vara aktiv i samtalet och försökt att åstadkomma en gemensam reflektion kring det som framkommer i samtalet. Exempelvis genom att aktivt utmana vissa uttalanden, lyfta moraliska frågeställningar kopplat till händelser eller kontrastera eller komplettera utsagor med hjälp av data som har samlats in med hjälp av andra metoder (ex. dokumentanalyser). Analytiska intervjuer innebär också att jag som forskare bjuder in till kritisk granskning av mina egna tolkningar. Forskaren blir en s.k. "kritisk vän" med den som intervjuas. (Costa & Kallick, 1993) Analytiska intervjuer innebär att en första analysomgång sker redan under intervjusessionen. En analytisk intervjuteknik innebär att olika teman kan "plockas upp" och kan behandlas vid senare intervjutillfällen (ex. när jag eller den som intervjuas hunnit reflektera, hittat relevant litteratur eller träffande metaforer.), vilket gör att teman etableras och blir allt tydligare över tid eller förkastas när de inte leder någonstans. Mellan intervjuomgångarna har löpande brevledes

korrespondens (c.f. Harris, 2002) skett med gränsgångaren och andra nyckelpersoner i syfte att klara ut specifika detaljer eller stämma av rimligheten i de tolkningar som jag som forskare gjort "vid skrivbordet". För att kunna fånga upp teman och mönster som emanerar under intervjuer, har tekniken med fältanteckningar använts som ett komplement till inspelningar och efterföljande kodningsarbete.

(2) För det andra har jag strävat efter att framkalla en narrativ struktur under intervjuessionerna vilket innebär att en kronologisk ordning mellan förlopp och händelser lockas fram med specifika tekniker. (Czarniawska, 2004b; Pentland, 1999; Schutz, 1971) En narrativ strategi innebär att forskaren ställer frågor som: "*kan du berätta vad som hände när du mötte invånaren...*". Strategin är till en viss mån också ett sätt att parera för vad Goffman (1956) kallade för "impression management" det vill säga en alltför tillrättalagd redogörelse. Genom att be om detaljer och konkreta händelser kan tendensen till "allmänna redogörelser" till en viss del pareras men inte helt undvikas. Jag har lärt mig att framför allt chefer tenderar att befinna sig i "framtiden" baserat på sin önskebild av verksamheten. (Jmf. Brown & Brunsson, 1991; Schutz, 1972) Med andra ord kan det finnas en tendens att en alltför positiv önskebild framträder under intervjusituationer vilket kan innebära att negativa händelser eller situationer tonas ner. (detta kan vara intressant i sig med tanke på att skönmålningen indikerar den transformativa riktningen i organisationen; utmaningen för forskaren handlar om att kunna hitta kontrasterande berättelser eller beskrivningar vilket inte alltid låter sig göras; till en viss del kan den första analytiska intervjustrategin och kombinationer av andra metoder underlätta hanteringen av problematiken).

(3) För det tredje har jag introducerat metoden med "etnografiska intervjuer". (Mol, 2002, s. 15) Det innebär att jag har uppmanat gränsgångaren att vara reflexiv i sin organisatoriska vardag och uppmuntrat till utförliga anteckningar (ex. minnesanteckningar) och föra dagbok när det är möjligt. (Czarniawska, 2007) Med andra ord har jag uppmanat gränsgångaren till eget etnografiskt arbete i sin organisatoriska vardag. Denna form av medskapande upplevde jag lade en bra grund för reflexiva intervjuessioner i form av ökad sensibilitet för händelser och organisatoriska förlopp.

Deltagandeobservationer och skuggning

Deltagandeobservationer har jag använt vid två tillfällen. Observationerna tecknades ner genom fältanteckningar och inkluderades i analysarbetet. Jag har även använt fotografier för att dokumentera händelser, miljöer och artefakter som producerats inom Kraftsamlingen.

Deltagandeobservationer har jag framför allt använt för att kunna få en bättre bild av hur gränsgångarpraktiken kommer till uttryck i sociala sammanhang. Den första observationen gick ut på att fånga miljön i den kommunala organisationen (workshop med politiker, andra professioner, chefer, projektdeltagare när Kraftsamlingen startade) och den andra observationen syftade till att fånga miljön på Sjöbo (Invigning av medborgarlabbet med invånare, verksamheter, politiker, föreningar osv.) Under deltagandeobservationen har också tillfälle givits för att prata "ledigt" med andra människor, hur de upplever situationen, varför de är där och så vidare.

Därutöver har jag kunnat ställa direkta frågor till gränsgångaren när tillfälle givits. (ex. bett gränsgångaren identifiera personer, förklara specifika händelser, hur hen upplevde situationen osv.) Vidare har data från observationer och tolkningar av sociala situationer kunnat användas som reflektionsunderlag i intervjusammanhang. Sammantaget har observationer hjälpt till att skapa en mer nyanserad bild av några av de sociala miljöer som gränsgångaren ständigt deltar i. Skuggning, som är en slags icke-deltagande observation, har genomförts vid ett tillfälle.

Skuggning använde jag för att få en bättre bild av gränsgångarens organisatoriska vardag: hur gränsgångaren jobbar, vilka situationer som uppstår, hur kommunikationen sker och så vidare. Jag skuggade gränsgångaren under en arbetsdag och följde med på de olika möten och evenemang som gränsgångaren hade planerat in i förväg. Även här har observationer och reflektioner tecknats ner med hjälp av fältanteckningar och fotografier har tagits för dokumentation.

Reflexiva fokusgrupper

Nio månader in i studien valde jag använda en metod som jag har valt kalla för reflexiva fokusgrupper. (c.f. Caretta & Vacchelli, 2015) Avsikten med fokusgruppen var att stämma av preliminära resultat av studiet och diskutera gränsgångarfenomenet med andra professioner i organisationen som hade snarlika gränsöverskridande roller eller som hade relativt lång yrkeserfarenhet inom offentlig förvaltning. Mellan 9-11 experter träffades fyra timmar åt gången vid två tillfällen. Fokusgruppen hade ett uttalat syfte: att utforska och diskutera gränsgångarfenomenet inom deras organisation. Jag presenterade preliminära resultat, tidigare studier om gränsgångare och fick värdefull återkoppling. Under andra hälften av mötena berättade personerna om sina egna upplevda erfarenheter (utifrån ett gränsgångarperspektiv) och därefter följde ett reflexivt samtal som jag faciliterade. Under andra mötet togs nästa steg i kunskapsproduktionen och resultat från föregående möte förädlades ytterligare. Resultatet dokumenterades både i bild och text och lade grunden till den populärvetenskapliga rapporten *Omgiven av Gränsgångare - Framväxten av nya samverkansroller i offentlig sektor* (Ernits, 2018)

Insamlande och analys av skriftligt material

Sammanlagt har 1278 dokument samlats in och analyserats varav 221 har varit historiska dokument. Det vill säga, från perioden innan Kraftsamlingen startade. Fältanteckningar som har varit stöd för dokumentation, reflektion och analys har en omfattning på ca 600 sidor. Skriftligt material har samlats in och kvalitativ innehållsanalys av materialet har genomförts. Innehållsanalysen har haft en summarisk karaktär och varit inriktat på händelser. Jag har främst strävat efter att extrahera aspekter som jag bedömt varit relevanta för att förstå händelser och förändringsprocesser. (1) För det första delade jag upp materialet i (i) *nutida* och (ii) *historiskt* material. Det nutida materialet producerades ”löpande” av Kraftsamlingen och Borås Stads organisation. (materialet är mycket rikt och omfattande och jag har valt att arkivera materialet för att möjliggöra framtida studier). Det *historiska* materialet har krävt arkivstudier och aktiva eftersökningar för att kunna tillförskaffas. Exempelvis blev jag tvungen att köpa material från stadsarkivet i Borås för att få tillgång till välfärdsbokslut gällande kommundelen Sjöbo och Borås Stads budgetdokument. Historiska studier är ett tidskrävande pusslande och det är inte alltid lätt att hitta nödvändiga dokument eller materiella spår av händelser. Exempelvis visade det sig att omfattande mängd dokumentation försvann när kundelskontoren i Borås lades ner vid omorganisationen 2010. Vissa kunskapsluckor har kunnat kompenseras genom korrespondens med förre detta anställda och nyckelpersoner.

(2) För det andra kom materialet att delas upp i (a) *offentligt* och (b) *icke-offentligt* material. Det *offentliga* materialet har offentlig karaktär, det vill säga det publiceras eller görs tillgänglig på något sätt (ex. genom arkivering, diarieföring, publicering på nätet, tryck, eller via medier). Det *icke-offentliga* är material måste aktivt eftersökas, exempelvis fråga de som troligen har tillgång till materialet eller aktörer som har skapat materialet från första början. Detta innebär också att relevanta nyckelaktörer måste identifieras och kontakt etableras genom telefonsamtal eller digital kommunikation. Icke-offentliga material kan exempelvis handla om minnesanteckningar,

personliga mötesanteckningar, workshopmaterial och skisser. Denna typ av data är värdefull för att kunna fånga olika typer av vägval eller professionella bedömningar (dvs. fånga dynamiken bakom beslut och strategiska val) och fungerar som komplement till officiella utspel (ex debattinlägg) och dokument (beslut, protokoll osv.). Dessutom är officiella dokument (inom offentlig förvaltning) ofta befriade från personliga ”spår” (i bästa fall kanske namnet på handläggaren eller förvaltningschefen står med i dokumentet). Dessa viktiga ”spår” återfinns däremot ofta i icke-offentligt material (ex. namn på deltagare på mötet och vem som tar anteckningar) även om kvaliteten varierar beroende på vem som tar anteckningar. Dessa materiella spår har underlättat analysen av aktörssammansättning, intressen och pågående institutionaliseringsmönster.

Nedan följer en summarisk beskrivning av dokument som har samlats in. Exempel på *offentligt material* som samlats in: nämndprotokoll, statliga utredningar, beslutstexter, lagtexter, kommunala utredningar, rapporter, kartor, organisationsskisser, budgettexter, planer, projektansökningar, statistiska rapporter, tidigare studier, inlägg i sociala medier, ritningar, avtalstexter, tidningsartiklar och debattinlägg. Exempelvis visade sig tidningsartiklar från lokalmedia vara en värdefull källa för att kunna rekonstruera den institutionella miljön (ex. politiska debatter, politiska utspel, debattinlägg, kritik, konflikter). Offentligt material hjälper också till att etablera en kronologisk ordning. Exempel på *icke-offentligt* material som har samlats in: epost¹¹, ekonomiska kalkyler, presentationsmaterial, personliga skisser, anteckningar, minnesanteckningar, modeller, fotografier, mötesanteckningar och kalenderdata. Exempelvis visade sig kalenderdata vara en värdefull källa för att kunna klargöra vilka människor och organisationer som gränsgångaren träffar och hur ofta; vilka frågor som tas upp på möten; mötesintensitet och mötesfrekvens. Kalenderdata har också underlättat arbetet med att korrelera händelser och processer kring Kraftsamling Sjöbo.

Analysen av *historiska dokument* har gjort det möjligt att fastställa varför Kraftsamlingen växte fram och på vilket vilka motiv som låg bakom initiativet; vilka problembilder och motiv som låg bakom Borås stads centralisering och stadsplaneringsreformer; hur det politiska klimatet har förändrats över tid; varför Sjöbo valdes ut som pilotprojekt av professionen; hur Kraftsamlingen hänger ihop med Innovationsplattform Borås och arbetet med sociala investeringar. Analysen av *nutida dokument* har gjort det möjligt att skapa en bild av vad som händer inom Kraftsamlingen; vilka som deltar; vilka problem professionen försöker tackla; vilka frågor som är aktuella och kritiska för Kraftsamlingen.

Från dessa historiska och nutida dokument extraherades meta-data [aktörer, datum, tid, beskrivning av händelsen, viktigt innehåll, processtillhörighet, händelsetyp] som ordnades kronologiskt i en digital databas för sökbarhet.

Tolkning av fältmaterial

Fältarbetet har genererat omfattande fältmaterial som har legat till grund för ett ständigt pågående tolkningsarbete. Materialet har löpande kategoriserats, kodats och ordnats tematiskt. När det handlar om intervjumaterial har ett inledande tolkningsarbete skett under intervjuessionerna. (Kreiner & Mouritsen, 2005) Tolkningsarbetet beskriver ett pågående försök att begripa och förstå de mönster och skeenden som studien fångat upp. Tolkningsprocessen är till stor del en intuitiv process som inte låter sig beskrivas i mekaniska termer. Det liknar snarare ett slags pusslande. (Weick, 1989) Ambitionen har inte varit att skapa en teori om gränsgångare

¹¹ Enligt offentlighetsprincipen är epost också ett offentligt dokument inom offentlig sektor. Men jag har fått epost skickat till mig ”frivilligt” och kommunikation har också skett med människor som inte längre har en offentlig position.

utan snarare belysa gränsgångarfenomenet med hjälp av olika teorier för att göra den begriplig i sitt sammanhang. Brunsson och Jönsson (1979) benämner det som *speciell teori*. Det vill säga en praktisk användbar teori som handlar om att åstadkomma en förståelse av ett visst skeende. (Ibid, s. 145). Även om tolkningsarbetet inte låter sig beskrivas på ett enkelt sätt, har följande arbetsmoment i tolkningsprocessen förekommit:

1. **Insamling:** Löpande insamling av fältmaterial som i första hand fokuserar på handlingar och händelser och som berör Kraftsamling Sjöbo eller organisationsförändringar före Kraftsamlingen. Förutom dokument som redovisades ovan, inkluderas fältanteckningar och transkriberade intervjudata. Allt material har sparats i filstruktur.
2. **Extrahering av metadata:** detta steg handlar om extrahering av metadata från dokument där händelser eller förlopp framgår. Metadata beskriver händelsetyp, beskrivning av handling, typ av handling, datum för händelse, deltagare, frågor som hanterades vid tillfället, centralt innehåll i sammanfattad form, och vilken typ av process eller initiativ händelsen ”hör till”. Exempelvis, händelser som hör ihop med ”Medborgarlabbet” får en egen tillhörighetskategori.
3. **Skapandet av kronologi:** En kronologiskt ordnad databas där meta-data och centralt innehåll matas in löpande.
4. **Kodningsarbete:** Fältmaterialet har löpande kodats genom kategorier och teman – exempelvis upprepade handlingar, återkommande mönster och teman. Det kan exempelvis handla om koden ”påverkansförsök” i situationen där gränsgångaren träffat en aktör och försökt övertyga aktören för en viss typ av handling. ”gränskonflikter” är ett annat exempel på en kategori. Intervjumaterialet (som byggs på över tid) analyseras ytterligare en gång i sin helhet när fältarbetet övergick till skrivarbete.
5. **Etablering av processer och relationer:** För att få överblick av händelser och förlopp har en analog processkarta konstruerats. Kartan har underlättat arbetet med att teckna fram relationerna mellan kronologiska händelser och pågående processer. Under arbetet med kartan har processbeskrivningar växt fram, dels genom första-ordningens begrepp (som används av de som verkar i organisationen) och med hjälp av andra-ordningens begrepp som är mina tolkningar. Jag har löpande stämt av ”rimligheten” av mina tolkningar med tjänstepersoner i fältet. Arbetet med processkartan innebär också att faser och perioder kunde tecknas fram genom s.k. ”temporal bracketing” (Langley, 1999)
6. **Verifiering:** Under forskningens gång har jag löpande verifierat riktigheten av de fakta som extraherats ur materialet (ex. händelser, förlopp, aktörer) genom s.k. ”triangulering” (Patton, 1990) mellan olika typer av fältmaterial som intervjuer, dokumentation, mötesanteckningar, officiella dokument, protokoll. Vidare har nyckelpersoner fått läsa och kommentera studien under skrivfasen vilket har hjälpt mig att korrigera oklarheter och nyansera beskrivningar.
7. **Teoretisering:** Jag har ständigt prövat etablerade teman och kategorier gentemot teoretiska koncept och jämfört empiriska mönster med andra studier. Detta ständiga prövande och konceptskissande skedde löpande och tecknades även ner i fältanteckningar. Detta tolkande moment kan sammanfattas som kvalificerade gissningar och en abduktiv rörelse mellan empiriskt material och teori. (Jmf. Pierce) Detta moment innebar också att ”luckor” framträder och ytterligare material behövde samlas in för att stärka eller förkasta de tillfälliga hypoteser som växer fram.

Det blev tydligt att analys- och tolkningsarbetet fortsatte under själva skrivprocesser där teman och perspektiv förtydligades och idéer kunde förkastas eller arbetas om. Jag har löpande stämt av tolkningen med aktörer i fältet för att skapa en bättre samstämmighet mellan första- (praktikernas) och andra-ordningens teoretiska begrepp (forskarens). Preliminära tolkningar har också löpande stämts av med andra forskare och tjänstepersoner i liknande roller i andra kommuner. (se Tabell 3.1)

Presentation av resultat

Det sista delen av forskningsprocessen handlar om att beskriva fallet och presentera studiens lärdomar i text- och bildform för läsaren. Det är inte möjligt att presentera och referera till alla relevanta händelser och allt material som har samlats in och analyserats på grund av begränsningen av presentationsformen. En stor del av materialet har hjälpt mig att etablera en förståelse för kontexten runt fenomenet och förändringsprocesser i organisationen och återges i framställningen enbart i generell form. Däremot har jag arkiverat all insamlad material för framtida studier. I Appendix finns ett urval av skriftligt material beskriven där datum för dokumentets skapande (eller beslut) samt titel på dokumentet (ex. ”Borås 20170120” betyder att dokumentet skapades av organisationen Borås Stad vid det datumet).

Presentationen har byggt på vad Langley (1999) kallar för en *narrativ strategi* som “*involves construction of a detailed story from the raw data*” med syfte att “*to achieve understanding of organizational phenomena-not through formal propositions but by providing ‘vicarious experience’ of a real setting in all its richness and complexity*” (s. 695) Kapitel 4 och 5 har en större tonvikt på empiri och går ut på att illustrera på vilket sätt gränsgångaren arbetar och vilka utmaningar som gränsgångaren ställs inför. Jag har stävat efter att åstadkomma textmässig balans mellan presentation av kontext och beskrivning av fenomenet. Utan kontext blir fenomenet svårbegriplig och för mycket av kontext riskerar leda till att beskrivningen av fenomenet försvinner i bruset. Jag har valt att göra framställningen kronologiskt istället för tematisk som en medveten strategi. Min ambition med de första två första kapitlen (4 och 5) är att skapa en känsla för läsaren hur de olika processer fortlöper inom Kraftsamlingen, vilka utmaningar gränsgångaren ställs inför och hur både Kraftsamlingen och gränsgångarrollen utvecklas över tid. Vidare ger den kronologiska framställningen förhoppningsvis en känsla för den komplexitet och mångfald av samtida perspektiv som en gränsgångare har att hantera. Läsaren skall genom framställningen få en möjlighet att kika in genom ”små fönster” in i gränsgångarens vardagsliv. Berättelsen får en bricolage-liknande struktur. (Styhre, 2005) Strukturen och upplägget hoppas jag stimulerar läsaren till att göra egna tolkningar av materialet. Ett annat alternativ hade varit att återge berättelsen genom tematisk strukturering, vilket hade underlättat läsningen, men hade samtidigt dolt den komplexitet som gränsgångaren ställdes inför. För att underlätta för läsaren har delar av materialet **fetmarkerats** för att göra läsaren uppmärksam på ledtrådar som blir viktiga i förståelsen av gränsgångarpraktiken och rollen. Vidare har jag ritat kartor som beskriver den inter-organisatoriska miljön på Sjöbo där händelser utspelar sig. Kartorna visar upp aktörer, organisationer, verksamheter, informella och formella strukturer som skapas inom Kraftsamling Sjöbo. (se Figur 3, 17, 18, 19) Vidare har jag använt fotografier och ”sprängt in” vissa externa händelser (ex. ”HÄNDELSE <datum>: förklaring”) i den textmässigt tunga framställningen för att åstadkomma ett mer levande material.

Presentationen av materialet sker i narrativ form där jag som forskare och gränsgångaren följs åt i en ström av händelser. Narrationen får en ”dramatisk karaktär” (C.f. Czarniawska, 1997, s. 29ff) genom att berättelsen i Kapitlen 4 och 5 fokuserar på kritiska händelser och problematiska förlopp i Kraftsamlingen.

I analyskapitlet (Kapitel 6) tar jag som forskare mer plats i framställningen och etablerar en dialog med andra forskare (genom hänvisning till andras texter som behandlar liknande fenomen) kring de empiriska mönster som studien fångat och belyst. Alla citat och allt empiriska material som jag har samlat in har markerats med en ”enkellinje” i vänstra kanten. Citering från sekundärlitteratur har markerats med ”dubbellinje” i vänstra kanten. Det är viktigt att poängtera att framställningen är tolkad och presenterar bara en aspekt av Kraftsamlingen och att framställningen inte är ”den enda sanningen”.

Etiska frågor

Jag har under studiens gång aktivt ställt frågor om huruvida exempelvis intervjuer får spelas in och på vilket sätt materialet får användas och presenteras för utomstående. Vidare har alla personer i framställningen anonymiserats. Samtidigt är det inte svårt för en utomstående att ta reda på identiteten bakom vissa aktörsbeskrivningar med tanke på att varken projektet eller kommunen i fråga är anonymiserad i studien. Jag har valt att lyfta fram citat utan större omskrivning och stämt av innehållet i citaten med upphovspersonen. Det slutliga resultatet har stämts och vissa små justeringar har gjort exempelvis gällande extra känsliga detaljer. De aktörer som har deltagit i kraftsamlingen (de är strax över 200 personer) har aggregerats till deras respektive organisatoriska eller verksamhetsmässiga tillhörighet. Exempelvis, när konflikter beskrivs mellan aktörer, som tillhör en viss förvaltning eller organisation, skrivs de fram som ”organisationer” (ex. FOF betyder en aktör som tillhör Fritids- och Folkhälsoförvaltningen i Borås) och inte som aktörer. Denna aggregering är gjort med hänsyn till etiska principer. Jag har inte valt att anonymisera projektet på grund av att projektet är offentligt finansierat, forskningen och min insats i projektet är allmänt känd i Borås Stads organisation.

Kapitel 4 – Kraftsamlingen blir till

Uppstartsfas 2018-2019

Introduktion

I följande två kapitel (4 och 5) kommer gränsgångaren inom Kraftsamling Sjöbo stå i fokus för framställningen. Följande kapitel är ett svar på första forskningsfrågan: *Vilka problem upplever gränsgångaren inom Kraftsamling Sjöbo samt på vilket sätt hanterar gränsgångaren dessa problem?* Ett sätt att svara på frågan är att öppna upp små ”fönster” till gränsgångarens organisatoriska vardag och visa utvalda problem och situationer som gränsgångaren ställs inför och på vilket sätt gränsgångaren försöker att hantera dessa problem. Berättelsen är kronologiskt ordnad och strukturerad med hjälp av rubriker och korta stycken.

En karta har ritats över den inter-organisatoriska miljön på Sjöbo där många av de handlingar som beskrivs i följande kapitel äger rum. (se Figur 3, nedan). Kartan är skapad för att läsaren skall kunna orientera sig i vilken institutionell, geografisk och organisatorisk miljö gränsgångarpraktiken utspelar sig. Kartan är uppdelad i fem distinkta institutionella domäner som markeras med rundade och streckade linjer: domänen *Borås Stad* representerar kommunens olika verksamheter och politiska nämnder; domänen *privat* representerar privata företag, konsulter och näringslivsaktörer; domänen *civilsamhället* representerar aktörer från föreningsliv, kyrkan, intresseorganisationer och de boende på Sjöbo; domänen *externa* representerar statliga och regionala aktörer som på olika sätt deltar eller har intressen i Kraftsamlingen. Området mellan dessa domäner representerar Sjöbo och det är i den institutionella och fysiska miljön som verksamheter på Sjöbo, invånare och lokala nätverk är situerade i. Det är i detta ”mellanrum” som gränsgångaren har sitt verksamhetsområde.

hasde dessförinnan jobbat för Stadsdel Norr¹. Under hösten 2017 beviljade VINNOVA projektet ”Sjöbo 2.0 – Medborgarlabb för sociala innovationer”. En enig Kommunstyrelsen godkände Kraftsamling som ett nämnds- och förvaltningsövergripande satsning². Kraftsamling Sjöbo stod på tre projektben. Ett *externt ben* som inkluderar parter som VINNOVA, RISE, Högskolan i Borås, Drivhuset, Hemgården, Grade Up och Science Park Borås. Ett *internt ben* som inkluderar kommunala aktörer som Fritids- och folkhälsoförvaltningen, Samhällsbyggnadsförvaltningen, Stadsledningskansliet/Strategisk Samhällsplanering och Mark- och Exploatering, Centrum för Kunskap och Säkerhet, Kulturförvaltningen, Miljöförvaltningen, kommunala bostadsbolaget AB Bostäder, Grundskoleförvaltningen, Förskoleförvaltningen, Arbetslivsförvaltningen, Individ- och familjeomsorgsförvaltningen, Innovationsplattform, Sociala omsorgsförvaltningen, Vård- och äldreförvaltningen, Tekniska förvaltningen, Lokalförsörjningsförvaltningen. Det *tredje benet* är alla de aktörer som har verksamhet eller intressen i stadsdelen Sjöbo. Exempelvis Regionala Närhälsan och kommunpolisen och civilsamhälleliga aktörer som Borås GIF, föreningen Hemgården och Svenska Kyrkan. Kyrkan hade öppen ungdomsverksamhet och samarbetade med den kommunala fritidsgården på Sjöbo. Vidare deltog privata aktörer som bostadsbolaget Viktoria Park, arkitektfirman Krook och Tjäder och Engelska skolan.

Den nyanställda projektledaren fick ta över de idéer och projektplaner som hade arbetats fram tidigare i förarbetet under 2017. Projektledaren behöll inledningsvis sin roll som sammankallande för områdesnätverket på Sjöbo. När projekten Kraftsamling Sjöbo startade i slutet av 2017 hade projektledaren (som så småningom kom att utvecklas till en ”gränsgångare”) varit anställd på Fritids- och folkhälsoförvaltningen under en månads tid. Personen hade precis börjat lära känna lokala aktörer på Sjöbo och sina kolleger på den nya förvaltningen. Dessutom hade Fritids- och folkhälsoförvaltningen nyligen utökats med motsvarande 165 årsarbetare tack vare nedläggningen av stadsdelarna, vilket innebar att förvaltningen befann sig mitt i en omorganisation när Kraftsamling startade.³ Kraftsamlingens medskapandefilosofi, innebar att innehållet i projektet skulle arbetas fram genom delaktighet berättar gränsgångaren för deltagarna på områdesnätverket i slutet av 2017. Under ett Områdesnätverksmöte meddelar den nyligen tillträdde utvecklingsledaren att

[Jag har] fått uppdraget att projektleda kraftsamlingen och kommer att arbeta 100 % som projektledare. [Jag] kommer fortsätta vara sammankallande till områdesnätverket. Vad som ska göras inom ramen för projektet står inte klart i dagsläget utan är i sin linda och kommer **arbetas fram i delaktighet med aktörer och invånare på Sjöbo**. Inledningsvis kommer en projektorganisation formas för att sedan påbörja dialoger i olika forum. Områdesnätverket kommer att ha en betydelsefull roll i kraftsamlingen och kommer att få kontinuerlig information om kommande processer.⁴

¹ BB jobbade på Stadsdel Norr under perioden 2014-2016. Årsskiftet 2016/2017 flyttade BB till den nya Folk- och fritidsförvaltningen.

² Den totala summan som mobiliserades var: 3 Mkr från sociala investeringsfonden; 1.5 Mkr från arbetslivsförvaltningen via statliga arbetsmarknadsåtgärder (stadsdelsvärdar); 3 Mkr från VINNOVA (för att utveckla medborgarlabbet); 1.9 Mkr för att utveckla torget på Sjöbo genom Byggbonus (Boverket). Under 2019 Kopplades fler projekt till Kraftsamlingen: projektet ”Konst i stadsutveckling” (via statens konstråd) och SIGURD (via Vinnova) (750 tkr). Till summan skall all medfinansiering i form av arbetstid räknas.

³ Kommunfullmäktige 2016-12-01. Budget 2017.

⁴ Borås 20171130

Kartläggning och kompassriktning

I december 2017 börjar projektledare jobba med Kraftsamling Sjöbo. Inledningsvis startar ett intensivt arbete för att skriva projektplan, budget och skriva avtal mellan externa parter.

Projektledaren, som inte hade någon tidigare erfarenhet av liknande projekt, tog inledningsvis hjälp av en projektledare från RISE för att skriva fram en projektplan med projektansökan till VINNOVA som utgångspunkt.⁵ Samtidigt som den formella projektledningen tog vid, började projektledaren omedelbart utforska bakgrunden och syftet med Kraftsamlingen. Detta utforskande arbete genomfördes med hjälp av samtal och genom genomförande av en serie workshops med de aktörer som hade deltagit och format Kraftsamlingen. Projektledaren upplevde sig behöva få koll på vilka aktörer som var viktiga att inkludera i Kraftsamlingen; vilka privata och offentliga verksamheter som verkar på Sjöbo; vilka företag och nätverk som är etablerade på Sjöbo; och hur den rådande problembilden beskrevs i stadsdelen. Projektledaren börjar arbeta med en kartläggning och en analys av läget på Sjöbo som blev klar i Mars 2018.

En grund för att skapa ett bra arbete i projekten är att det finns en kartläggning som visar vilka grupper på Sjöbo som påverkar eller påverkas av projektets resultat samt redogöra för faktorer som inverkar på deras hälsotillstånd. Eftersom det är ett tydligt uttalat mål att projekten ska genomföras i medverkan med de som bor och verkar på Sjöbo så behöver dessa identifieras. Bakomliggande fakta till att satsningen görs behöver också förtydligas så att alla parter i projektet utgår från en gemensam plattform. Kartläggningen visar en samlad bild med fakta, statistik, professioners och boendes bild samt en identifiering av intressenter och aktörer på Sjöbo. Tanken är att kartläggningen ska utgöra en grund och vara ett stöd för projektets fortsatta utformning.⁶

För att skapa sig en bild av situationen på Sjöbo träffar projektledaren en mångfald av aktörer: föreningar, myndigheter, kommunala och regionala verksamheter, experter, invånare och företag. Det handlar om sammanlagt 293 möten från december 2017 till Juni 2018.⁷ Under våren engageras även invånare (både ungdomar och vuxna) genom medborgardialoger där invånarna får berätta om behov och sin syn på Sjöbos utveckling.⁸ För att få en rikare bild kompletteras dialogerna med material från tidigare dialoger, tidigare undersökningar, brottsförebyggande arbete och statistik från välfärdsbokslut. Materialet sammanställdes av projektledaren till ett kunskapsunderlag och blev grunden för det fortsatta arbetet i Kraftsamlingen. För att lära känna externa projektparter, skapa en bättre sammanhållning i projektgruppen och etablera en delad vision och målbild kring Kraftsamlingen, anordnade projektledaren en workshop i början av 2018.⁹ På workshopen deltog RISE, Högskolan i Borås, tjänstemän från Borås Stad, Stiftelsen Drivhuset, föreningen Hemgården, Science Park Borås och utbildningsföretaget Grade Up. En

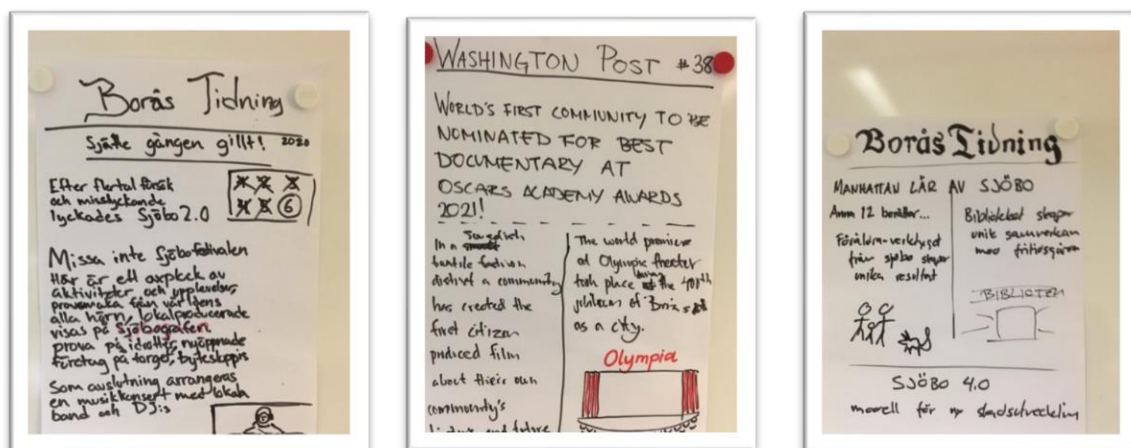
⁵ Resursen fanns tillgänglig tack vare Innovationsplattform Borås och de etablerade nätverk mellan kommunen, akademien och forskningsinstitut.

⁶ Borås 20180327

⁷ Kalenderuppgifter från projektledaren

⁸ Öppet hus anordnades på Mötesplatsen "Framtid Sjöbo" i februari 2018 och där deltog cirka 45 personer. Under våren anordnades även tre dialogcaféer som besöktes av ca 80 invånare. Vidare engagerades unga kommunutvecklare som sökte upp ungdomar för att prata om Sjöbos utveckling. (Borås 20180517)

⁹ Workshopen hölls den 2018-02-05



Figur 4. Projektledaren använder specifika verktyg för att etablera en gemensam vision för en grupp disparata externa aktörer. Workshop 2018-02-05 (foto: Borås Stad)

Sammanflätning

Kraftsamling Sjöbo var i praktiken en avknoppning av *Innovationsplattform Borås* och en fortsättning av arbetet med *sociala investeringar*. Innovationsplattform Borås hade sedan 2016 en gränsöverskridande styrgrupp där förvaltningschefer, representanter från Högskolan i Borås och RISE träffades regelbundet. När Kraftsamling Sjöbo startade ärvdes ledningsstrukturen. När stadsdelarna togs bort 2017 fick Samhällsbyggnadsnämnden ett ”*särskild samarbetsuppdrag avseende samhällsbyggnadsprocessen*”¹⁰ för att motverka stuprörseffekten som riskerade följa av den nya organisationsstrukturen med facknämnder. Samhällsbyggnadsnämnden fick av kommunfullmäktige ett formellt mandat att sammankalla nämnder och bolag kring samhällsplaneringsfrågor.¹¹ Det fanns inte längre någon politisk nämnd som hade ett territoriellt ansvar för planeringsfrågor när stadsdelsstrukturen togs bort 2017. Precis som Samhällsbyggnadsnämnden fick Fritids- och folkhälsoförvaltningen fått ett ”*särskilt samarbetsuppdrag avseende lokalt inflytande, demokratifrågor och mötesplatser*.”¹²

Under 2017 pågick planering av de s.k. ”urbana stråken” och arbetet med den nya Översiktsplanen på Stadsledningskansliet (under kommunstyrelsen) vilket innefattade Sjöbo som stadsdel. Lokalförsörjningsnämnden, som ansvarar för lokalresursplanering, arbetade med att tackla problem med lokalbrist och trängsel i skolor. Bostadsbristen i kommunen föranledde till flera reformer och försök att stärka planeringskapaciteten. Det pågick flera parallella planeringsprocesser som berörde Sjöbo hos flera förvaltningar och kommunala bolag. I Styrgruppen för Kraftsamling Sjöbo lyfte samhällsbyggnadschefen behovet av att integrera dessa utspridda planeringsprocesser.¹³ Den dåvarande förvaltningschefen för samhällsbyggnadsförvaltningen betraktade Kraftsamling Sjöbo som en prototyp för gränsöverskridande samhällsplanering.¹⁴ Fragmenterade planeringsprocesser behövde kopplas samman och flätas ihop.

¹⁰ Borås 20160317

¹¹ Borås 20160317; Befogenheter beskrivs på följande sätt: ”befogenhet att sammankalla berörda nämnder; ansvar för att samarbetsuppdraget kommer igång; skapa förutsättningar, arbetsformer och legitimitet för samarbete; formulera mål för uppdraget; samt att resultatet mäts, utvärderas och redovisas” (Borås 20160222)

¹² Borås 20160317

¹³ Styrgruppsmöte 2017-12-19

¹⁴ Intervju förvaltningschef för Samhällsbyggnadsförvaltningen 2018-08-14

För att åstadkomma en bred förvaltnings- och bolagsövergripande samsyn och integrering av fragmenterade planeringsverksamheter, fick projektledaren av styrgruppen ett uppdrag att arrangera en förvaltningsövergripande workshop under våren 2018. Workshopen hade flera syften: introducera och förankra projektet Kraftsamling Sjöbo hos politiker och tjänstepersoner; informera om aktuella och framtida planeringsprojekt i Sjöbo; berätta om hur kommunen arbetar med gränsöverskridande planering och vilka planeringsreformer som pågår; presentera en läges- och problembild av Sjöbo; identifiera vilka behov det finns på Sjöbo och slutligen föra dialog om vilka åtgärder och prioriteringar som behöver göras på Sjöbo inom ramen för Kraftsamlingen.¹⁵ Projektledaren och dennes kolleger berättade bland annat en berättelse om ett antal fiktiva personer som bor på Sjöbo. Berättelsen handlade om Sjöbobornas vardagsliv och deras sociala utmaningar baserad professionens bild av Sjöbo. Det var ett försök att levandegöra eller ”förmänskliga” statistiken gentemot politiker och beslutsfattare.



Figur 5. Nämnd- och förvaltningsövergripande workshop 2018-04-15. (foto: författaren)

Politiker, intressenter och tjänstepersoner jobbade tillsammans under en förmiddag och kom fram till ett antal prioriterade områden på Sjöbo: exempelvis att bredda den befintliga mötesplatsen på Sjöbo, rusta upp Sjöbo torg, öppna biografen, etablera ett allaktivitetshus, öka tryggheten på

¹⁵ På workshopen deltog nämndpresidier, bolagschefer och ansvariga kommunalråd. På högsta kommunledningsnivå deltog förvaltningschefer för Arbetslivsförvaltningen, Grundskoleförvaltningen, Förskoleförvaltningen, Lokalförsörjningsförvaltningen, Vård- och äldreomsorgsförvaltningen, Sociala omsorgsförvaltningen, Kulturförvaltningen, Fritid- och folkhälsoförvaltningen, Individ- och familjeomsorgsförvaltningen, Tekniska förvaltningen, Miljö- och konsumentförvaltningen, Samhällsbyggnadsförvaltningen. Vidare deltog strategisk samhällsplaneringschef, personalchef, stadsarkitekt, vd:ar för de kommunala bostadsbolagen Viskaforshem, Fristadsbostäder, Toarpshus AB, AB Sandhultsbostäder och AB Bostäder, chef för Centrum för Kunskap och Säkerhet (CKS), personalchef, och externa aktörer som RISE, Högskolan i Borås och näringslivsrepresentanter för fastighetsägare och en privat byggherre. Totalt deltog cirka 70 personer.

Sjöbo, skapa fler trygghetsboende och bidra till ökat föreningsengagemang.¹⁶ Mål, aktiviteter, ansvar och prioriteringar togs fram och sammanställdes i ett gemensamt dokument som sedan skickades ut till alla deltagare och politiska nämnder efter workshopen. Förvaltningschefen för Fritids- och folkhälsoförvaltningen avslutade workshopen med följande medskick till deltagarna: ”Det här arbetssättet är nytt, **vi har stuprör som vi måste kunna hantera och överbrygga**. Detta är ett test, kan vi jobba på detta sätt med andra utmaningar i framtiden? Kan detta arbetssätt testas på andra stadsdelar?”¹⁷ Under ett efterföljande styrgruppsmöte diskuteras resultatet från workshopen och hur...

...vi ska gå vidare med prioriteringar som framkom på workshopen. Nästa steg är att utifrån varje deltagande nämnd/förvaltning identifiera just den nämndens ambition på Sjöbo. Ett separat möte mellan projektledning och representant från nämnd/förvaltning träffas för att ta nästa steg.¹⁸



Figur 6. 2018-04-23. Expertgruppen och stadsantikvarie undersöker den gamla biografen på Sjöbo. Biografen är tänkt att omvandlas till ett Allaktivitetshus. (Foto: Albin Andersson)

Behov av flexibilitet och stöd

Under vårens arbete med att skapa en lägesbild av Sjöbo, samtal med professionen, dialog med invånare och föreningar och arbetet med att få olika verksamheter och organisationer att samverka, började projektledaren att inse att Kraftsamlingen inte var ett vanligt projekt. Projekt kan planeras, resurssättas och genomföras enligt en fastställd plan och med hjälp av på förhand definierade resurser, leveranser och ansvar. Arbetet med kraftsamlingen visade sig kräva

¹⁶ Presentationer och material från workshopen sammanställdes i ett dokument (Borås 20180417)

¹⁷ Fältanteckningar 2017:01:221:229 (2017-04-17)

¹⁸ Borås 20180503

flexibilitet, tålamod och rörlighet, vilket följaktligen bidrog till en spirande insikt och förskjutning av självbild hos projektledaren.

Insikten har vuxit faktiskt i projektet, och jag har aldrig lett den här typen av projekt innan. Och jag tycker att det är jättespännande och jag blir mer varse, vad roligt det är med att våga tappa kontrollen. För det tyckte jag var jobbigt i början. Man vill gärna, och då var jag ny i Borås Stad. Nu börjar jag känna mig lite mer hemma [...]¹⁹

Kraftsamlingens medskapandeambition innebär att det fanns en uttalad förväntning att verksamheter och aktiviteter skall *medskapas* i nya constellationer där invånare, kommunala verksamheter, föreningsliv och lokala företagarna ”möts” i en gemensam process.

Det skall vara medskapande med de som bor och lever [på Sjöbo] [...] och jag tycker att någonstans att det är det som är lite huvudbudskapet i många projekt nu, alltså vi har vaknat till liv. Jo, vi måste ta in andras kunskaper, synpunkter, tankar, idéer. **Vi kan inte jobba i vad vi tror att människor vill ha eller önskar.**²⁰

Kraftsamlingens medskapande ambition innebär att en gränsöverskridande samarbetsprocess måste etableras, vilket innebär i praktiken att invånare, föreningar, verksamheter och organisationer måste göras delaktiga i både planering och genomförande. Detta visade sig kräva flexibilitet och rörlighet hos projektledaren och hos de aktörer som förväntades att delta i Kraftsamlingen. Osäkerheten av vad som skulle göras var stor. Det blev det tydligt att detta flexibla och rörliga arbetssätt utmanade den rådande förvaltningskulturen och ledde till värdekonflikter. Exempelvis fick projektledaren under våren 2018 en ny kollega som skulle stötta Kraftsamlingen och den lokala utvecklingen på Sjöbo. Projektledaren hade i början av året etablerat nya arbetssätt med veckovisa avstämningsmöten i syfte att förflytta information och löpande kunna diskutera dagsaktuella frågor och händelser inom Kraftsamlingen. Men kollegan

...förstod inte varför jag hade skickat mötesförfrågningar varannan vecka att vi skall ha avstämningsmöten. Och så sade jag: ”*det här är jätteviktigt!*”, för då ville hon att vi ska ha ett möte [först] då vi vet att vi skall avhandla någonting. **Men när det handlar om rörliga projekt så är det inte alltid man vet vad man ska avhandla, utan man kanske behöver diskutera.** Och sen händer det nya saker, så att jag vill hellre ha bokade möten så att jag kan informera henne om vad som händer just nu.²¹

Den nya kollegan hade svårt att svara upp mot Kraftsamlingens och projektledarens behov av flexibilitet och rörlighet. Projektledaren poängterar att det är ”*jätteviktigt med flexibla människor, och framför allt när man jobbar i såna rörliga projekt*” som Kraftsamlingen. Ambitionen att medskapapolicy, verksamhetsinnehåll och aktiviteter utmanar befintliga arbetssätt och förvaltningsorganisationen. Under våren blev det tydligt att det krävdes organisatorisk kapacitet att hantera händelser och situationer när de uppstår. Exempelvis måste organisationen kunna svara upp med resurser eller beslut när behov uppstår. Projektledaren mötte tjänstemän som hellre ville jobba strategiskt och som var motvilliga till att prioritera de aktiviteter som hade

¹⁹ Intervju 2018-05-23.

²⁰ Intervju 2018-05-23

²¹ Intervju 2018-05-23

arbetats fram inom Kraftsamlingen.²² Under våren lyfter projektledaren frågan om flexibilitet och behovet av särskilda kompetenser på Sjöbo med chefer i sin förvaltning. Projektledaren inser snart att ledningen saknade insikt om vilken typ av projekt Kraftsamlingen egentligen är och vilka egenskaper och kompetenser som krävs. Detta leder till felrekrytering. Samtidigt upplever projektledaren att det flexibla arbetssättet börjar synas på högsta chefsnivå. Vilket exempelvis blir tydligt när arbetet med Allaktivitetshuset initieras:

Och jag tycker nog att som vår förvaltningschef börjar också att **förstå och är faktiskt mer rörlig**. [...] däremot så har inte han alla förvaltningschefer med sig som är likadana, så att jag tycker att det var fantastiskt. Han hade faktiskt möten med förvaltningschefen för kultur, förvaltningschefen för vård av äldre, förvaltningschefen för social omsorg och AB bostäder i fredags, för att diskutera förutsättningar, möjligheter och även budgetchefen ... eller ekonomichefen var med, för att få med tankarna på Allaktivitetshuset i budget på lång sikt. Det här med biograflokalen, hur kan vi samlokalisera, samfinansiera, hitta lösningar. Är det någonting som vi över huvud taget ska gå vidare med? Vi måste ha ledningen med oss och att de tror på det innan man tar fram en modell för det.²³

Trassla med värden

Under våren 2018 pågår ett intensivt arbete där projektledaren träffar invånare på Sjöbo, möter kommunala förvaltningar som har verksamheter på Sjöbo, träffar aktörer från idéburna sektorn, politiker, företagare på Sjöbo, intresseföreningar, polisen, regionala vårdaktörer och kommunala och privata bostadsbolag. I mötet med människor verksamma på Sjöbo började det bli allt tydligare för projektledaren att kraftsamlingen till stor del går ut på att skapa relationer och bygga nätverk över verksamhets- och organisationsgränser. Vidare går arbetet ut på att ta tag i och hantera olika former av värderingsmässiga frågor och konflikter som försvårar samarbete.

Jag skulle nog vilja säga att metaforen [för mitt arbetssätt] är ett spindelnät. Nej, inte spindelnät, för det är såhär, men **garnnystan**. Det handlar om att man **nystar sig fram på olika delar som har trasslat ihop**.²⁴

Bland de första riktigt ”trassliga” situationer som projektledaren ställdes inför visade sig vara Mötesplats Sjöbo. Ett av Kraftsamlingens övergripande mål var att utveckla de befintliga mötesplatserna på Sjöbo i syfte att kunna fånga upp en bredare målgrupp. Det fanns en uttalad ambition att bredda målgruppen för Mötesplats ”Framtid Sjöbo” och att introducera medskapande som arbets- och förhållningssätt. Dessutom hade gränsgångarens förvaltning²⁵ under föregående år tagit över ansvaret för alla kommunens mötesplatsverksamheter sedan stadsdelarna togs bort. Det visade sig att en grupp äldre Sjöbobor²⁶ hade mer eller mindre tagit över mötesplatsens verksamhet. Mötesplatsen uppfattades av de andra kommunala verksamheter på Sjöbo som särkopplad i början av 2018.²⁷ Frågan komplicerades av att det även visade sig att några av de anställda hade lierat sig med gruppen äldre och motarbetade aktivt den nya verksamhetsinriktningen som följde på omorganisationen. Projektledaren mötte en lokal kultur som fanns Mötesplatsen. Denna kultur visade sig ”krocka” med den nya värdegrunden och

²² Intervju 2018-05-23

²³ Intervju 2018-05-23

²⁴ Intervju 2018-05-23

²⁵ Fritids- och folkhälsoförvaltningen

²⁶ Uppskattningsvis runt 40 personer

²⁷ Borås 20180320

likriktningstanken som följde av omorganisationen. När projektledaren började ”trassla” med mötesplatsen blev det tydligt att det fanns...

...väldigt mycket motstånd på Framtid Sjöbo. Det var en infekterad situation mellan personalen, på mötesplatsen [Framtid Sjöbo], där det var attityder bland besökarna. Det fanns två personer som jobbade på mötesplatsen som inte var lojala och skapade ... vad ska man säga, skapade attityder hos besökarna som inte blev var bra. Alltså, **man måste någonstans sätta gränser och ha en värdegrund för en verksamhet som alla står upp för.** Och det har de skapat nu, och det har varit en process, för att där ledde jag också det här med att ... [jag] **ställde krav på vår organisation**, att ska jag över huvud taget lyckas i det här projektet så kan inte den här verksamheten få vara på det här sättet. Och där känner jag att ... och **** då som har blivit chef för både mötesplatsen och fritidsgården, vilket han inte har varit innan fått personal ifrån fritidsgården. Det är de två personerna som har skapat negativa processer, minuspoler i luften, har blivit omplacerade. Finns inte kvar på mötesplatsen, så det har blivit en positiv anda, en ny tjej har anställts som samordnare på mötesplatsen. För det var en tidigare som var samordnare som inte klarade av att jobba kvar där, för hon kände sig så kränkt. Och det var det här att alla som kom in och jobbade som samordnare för mötesplatsen blev kränkta av både personal som fanns där och av besökarna. Och besökarna kunde frysa ut människor. Alltså, det var väldigt mycket äldre och äldre kan vara speciella när.

Intervjuaren: Jaså? På vilket sätt?

Ja, de ägde rummet där på något visst sätt.

Vad jag förstod det som. Jag har inte sett det här riktigt själv, utan det är vad människor har beskrivit för mig. Och jag tänkte, oj, det här blir en intressant uppförsbacke. Och när jag har varit ute och **relationsskapat** så har jag hört från flera håll att det är saker som pågår på mötesplatsen som inte är bra, och att besökarna har varit väldigt arga.²⁸

Den rådande kulturen på Mötesplatsen visade sig krocka med den nya medskapandefilosofin:

Det har funnits väldigt mycket ilska för att man har avskedat eller omplacerat en av personerna, för **hen gjorde som besökarna ville.** Och den verksamheten skulle inte servera stekt ägg och göra allt det som besökarna ville. Vi skulle ha fikaverksamhet, men det andra tog för mycket tid. Och då var det chefen som var tvungen att sätta ner foten och säga ”*nu har vi en verksamhetsbeskrivning, och det här gäller. Vi ska inte ha den här typen av verksamhet, och det får den som är ansvarig för mötesplatsen också informera sina besökare*”. Och de tycker att kommunen är jätte dumma som inte står och kokar gröt och inte steker ägg . Och det är också för att de tidigare personerna [anställda på Framtid Sjöbo] har **inte varit lojala** och pratat skit om kommunen. Och så kan inte en verksamhet få bedrivas. Så är det inte längre. Och det känner jag gör att det blir svårt att **komma in när det finns en väldigt stark gruppering.** Det här är en gruppering, och det är de äldre som möts på mötesplatsen²⁹

Även om kommunen avskedade personal och tillsatte en ny chef för verksamheten kvarstod brukarna som fortsatte besöka mötesplatsen. Denna grupp äldre som leds av antal starka informella ledare, visar sitt missnöje och förakt i mötet med den nya verksamheten och vädrar sitt missnöje i de dialogprocesser som leds av projektledaren. Men projektledaren menar att det på samma gång är viktigt att bygga ett förtroende och få med sig denna grupp äldre och deras

²⁸ Intervju 2018-05-23.

²⁹ Intervju 2018-05-23.

informella ledare i utvecklingen av verksamheten. Denna grupp äldre visar misstro mot kommunen och ett missnöje med samhällsutvecklingen i stort:

Ja, allt är samhällets fel. Missnöje om att allt är samhällets fel. *"Vi blir aldrig lyssnade på, allt är samhällets fel. En stor besvikelse."*

"Ja, nu har man dragit in bussarna, och nu har det blivit sämre här på torget. Åh, nu är det tomma lokaler. Ja, vad gör man? Och kolla här, nu får vi ingen frukost här längre på mötesplatsen". Ja, och då har jag ställt frågan *"men vad kan ni göra själva? Skulle ni kunna bedriva en frukostverksamhet här så är det ingen som skulle säga nej. Om ni två personer skulle starta upp så att ni är här och lagar frukost tillsammans, så är det okej"*.

Projektledaren behöver implementera medskapande som organiseringsprincip, menar att det förväntas ett visst mått av engagemang från besökare kring verksamhetsinnehållet. Medskapandeambitionen krockar med den etablerade servicekulturen där Mötesplatsen servade brukarna. Projektledaren börjar agera som förändringsagent i mötet mellan dessa kulturer vilket inledningsvis leder till en hel del social friktion:

Nej, men det är **lite jobbigt**. Men jag tror att det inte har funnits någon som kommer in och säger och ställer den frågan. Det har jag märkt väldigt tydligt, för jag vänder det nästan vid varje samtal också frågan *"men vad kan du bidra med själv?"* Och det är också en process. Första gången sa de så här *"nej, men vadå? Nej, jag, jag har inte tid"*. Väldigt ofta hör jag *"jag har inte tid"*.³⁰

Efter upprepade möten och samtal, börjar projektledarens arbete långsamt bära frukt:

Men ja, de sista två gångerna som jag har haft samtal så har jag ändå upplevt att [imiterar personerna] *"ja, men det finns nog någonting som vi skulle kunna göra själva. Ja, men vi skulle nog hinna bla bla och kanske skulle kunna gå ihop några, och kanske skulle kunna göra det tillsammans med PRO"*³¹

Ambitionen att arbeta enligt en medskapandeprincip skapar en förväntning på de olika kommunala verksamheterna att agera och prioritera om i sin verksamhet. De dialogprocesser och samtal som har först på Sjöbo har lett fram till beskrivningar av behov och önskemål som nu behöver beaktas och behandlas i den formella byråkratin. Medskapandeprincipen innebär att kommunens olika förvaltningar och nämnder behöver bli mer inlyssnande och handlingsinriktade:

Och sen så vill de nog att det ska handla om att det händer saker lite snabbare än vad det många gånger gör, så det är jag lite orolig för nu. Det måste till lite quick fix, synliga saker. Till exempel på torget [...] utan att det egentligen är det här långsiktiga förändringen. Men att människor på Sjöbo ser att det händer någonting. [förvaltningschefen för Folk- och fritid] berättade för mig att samhällsbyggnad har medel som kallas för Byggbonus³² där de avsätter en och en halv miljon till torget på Sjöbo i år. Och vi har inte fått tillgång till de medlen än, men han har tagit upp det i ledningsgruppen [Strategiska gruppen], och vi kommer att få det när som. Och då tänker jag att ... och **där får det bli snabba ryck med torget**. [...] i dialogen [med invånarna] har framkommit att det är många saker som man skulle vilja göra med torget. Ja, men vi kan väl fixa

³⁰ Intervju 2018-05-23.

³¹ Intervju 2018-05-23.

³² Byggbonus är statliga medel som Samhällsbyggnadsförvaltningen ansökte 2016, 2017 och 2018. (Proposition 2017/18:01. Byggbonus och förlängning av stadsmiljöavtal). Totalt fick Borås Stad 64 mkr utan någon återrapporterings- eller uppföljningskrav.

lite. Ifall vi bistår med 1.5 miljonen för tekniska förvaltningen, med att byta ut belysning, ser över plattorna, vi ser till att de får en boulebana till och lite blomrabatter. **Så ser de, ja, det har hänt något.**³³

Men bilden är inte enbart negativ på Sjöbo erfar projektledaren. Det finns andra grupperingar bland invånare och föreningsliv som har en mer framåtsyftande ambition och som ser Kraftsamlingen som en möjlighet. Projektledaren får en inblick i de olika intressen som finns i lokalsamhället samt vilka planeringsprocesser som sker i de olika kommunala förvaltningarna.

Jag har träffat en del ungdomar också, och de är mycket mer positiva. Och de föreningsledare som jag träffat har också en väldigt positiv utvecklingssyn. Och Borås GIF [idrottsförening] till exempel har blivit väldigt ambitiösa med sina utvecklingstankar med Sjöbovallen. Vi ska träffas nu på fredag igen för att ... **ja, de ser sin möjlighet nu när det är en Kraftsamling. Och de tycker att det är allvarligt att föreningsdeltagandet minskar** och skulle vilja göra det bättre. Och den här spontanidrotten, att det ska finnas då till exempel en hinderbana skulle kunna finnas på Boråsvallen också. Eller Sjöbovallen menar jag. [...] Så att nu invigde de den här cykelparken i fredags, vilket blev jättebra. Men det finns mycket yta kvar där, varför inte använda det. Och nu pratade vi också om precis som invånarna har varit inne på, att belysningen är väldigt dålig ner från torget till Sjöbovallen. Det är en skogsväg där. Så att nu har vi hittat en finansiering via Park och leder [FoF] med att eventuellt få till en belysning. Vi ska bara få ett okej från tekniska.³⁴

En gränsgångarpraktik blir till

Sex månader in i Kraftsamlingen börjar projektet bli allt mer komplex. Processerna kring upprustning av Torget och närmiljön, Allaktivitetshuset, Medborgarlabbet, Mötesplats Sjöbo, verksamhetssamordning och samhällsplanering, har börjat komma igång och allt mer tid går att hålla samman, driva på och samordna dessa processer. Detta innebär för projektledaren ett intensivt gränsöverskridande arbete, ständiga dialoger och behov av ständiga förankringsprocesser med olika förvaltningar, bolag, verksamheter, föreningar och organisationer. Projektledarrollen förändras och det blir allt tydligare att det är någon form av gränsöverskridande **gränsgångarpraktik** det handlar om. Gränsgångaren måste aktivt träffa och lära känna professionen och chefer i respektive förvaltning. Det uppstår ständigt hinder som måste hanteras, men det har inte fram till senhösten 2018 "*uppstått hinder som stoppar upp helt och hållet, utan det försvårar kanske processen*"³⁵ menar gränsgångaren. Förutom det stora motståndet från gruppen äldre på Mötesplatsen och Sjöbo, ställs gränsgångaren inför trögheter kring processen runt Medborgarlabbet:

Och ett annat hinder är AB Bostäder upplever jag, som ändå är en partner tycker jag i projektet och viktig partner. Och att ... men det kanske är min naiva bild att det ska gå fortare. Jag hade en föreställning av att den processen inte behövde ta så lång tid, och därför vill jag någonstans vara lite ödmjuk och försiktig för att jag inte har varit med i de typerna av processer innan. Men **jag tycker att jag har tagit oskäligt lång tid** innan vi får tillgång över huvud taget till själva medborgarlabblokalen.³⁶

³³ Intervju 2018-05-23

³⁴ Intervju 2018-05-23

³⁵ Intervju 2018-05-23

³⁶ Intervju 2018-05-23

Kraftsamlingens gränsöverskridande arbetssätt synliggör de gränser som följer av ansvars- och verksamhetsråden. Detta gränsöverskridande och rörliga arbetssätt ställer krav på gränsgångaren som måste våga träda över gränser, våga utmana olika professioners synsätt, och våga ”driva på”:

Jag är ganska öppen, och det är också ... man måste vara otroligt **trygg i sig själv** och våga att blotta sina även dåliga egenskaper. Jag är inte bäst på allting, men jag får förlita mig att det finns andra som stöttar upp mig i det jag inte är bra på. Och jag ser att en styrka hos mig som jag verkligen har reflekterat på vid flera tillfällen, det är att jag **vågar att utmana**. Jag köper inte bara ett koncept rakt av. Jag har utmanat AB Bostäder i många möten och så här ”**men nu är det faktiskt din roll att ta på dig det här. Det är ingen annan**”. Och de har säkert tyckt att jag kanske har **trampat på tårna** ibland. Man märker ... man kan **känna av stämningen lite**. Men jag tror att det är viktigt. Jag tror det är jätteviktigt... för jag tror att man **måste kunna ifrågasätta** och ibland **göra det lite obekvämt** och **ställa krav**. Jag kan inte bara förvänta mig att alla processer går framåt och att alla vill, för att alla vill med minsta möjliga insats. Men jag måste **kräva ibland att insatsen behöver kanske vara lite mer än minsta möjliga**. [...] ³⁷

Gränggångaren reflekterar över sin praktik under under hösten angående ambitionen att få tekniska förvaltningen att prioritera om i sin verksamhet:

Sen så är jag, ju väldigt effektiv som människa, och flera tillfällen, så ställde jag ju frågan [till ingenjören på tekniska förvaltningen] ”*Ja, vad blir nästa steg, när är nästa steg*. Jag jobbar oftast så, **redan nästa möte, redan nästa tanke, så att vi vet vart processen går vidare** [...] Men **jag får ju bevaka**, att det verkligen blir gjort... ³⁸

Att bevaka frågor, driva och hålla processer levande och att ständigt följa upp och påminna aktörer i olika förvaltningar och verksamheter, blev så småningom ett etablerat arbetssätt för gränggångaren. Kraftsamlingen är inte ett projekt i traditionell mening utan det handlar snarare om processledning där man driver flera parallella processer med många olika aktörer upplever gränggångaren.³⁹ Det skiljer sig mot projektledarskap. Detta var inledningsvis inte tydligt när Kraftsamlingen började:

jag är både processledare och projektledare, mm...och det står... det gjordes från första början, att du skall anställas som både processledare och projektledare...Utan att jag egentligen förstod att det blir väldigt mycket [arbetsbelastning]...så att egentligen så skulle man haft två personer, till detta, för att få det hållbart. [...] Jag hade jobbat mycket med processledning själv innan och har gått många processledarutbildningar. [Jag] hade mycket processledaruppdrag i min förra tjänst. Och saken är den att jag har känt mig ganska så mycket mer hemma i att förlita mig på processer, mer än projektledarskapet, och jag tror att du kan se det, att det genomsyrar [gränggångaren]. **Processlederi mer än projektlederi. Jag är en processmänniska**. [...] ⁴⁰

Processledning, menar gränggångaren, är ett tolkande och reflexivt arbetssätt. Det handlar om ett situationsanpassat arbetssätt som går ut på att förstå och hantera...

...olika faser som man möter på, i olika projekt och dess processer och processflöden. Det handlar om metoder för att **kunna bemöta konflikter** i olika faser som går upp och ner, sen så blir det ju att, processledning och projektledning går väldigt mycket hand i hand...väldigt många

³⁷ Intervju 2018-05-23

³⁸ Intervju 2018-11-02. Fältanteckningar 2018:01:76:78

³⁹ Exempelvis använder gränggångaren aktivt handboken: *Processhandbok* (2009). Lunds Universitet.

⁴⁰ Intervju 2018-10-10. Fältanteckningar 2018:01:66:68

gångar, man tar ju upp också, utifrån tidsplaner, det finns en start, det finns en mål, vad är det för olika faser i ett projekt, och processerna där emellan. Men processerna, blir liksom de här **mjuka värdena, ständigt pågående**, cirklar, går runt, inte linjärt....jag ser projektet som linjära, medans processen är cirkulära om man skall måla upp det som en bild⁴¹

Vidare handlar det om förmåga till kommunikation och anpassning av budskap beroende på situation. Gränsgångaren är utbildad i både...

...coaching och kommunikation. Coaching, gjorde jag jättelängesen, och gällande kommunikation, så har jag ju gått både, det här med **kommunikationsteorier** och tränat på, hur ens kommunikation mottas, vem är mottagare, vem är avsändare, hur man kan få till, **budskapsträning** har jag också haft...jag hade ett projekt med länsstyrelsen, där vi gick tillsammans med en journalist, träna på det här, hur våra budskap tas emot, å så skulle man bli filmad, sen så läste jag faktiskt en kurs på pedagogien i Göteborg om **kommunikation och ledarskap**. Där det handlade väldigt mycket om **reflekterande**...det handlade om **problematisera**, reflektera, kommunikationsinnebörden i allt, så att, då fick man ju filmas, och, utsättas för jobbiga situationer [...] inom ganska kort varsel kunder man få information, hur man kommunicerar det vidare, vilka sinnen påverkas.⁴²

En gränsgångare måste kunna anpassa sig till olika miljöer, situationer och människor för att kunna nå fram och bemöta människor:

Jag märker exempelvis när jag kommer ut på Sjöbo, att **vi pratar ju olika språk ibland**, jag och olika människor och **jag försöker lägga mig på deras nivå**, då försöker jag, sudda bort av allt vad akademispråk heter. Det märker jag är en framgångsfaktor. **Möt folket på det sättet som man vill mötas på**. Och säg kanske till och med "tokiga saker", för att människor skall kunna skratta åt dig, så att inte du, **gör dig i bättre dager än någon annan**.⁴³

Även i mötet med profession och experter handlar det om att vara prestigelös och visa respekt för expertisen:

Och det är så många gånger man får känna sig så jävla korkad /skratt/ Jag brukar börja med det: *"Du är specialist, du är ett proffs. Nu är det jag som är lite korkad."* Ja, det är lika bra att ha den ingångspunkten. Och jag märker att den är faktiskt ganska framgångsrik. Jag tror att det var det som blev också att det blev kanske ett gott bemötande med mark och exploatering, att man inte tror sig veta någonting. ... jag behöver inte heller låtsas att vara korkad för där är jag korkad i vissa sammanhang /skratt/⁴⁴

Under senvåren 2019 hade även en insikt växt fram om vikten av att bemöta människor och styrkan i att kunna vara förankrad i den operativa gräsrotsnivån:

Jag har ju inte tänkt så innan, utan det är ju någonting som jag har blivit varse för att jag har fått vara operativ också. För jag har ju jobbat väldigt mycket i det strategiska ledet och inte varit ute och mött människorna. [i en tidigare roll] Och det händer ju någonting när man är ute och möter människor. Och jag som alltid har jobbat med människor innan i min tidigare bransch när jag jobbade som frisör. Och det är ju där egentligen drivkraften, tror jag, finns. [...] Jag tror att det är som så här, det är få människor som är systematiska och får en process till att verkligen följa

⁴¹ Intervju 2018-10-10.

⁴² Intervju 2018-10-10.

⁴³ Intervju 2018-11-02.

⁴⁴ Intervju 2019-03-07.

samtidigt som man är kreativ och verksamhetsnära. Och därför har man kanske både och. Egentligen så skulle det vara att en människa har allt det här. [...] Och jag tänker att jag har funnit en helhet på ett helt annat sätt när jag är **där uppe** [strategisk nivå] **och är här nere** [operativ nivå och lokalsamhälle]. Och jag har faktiskt sagt tidigare att jag inte ville jobba så operativt. Och jag vet inte varför jag har sagt det. I mitt folkhälsoarbete. Och då trodde jag att det var rätt att jobba på den här strategiska nivån och sätta planer i verket, men jag känner att nu har jag ju varit i folkhälsoarbetet i 18 år och ... Nej, när man blickar tillbaka, vad gör det för skillnad för individen egentligen med alla de här förbenade planerna?⁴⁵

Skapa samsyn över gränser

Den förvaltnings- och nämndövergripande workshopen under våren etablerade en samsyn kring att den gamla biografen på Sjöbo skall utvecklas. Idéen om ett delat allaktivitetshus innebar i praktiken att chefer och professioner från olika förvaltningar, verksamheter och bolag behövde enas kring en gemensam inriktning och verksamhetsinnehåll. Föreningen Hemgården var tidigt en drivande kraft bakom biografens öppnande (etablering av en ny kulturscen) och behövde såldes inkluderas i arbetet. Grängsgångaren började arbetet med att skapa en samsyn över förvaltnings- och bolagsgränser kring det eventuella framtida ”allaktivitetshuset”.⁴⁶ Biograflokalen ägdes av det kommunala bostadsbolaget AB Bostäder och hade stått tom sedan 2005 år delvis på grund av renoveringsbehov. Förvaltningschefen för fritids- och folkhälsoförvaltningen tog under våren 2018 på sig rollen att samla förvaltningschefer för att diskutera huruvida allaktivitetshuset är någonting som kommunen skall gå vidare med tanke på att det krävs både samfinansiering, ändring av verksamhetsinnehåll och insatser från verksamheter som är politiskt och förvaltningsmässigt åtskilda. Förvaltningscheferna pratade ihop sig och ställde sig positiva till tankarna på ett eventuellt allaktivitetshus på Sjöbo. Förvaltningschefen gav grängsgångaren klartecken att bjuda in ”till en workshop med berörda verksamheter som skulle fylla ett allaktivitetshus”.⁴⁷ Under workshopen skulle även den idéburna sektorn representeras via Hemgården:

Ja, så att [hemgården] blir den delen med föreningsbiten, och så får vi även in det här med mötesplats och fritidsgård och bibliotek och våra äldre perspektiv. Eftersom de har kommit in på mötesplatsen på Sjöbo [Framtid Sjöbo]. Så att ... och då ville han att ”ja, men se till att ni får ett möte redan innan midsommar”. Och det är bra att sätta gång, och då har vi redan bestämt också ett uppföljningsmöte i augusti, där vi ska presentera vad vi har kommit fram till i workshopen till han, för att de sen ska ta och ta fram ett underlag för ... kommunalrådsberedningen [i Borås har man kommunalrådsberedningar för större ärenden som kräver politisk förankring]⁴⁸

Grängsgångaren hade under våren hört talas om ett etablerat gränsöverskridande arbetssätt för att kunna hantera frågor som kräver samsyn över organisations- eller professionsgränser. Inom

⁴⁵ Intervju 2019-05-22.

⁴⁶ Under stadsdelstiden låg kulturverksamhet, öppen ungdomsverksamhet (Ex. fritids) och mötesplatser för äldre inom en och samma förvaltning och nämnd. För hur de olika verksamheterna fördelar sig efter omorganisationen 2017 se Tabell A1 i Appendix.

⁴⁷ Intervju 2018-05-23

⁴⁸ Intervju 2018-05-23

samhällsbyggnadsområdet hade ett nytt arbetssätt skapats för att underlätta samarbete och tillfällig problemlösning över professionella och förvaltningsmässiga gränser.⁴⁹ Med tanke på det stora antalet intressenter, blandningen av verksamheter och expertområden och kravet på att hitta en gemensam bild kring ett allaktivitetshus på Sjöbo verkade metoden med Projektstudio lovande.

HÄNDELSE 2018-06-05: Workshop om Biograflokalen med idéburna sektorn

HÄNDELSE 2018-06-08: Workshop om Medborgarlabbet med externa projektparter

HÄNDELSE 2018-06-14: Popup-dialog om medborgarlabbet ”Det regnar idéer på Sjöbo”



Figur 7. Popup-dialog om medborgarlabbet på Sjöbo Torg. (Foto: Borås stad)

HÄNDELSE 2018-06-18: Projektstudio om Allaktivitetshuset

Den 18 juni anordnade gränsgångaren en workshop i Projektstudio om Allaktivitetshuset. På workshopen deltog åtta personer från tre förvaltningar (VÄF, FOF, Kultur) samt föreningen Hemgården. Gruppen konstaterade att allaktivitetshuset har ett stort värde för ökad samverkan mellan det ”*det offentliga och civilsamhället*”.⁵⁰ Under workshopen lyftes bland annat risken med att kommunen ”*inte våga tänka nytta och långsiktighet*” samt att allaktivitetshuset riskerar att innebära

⁴⁹ S.k. Projektstudio

⁵⁰ Borås 20180617

”otydlighet i ansvar, styrning och ledning”.⁵¹ Tio idéer kring om verksamhetsinnehåll arbetades fram med hjälp av kreativa metoder⁵². När idéerna skulle betygsättas fick följande ide flest röster av deltagarna:

Ett allaktivitetshus som har fokus på cirkulär ekonomi med utbyte av tjänster och social samvaro, där det kan bildas nya små företag som växer och gör att det blir mer levande på Sjöbo. I huset erbjuds utlåning av verktyg och maskiner som inte alla har hemma. Det finns symaskiner till låns samt erbjuds hjälp med exempelvis lagningar av plagg samt uppläggning av byxor av frivilliga. Det ska finnas olika typer av verktyg till olika hobbyprojekt, t ex maskiner som kan laserbeskära platsdekor och material till tygtryck. När nya affärsidéer föds erbjuder AB Bostäder lokaler med lägre hyror den första tiden i form av omsättningshyror. Det erbjuds också utbildning i företagande och hjälp med företagsekonomi. Huset ska vara mångfaldens hus.⁵³



Figur 8. Projektstudio om allaktivitetshuset. (Foto: Borås stad)

HÄNDELSE 2018-08-16: Politiker beslutar om att godkänna 1.9Mkr från Byggbonus till Torget och ge ett samverkansuppdrag till FOF och TK.

Det flödar över!

Ett möte hölls under sommaren med arkitektfirman Krook och Tjäder och fastighetsägaren AB Bostäder, för att sätta igång processerna kring framtagandet av skisser och förslag på hur den gamla biografen skulle kunna användas och rustas upp för ett allaktivitetshus. Med tanke på att

⁵¹ Borås 20180617

⁵² Enligt dokumentationen användes metoden ”Brainwriting”. Även kallat för 6-3-5 Metoden.

⁵³ Borås 20180617

allaktivitetshuset kommer innebära behov av investeringar, involverades även kommunens budgetchef för att skapa förankring hos stadsledningskansliet. I mötet med arkitekterna påtalade grängsgångaren att de konsulterna måste basera sina förslag på det material som har tagits fram av Kraftsamlingen. Exempelvis baserat på det material som hade arbetats fram i projektstudion, nulägesanalysen under våren, medborgardialoger, dialog med föreningar och utifrån de underlag som tog fram i den stora workshopen med politiska nämnder, bolag och kommunledning. Exempelvis, möjligheten till flexibla lösningar i allaktivitetshuset för att kunna tillmötesgå olika verksamhetsbehov. När arkitekterna vid uppföljande mötestillfälle skulle presentera skisserna, visade det sig att de inte hade tagit hänsyn till kunskaps- och behovsbilden som hade skapats inom ramen för Kraftsamlingen. Grängsgångaren blev tvungen att "kliva in" och förtydliga arkitekternas uppdrag:

[arkitekten] hade fattat det som att man inte skulle behöva ändra så himla mycket egentligen, på den befintliga lokalen, men biografen, för att man ville bevara, en gammal biograf i dess forna form, medans det absolut inte vad vi hade diskuterat, han hade ju också fått ett material, där det väldigt tydligt framkommer, skriftligt material, både från idéburna organisationer, och ifrån, verksamhet, deras tyckanden och tänkanden, om att det behöver vara flexibla lösningar...det behöver byggas om totalt...det behöver användas för flera olika typer av, eh, aktivitet och verksamhet då...och då kanske man behöver plana ut golv, man kanske behöver bygga så att det är två halvplan och, tänka kreativt...och han bara: "*Nej, man kan inte, för ***** [stadsantikvarie] hade sagt att det absolut skall vara det sluttande golvet*"...Nej, jag anser att det inte är ett flexibelt byggande, att ha fortsatt sluttande golv. I sådana fall får man tänka en alternativ lösning där man kan, genom en ramp, få ner och höja upp...och då är det nog bättre och ha de här dragspelsstolarna, som man kan dra ut, som hamnar i olika sektioner, för att då kan man ha en flexibel planlösning, som blir öppen. Det känns inte som att jag skulle behöva komma och säga det till arkitekterna. [...] **jag är liksom språkrör.**

Parallellt med processen kring Allaktivitetshuset arbetar grängsgångaren aktivt tillsammans med AB Bostäder för att få tillgång till lokalen där Medborgarlabbet är tänkt att etableras. Samtal pågår både med invånare och externa projektdeltagare om Medborgarlabbet och dess verksamhet utan tillgång till lokal. Under arbetet med att få tillgång till lokalen, uppdagades det att lokalfrågan måste gå via en ytterligare förvaltning. Innan hyresvärden AB Bostäder kan agera, måste frågan formellt hanteras av Lokalförsörjningsförvaltningen, vilket enligt lokalförsörjningsnämndens arbetsordning innebär att Kraftsamlingen kan tidigast få tillgång till lokalen under november. Under sommaren har kraftsamlingen har snart pågått tio månader och medborgarlabbet, en viktig förutsättning för projektgenomförande är fortfarande inte på plats. Denna kommunala tröghet skapar både oro och missnöje bland vissa projektdeltagare som hotar att dra sig ur projektet. Projektpartners som RISE, Högsolan i Borås, Stiftelsen Drivhuset och Science Park Borås, har fått extern finansiering från VINNOVA, förväntas enligt projektplanen genomföra aktiviteter som inte kan äga rum på grund av avsaknad av lokal. Inom grängsgångarens egna förvaltning hörs oroliga röster kring att projektet Kraftsamling riskerar att gå i stöpet på grund av all byråkrati och tröga processer.⁵⁴ De interna stuprören i Borås Stads organisation men även i den egna förvaltningen blir allt tydligare för den allt mer frustrerande grängsgångaren. Under sommaren jobbar grängsgångaren operativt på gräsrotsnivå på Sjöbo, taktiskt med verksamhetsutveckling och strategiskt med en längre planeringshorisont. Grängsgångaren jobbar för att hålla ihop stadens organisation runt Kraftsamlingen; engagerar lokala nätverk på Sjöbo;

⁵⁴ Fältanteckningar 2018:01:55:60 (2018-08-29)

försöker påskynda arbetet med medborgarlabbet; försöker få Tekniska förvaltningen att rusta upp Torget; arbetar för att implementera medskapande som arbetssätt och håller samtidigt det externa projektbenet igång med Vinnova, RISE, Drivhuset, Science Park Borås, Högskolan i Borås och Hemgården. Arbetsbelastningen blir allt tyngre och gränsgångaren börjar lyfta behovet av avlastning eller stöd för de administrativa frågorna kring projektet. Under hösten börjar gränsgångaren själv tvivla huruvida Kraftsamling kommer att kunna åstadkomma den nödvändiga omställningen av stadsdelen. Det är tydligt att kommunen har svårt att prioritera det förebyggande arbetet jämfört med andra stadsdelar där situationen upplevs som mer kritiskt:

Det går ju liksom inte att bara ha några eldsjälar, **alla måste ju gå ihop** och det är många som går ihop, absolut, men däremot är det ju ett skede, att det har varit dåligt på Sjöbo länge. Alltså, jag får höra ständigt i historien, att "*Varför har man inte redan för 10 år sedan gjort någonting*" och det kan jag också undra. **Varför kommer man på det just nu?** När man råkade ha tre miljoner kvar [från sociala investeringar]. Vill man det här egentligen? eeh....jag går lite såhär upp och ner i min tro om att det här kommer att bli någonting, eller om det bara kommer att fallera, för jag tänker liksom att, utifrån Hässleholmen och Norrby, där känns det som att där har man inte satt direkt projektmedel, utan det är fördjävligt, vi måste göra ihop och man **har liksom jobbat sig starka**. Man har absolut inte löst det men vissa bitar har blivit åt det bättre och.....lite åt det hållet skulle jag tycka att man skulle, börjat på Sjöbo också...sen så kan man få förstärkning, här [Kraftsamling Sjöbo] blir det så mycket fokus på projektet, förstärkning, men allt annat då? Som inte är uppbyggt från början? För jag ser någonstans, att man får projektmedel som skall förstärka det **ordinarie arbetet, som inte finns, som inte existerar idag riktigt; som är undermåligt...**och det...är ett jätteproblem/lång paus/⁵⁵

Den hopplösa bilden kommer delvis från Områdesnätverket på Sjöbo där gränsgångaren fortfarande är sammankallande:

För det finns ju många verksamheter som har gått på knäna...som inte har fungerat på Sjöbo...Också mötesplatsverksamheter, och det finns ju...Jag var på Områdesnätverk igår, och blev väldigt bestört, och kände att, ah, det var så mycket negativa saker som framkom, om vad som sker på Sjöbo, och hur små grupper i samhället får ta över makten, som blir hotfullt för många...⁵⁶

Exempelvis pratades om följande problem (återgivna här i kortformat utifrån mötesanteckningar från områdesnätverket) på Områdesnätverket som gränsgångaren hänvisar till i intervjun:⁵⁷

- På mötesplats framtid Sjöbo pågår mobbning och påhopp
- Ett gäng äldre har tagit över mötesplatsen
- Fritidsgården är underbemannad
- Öppen drogförsäljning sker på Sjöbo Torg
- Sjöboskolan drar ner på tre tjänster (lärare och elevassistenter)
- Elevhälsan hinner inte med på Sjöboskolan och utredningar läggs på hög
- Öppen drogförsäljning sker bakom skolan och på skolgården
- Det är mycket bråk och kränkningar efter skolans slut
- Många barn är ute själva sent på kvällarna
- Kyrkans ungdomsgård har varit stökig och söker ny fritidsledare
- Antalet inbrott på Viktoria Parks hyresfastigheter har ökat

⁵⁵ Intervju 2018-11-02.

⁵⁶ Intervju 2018-11-02.

⁵⁷ Borås 20181101

- Bibliotek får hantera tuffa attityder från Besökare

Grängsgångaren ger en mer ingående bild av diskussionen än vad som framkommer av mötesanteckningarna från områdesnätverket:

[...] hotfullt för både tjänstemän och invånare...både och...och **att inte tjänstemän vågar stå pall** och att man inte kan försöka lösa det och det är inte första gången...det här är ett problem som har bestått i jättemånga år⁵⁸...och då tänker jag, men vad har man gjort innan då...haft viljan att lösa det här...och det tänker jag...**man måste ju jobba parallella spår...vi måste tänka på vad vill invånarna...och bemöta de...samtidigt som man måste förstärka Borås stads verksamhet**, som finns och även föreningar såklart som inte finns, och, vad behöves för att det skall bli bra...till exempel mötesplatsen [framtid Sjöbo] har en jättestor utmaning idag, att utöka och bredda sin målgrupp. De har en målgrupp som bara är äldre, och sen har man ju organiserat [omorganisation 2016/2017] om det här med mötesplatsverksamheten, har en tydlig målgruppsfokusering, som skall gälla från ung till gammal. Det skall finnas någonting till alla...alla skall vara välkomna [...] Men, man lyckas inte få den här breda målgruppen att komma dit...det är fortfarande bara äldre. Och det förekommer kränkningar, det förekommer hot. Det är en **grupp individer, mest äldre damer, som har tagit över**, och till och med kränker andra besökare, tar bilder och lägger ut och hånar...när det är gympa. De måste bara portas, precis som på en fritidsgård, samma grupp [äldre] äger torget. Till och med ungdomar säger ”*vi vågar inte gå där, för at de är så hotfulla...de skriker...*”⁵⁹

Men det är inte bara de äldre som skapar oro i området utan även en grupp ungdomar:

och sen samtidigt parallellt, är det en grupp ungdomar, och det är ungdomar från Hässleholmen [en annan stadsdel i Borås] som kommer dit...det säljs en massa narkotika, skolgården har blivit förstörd på Sjöboskolan, och de är man också rädd för...det är **två makthavare på Sjöbo...**⁶⁰

Det är hål i handlingsväven

Kraftsamlingen som arbetssätt innebär att problemen måste tacklas med gemensamma krafter och utifrån ett helhetsperspektiv vilket försvåras av de nya facknämndsgränserna. Det saknas ett helhetsansvar för stadsdelen:

hur skall vi arbeta?...**Skolan skyller ju ifrån sig:** ”*Ja, det här är ett jätteproblem och vi har ju ändå ansvaret för de här barnen, det finns inga föräldrar där ute...*”. Nä, **men vi kanske tillsammans måste, mobilisera** kring föräldrasamverkan, hur skall vi kunna **påverka föräldrar för att ta ett större ansvar**. Men **det ser skolan** [Grundskoleförvaltningen] **inte som sitt uppdrag**. Och då blir det ju ett jättesvårt hinder. De ser samtidigt sitt ansvar för ungdomarnas fritid, men ändå inte jobba med föräldrarna. För att föräldrarna har gett upp eller...de har gett upp samarbetet...eller vad man nu säger... [...] [Skolan säger samtidigt] ”*föräldrarådet är ju starkt här på Sjöboskolan*”. Samtidigt å ena sidan...och vilka är det som medverkar där? Det är väl 10 föräldrar av alla föräldrar...som är

⁵⁸ När områdesnätverket etablerades i början av 2016 fanns dessa problemen relativt tydligt beskrivna av varierande verksamheter på Sjöbo. Av dokumentationen framgår det att samma problem och bilder återkommer på dagordningen; men det är svårt att se vilka konkreta aktiviteter och insatser som kommunen, verksamheter och intressenter gjorde fram tills Kraftsamlingen startade i början av 2018. Områdesnätverket verkar snarare ha fungerat som miljö för informationsspridning. Deltagande varierar och närvaron sker på frivillig basis. Dessutom deltar privata aktörer och representanter från civilsamhället, över vilket den kommunala verksamheten saknar direkt ”påverkansmöjlighet”.

⁵⁹ Intervju 2018-11-02

⁶⁰ Intervju 2018-11-02

väldigt starka. Och det är ju inte deras barn som hänger ute...och det känns som att det är så **mycket som är infekterat**...och vad skall man börja med...vad skall man ta itu med. Och jag känner nu att "**steppa upp nu / frustration/ förvaltningarna!**" och "**ta tag i era frågor!**". Jag tänkte att jag skall **skicka ett mail till polisen också**. Och fråga "**vad gör ni i det här fallet?**"...jag är intresserad och vill veta hur polisen mobiliserar för att ta itu med den här frågan...det är allvarligt och det är flera som bara ropar efter hjälp [verksamheterna på Sjöbo]. Och alla har ansett sig anmält alla situationer [ex. orosanmälningar], men det finn ju inte några bevis någonstans...⁶¹

Det är tveksamt vilken stöd verksamheterna i områdesnätverket får "*uppifrån, från ledningshåll*" och gruppen som deltar i områdesnätverket har inte något "*mandat, det är egentligen bara för kännedom, att så här är det*". Dessutom saknas det tydlig struktur kring hur erfarenheter och problem lyfts upp från gräsrotsnivå i områdesnätverket till en mer taktisk eller strategisk nivå till förvaltningschefer och politiker. Gränsgångaren konstaterar att kommunen behöver bli bättre på att gå från ord till handling, och att det behövs ett strukturerat arbetssätt för att få olika organisatoriska delarna att arbeta ihop kring gemensam problemlösning och målbild:

Dokumentation sker, har hela tiden skett [i Områdesnätverket]...men vad **blir det för verkstad**...och det tror jag är något som man skulle kunna kritisera. Det skall finnas forum där man får möjlighet att utbyta erfarenheter, men inte enbart...utan **det skall leda någonstans också**. Därför skulle jag vilja att man **utgår från en viss målsättning, som man gör tillsammans**, inom nätverket. **Och vad skall vi göra för att uppnå det, vad blir våra olika roller för att uppnå det, och någonting som vi också skulle kunna följa upp årligen.**⁶²

Denna insikt leder till att gränsgångaren föreslår att det skall skapas nya grupper för samverkan och gränsöverskridande handling. Hen föreslår bland annat för förvaltningschefer att skapa en förvaltningsövergripande *projektgrupp* ("Projektgrupp Kraftsamling Sjöbo"). Gruppen skall sammanställas och processledas av gränsgångaren. Tanken är att gruppen skall jobba både operativt och taktiskt med Kraftsamling Sjöbo utifrån respektive verksamhetsområde. I gruppen skall verksamheter som förskola, skola, individ- och familjeomsorg, folkhälsa, kultur, arbetslivsfrågor, försörjningsstöd, samhällsbyggnad och fysisk miljö representeras.⁶³ Den kommunala trögheten och svårigheten att åstadkomma gemensam handling innebär även en ökad frustration bland invånarna:

...det är fantastiskt allt som vi har påbörjat, men **allting tar sådan tid**, till exempel så har vi också fått pengarna från byggbonus och tilldelat ett uppdrag till tekniska förvaltningen [ansvarig för utemiljöer, infrastruktur, vägar] och Fritids- och folkhälsoförvaltningen, som nu skall nu börja **föra en dialog**, om hur vi skall använda oss av de här 1.9 Mkr [byggbonus]. Men innan man kommer till att det händer någonting på Sjöbo, så upplever invånarna inte att det händer någonting, för vi är ute och **dialogar och möter människor, och konfronterar och tar väldigt många...missnöjda invånare**, får man ju höra, "*vad är det som händer, vi ser ingenting*", "*det har pågått sedan december 2017*" och vi ser ingenting än, de förväntar sig att det skall gå snabbare... Och man [invånare] märker exempelvis att det är väldigt eftersatt belysning på torget, och plattorna

⁶¹ Intervju 2018-11-02.

⁶² Intervju 2018-11-02. Fältanteckningar 2018:01:76:78

⁶³ Projektgruppen startar upp 18 Oktober 2018. Projektgruppen får i uppdrag att inventera vad som sker i respektive verksamhet kring Sjöbo fram till nästa möte 18 Jan 2019.

står skevt och människor går och snubblar, **kan man bara inte från Tekniska** [förvaltningens] håll, utan att man behöver tänka byggbonusmedel, **gå och åtgärda det?**⁶⁴

Gränsgångaren framför denna bild till ansvariga politiker och chefer och menar att kommunen måste visa på handlingskraft. När gränsgångaren berättar om läget på Sjöbo och den undermåliga torgmiljön får hon inledningsvis från förvaltningschefen för Fritids- och folkhälsoförvaltningen rådet att göra en felanmälan med hjälp av kommunens digitala enkät:

Men skall jag som projektledare behöva gå in och göra felanmälan? Visst det skulle jag kunna göra men, men det är ju ingen hållbar [lösning], hållbart arbete på sikt, alltså. Nu fick ju de [politiker, chefer] höra, igår, i den här församlingen [möte med förvaltningschefer och nämndpolitiker som hade deltagit på den stora workshopen under våren], vad invånarna har kritiserat. Och till och med Malin Carlsson [kommunalråd], som är politiker, ställer sig upp [på mötet och säger] "*det är faktiskt dags att tekniska handlar nu och ser till att gå ut och gör vissa saker*" och förhoppningsvis tar de [tekniska förvaltningen] det till sig...och agerar [...] sen så vet inte jag hur fort de kan göra, de har väl säkert sina jävla processer, liksom som skall, antas här och där innan man väl gör något.⁶⁵

Under hösten 2018 intensifieras samtalet och samarbetet mellan tekniska förvaltningen kring upprustningen av Sjöbo torg. En projektgrupp ("Projektledning Torget") skapas med representation från Tekniska Förvaltningen, Fritids- och folkhälsoförvaltningen och RISE. Medlen från byggbonuset räcker inte långt, men är viktiga för att visa på resultat gentemot invånarna menar gränsgångaren:

det räcker ju inte hur långt som helst, det är ju en ganska liten summa pengar i de sammanhangen, när man skall gå in och göra fysiska förändringar, eh, däremot får man väl göra det som är mest akut, för att verkligen **synliggöra** och det räcker ju garanterat till att fixa lamporna och plattorna på torget i alla fall, **fixa det då snabbt...**⁶⁶

En belysningsplan tas fram av Tekniska förvaltningen under hösten och nya armaturer beställs under hösten. Tekniska förvaltningen beräknar att belysningen skall åtgärdas efter årsskiftet och stenplattorna på Torget beräknas att åtgärdas till våren 2019.

HÄNDELSE: 2018-09-20: Sjöborådet skapas som bedömargrupp för Innovationspotten

⁶⁴ Intervju 2018-10-10

⁶⁵ 2018-10-10

⁶⁶ Intervju 2018-10-10.

50 000 kronor för utveckling av Sjöbo

Vill du vara med och göra Sjöbo till en bättre plats? Nu kan du få 50 000 kronor för att genomföra din idé. "Förhoppningen är att många nappar"

BORÅS. Nu lanserar Borås stad idébidraget på Sjöbo. Det är ett bidrag som ska ges till de som har en idé om hur Sjöbo ska utvecklas som samhälle.

Under onsdagskvällen bjuds Sjöboborna in till ett

informationsmöte på Mötesplats Sjöbo då bidraget ska lanseras.

För ett drygt år sedan drog Kraftsamling Sjöbo igång. Det är ett treårigt projekt för att lyfta Sjöbo som stadsdel i Borås, med målet att få igång en positiv rörelse i område.

Projektet följs av forskare från Högskolan i Borås, och arbetet har bland annat resulterat i ett skapandet av ett medborgarlabb,

en uppgraderad variant av ett dialogcafé.

– Det har kommit upp många förslag på vad man kan göra, som utlåning av verktyg, kaféverksamhet eller sömnadshjälp, säger Pia Essunger, projektledare för Kraftsamling Sjöbo.

Sjöbobor som är 13 år eller äldre har möjlighet att ansöka om idébidrag, precis som föreningar eller organisationer som är verk-

samma i stadsdelen.

Totalt finns 500 000 kronor i potten att ansöka om, och Pia Essunger hoppas att många kommer vilja ansöka om att driva projekt i stadsdelen.

– Jag skulle bli jätteglad om det kommer in 10–15 ansökningar eller mer. Av erfarenhet vet jag att det inte är jättelätt att nå ut med den typen av bidrag. Förhoppningen är att många nappar på detta

och ser möjligheterna, säger Pia Essunger.

Den första ansökningsrundan drar igång nu på onsdag och kommer avslutas 30 november.

Sedan kommer områdesnätverkets Sjöboråd att besluta om vilja projekt som beviljas bidrag.

JOEL ENGBLOM
joel.englom@bt.se
033-700 07 04

FAKTA Idébidrag

Man kan få max 50 000 i bidrag. Bland kriterierna nämns att idén ska vara kopplad till minst en av dessa fokusområden:

- Minska ensamhet bland äldre
- Fler som engagerar sig i samhället
- Förbättra skolresultaten
- Alla känner sig trygga
- Större lokalt serviceutbud
- Sista ansökningsdag är 30 november.

Figur 9. Artikel i Borås Tidning (2018-10-02) om idébidraget.

Medskapande

Samtidigt som frustrationen tilltar bland invånare, projektdeltagare och hos gränsgångaren - upplever hen ändå att tanken om medskapande börjar få allt tydligare "konturer" i organisationen och till en viss del även i lokalsamhället. Gränsgångaren och några av hennes kolleger under hösten en utbildning i medskapande som Sveriges Kommuner och Regioner anordnar.⁶⁷ Insikten om vad som medskapande kan vara, vilka utmaningar arbetssättet innebär för organisationen och för de aktörer som förväntas att arbeta utifrån medskapande, växer stegvis fram i mötet med invånare, intressenter och kommunens olika verksamhetsområden:

...det känns som att det **börjar finnas en öppenhet, en mognad, för att ta emot**, det är långt ifrån alla förvaltningar, som är så vana att jobba med medskapandeprocesser, och vad är medskapandedialog, tex., och det är någonting som jag har **börjat problematisera** i vår förvaltning, och till och med **haft en föredrag**, på inspiration Borås [ett föredrag som vänder sig mot kommunens olika verksamheter], hur ser vi på medskapandedialoger, att man måste **tänka den här kedjan**, att är det verkligen en dialog, när vi går ut med information, eller konsultation, och sen så har vi en diskussion, nej, men det är kanske inte den där lärandemedborgardialogen, utan **vi behöver få in den här konfrontationsbiten** och så vidare, och det känns som att jag får väldigt mycket medhåll i det, **vi måste ut och våga konfrontera**, och **stå pall, och ta emot, och se det som en process**, att man kommer ut löpande och möter befolkningen, **invånarna, och inte ser det som en engångsföreteelse**, och såhär har det inte varit från första början, och jag har inte heller förstått från första början, inneboende förståelse, utan att kunnat ha sätta ord på det, eller en känsla, men ju mer jag är ute, så växer ju mina förståelser, och tankar, och kunskaper [...]⁶⁸

Att kommunen skall jobba medskapande står exempelvis i stadens vision⁶⁹, men samtidigt är det stor skillnad mellan ide och praktik:

står ju, faktiskt i våra styrdokument, och det lyfte jag in, när vi hade föredrag på inspiration Borås [ett föredrag som vänder sig mot kommunens olika verksamheter], att det står i två av våra strategiska målområden, där människor möts, ekologisk hållbarhet, så står det att vi skall ha medskapandeprocesser...Men det är lätt att skriva, i fina ord, men hur gör vi i praktiken. Att vi

⁶⁷ Utbildningen, som hålls i av Hans Abrahamsson, är ett resultat av SKLs projekt "Projekt Medborgardialog" (2006) som syftar till att utveckla kommunernas och regionernas arbete med medborgarinvolvering.

⁶⁸ Intervju 2018-10-10.

⁶⁹ Vision Borås 2025. Människor möts i Borås: Vi skapar mötesplatser mellan medborgare och Borås Stad där medborgare är medskapare och får ett reellt inflytande på stadens utveckling.

kanske skall **koppla till det mer och ha lärandeexempel**, och här lyfter jag in exempel från **Sjöbo**, där det mycket som absolut inte gått vägen, också, visa på det som inte varit så bra, och i det här med **tålamod, hålla i och hålla ut...**och att fler kanske behöver jobba på det sättet...det var ju faktiskt en av de, föreläsningarna som det kom mest folk på, eh...och ****
[förvaltningschefen] tyckte att det här är ju någonting som vi skall köra för hela vår förvaltning, för vi skall börja jobba mer med medskapande, tyckte han, så att, vi får, så **att det genomsyrar hela förvaltningen**, att inte bara är ut mot Sjöbo.⁷⁰

Vidare påtalar gränsgångaren att arbetssätten måste vara flexibla och anpassningsbara när man jobbar med komplexa frågor. Det går inte göra likadant överallt vilket har blivit den dominerande filosofin efter omorganisationen 2016/2017:

[jag har börjat] **ifrågasätta** vissa saker och vissa strukturer: "*är det enda rätta sättet att gå*"? Och jag tycker att det finns för stort förtroende i att arbeta utifrån en viss struktur som läggs upp, så att man **jobbar på samma sätt i alla områdena**, man arbetar fram, i det här i organisationsförändringen som har skett, gått från Väster, Öster [de gamla Stadsdelarna] till områdesutveckling, så tycker jag att man har jobbat fram strukturer, arbetssätt, som skall liksom appliceras och vara **likadant på alla de olika områdena**, områdesnätverket skall se likadant ut, på alla områdena, det finns en ram som säger, de här personerna skall sitta med i Barn och Unga-nätverk⁷¹, som [fokuserar på spannet] 10-16 år, som **jag högst ifrågasätter: "vadå 10-16"**? Svante [kommunchefen] sitter och säger att vi skall jobba med barnperspektiv, tidiga åldrar, ta itu med problemen så tidigt som möjligt, och det här är ju satt utifrån, någonting, jag vet inte varför!⁷²

Insikten om att kommunikationen och förståelse för varandras verkligheter är en nyckelfaktor i samverkan mellan invånare och kommunens olika verksamheter enligt gränsgångaren:

och den här **tilliten**, det var väl det jag ville komma till, egentligen, demokratin där, **hur kan vi få till den här tilliten, till invånarna**, att få de [invånarna] att förstå hur vissa processer tar längre tid, och att, de orkar att vänta och vi måste kanske få till **vissa symbolhandlingar**, så att man märker av att det händer saker utan, för att jag har ju förklarat vilka processer som är igång, men [de] kanske inte orkar vänta tills det är klart.⁷³

Samtidigt upplever gränsgångaren att det fortfarande finns strukturer och kulturer i lokalsamhället som försvårar medskapande som arbetssätt:

det är också en annan intressant, det här med medskapande, där vi verkligen vill få till medskapande, så **finns det ju attityder**, det har vi pratat om tidigare i samhället, där man är väldigt van med att få allting servat, jag upplever fortfarande att det skulle vara enklare att komma fram, att bara ge ett förslag....nu kraftsamlar vi på Sjöbo, vi har tagit in era tankar, nu gör vi såhär....och vad de skulle bli lyckliga många parterna...men att hela tiden fortfarande, vara med och driva [medskapande]processerna, tycker, vissa är väldigt jobbigt [...] vissa av människorna som bor på Sjöbo, som är frivilliga som kommer och vill vara med på dialogmöten, hur skall vi göra med de här pengarna, till exempel när jag, för nu när vi har lanserat idebidraget [innovationspotten som invånare kan söka pengar ur], det är ju också en annan grej som har

⁷⁰ Intervju 2018-10-10.

⁷¹ Under omorganiseringen (2016/17) skapades en nätverks- och samverkansstruktur för att upprätthålla viss funktionalitet kring lokal utveckling, lokal samverkan över verksamhetsgränser och medborgarinflytande. Dels skapades sju "Områdesnätverk", sju "Nätverk Barn och Unga 10-16 år" och fyra Ortsråd för serviceorterna utanför centrum.

⁷² Intervju 2018-11-12.

⁷³ Intervju 2018-10-10.

hänt, och det har ju varit en process, och, **hade informationsmöte** [om fonden] förra veckan. Det finns ju en klick, med de här gamla människorna som kommer till mötesplatsen, jag fattar inte varför de kommer, om de fortfarande har ett missnöje, men **vi skall väl ha tålamod och bemöta deras missnöje**, hela tiden. De säger: "*ah men, kommer ni [kommunen] igen, vi har ju talat om vad vi vill ha*". Men det handlar fortfarande inte om en önskelista, det har också framkommit väldigt många synpunkter på vilka sociala utmaningar invånarna tycker finns, och vad kan vi hjälpas åt med att göra för att få bukt med de sociala utmaningarna, sen så har det kommit med önskelistor också, men, och då, för att kunna matcha, den här önskelistan, så är det ju fantastiskt med det här idebidraget. [Jag brukar säga] att se till att sök ett bidrag då. Men då möts jag av "*men...skall jag behöva göra, varför då? Men gud vi är pensionärer, vi har ingen tid*". På det mötet [med de äldre] blev jag lite irriterad och kände liksom att, "*nä nu får ni /frustration/ ta och ge er*". **Man får stå på sig och inte bara ta emot och vara konsekvent** i det man säger från första början, här handlar det inte om att, att bara serva och få fram ett smörgåsbord av fantastiska saker som kommunen gör. Det har vi sagt från första början. **Om invånare inte kan tänka sig att engagera sig**, involvera sig på något sätt själv och bidra med sina tankar, eller hur man skall lösa situationen, **så kommer ingenting att ske** på Sjöbo.⁷⁴

Det handlar om ansvar, att känna ett ansvar för samhällsutvecklingen och mötas i en gemensam ambition:

den diskussionen är någonting som jag har påbörjat och kommer att fortsätta, ute på Sjöbo också, och blir ju jätteprovocerad när invånare säger: "*ah med herregud, ah...här kommer ni ut..en dialog till...och ni bara förväntar er att vi skall säga, tycka och tänka, men vad gör ni, vad ger ni till oss?*". Jag har sagt från första början, vi kommer inte att göra någonting för er, utan det handlar om, att vi skall göra tillsammans, alla måste **ta sitt ansvar, för utveckla ett samhälle**. Vi har bara en värld, vi har en jordglob, och den är inte hållbar om vi skall hålla på och serva alla människor, så vi måste börja **ta vårt eget medborgaransvar**...och det tittar på mig och tycker jag är helt knäpp ibland. Men, jag kommer fortsätta plädera för det. Och jag tänker att invånarna säger: "jag vill det här", "jag vill det här", "vad gör ni nu då? Men "vad är du beredd att göra själv?" Och är du är beredd att göra någonting själv? Så är vi [kommunen] också beredda att göra någonting. **Det handlar om att mötas.**⁷⁵

För att vi skall kunna jobba medskapande måste attityder och synsätt ändras hos både invånare och hos de kommunala förvaltningarna:

Det har jag sagt från första början...vi har en värld som inte är hållbar i det läget vi står idag, och för att vi skall kunna få mer hållbarhet, framför allt som stadsdel, så måste vi hjälpas åt. Och då måste vi **ändra våra attityder**. Det går inte att tro att "*allting sköter sig självt*".⁷⁶

Samtidigt är det inga som fram till nu [hösten 2018] som har tagit ledningen i lokalsamhället:

Nu upplever jag, det är samma det här med blommor, har vi också haft en dialog, kring, att det egentligen finns en önskan [från invånare], om att, få till, en, mer blomstrande torg...för att det blir mer trevligt, känns tryggare, mer ombonat, ja och hur skulle man kunna få det mer hållbart på Sjöbo, vi kan ju betala för att få dit blommor, och, pallkragar med mera, eller vad det är som skall sättas dit...men det skall underhållas och skötas, skulle det kunna ske? [...] Att ni [invånare] sätter dit blommorna och allt...vi [kommunen] betalar för det som skall in, och att det blir ett

⁷⁴ Intervju 2018-10-10.

⁷⁵ Intervju 2018-11-02.

⁷⁶ Intervju 2018-10-10.

arbetslag, eller en arbetsgrupp som sköter det här, **så att vi har haft den dialogen**, med invånare, men det är ingen som säger "Jol!".⁷⁷

Det handlar om att åstadkomma en förflyttning från service till medskapande vilket är någonting som man hela tiden måste jobba med som gränsgångare. Det handlar om en pågående process och ett nödvändigt skifte i attityder och tankesätt hos invånare såväl som hos professionen:

Ja, det är också en process och det är jag menar liksom, när jag säger, inledningsvis, det här med medskapandedialogen, sådana här **frön måste sås**, och behöver, **gå runt i människornas hjärnor**. Och det kommer hela tiden nya människor, för varje möte som man är ute, nya ansikten som man aldrig har träffat. Som nu senast så var det till och med, några kvinnor med slöja och med små barn, som kom för att lyssna på [information om] idebidraget, och i det här mötet så, föddes också en ide, en av kvinnorna som, räcker upp handen, säger: "*ja, jag går på kommun och jag skulle behöva läxhjälp och jag klarar inte av att göra det ansökan själv, skulle jag kunna få hjälp med det?*" ... och då konstaterade en person i publiken, man behöver inte göra en ansökan, jag kan vara behjälplig, med läxhjälp, kan vi vara här på mötesplatsen?

Däremot kräver medskapandeprocesser aktiv form av facilitering och balansering av intressen menar gränsgångaren:

Och någonting som jag tycker är så viktigt, jag tänker just på det här med, **konfronterande** biten att, man vågar också ibland, visa att man har respekt för andra, inte bara låta de här gnällspikarna, höras, jag tror det är generellt, från kommunens håll, är väldigt dåliga på det här, att **sätta ner foten** att "*Nä, nu är det nog...alltså nu finns det inte utrymme för det här, i det här forumet, ni har sagt det här flera gånger. Punkt slut. Idag skall vi prata om det här.*" Och så avstyrde jag faktiskt, vissa människor på idebidragsmötet, för det var andra som var där, och var inte alls intresserade av att lyssna på mötesplatsens utveckling [att de längre inte servade gamlingarna som förut], för att det var det de började fokusera på. Jag vet inte vad som är rätt eller fel, men jag har en känsla av att man måste **våga å dämpa de som hörs mest hela tiden och lyfta fram andra röster också, så att de får möjlighet, att höras**⁷⁸

I det sociala sammanhanget gäller det att våga utmana vilket kräver att man är trygg i sig själv och vågar stå pall. Gränsgångaregenskaperna accentueras och att rollen blir allt mer tydlig för gränsgångaren under hösten:

Men framförallt **våga** och det är väl det jag upplever, människor [tjänstepersoner och verksamheter] **inte riktigt vågar**, för att man är inte så trygg i sig själv, för det är lite läskigt, men jag känner, **att jag har gått in, i den här biten**, jag behöver inte ha människor som ser upp till mig i allt, absolut inte. Jag kommer få fiender under vägens gång, målet är inte att alla skall tycka om mig och det tror jag är sådär jätteviktigt och ha med sig. Alla kommer inte kunna vara nöjda, vi kan inte vara alla människor till lags.⁷⁹

Under oktober har två ansökningar till idébidraget kommit in från lokalsamhället varav den ena ansökningen kom in via den formella vägen. Men kommunen måste vara tillmötesgående och lyhörd för andra kanaler:

⁷⁷ Intervju 2018-10-10.

⁷⁸ Intervju 2018-10-10.

⁷⁹ Intervju 2018-10-10.

Sen så har vi fått in två ansökningar med idébidraget från invånare. En har kommit in, den rätta vägen, som handlar om att hjälpa äldre med enkel datorkunskap, och det är också en väg att gå in. 50 tusen kronor är ganska mycket att säga, att man får lov att ansöka, upp till 50tkr, men någonstans tycker jag att man får släppa plånboken här lite och visa på [tillmötesgående] Men så ringde det en herre igår som kommer att göra en ansökan, lät det som och som var jättekompent. Han ville utveckla, någon kunskapsbox, digitalt, för att sprida kunskap både till barn och vuxna, kring allt vad som har med hållbar utveckling, ekologiskt och miljömässigt att göra. Då, [sade jag] ah...."du måste ju få ner detta på papper", och sade han "man kanske [skulle] kunna göra en pilot och så kanske det skall vara där någonstans, tänk å få det här som en mobil enhet"...det var väldigt kul.⁸⁰

I december 2018 har åtta idéer kommit in. Dessa projektansökningar skulle bedömas av det nya *Sjöborådet* som består av föreningen Hemgården, Svenska Kyrkan, Västra Götaland Idrott, AB Bostäder och Borås Stad (verksamheterna Sjöbo bibliotek, Mötesplats Sjöbo, familjecentralen, och folkhälsoenheten).⁸¹

Tillit och förtroende

Gränsgångaren upplever att Kraftsamlingen, det aktiva gränsgångararbetet och bemötande av människor har börjat generera tillit i lokalsamhället och ökat förtroende i den kommunala förvaltningen:

Tex, invånarna, jag har **tagit itu med Nej-sågarna**, och det är så att jag märker, det handlar om att **bygga en tillit**. Och från början så har vi kommit in, i den fas, **där tilliten**, från Sjöbos invånarna, **varit väääldigt låg till offentlig verksamhet**. Och det finns en historik i detta, som man måste ha med sig, som jag egentligen inte hade, och som jag kommer in helt ny i organisationen, som jag har fått förståelse för då i efterhand, liksom, och, då får jag lov att säga, att jag har haft lite tur att jag råkar vara den personen som jag har varit, att jag har, tagit itu med de här negativa, informella ledarna, som jag har **vunnit förtroende** för. Och det är som jag sade till förvaltningschefen, jag var heelt färdig, efter mötet, med, informationsmötet, för att berätta om idébidraget. Men efter att jag har reflekterat över hur egentligen mötet var, en dag eller två i efterhand, så säger förvaltningschefer att, för **varje gång, man är ute, så vinner man någon människans förtroende**. Jag ser det väldigt tydligt. Och de här personerna som har, spänt ögonen i mig, som tydligt har sagt att [Kraftsamlingen] "kommer inte att göra någon nytta", kommer [nu] fram till mig. En informell ledare kom fram till mig i onsdags förra veckan: "Du, det är som såhär att min dotter, hon jobbar på Allmänna Arvsfonden i Stockholm. Jag har pratat med henne om det här projektet: Kraftsamling Sjöbo och hon tycker det verkar jätteintressant, det är så att du och hon skall kontakta varandra. Ah, kan du inte ge mig ett visitkort?" Hon som [tidigare] har spärrat sina ögon i mig och inte velat ha med mig att göra, hux-flux, tar den här kontakten. Det säger någonting...⁸²

Samtidigt menar gränsgångaren att tilliten internt i förvaltningen byggs upp genom en annorlunda logik som bygger på professionellt förtroende:

Men precis som det handlar om [att jobba] mot invånare, det lokala ut på Sjöbo, mot alla lokala aktörer som verkar där att det handlar om att **bygga en tillit**. Och precis samma tror jag [att det

⁸⁰ Intervju 2018-10-10.

⁸¹ Borås 20181220.

⁸² Intervju 2018-10-10.

handlar om att jobba] internt i alla olika verksamheter. Alltså att visa upp att vi **jobbar systematiskt, vi följer upp, vi drar i alla trådar, vi ger inte upp...**då blir det ju tydligt [att arbetet är seriöst] jag har visat "framfötterna" som projektledare. Det låter kanske lite dumt, man klappar sig på axeln, men man **får liksom förtroende till slut.**⁸³

Kulturrock och förväntningar

Det blir tydligt att det är stora skillnader mellan förvaltningar och verksamheter i kommunen vilket försvårar samarbete. Inom en och samma förvaltning kan olika kulturer och synsätt finnas på samma gång vilket skapar missförstånd och försvårar gemensam handling upplever gränsgångaren:

Och då blir det ju också missförstånd i hur de där lokala utvecklingsledarna skall arbeta [genom Områdesnätverken]. Vi har ju tre [utvecklingsledare] hos oss [Fritids- och folkhälsoförvaltningen] där vi har pengar ifrån Hälso- och sjukvårdsnämnden och Västra götaland-regionen och skall bedriva folkhälsoutveckling på Hässleholmen, Sjöbo och Norrby. Det är tre områden som vi behöver verkligen lokalisera, och fokusera på. Och det är tre personer som **tänker helt olika och uppfattar sina uppdrag på tre olika sätt.** Två stycken har uppfattat mer, medans den tredje ********* som har kommit in: hon och jag har ungefär samma synsätt. [...] Vi kan inte bara ge alla fritt utrymme...Det är mycket som sker just nu och det är saker som jag skall förhålla mig till, och det var jättekonfliktfyllt i våras, men den här personen som slutade för att hon inte visste sin roll, och nu blir vi ju varse, för mig, varför hon inte visste sin roll. För hon sitter i samma rum som två andra personer, som skall bedriva lokalt utvecklingsarbete, som säger att hon skall göra en viss sak, medans jag som förväntar mig att hon skall vara en viss förlängd arm i projektet som ******** [Förvaltningschefen] säger.... [...] Och vi hade enhetsdagen nu förra veckan [...] men det blir väldigt varse om att **vi har olika sätt att se** på hur man skall organisera områdesutveckling. Det var två stycken som hade helhets folkhälsoperspektiv, som har jobbat som folkhälsoplanerare, övergripande en hel kommun. Medans två andra som inte har gjort det, de tyckte ju att man skulle utgå bara från mötesplatsen. **Allt annat var inte deras ansvar,** medans vi andra tycker att man **borde se alla verksamheter,** alla organisationer, arbeta [med områdesutveckling] genom dem, för att bedriva folkhälsoutveckling, i ett område. **Man kan inte göra det genom ett forum, det går ju inte.**⁸⁴

Det finns även en tydlig rädsla på mellanchefernivå vilket försvårar samarbete vilket gör att gränsgångaren tar på sig den rollen i förvaltningen för att komma vidare med sitt uppdrag:

jag känner att de är för rädda på mellanchefernivå, **vissa vågar inte "sätta ner foten".** Och jag **kritiserar** vår chef jättemycket, och jag går och talar om för henne kring hur jag tycker att hon skall agera. [...] För att jag inte är rädd för att uttrycka mig, för jag har ingenting att förlora. Och hon **uppskattar att jag är så rak...**och säger det hela tiden, men "*va bra jag skall ta det här till mig*"⁸⁵

Detta menar gränsgångaren kan ha att göra med en rådande konsensuskultur och att allting skall förankras i alla nivåer i förvaltningen:

[...] när man får en chef [...] som är mer processledare. Det är vår chef, hon gillar processleda. Allt i konsensus och man kommer inte till beslut [...] Man måste naturligtvis göra grupper

⁸³ Intervju 2018-10-10.

⁸⁴ Intervju 2018-11-12.

⁸⁵ Intervju 2018-11-12.

delaktiga, men chefens beslut är faktiskt det som gäller: "Nu hör jag att alla inte är överens - men det här beslutar jag - punkt slut". Man **kan inte i all oändlighet hålla på att processa och älta** och så har det till exempelvis varit i våran grupp att vi skall processa vad själva uppdraget skall vara när det gäller områdesutveckling. [...] ⁸⁶

Ett oväntat hinder

Facket visar sig vara en viktig nyckelspelare som måste inkluderas i planeringsprocesserna kring Allaktivitetshuset:

måste man få med facket innan man överhuvudtaget har något förslag, för att det berör arbetare som skall jobba där i allaktivitetshuset. [minst fyra olika förvaltningar] [...] de här fackliga organisationerna är väldigt starka här också, vill liksom verkligen, göra de anställdas röster hela tiden hörda, och det går ibland stick i stäv med, att man skall få en god organisation. ⁸⁷

Mjuka och hårda perspektiv flätas samman

Under hösten börjar gränsgångaren samtala med Tekniska förvaltningen om hur torget och närmiljön på Sjöbo skall kunna rustas upp med hjälp av byggbonuset. Det fanns en viss oro om att Tekniska förvaltningen skulle vara "fyrkantigt" och svårt att jobba med. Gränsgångarens uppgift blev att se till att tekniska förvaltningens åtgärder och investeringar skulle ske enligt de önskemål, behov och problembild som hade etablerats av kraftsamlingen. Samtidigt blev det tydligt att det fanns skillnader mellan förvaltningarna:

[det gäller att] **vara lite ödmjuk** då, när man kommer in från en **mjuk förvaltning**, till den här **hårda förvaltningen**, när man märker att de inte riktigt är vana, att arbeta på det här sättet. Men det kändes som att, de tog emot det väldigt väl. [Ingenjör på tekniska] "*Ja självklart måste vi lyssna på invånarna och ni har ju gjort bra research, och det känns ju att det skall vi ha med oss i våra tankar, vi kan ju sätta igång på en gång utifrån, att det har uttrycks stort behov att belysningen behöver bli bättre på torget*". Så att man ser redan innan årsskiftet förändring kring det. Sen så pratade vi om, det som är det stora problemet, är att få till rörelse, för att öka tryggheten. För det är också ett torg som är, har egentligen, utvecklats till att bli ett väldigt, tomt, stelt, helt utan rörelse, utan butiker och otryggt både på grund av belysning och att inte finns människor. Vad kan man göra, utifrån, byggnationen på torget, för att utveckla mer rörelse. Vi började prata om att ifall vi skulle kunna få till en labyrint, som man bygger in på torget, som uppmuntrar barnfamiljer komma dit, och vistas och umgås där på torget, stenlabyrinter som man springer i. Och att man också gör det tillgängligt för barnfamiljerna, genom att man bygger bänkar. Bänkar finns knappt på torget. ⁸⁸

Inledningsvis upplevde gränsgångaren att reaktionen från tekniska var "*Jaa, hold your horses, skall vi göra sådana här grejjer?*" ⁸⁹, samtidigt som diskussionen underlättades av att det nu fanns 1.9 Mkr avsatta för upprustning som tekniska kunde använda för olika åtgärder. Tekniska förvaltningen tog sig även ut till Sjöbo och inspekterade omgivningarna på Sjöbo. De höll med om att området var slitet och insåg att den belysning som fanns inte höll måttet. ⁹⁰ Trots tillgängliga ekonomiska resurser och beslut att rusta upp Sjöbo fanns det ett visst motstånd utifrån ett ekonomiskt tankesätt:

⁸⁶ Intervju 2018-11-02.

⁸⁷ Intervju 2018-11-02.

⁸⁸ Intervju 2018-11-02.

⁸⁹ Intervju 2018-11-02.

⁹⁰ Intervju 2018-11-02.

Sen så sade han [tekniska] att det är inte "*så längesedan som en gjorde en stor satsning för att renovera torget, det var typ 2003 eller 2004, och utifrån avskrivningstiden, med kostnader och sådant, så, är det kanske inte riktigt hållbart att redan nu, göra en stor satsning*" men samtidigt, så att finns de här pengarna, det är ju inte en stor satsning, men de pengarna som kommer från byggbonus. Utan det handlar om att visa, någonstans, ett **signalvärde mot befolkningen**, att vi gör någonting utifrån vad de [invånare] tycker och tänker...⁹¹

Det är två kulturer som möts och som nu flätas samman:

Ja, man märker att det, är liksom **två kulturer som möts**, men det är mycket som har, det har ju varit en process, där frågor har **flätat sig samman**, och där man har **bättre förståelse**, upplever jag, i Borås Stad, i alla fall, än vad man hade i Härryda till exempel. Där det finns en erfarenhet av att "vara på varandras kompetenser", så att det...jag ser positivt på det.⁹²

Gränsgångaren som arbetar utifrån sin framtidsinriktade processledarmetod, märkte snabbt att det uppstod ett visst mått av krock med kulturen på tekniska förvaltningen när hen försökte ställa tydliga krav på nästa steg i handlingen. Ingenjören på tekniska förvaltningen behövde backa hem och förankra, vilket krävde en viss lyhördhet från gränsgångarens sida:

Sen så är jag, ju väldigt effektiv som människa, och flera tillfällen, så ställde jag ju frågan [till ingenjören på tekniska förvaltningen] "Ja, vad blir nästa steg, när är nästa steg." Jag jobbar oftast så, redan nästa möte, redan nästa tanke, så att vi vet vart processen går vidare. Det märkte jag att så funkar det inte här [på tekniska förvaltningen i Borås]. [Ingenjören sade:] *Nu återkommer vi [när vi har] förankrat det här med de här cheferna på tekniska, och sen så återkommer vi när vi har fått svar och hur vi skall gå vidare vid nästa tillfälle.* Så jag vet ju inte exakt när. Men jag får ju bevaka, att det verkligen blir gjort... [jag ville egentligen ha nästa avstämningsmöte], men jag insåg att jag fick väl **backa lite där, och inte bara vara för hård, för mycket framåt**, första mötet, och tänka att: **sen kanske...** Jag tänker att det också är viktigt, att inte bara ånga på...Andra mötet så kan det vara "okay" /skratt/⁹³

Det mjuka medborgarlabbet

Den 14 November 2018 invigs medborgarlabbet. I invigningen deltar ansvariga politiker, tjänstemän, invånare, intresseorganisationer och externa projektdeltagare. Gränsgångaren och de som deltar i Kraftsamlingen har aktivt kommunicerat att labbet skall ses som invånarnas plats. Det skall vara en tillåtande miljö och resurs för lokalsamhället. Samtidigt är gränsgångaren orolig för att vissa attityder kan bli ett hinder för hur labbet eventuellt kommer att nyttjas:

Vi har ju skrivit att det här är en lokal, vi har tagit fram en broschyr, och i den står det att: "*det här är en lokal som är för invånarna - är du intresserad av att ha någon, typ av aktivitet, verksamhet, så får ni höra av er*". Och det är liksom att Bjuda in och det här får vi ju marknadsföra. Och jag märker att det finns ju de som vi möter, **starka attityderna, mot att göra någonting själv**, man vill, ha väldigt mycket serverat, och det har vi tagit upp innan, och det är ingen quick-fix på den. Och det är det som **skulle kunna bli det stora hindret**. Men någon bör vara intresserad, men det är det som är hindret, för föreningslivet också, att inte finns ett välutvecklat, föreningsliv, för att det inte finns frivilliga, som [engagerar sig] och det tycket jag är jättesynd att det är så...⁹⁴

⁹¹ Intervju 2018-11-02.

⁹² Intervju 2018-11-02.

⁹³ Intervju 2018-11-02.

⁹⁴ Intervju 2018-11-02.

Vid ett senare tillfälle förklarar gränsgångaren att attityder kan skilja sig åt mellan grupper i samhället vilket innebär att kommunen måste kunna jobba på olika sätt i olika miljöer för att kunna skapa delaktighet utifrån lokala förutsättningar:

Men bara det här med att skapa delaktighet i samhället, det finns väldigt olika förutsättningar i olika områden och man **har olika kulturer**. Som till exempel kulturen bland [grupp a], där är man mer aktiv och vill vara med och påverka, vill göra själv. Den [grupp b] på Sjöbo vill inte göra själv. Det är en **jätteskillnad i kultur**. Och bara **nå den här attitydförändringen**. De som har haft det så bra i Sverige och levt i hela det här utvecklingsskedet från 40-talet till 70, när det hände så otroligt mycket. Eller ända fram till 90 liksom. Och hela IT-utvecklingen som också hänger med i den. ”*Va? Vi som har fått så här mycket servat, ska vi börja gå tillbaka i utvecklingen och göra saker själv?*” Det är jättesvårt.⁹⁵



Figur 10. 2018-11-14 Invigs medborgarlabbet. (foto: Borås Tidning)

Invigningen av labbet upplevdes som positivt av besökare⁹⁶ och av gränsgångaren, men samtidigt var gränsgångaren medveten om att det ”*verkliga arbetet [...] börjar nu och är inte helt lätt*”⁹⁷. Det blir tydligt för gränsgångaren att medborgarlabbet utmanar den befintliga organisationen. Det är svårt att fånga vad som medborgarlabbet egentligen är:

Ja, [labbet] blir verkligen en sluss. [...] Vi har också sagt att vi ska ha öppet nu måndagar och torsdagar. Och det är lite lurigt det där tycker jag, när man säger att man ska ha öppet. För vilken typ av verksamheten är det som skall vara öppet? Jag tänker ju inte att det är en mötesplatsverksamhet som mer ... eller som Mötesplats Sjöbo, biblioteket och så. Utan det är att

⁹⁵ Intervju 2019-03-07.

⁹⁶ Spontana intervjuer med besökare kopplat till deltagandeobservationen under kvällen.

⁹⁷ Intervju 2018-11-22.

vi finns på plats för att ställa frågor om vad framtiden ska bli eller vara ... man vill vara med och påverka att framtiden ska bli eller ställa frågor om kommunen och dess politik. Och då har faktiskt människor kommit in med medborgarsynpunkter och frågor som **jag har slussat vidare**, som jag har sagt att ”**jag återkommer**” såklart.⁹⁸

För gränsgångaren som nu arbetat snart ett år med Kraftsamling Sjöbo är inte idén kring medborgarlabbet alldeles tydlig heller. Gränsgångaren har stundtals tvivlat på tanken med ett medborgarlabb. Samtidigt kan labbet kan fungera som en viktig symbol för det nya arbetssättet menar gränsgångaren:

Ja. Så får jag en annan förståelse. ”*Var det, det här [medborgarlabbet] det skulle bli?*” För jag har inte riktigt förstått vad medborgarlabbet ska bli. Och det känns inte som att någon egentligen helt har förstått för att det är ingen som vet. Och jag har till och med hamnat i stunder där jag funderar på ”*varför ska vi ha den här fysiska miljön över huvud taget? Varför har vi inte det här på Mötesplatsen?*” Och så håller jag på och vacklar och ser vinster med att ha det så som det är nu kontra att se vinster med att det skulle blivit inom ramen för en annan redan befintlig verksamhet. Jag tänker att vinsten att **det inte är i en befintlig verksamhet** ser jag att **man vågar ta nya steg. Det kan bli någonting annat**. Är det en **befintlig verksamhet så skulle det**, tror jag, lite per automatik **formas till det som redan är**. Men här när man inte vet vad det är så finns det en **större möjlighet till att forma det till någonting annat**.⁹⁹

Relationer och lokala strukturer

Under året har kommunen arbetat med att skapa likvärdiga mötesplatser i Borås utifrån en enhetlig modell. Samtidig kan denna likvärdighet vara problematiskt menar gränsgångaren, för att det egentligen finns många typer av mötesplatser där invånarna träffas eller möter stadens olika verksamheter. Skall man dessutom jobba utifrån medskapande som ambition så kan det verksamheter behöva olika inriktning beroende på det lokala sammanhanget:

För att okej, vi har en mötesplatsverksamhet som heter Mötesplats, som inte är samma som bibliotek som också är en mötesplats, och som inte är samma som fritidsgård som också är en mötesplats. Så att jag gillar egentligen inte att det heter Mötesplats Sjöbo eller att det heter Mötesplats Norrby. För att vi har annat ... det är ett större samlingsord för någonting. Och de har precis gått igenom en omorganisation kring det här att det ska heta samma, Mötesplats Sjöbo, Mötesplats det. Och jag bara ”ah”. Och jag **dissar det egentligen**. Så därför försöker jag använda fysisk miljö eller fysisk plats med medborgarlabbet, men att det är **mellanmänniska möten som ska ske**. [...] **Relationer som ska byggas**.¹⁰⁰

För att det skall fungera måste det således råda:

ett underifrånperspektiv. Att det är inte vi som kommer ifrån staden och ska bygga upp någonting. Och det här som jag har sagt innan till dig, jag **kämpar ju med det hela tiden att inte veta**. Det är skitjobbigt att ha den här lokalen som är invigd och som man inte riktigt vet vad det ska bli. Men nu har vi i alla fall fått fem stycken invånare och två stadsdelsvärdar som ska vara med ikväll [2018-11-22] och spåna ”*vad är det vi ska göra av lokalen? Vad behövs där? Behövs det*

⁹⁸ Intervju 2018-11-22.

⁹⁹ Intervju 2018-11-22.

¹⁰⁰ Intervju 2018-11-22.

griffeltavlor eller whiteboardtavlor? Vad ska vi ha för möbler? Behövs det soffor? Behövs det höj- och sänkbara bord eller ...”¹⁰¹

När medborgarlabbet invigdes fick gränsgångaren motta kritiska telefonsamtal från några av de informella ledarna i ”äldregänget”, som varit kritiska till de förändringar som sker kring Mötesplats Sjöbo:

Det har varit väldigt **mycket kritiska röster** den här veckan. Via telefonsamtal. Det är de där gamla. [äldre som har tagit över Mötesplatsen]. I går så skällde en tant ut mig utifrån min replikväxling och att vi har dragit i gång processen med att det ska byggas ihop en breddad Mötesplatsverksamhet där vi ska försöka få olika verksamheter under ett och samma tak i biografen. Den här personen bor i det huset. Och den personen har ringt tidigare och skällt ut mig också: ”Mötesplatsen är bra som den är. Vi behöver bänkar, blommor, inget mer. Kom inte här och tro att du som inte ens bor på Sjöbo, du som inte ens kanske bor i den här staden”. För hon hade antagligen läst på personligt också. Och hon känner ju inte till min bakgrund naturligtvis. Hon tror bara att jag är rikemansbarn som kommer dit och ska härja runt såklart. Och det säger hon: ”och så sitter du säkert där på ett fint kontor med 45 kvadratmeter inom staden och så är inte ens här ute. Vad kan du om Sjöbo egentligen? Det behöver inte förändras. Du ska veta, blir det som så här att du driver det här vidare så kommer jag dra i gång en grupp som motarbetar dig. Så du vet det”.¹⁰²

Det är utmanande att möta personlig kritik från invånarna upplever gränsgångaren. I mötet med kritiska invånare behöver gränsgångaren nyansera och balansera frågorna:

Och jag hade nog inte trott att jag skulle uppleva det jobbigt. För oftast så brukar jag kunna förhålla mig till det här med att skilja på vad som är sak och vad som är personangrepp. Jag tar inte åt mig när det gäller mina jobbgrejer, för jag har ju ett uppdrag att sköta. [...] Sen så vill jag naturligtvis mötesgå invånarna. Och som jag **försökte beskriva** för den här invånaren i går ... för hon var väldigt tydligt med att ”jag vet vad som är sant. Så du vet. Jag vet vad som är sant”. Och då sa jag ”jag vet också att det bor över 9 000 invånare på Sjöbo och det finns olika sanningar i så fall. Alla tycker inte likadant. Det som vi har påbörjat i projektet, de processer, det kommer inte bara ifrån en känsla av att vi tror att någonting ska göras, utan det är idéer som har uppkommit från invånarna. Så uppenbarligen så finns det olika önskemål. Och du tycker på ett visst sätt, och det är okej att tycka på det sättet”. Men hon la på luren till slut.¹⁰³

Samtidigt är det viktigt att åsikterna måste ”komma upp på ytan” och att man fortsätter samtalet för att det är ”också [då] **förändringarna börjar komma i gång**” även om det är tufft som medmänniska ta emot sådan kritik och ilska menar gränsgångaren. Situationen underlättas delvis av att gränsgångaren inte bor eller är känd i kommunen, vilket gör det möjligt att ”vila” från de aktiva processer och konflikter som kräver ständig hantering. Gränsgångaren får även hantera frågor som inte har med medborgarlabbet att göra:

Två damer som kom in som var väldigt resonabla och ville kritisera inte Mötesplatsen och inte medborgarlabbet, utan ville någonstans diskutera ”hur kommer det sig att man har dragit in turerna med 151:ans buss och att inte 31:an går längs norrut? Det här försvårar tillgängligheten för många äldre. Vi vill bara veta hur man tänker. Det skulle vara intressant. Kan **du föra de här synpunkterna vidare?**” ”**Absolut**” tyckte jag. Det var härligt möte.¹⁰⁴

¹⁰¹ Intervju 2018-11-22.

¹⁰² Intervju 2018-11-22.

¹⁰³ Intervju 2018-11-22.

¹⁰⁴ Intervju 2018-11-22.

Även ilska som berör den pågående omorganisation efter stadsdelarna och ändringen av verksamhetsinriktningen av Mötesplats Sjöbos får gränsgångaren hantera:

Sen så kommer en arg man från torget som hade stått och pratat med *****, han som är ansvarig för Mötesplatsen. Och **** stod och pratade med två män där ute. Jag ville prata med ***** sen, men då kom inte ***** in utan då kommer den här arga mannen in. Presenterar sig inte utan säger så här: *"vad tänker du kring Mötesplatsen? Det är för jävligt rent ut sagt att Mötesplatsen är stängd på måndag eftermiddagar. Är det viktigare att ha arbetsplatsträffar? Jag har jobbat här i sex år"*. [Gränsgångaren säger:] *"Ursäkta, vet du vem jag är? Det skulle vara trevligt att presentera sig. Vem är du?"* Jag tycker det är så himla tråkigt bemötande, att man bara kommer och hugger och inte ens räcker fram handen. *"Vem är du?"* Nej, för då skulle han inte klarat av antagligen att börja det aggressiva sättet. [...] Och så säger han att han är kusin till *****, som han har stått och pratat med torget. Och då tappar jag hakan totalt. Och då kände jag, det blev ett sånt totalt svek någonstans kände jag. För då kändes det inte som att **** är lojal. För vad står han [ansvarig för mötesplatsen] där ute på torget och säger och han [arga mannen] kommer in och skäller ut mig? Så då blev jag ... i det sammanhanget så **tog jag emot och lyssnade**. Och sen så **ställde jag lite skarpa frågor** som att *"du kritiserar det här med att man har tagit bort frukostar på Mötesplatsen väldigt tydligt och väldigt skarpt. Men det kan väl inte vara så att en verksamhet bygger på en frukost? Menar du att bara för att frukosten är borta så finns det ingen Mötesplatsverksamhet? Det är precis så du låter. Jag vill bara tydliggöra det"*. Och då visste han inte riktigt vad han skulle säga. [...] Men sen efter mötet med honom så gick jag in och pratade med *****. Då sa jag *"för /invektiv/ *****. Vad är det du går och säger?"* Då var jag tvungen bara att vara ärlig. För mig känns det som ett svek. Här kommer människor och det här är inte första gången. Det är väldigt många som pratar skit och tycker att det är för jävligt med den omorganisationen som har gjorts med Mötesplatsen. Jag jobbar inte ens med Mötesplats utan det är ett större sammanhang, och **sen som får ta [kritiken och ilskan]** det är jag hela tiden. Antagligen för att du [****] inte är tillräckligt stark i att vara lojal mot den organisationsförändring som har skett. Och vems verksamhet är det någonstans som har blivit berörd? **Det är din verksamhet**. Och där det som så att du över huvud taget vill göra någon förändring ... du har aldrig kommit och pratat med mig att du skulle vilja ha stöd i kraftsamlingar. Nu får du faktiskt ta och **snäppa [upp] dig lite grann**. Ifall vi ska någonstans lyckas.¹⁰⁵

De rådande gängen på Sjöbo och maktstrukturerna blir en allt större utmaning Kraftsamlingen vilket kräver aktivt arbete med den lokala kulturen och ledarskapet:

Och nu har de fått två nya chefer på fritidsgården och Mötesplatsen. För jag har diskuterat med både ***** [förvaltningschefen] och ***chefen för alla mötesplatser och öppen ungdomsverksamhet att det inte fungerar på Sjöbo och att det inte fungerar med den här maktpositionen som de här damerna har fått, att de skrämmer iväg ungdomar från torget. Och efter samtalet i går så förstår jag, den kvinnan kan nog absolut skrämma bort ungdomar ifrån torget. Men då har de i alla fall bestämt att då är det två starka ledarpositioner som har fått ta över ledarskapet tillsammans över fritidsgården och Mötesplatsen. De ska börja med att **bygga en värdegrund** med personalen, ett gemensamt team. Och de ska också försöka fundera på **hur de ska ta ett samtal, bemöta invånarna**.¹⁰⁶

Samtidigt börjar gränsgångaren känna dessa grupperingar har fått alldeles för mycket fokus och tid:

¹⁰⁵ Intervju 2018-11-22.

¹⁰⁶ Intervju 2018-11-22

Ja. Och jag tror att många känner att de har fått ett förtroende för att det finns någon som verkligen vill hålla ihop någonting. Men sen så finns det de som inte har förtroendet också. Och jag tror **inte att jag ska satsa på att vinna deras förtroende** över huvud taget, utan de kommer nog alltid att finnas där. De har liksom bestämt sig. Sen så kanske det är någon, en och annan, **som man vinner på vägen**. Men det går inte att behandla kritiken att ... den får inte ta riktigt så mycket tid som den har gjort. Jag känner att jag har alldeles för mycket att göra ändå. Så att jag blir lite stressad känner jag just nu, på grund av att det har uppehållits så mycket av min tid så att jag hinner inte med att fundera nästa steg över huvud taget.¹⁰⁷

Dags att kavla upp ärmarna

Under 16 November träffas den nya förvaltningsövergripande projektgruppen för första gången. I gruppen ingår Fritids- och folkhälsoförvaltningen, Samhällsbyggnadsförvaltningen, Grundskoleförvaltningen, Förskoleförvaltningen, Tekniska förvaltningen, Kulturförvaltningen, Individ- och familjeomsorgsförvaltningen, Arbetslivsförvaltningen, Sociala Omsorgsförvaltningen, AB Bostäder och Innovationsplattform Borås. Styrgruppen är tänkt att ta ett gemensamt ledarskapsansvar för den gränsöverskridande projektgruppen. Gränsgångaren blir **länken** mellan styrgruppen och projektgruppen. Gränsgångaren ger projektgruppen bakgrunden till Kraftsamlingen, visar på statistik och kartläggningen som är gjord om situationen och läget på Sjöbo. Gruppen ensas om att kartlägga vad som är på gång i respektive verksamhet och vad som behöver göras för att kunna uppnå Kraftsamlingens mål:

Nästa steg blir att påbörja en **dialog** om hur förvaltningarna och dess verksamheter kan bidra till att motverka en fortsättning av den negativa folkhälsotrenden samt hur vi tillsammans kan skapa ett mer attraktivt och hållbart Sjöbo som sjuder av positiva initiativ med ett rikt kultur- och fritidsutbud. *Vad görs redan idag, vad mer kan vi göra, finns det något vi kan enas kring, i vad kan vi samverka?* Alla får i uppgift till nästa möte att fundera på ovanstående och föra en dialog med andra medarbetare inom respektive förvaltningar.¹⁰⁸

Gränsgångaren tar en processledarroll i det arbetet. Tar fram en mötesstruktur och en processmatris där relevanta verksamheter, effekter, mål och aktiviteter framgår. Vidare etablerar hen ett arbetssätt med 'aktivitetspunkter' för att tydliggöra handlingsperspektivet för deltagarna. Gränsgångaren tar fram en mötesmodell som appliceras på alla möten som hen ansvarar för: dels för att skapa tydlighet genom en enhetlig mötesstruktur och för hålla frågor och aktiviteter levande över tid.¹⁰⁹ Gränsgångaren tydliggör för den nya förvaltningsövergripande projektgruppen att representanterna för respektive förvaltning ansvarar för att vidarebefordra information och resultat kring projektet inom sin förvaltning och genomföra överenskomna arbetsuppgifter och rapportera hur det går. I förslaget förväntas gruppen att träffas varannan månad. Rollerna och ansvaret definieras tydligt mellan projektdeltagare och projektledaren.¹¹⁰

Tröghet och tystnad

Arbetet med att få tekniska förvaltningen att agera gällande Torget och utemiljön går fortfarande trögt i slutet av 2018. Pengarna finns tillgängliga och kommunfullmäktige har gett ett

¹⁰⁷ Intervju 2018-11-22

¹⁰⁸ Borås 20181116

¹⁰⁹ Borås 20180208

¹¹⁰ Exempelvis så skall deltagarna bidra med sina olika yrkeserfarenheter; Samordna framtagande av förvaltningens mål; förankra och följa upp målen i sina förvaltningar; rapportera till projektgrupp. Projektledaren skall vara drivande och samordnande. (Borås 20181116)

samverkansuppdrag till FOF och Tekniska för att åtgärda Torget. Grängsgångarens fortsatta påtryckningar på Tekniska förvaltningen möts av tystnad i organisationen:

[...] jag **försökte förklara** vid första mötet med tekniska och säga att nu är det som så här att vi har gjort massa arbete på Sjöbo och vi har haft **dialog med invånare** och det finns mycket synpunkter ifrån dem och jag är **väldigt angelägen** att det arbetet kommer in i utvecklingen av torget. Punkt slut. [...] och **vårt mål** är ju att det ska bli mer rörelse på torget och att man inte bara ser över en belysning. Men belysning är nummer ett, som de sa. Självklart. Och då så här, ja, men då ser vi över belysningen innan jul och nyår och så började vi prata om andra processer och då så här bara, ja, men då tar du [områdeschef] med dig det här till tekniska ... och så ska han [områdeschef] återkomma med hur långt de har kommit i de här processerna, för jag säger bara att det är dags att boka ett nytt möte. Ja, men de... och **jag har skrivit tre mejl** eller någonting **och det kommer ju aldrig något svar**. [Har pratat med andra chefer som inte heller vet hur situationen skall hanteras] Ska jag liksom **ligga på eller inte ligga på?** Medans jag är inte alls rädd för att förlora någon relation för jag tycker faktiskt någonstans att det kommit från så jäkla många håll att det är så dåligt, så undermåligt [utemiljön på Sjöbo], alltså det är ju inte tillgängligt ens på torget. Så **måste man faktiskt ta itu med den**. Det är pinsamt. Lägg varenda liten krona på det nu, akut. De har fortfarande inte fixat belysningen.¹¹¹

Grängsgångaren känner att hon måste vända sig till förvaltningscheferna och att man behöver en ny arbetsgrupp med bredare representation för att driva frågan vidare:

Men jag känner att jag måste ... Jag ska ta det här med [förvaltningschef för FOF], det måste vara liksom förvaltningscheferna sinsemellan. De måste liksom **sätta ner hela handen**, tror jag, liksom tillsagt gäller: "*nu jäklar, nu får ni lyssna, nu måste det vara en arbetsgrupp*". För det är det jag känner att det kan inte bara vara ett möte mellan oss [Grängsgångaren och Tekniska] och jag vill ju också få invånardeltagande i den gruppen. Men de jobbar ju inte så, så att det här blir ju liksom ... **vi måste omvandla ett [befintligt] arbetssätt, göra en synvända**.¹¹²

Arbetet för att få till en gruppering leder till resultat. Under våren 2019 tillsätts en projektgrupp ("Projektledning Torget") med syfte att utveckla torget och närmiljön. I den tväroorganisatoriska gruppen deltar även RISE som en extern part. Trots trögheter och ständiga hinder i kommunens olika verksamheter upplever grängsgångaren att det i slutet av 2018 börjar "röra på sig". Kraftsamlingen blir tack vare invigningen av medborgarlabbet synlig för fler invånare och lokala aktörer på Sjöbo. Intresset för Kraftsamlingen och medborgarlabbet ökar och grängsgångaren får hantera allt fler förfrågningar från civilsamhället. Samtidigt innebär det ökade flödet av människor att pressen på organisationen och på grängsgångaren ökar. Detta skapar en ohållbar arbetssituation. Återigen behöver organisationen vara flexibel och möta upp med resurser för att kunna hantera den allt mer "spända" situationen:

För jag tänkte också att jag skulle på det styrgruppsmötet [20 december] lyfta fram det att alltså nu har vi ju ett projekt som växer faktiskt väldigt fort. Mer än vad vi kanske riktigt lyckas att hantera. Jag känner att det har blivit sårbart för mig. Ja, och hur hanterar vi de här, alltså **projektorganisationen växer ju inte, utan det är projekt som växer**. Kanske behöver man se över det. **Finns det liksom mer resurser att sätta in**, för vi vill ju väl, vi vill ju göra ... Så nu

¹¹¹ Intervju 2018-12-07

¹¹² Intervju 2018-12-07

börjar det bubbla överallt på Sjöbo. Nu börjar liksom Borås GIF [idrottsförening] ha jätteplaner. [...] de ju fotbollssektionen också nere på Sjöbovallen, men den är ganska så liten, men då har de planer på att bygga ut Sjöbovallen och utveckla kring det. Och mycket visionärt och har haft möten kring det och bjudit in kommunen och bjudit in mig.¹¹³

Kritiska röster

Insändare i Borås Tidning 2018-11-21

Vad har karusellen på Sjöbo kostat?

Stadsdelen Sjöbo har fått pengar för att lyfta upp området och detta projekt startades med några möten i våras. I Framtid Sjöbos lokaler fick vi boende träffa ett antal personer från kommunen. Idéer bollades och skrevs upp och sedan skulle projektet vara i gång. Vi lovades anslagstavlor för att kunna följa utvecklingen. Inget hände förrän nyligen, en hel lokal har hyrts för att folk ska komma med idéer igen och till och med ansöka om pengar för desamma. Hittills har projektpengar runnit iväg i värdelösa möten och löner och nu ska dessa ges bort, som jag ser det, till ingen framtidsnytta. Sjöbo torg är slitet och fult, med rostiga stuprör, trappträcken, bänkarna söndriga och spelbutiken, Postnords utlämningsställe, drunknar i sin lilla lokal och får tydligen inte hyra något större och AB Bostäder får Sjöbos projektpengar. Jag vill gärna se svart på vitt hur mycket den här karusellen har kostat hittills. Vart tog idéerna från de första mötena vägen? Varför kan inte Sjöbo Framtids lokal utnyttjas?

Gränsångaren och dennes chef svarar på Kritiken i Borås Tidning 2018-11-21:

Insändaren skriver att projektpengar runnit iväg i värdelösa möten till ingen framtidsnytta. Många dialogmöten har genomförts, men det går inte i dagsläget att uttala något gällande framtidsnytta då resultat ännu inte kan ses. Utgångspunkten är att utvecklingen ska ske i medskapande med dem som bor och verkar på Sjöbo, och detta har tydliggjorts vid varje dialogtillfälle. Gällande återkoppling har kontinuerlig muntlig information givits på de möten och arrangemang som projektet deltagit i. Dock har den skriftliga återkopplingen dröjt på grund av att projektledningen velat bredda perspektivinsamlingen och genomföra fler dialoger för att möjliggöra för fler röster att höras. Den senaste dialogen genomfördes den 1 september och efter det har dialoger sammanställts och presenterades vid starten av Medborgarlabbet den 13 november. Sammanställningen finns nu uppsatt på Mötesplatsen och vidare återkoppling om framtida processer kommer att ges genom Mötesplatsen och Medborgarlabbet. Sedan projektet startade har Borås stad återkopplat dialogerna till tjänstemän, politiker och lokala aktörer. Detta för att föra en diskussion om hur man kan bemöta invånarnas behov och den utveckling de vill se. Dialogerna har visat att invånarna önskar fler kultur och generationsöverskridande arrangemang, vilket har bemötts genom tre tillfällen under våren. Erikslundsskolan och Sjöboskolan har intensifierat elevhälsoarbetet, erbjudit läxhjälp och utvecklat satsningen "Sports for you". Invånare har uttryckt en önskan om en breddad mötesplatsverksamhet samt att öppna upp den gamla biografen. Det pågår en process där man inom kommunen, AB Bostäder och föreningar ser över möjligheterna med att bygga ihop mötesplatsen, fritidsgården och biblioteket tillsammans med föreningsverksamhet under ett och samma tak. Planen är att använda biografen som kärna. Det finns i nuläget en första skiss och processen fortsätter och kommer inom kort att lämnas till politiken för beslut. I dialogerna har det framkommit att man upplever otrygghet bland annat på grund av dålig belysning på Sjöbo torg och frånvarande vuxna. Belysningen kommer att åtgärdas inom kort och stadsdelsvärdar är på plats. Projektet har också möjliggjort för invånare att förverkliga idéer som inkommit på dialogerna genom att införa idébidrag på upp till 50 000 kronor. Det här är några exempel på vad som växt fram tack vare projektet och de dialoger som genomförts med invånare och lokala aktörer. Många processer är

¹¹³ Intervju 2018-12-07

igång och för att lyckas genomföra positivt förändringsarbete krävs en stor portion uthållighet och delaktighet. Vi hoppas på invånarnas och lokalsamhällets fortsatta stöd i detta. *****, projektledare Kraftsamling Sjöbo, fritids och folkhälsoförvaltningen *****, verksamhetschef, fritids- och folkhälsoförvaltningen

Sammanfattning

Under uppstartsfasen genomför gränsgångaren 524 möten med varierande aktörer och organisationer (kommunala verksamheter, civilsamhället, regionala och statliga aktörer, myndigheter och boende).¹¹⁴ Se Tabell A3 i appendix för en lista på nyckelhändelser under året. Det är tydligt att projektledarrollen glider in i gränsgångarrollen som växer fram och blir allt tydligare. Kraftsamlingen visar sig kräva en omfattande gränsöverskridande interaktion, ständig koordinering och hantering av situationer som uppstår, vilket ställer krav på både gränsgångaren och den formella organisationen. Gränsgångarens utvecklar sitt arbetssätt över tid och processledarerfarenheter visar sig komma till nytta. Gränsgångaren ställs inför organisatoriska trögheter, får hantera konflikter och mottar själv kritik från varierande håll som central och synlig aktör i Kraftsamlingen. Under året börjar gränsgångaren arbeta med att ”pränta in” nya principer kring medskapande hos aktörer verksamma på Sjöbo, hos invånare och hos deltagande kommunala förvaltningar. Gränsgångaren möter oväntade kulturskillnader mellan förvaltningar som kräver hantering och konfliktlösning.

En läges- och kunskapsbild skapas i samtal med professionen i början av året som lägger grunden för det fortsatta arbetet med Kraftsamlingen. Gränsgångaren inventerar samtidigt den ’sociala strukturen’ i organisationen och relevanta verksamheter för att kunna inkludera nödvändiga aktörer i arbetet. Projektdeltagarna från RISE, Högskolan i Borås, Science Park Borås, Drivhuset, Grade UP, Innovationsplattform Borås, och Fritids- och folkhälsoförvaltningen samlas för att etablera samsyn kring vision, projektupplägg och vilket ansvar respektive aktör har i projektet. Kraftsamling Sjöbo bäddas in i befintliga formella organisationsstrukturer som innovationsplattformens styrgrupp med förvaltningschefer (*Styrgruppen*), samhällsbyggnadsförvaltningens samarbetsuppdrag (*samhällsbyggnadsprocessen*) och lokala områdesnätverk på Sjöbo. Ett arbete startar för att mobilisera resurser, beslutsfattande, kompetens och professionen från den kommunala organisationen och verksamheter Sjöbo. Ett stort antal människor - varierande professioner, chefer, intressenter, projektdeltagare och beslutsfattare - samlas under året fysiskt exempelvis med hjälp av mötestekniker som workshops, men även genom personliga möten som initieras av gränsgångaren. Från den kommunala organisationer involveras runt 200 personer i arbetet under året.

Medborgardialoger genomförs på Sjöbo och det görs försök att integrera invånarnas önskemål i planeringsprocesserna som pågår i olika förvaltningar. Gränsgångaren försöker etablera kopplingar mellan lokalsamhället på Sjöbo och relevanta delar av den formella organisationen. Det visar sig vara svårt att få relevanta förvaltningar att agera och prioritera om sina verksamheter baserat på invånarnas önskemål i den takt som upplevs vara nödvändigt. Gränsgångaren försöker påskynda planeringsprocesser hos förvaltningar och uppmanar till handling och fokus på Sjöbo. Inledningsvis lägger gränsgångaren mycket kraft och arbete för att etablera samsyn kring Kraftsamlingen för att bygga legitimitet för Kraftsamlingens arbetssätt över förvaltnings-, bolags- och nämndgränser. Det är ett arbete som leds av gränsgångaren. Exempelvis samlas ledande politiker från relevanta nämnder, bolag och kommunledning, i en gemensam process i syfte att etablera en bred samsyn kring vilka prioriteringar och åtgärder som krävs från respektive nämnd och förvaltning gällande utvecklingen på Sjöbo.

¹¹⁴ Källa: Kalenderdata från gränsgångaren.

Medborgarlabbet som en medskapande och tillåtande miljö etableras i slutet av året, innovationspotten introduceras och en gränsöverskridande beredningsgrupp för innovationspotten skapas (*"Sjöboråd"*). Processen kring Allaktivitetshuset kommer igång sommaren 2018 och gränsgångaren samlar tre förvaltningar i syfte att etablera samsyn kring riktning och framtida verksamhetsinnehåll. Ett konceptförslag tas fram i början av sommaren och uppdrag ges till arkitektfirman Krook och Tjäder för att ta fram skisser på ett Allaktivitetshus utifrån konceptförslaget.

Nya organisatoriska strukturer som är tänkt att främja gränsöverskridande samordning, samverkan och beslutsfattande skapas och implementeras under året av gränsgångaren baserat på de problem som uppdagas i arbetet med Kraftsamlingen (för en lista se Tabell A2, Appendix). Under hösten 2018 skapar gränsgångaren en tvärsektoriell projektgrupp för allaktivitetshuset (*"Projektgrupp Allaktivitetshuset"*) för att kunna intensifiera arbetet. En handlingsinriktad och gränsöverskridande projektgrupp (*"Projektgrupp Kraftsamling Sjöbo"*) etableras under hösten 2018, i syfte att samla alla relevanta förvaltningar i en gemensam problemlösningsprocess. Denna projektgrupp kopplas av gränsgångaren samman med den etablerade förvaltningsöverskridande styrgruppen (*"Styrgrupp kraftsamling"*). Ansvar för att samordna och upprätthålla kommunikation mellan dessa grupper ligger på gränsgångaren. Gränsgångaren utvecklar metoder och verktyg för att kunna åstadkomma ett tydligt och strukturerat arbetssätt kring möten, uppföljning, informationsspridning och gränsöverskridande samordning.

Vidare uppdagas problematiska institutionaliserade strukturer på Sjöbo kring Mötesplatsens kopplat till en grupp äldre på Sjöbo. Förändringarna kring Mötesplatsen leder till konflikter som gränsgångaren får hantera tack vare den kommunala oviljan att hantera situationen. Allt fler organisatoriska glapp och brister synliggörs genom det gränsöverskridande arbetet och gränsgångaren försöker hitta konstruktiva sätt för att kunna hitta lösningar på dessa brister. Exempelvis genom att skapa nya gränsöverskridande forum, nätverk och samverkansmiljöer, mäkla mellan aktörer och jobba med konfliktlösning.

Kapitel 5 – Från kraftsamling till krafttag

Kraftsamlingsfas 2019-2020

Mitt namn är **** jag bor på Sjöbo.

Jag såg att ni hade fixat en liten verksamhet som medborgarhus [Medborgarlabbet] så att folk på Sjöbo kan samlas, umgås och ha det trevligt. Det är nämligen så att jag har en ide som jag har tänkt på. Jag är duktig på att baka göra olika slags bakelser kan nästan allt inom bakelser och lite till. Det jag tänkte på är att jag kan erbjuda min tjänst av att baka goda bakelser och ordna fika och sånt till folk när dem samlas i lokalen. Den 15 [November] såg jag att ni har öppett för samling att folk ska komma och samlas där, fika och umgås. Om ni är intresserade av mitt erbjudande så kan jag baka massa goda saker inför den 15 och liksom visa upp för er också vad det är för nåt jag gör helt gratis som en liten uppvisning. Jag är 4 barns mamma. Jag har ganska många idéer. Vi kan ordna massa kalas för barn inte så dyrt heller som på alla andra ställen. Jag har lite kapital för att kunna börja och utveckla verksamheten. Jag skulle gärna vilja träffa dig och prata om det Om du nu tycker att det låter bra. Jag tänkte kanske vi kan samarbeta o fixa ett litet kafe för ett rimligt pris både för er och för mig och framförallt kunder. MVH **** (Brev till gränsgångaren den 2018-11-07).

Aktiviteter tar fart

Året 2019 inleds med kritik. En Sjöbobo hör av sig till kommunstyrelsens ordförande och klagar på att ”ingenting händer” inom Kraftsamlingen. Kritiken når gränsgångaren via hennes förvaltningschef som menar att ”*nu får det hända någonting*”. Trots att Kraftsamlingen börjar visa på resultat går det fortfarande trögt kring de mer påtagliga processerna som upprustning av Torget och Allaktivitetshuset. Många processer fortlöper men resultaten är inte synliga eller påtagliga för invånarna och politiker. Det har tagit över ett år för att få det kommunala maskineriet att rulla. De resultat som har uppnåtts under 2018 har till stor del varit av organisatoriska och institutionell art. Exempelvis nya samverkanskonstellationer, nya arbetssätt och gränsöverskridande nätverk. I början av 2019 intensifieras arbetet med att ta fram en förvaltningsövergripande handlingsplan för Kraftsamling Sjöbo. *Projektgrupp Kraftsamling Sjöbo* arbetar fram sex mål för det fortsatta arbetet på Sjöbo¹, börjar med att kartlägga organisatoriska hinder och tar fram strategier och aktiviteter för att kunna uppnå målen. *Sjöbogruppen* tar i början av året fram en aktivitetsplan för Medborgarlabbet. Ambitionen är att erbjuda minst en aktivitet per vecka gentemot invånarna. Utöver de aktiviteter som planeras, pågår redan evenemang fyra dagar i veckan sedan början på året (teknikcafé, tjejgrupper, programmering för barn, bokcirkel och drop-in-tid på onsdagar och torsdagar). Borås Stad, Hemgården och RISE hjälps åt med bemanning och aktivitetsinnehåll på medborgarlabbet. Aktiviteter på labbet börjar marknadsföras via sociala medier och under Mars 2019 etableras metoden med månadsblad.² Stadsdelsvärdarna börjar bli etablerade på Sjöbo och deras fysiska närvaro tycks uppskattas av verksamheter på Sjöbo.³ Under våren börjar åter diskussionen om behovet av att ”bredda” mötesplatsverksamheten kring Mötesplatsen och även diskussioner om Allaktivitetshuset. Sociala omsorgsförvaltningen (SOF) och vård- och äldreförvaltningen (VÄF) bjuds in i diskussionen om framtida verksamhetsinnehåll på Mötesplatsen. Gränsgångaren får under våren personalmässig förstärkning kring de administrativa delarna i projektet och hjälp med bemanningen i Medborgarlabbet som utökas med fler tjänster. En utvecklingsledare för folkhälsa har ansvaret

¹ 1. Förbättrade studieresultat; 2. Ökat deltagande i föreningslivet; 3. Ökad delaktighet/ inflytande i samhället; 4. Ökad psykisk hälsa och sociala relationer; 5. Ökad trygghet; 6. Ökad meningsfull sysselsättning (Borås 20190115)

² Borås 20190312. (protokoll från styrgruppen)

³ Vilket framgår av protokoll från Områdesnätverk och Nätverk Barn och Unga. Stadsdelsvärdarna utgår från medborgarlabbet som plats.

för att hålla ihop Områdesnätverket på Sjöbo. Projektansökningar fortsätter att strömma in från invånare (till innovationspotten) och de flesta ansökningar beviljas efter små justeringar. Några av de kommunala verksamheterna som finns på Sjöbo (Mötesplatsen, AB Bostäder, Medborgarlabbet, Fritidsgården och biblioteket)⁴ börjar marknadsföra varandras verksamheter och aktiviteter genom sina respektive upparbetade informationskanaler.⁵ Grängsgångaren får även till sig på att det sker någon slags förändring av attityder på Sjöbo:

**** [grängsgångarens kollega] är ute och träffar väldigt många olika parter, och hon i sin tur har fått höra och fått bemöta väldigt positiva människor, och även personalen på mötesplatsen, fritidsgården och biblioteket, får höra av invånare att "*Nu börjar det ju häända saker*" här på Sjöbo och de som har varit de mest tråkiga och negativa, har liksom, ännu fler av [den gruppen], har vi ju "*fått med*". Jag tror inte att det är någon som liksom säger "det händer ju ingenting". Jag har inte hört det på jättelänge.⁶

Samverkansstrukturerna med *Områdesnätverk Sjöbo*, *Nätverk barn och unga 10-16*, och den *verksamhetsövergripande projektgruppen* för kraftsamlingen, tycks sammantaget bidra till bättre samverkan mellan verksamheter på Sjöbo erfar grängsgångaren. Sjöboskolan börjar samverka kring aktiviteter som sker utanför skoltid och således utanför skolans ansvarsdomän:

Det är nya personer på plats, tex. [...] en ny rektor på Sjöboskolan, som är helt på allt: "*Ja, men vi kör*" så att deras ungar skall komma och ha odlingsverkstad tillsammans med AB Bostäder på medborgarlabbet, i fyra tillfällen och så skall de bygga upp ett växthus där, så att växthuset ligger kvar fram till sommaren...i fönsterna, så att de kan gå dit och visa sina föräldrar, tänker vi, att det blir lite mer rörelse.⁷

Medling och diplomati

När det kommer till processen kring allaktivitetshuset blir det tydligt att det finns en fortsatt intressekonflikt mellan Kultur och FOF. Kostnaden för Allaktivitetshuset är i början av året beräknat till 25 miljoner kronor. De framtida driftkostnaderna är fortfarande osäkra med tanke på att det verksamhetsinnehållet inte är definierad. Investeringen som berör ombyggnation av Biografen måste dessutom förankras hos kommunledning och central ekonomistyrning under våren. Samtidigt råder det olika synsätt och bilder av vad som skall åstadkommas i den nya verksamheten.⁸ Delvis handlar frågan om framtida driftkostnader och vilken förvaltning som skall bära den största kostnaden för drift och underhåll. Kulturförvaltningen strävar efter ett "traditionellt bibliotek" och Fritids- och folkhälsoförvaltningen strävar efter en "flexibel verksamhet" som går att anpassa till varierande behov. Denna mål- och värdekonflikt är delvis anledningen till att processen kring Allaktivitetshuset har dragit ut på tiden. Grängsgångaren menar att det är viktigt att förvaltningscheferna kommer överens innan frågan om Allaktivitetshuset skall diskuteras på kommunalrådsberedningen i april:

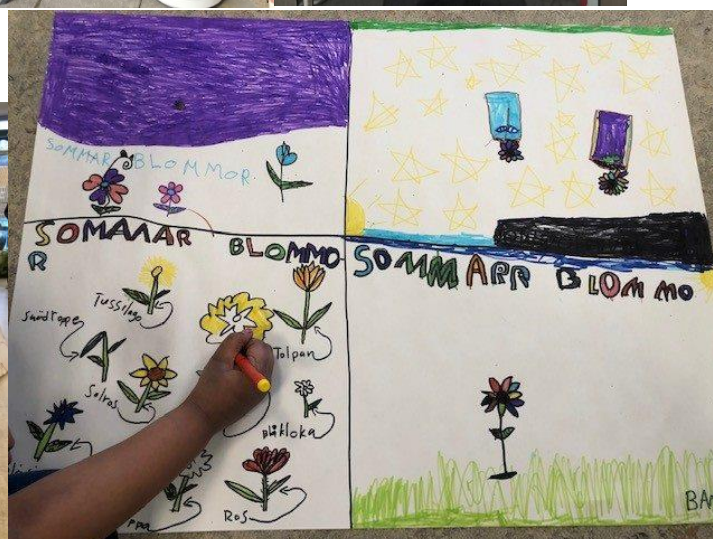
⁴ Familjecentralen tycks enbart kommunicera sin egen verksamhet via sociala medier.

⁵ Exempelvis via sociala medier som instagram och facebook.

⁶ Intervju 2019-04-19

⁷ Intervju 2019-04-19

⁸ Workshop med grängsgångaren och AA på Innovationsplattform Borås 2019-02-18. Fältanteckningar 2018:01:87



[förvaltningschef FoF] och [förvaltningschef Kultur] har suttit ner lite för att de inte har varit helt överens kring uppdraget med allaktivitetshus, och det blev jag väldigt varse om. Jag satte ihop ett möte med dem och [de var oense] och det var konfrontation som var bra, tror jag, för att man måste synliggöra vissa bitar. Och jag blev väldigt varse om att så här kan de inte hålla på

en KB [kommunalrådsberedning]. Det går inte. Ja. Och det har resulterat i att det ska bli en projektstudio [igen] faktiskt kring alla mötesplatser [det vill säga hela kommunens] samverkan med kultur. Den här helhetslösningen, hur man kan nyttja samlokalisering och samfinansiering och så. Inte bara för Sjöbo utan alla enhetschefer från alla mötesplatser och från kulturen.⁹

Frågan om hur dessa två förvaltningar skall samverka kring en gemensam verksamhet visade sig vara större än frågan om allaktivitetshuset på Sjöbo. Verksamhetsupplägget i allaktivitetshuset på Sjöbo var tänkt att bli mallen för de framtida mötesplatser och allaktivitetshus i Borås och lärdomar från mötesplatserna på Norrby- och Hässlehuset skulle tas tillvara på.¹⁰ De respektive förvaltningarna sökte fortfarande efter sina roller och arbetssätt efter omorganisationen som skedde 2017. I mötet mellan förvaltningarna som berörde allaktivitetshuset intog gränsgångaren en förmedlande och diplomatisk roll för att få processen att gå framåt:

Ja, och det blev nog väldigt tydligt när jag kanske pressar lite. ”*Vad är din roll och vad är din roll?*” Och **då synliggörs skillnaderna**. Och att jag kanske inte bara höll med vår egen förvaltning vilket blev kanske ett litet svek för vår förvaltningschef, men där är ju det här med **gränsgångare** och ... Jag får ibland ta lite såna här **obekväma roller** och jag vet att innerst inne känns det bra, men ibland så svajar jag också och då kan jag nästan bli lite rädd och tänka bara ”*åh, vad har jag gjort nu? Var det så bra?*”¹¹

Problemet visade sig i grunden handla om gränser. Verksamheter (bibliotek, mötesplatser, lokal utveckling) som förr låg under samma ”organisatoriska tak” separerades efter omorganisationen 2016/17 och förväntas nu åter samverka kring en gemensam verksamhet, fast denna gång med separata budgetar, separata förvaltningschefer och olika politiska nämnder:

Så har de [förvaltningscheferna] till exempel inte tydliggjort något uppdrag kring den här samlokaliserade verksamheten innan, utan här står man sen då med olika ägare av verksamheter som ska samköra under ett och samma tak. Och det är klart att det **blir slitningar när** man inte har diskuterat vissa saker innan. Men sen så tycker jag att det är viktigt att ... som i den här projektstudion som kommer att bli, att man **lyfter för- och nackdelar**, för att jag tror att Fritids- och folkhälsoförvaltningen tycker till exempel att kulturen är så rigida och de vill hålla fast vid sin rigida syn på biblioteksverksamhet och deras öppettider. Samtidigt så kan jag förstå att man kanske inte ska ha bibliotekspersonalen till allt. Vi har andra verksamheter som har öppet på kvällar. Varför kan man inte lika väl använda den personalen på kvällar? Varför ska man använda all personal till allt? Medan offen [Fritids- och folkhälsoförvaltningen] då tycker att jo, men ska man ha samlokaliserad verksamhet så ska alla ställa upp. Och jag håller inte riktigt med om det för att jag kan tycka att ibland kanske det är bra att dela av stora hus, att inte allt ska vara öppet, för det kostar att ha allting öppet med personal också. Och det **finns andra sätt att lösa saker och ting på**. Och vill man till exempel som biblioteksverksamhet stänga av med väggar och låsa för att man är rädd för stöld och så med vissa böcker, det tycker jag att ja, men gör det, det är väl fine. Man kan säkert hitta någon annan typ av lösning om man skulle vilja lämna tillbaka böcker

⁹ Intervju 2019-03-07

¹⁰ All mötesplatsverksamhet flyttades från Stadsdelarna 2016/17 (när stadsdelarna togs bort) och delades upp i olika förvaltningar: biblioteksverksamhet till kulturförvaltning, mötesplats för äldre till vård- och äldreförvaltning, fritidsgårdsverksamhet till Folk- och fritidsförvaltningen och övrig Mötesplatsverksamhet till Folk- och fritidsförvaltningen. Nu förväntades verksamheterna samsas kring Mötesplatserna igen, fast denna gång med starkare gränser mellan förvaltningar- och nämnder. (se tabell A1, Appendix)

¹¹ Intervju 2019-03-07

på kvällarna. Det är väl inga problem. [...] Och det är så att det är jobbigare för dem som har kvällstjänster för det är jobbigare att pyssla och det är mer sjukfrånvaro och det är inte helt lätt att anställa de obekväma arbetstiderna.¹²

Det råder hos förvaltningarna således olika syn på personalpolitik, verksamhetsinnehåll och på vilket sätt kostnader skall fördelas mellan förvaltningarna. Samtidigt menar gränsgångaren att Kraftsamlingen i sig framhäver andra värden än de rent förvaltningsekonomiska:

Sen så är det med kraftsamlingar som jag tycker att man får också någonstans påpeka att man måste släppa på pengapåsen lite grann när vi har ställt oss bakom. Att vi måste visa invånarna att det är faktiskt viktigt, att vi också vill satsa på deras område. Och det finns **många viktiga värden** som vi ändå har diskuterat kring det här med allaktivitetshuset, just med att det **kan skapa relationer över generationer**. Det kan skapa **relationer mellan flera kulturer**. Det kan skapa **bättre samverkan mellan föreningsliv och mellan offentliga verksamheter**. Det blir ett gemensamt uppdrag för våra barn och unga som vistas. Ja, många **synergier** som vi kan få med oss av det, som det är viktiga argument för.¹³

Under våren hade parterna, efter en turbulent process, nått en överenskommelse om likvärdiga arbetsprinciper för hela kommunen:

De [olika verksamheterna] blev tvungna att sätta sig ner och skriva en "Grundbeskrivning" av ett uppdrag - vad är uppdraget liksom egentligen, och det har också resulterat i att det har varit en projektstudio, mellan chefer, när det gäller Mötesplatsverksamhet och biblioteksverksamhet, och alla de här verksamheter....det handlar inte bara om Allaktivitetshuset, utan det är för att hitta en samsyn kring öppen mötesplatsverksamhet, att vi skall kunna **synkronisera vårt bemötande** till invånaren, både mellan kultur, öppen mötesplatsverksamhet och fritids öppenverksamhet, vilket kommer att resultera i positiva värden, för de samlokaliserade verksamheterna, som finns på Hässleholmen, Norrby, och skall bli på Sjöbo.¹⁴ Och [arbetet i] projektstudion, det var högt och lågt, inte så positivt från alla håll. Det framkom ju att man **har olika sätt att tänka**, för hur man skall organisera Mötesplatsverksamhet. Det visste vi ju...och jag vet FOF-förvaltningen har ju sitt sätt att tänka och tycker att det är det rätta och kulturen tycker att sitt är sitt rätta....och så blir FOF förbannade att [kulturen] inte är så flexibla, och, att de är så rigida i sitt sätt att tänka, att det inte går att förändra, medans egentligen går det att ifrågasätta oss själva i det hela, hur flexibla och nytänkande är vi /skratt/ vi skall också ha vårt sätt. Medans jag egentligen inte är för det ena eller det andra, utan står där i **mellan i "mellanmjölkens land"** och jag "*ser och hör vad ni säger*"¹⁵ men, båda två har ju poänger, någonstans, men vi måste ju **förlika, mötas någonstans**.¹⁵

Under försommaren kvarstår de olika synsätten mellan förvaltningarna och nya sparkrav i organisationen innebär att det ekonomiska utrymmet för ett eventuellt allaktivitetshus krymper. Biblioteksverksamheten är fortfarande rädd om sin profession men samtidigt är samtalet konstruktivt och målsättningen om att få till ett Allaktivitetshus står kvar:

Jag tycker att de för en bra, konstruktiv dialog nu. Så att det är positivt. Och det känns som att de samarbetar bättre, förvaltningscheferna och hittar möjligheter och försöka att se "*hur ska vi möjliggöra detta för att inte politiken ska säga nej?*" Och bana vägen för det, för de vill verkligen båda

¹² Intervju 2019-03-07

¹³ Intervju 2019-03-07

¹⁴ Intervju 2019-03-07

¹⁵ Intervju 2019-03-07

två. Och det är ju bra, tänker jag.¹⁶

Sammanväring

De samhällsproblem verksamheterna i Sjöbo har pratat om under ett antal år, ”lyfts” i början av 2019 till en handlingsinriktad struktur. Under våren 2019 börjar den nya förvaltningsöverskridande *projektgruppen* jobba med kartläggning av vad som sker eller planeras i respektive förvaltning och verksamhet kring Sjöbo. Gruppen skall ta fram en gemensam handlingsplan och effektmål som skall uppnås. Syftet med kartläggningen är ”*framför allt att synliggöra vad görs inte. Finns det luckor? Vad kan vi göra mer och bättre.*”¹⁷ Grängsgångarens arbetsuppgifter under våren går bland annat ut på att processleda den gränsöverskridande projektgruppen, delta på områdesnätverksmöten, träffa invånare och föreningar på Medborgarlabbet, skriva nämndärenden, avrapportera löpande till *styrgruppen*, hålla samman och projektleda externa projektpartners och driva på parallella processer kring upprustning av torget, realisering av allaktivitetshuset och åstadkomma en kulturförändring¹⁸ hos de olika verksamheterna på Sjöbo och hos invånarna. Grängsgångaren håller samtidigt i ”kärnan” av kraftsamlingen som handlar om att hitta nya gränsöverskridande sätt att jobba med komplexa frågor som exempelvis...

...de specifika sociala utmaningarna som man ska aktivt arbeta för att ta itu med för att kunna vända den negativa trenden som har trätt fram [på Sjöbo]. Och det handlar ju bland annat om vad kan till exempel individ- och familjeomsorgen, Social- och omsorgsförvaltningen tillsammans med AB Bostäder [kan] göra för att utmana den sociala och psykiska hälsan. När vi ser då att ensamhet och isolering och vi kan se också studieresultat som kan påverka den psykiska hälsan och där grundskolan har sin roll. Och där de också arbetat för att kunna få till en bättre kompetensutveckling med personalen på Sjöboskolan när det handlar om vissa metoder för att komma åt de här barnen som har neuropsykiatriska funktionsnedsättningar som påverkar både psyket och skolresultat. [...] [eller] till exempel Vård- och äldreomsorgen [som] jobbar också aktivt för att nå de här ensamma äldre. Har påbörjat nya metoder för uppsökande verksamhet till exempel och hur kan man matcha att få volontärer till att stötta ensamma äldre till att komma ut och gå promenader tillsammans med dem. **Vi har gjort en inventering** vad som görs i respektive förvaltning.¹⁹

Projektgruppens inventering och analys är tänkt att ligga till grund för en handlingsplan som skall presenteras för styrgruppen under hösten 2019. Grängsgångaren ser arbetet som en långsiktig process där fler aktörer och samhällsdomäner kommer inkluderas i Kraftsamlingen:

varje process har sin del i projektet och när man har kartlagt det här och man har kommit till det stadiet där **saker börjar bli självgående så kan man gå på mer detaljer** tänker jag. Och då tänker jag bland annat med sociala föreningars del som jobbar mycket med den psykiska ohälsan, hur kan vi involvera dem. Och där har vi **börjat nysta** till exempel i det här med föreningslivet. Och ***** då som har mer den här operativa rollen på Sjöbo nu, **vi har verkligen fördelat våra ansvarsområden**, har utvecklat ett föreningsnätverk som i dagsläget inte innefattas av de sociala föreningarna men tanken är att bjuda med dem också för att se alla föreningens roll, och

¹⁶ Intervju 2019-05-22

¹⁷ Intervju 2019-03-07

¹⁸ Medskapande som filosofi

¹⁹ Intervju 2019-03-07

framför allt de sociala föreningarnas roll i hur man kan utveckla den psykiska hälsan. Sen så tycker jag att Närhälsan har också egentligen, hälso- och sjukvården, en del i det hela men av erfarenhet så är det jättesvårt för de räknar pinnar. [läs: fokus på ekonomi] De har inte resurser att över huvud taget jobba med främjande och förebyggande arbete. Och jag har **stångats blodig** i mitt folkhälsoarbete tidigare.²⁰

Det handlar även på sikt att kunna ”väva in” regionala sjukvården (Närhälsan på Sjöbo) in i Kraftsamlingen och det pågår ett antal i projekt i gränsgångarens förvaltning som tangerar sjukvårdens verksamhet som borde **kopplas ihop** med Kraftsamlingen menar gränsgångaren:

Vi har ett annat projekt också inom Fritid- och folkhälsoförvaltningen som har resulterat i att det ska anställas någon form av samordnande funktion på mötesplatserna som ska jobba med FYSS och FaR. Och FYSS är fysisk aktivitet på recept och det är i nära samarbete med Närhälsan. Och syftet är att minska patienter som självmedicinerar och självmotionerar, för det är väldigt mycket som man kan bota med motion och enkel rörelse. Och framför allt när det handlar om psykisk ohälsa så behöver man långt ifrån alltid äta så mycket mediciner och ... Man behöver väldigt mycket hjälp och stöd med lågtröskelverksamhet för att komma in och bli fysiskt aktiv, och då kommer de att jobba ihop, tror jag, med Närhälsan. Det handlar om det, för att Närhälsan är de som skriver ut fysisk aktivitet på recept medan en samordnare som utgår från mötesplatsen förenar samverkan med de olika parter som ska göra den här lågtröskelverksamheten för individen som slussas ut från Närhälsan.²¹

Förvaltningscheferna i *styrgruppen* är lyhörda för Kraftsamlingens arbetssätt och hjälper löpande till att mobilisera resurser, tid och mandat på ett gränsöverskridande sätt.²²

HÄNDELSE 2019-04-29: Kommunalrådsberedning om Allaktivitetshuset

Det är en lönsam satsning på ekonomiska!

Under kommunalrådsberedningen (KB) motiverades investeringen på Allaktivitetshuset genom berättelser om positiva sociala och ekonomiska effekter som ett allaktivitetshus som bygger på medskapande kan generera. Exempelvis effekter som ökad lokalt engagemang, värdet av ökad tillit och värdet av att kunna fånga upp barn- och ungdomar innan de hamnar i ”utanförskap” och blir ”efterhandskostnader”. Resonemanget framgår av följande planeringsdokument som aldrig visades upp för politiker:²³

Sociala investeringar - till KB

- på Sjöbo finns en del indikatorer som sticker ut mest negativt
- investeringen skulle kunna ge dessa effekter
- använda de mål vi vill nå
- uppskatta tiden som invånarna har lagt ner på att tala om vad de vill ha kopplat till tillit och trygghet

Hur många timmar har vi lagt ner på dialoger och vad har invånarna sagt?
Före projektet 2016

²⁰ Intervju 2019-03-07

²¹ Intervju 2019-03-07

²² Intervju 2019-05-22

²³ Borås 20190412

- totalt 50 personer och ca 2 timmar = 100 timmar

KS projektet [Kraftsamling Sjöbo]

- information Jan -18, 54 inv a 3 timmar = 162 timmar

- 72 inv 2 timmar = 144 tim

- föräldrar 12 inv 1 timma = 12 timmar

- barn 24 inv 1 tim = 24 timmar

- socialdem 42 inv 1 tim = 42 timmar

- pop up 100 besökare 1 timma = 100 timmar

- idéburna 12 inv 2 tim = 24 timmar

- återkoppling uppstart 60 inv 1 tim = 60 timmar

- Sjöbodagen ca 100 inv a 1 timma = 100 timmar

- Idébidragen idéburna Sjöborådet 3 inv 8 timmar = 24 timmar

- Idébidragen 5 inv 4 tim = 20 timmar

- Invånargrupp 7 inv 10 tim = 70 timmar

- Aktivitetsgrupp Medb labb 5 inv 6 tim = 30 timmar

- Arrangemang av invånare 1 inv 4 timmar = 4 timmar

- Föreningsnätverket 8 inv 8 tim = 64 timmar

Totalt: 980 timmar i underkant

Hur förhåller sig det till det vi vet om tillit?

Vad innebär det för Sjöbo om 12,8% hamnar i utanförskap?

Vilka mål har vi sagt att vi vill nå?

Utanförskap

År 2016 bodde 1560 barn 0-19 år på Sjöbo

12,8 % riskerar att hamna i utanförskap

0-20 år investeringskostnad 3,6 mkr vilket för Sjöbo innebär

5 616 mkr = 5,6 miljarder²⁴

För att hålla en mer positiv ton gentemot politiker fokuserade gränsgångaren, förvaltningscheferna för Kultur och FOF istället på vilket sätt Allaktivitetshuset skulle kunna bidra till stärka det sociala kapitalet på Sjöbo.²⁵ Efter kommunalrådsberedningen får förvaltningschefer signal från central ekonomistyrning om att minska investeringskostnader med 25 % [vilket ungefär innebär -6 Mkr]. Kommunstyrelsen ville att projektgruppen skulle återkomma med ett nytt förslag utifrån de nya ekonomiska ramarna.²⁶ Följande resonemang framfördes av gränsgångaren för kommunalråd, ekonomistyrning och utvalda nämndpresidier:

Vi har sett det sociala deltagandet som ett sätt att skapa ett socialt kapital på Sjöbo!

Vi har sett dialog i olika skepnader som vårt främsta verktyg i syfte att skapa en starkare samhörighet mellan de boende, deras stadsdel, civilsamhället och Borås Stad. Vi har tidigt i projektet bjudit in invånare och civilsamhället till informationsmöten i syfte att uppnå en förståelse för vad projektet innebär och tydliggjort att utvecklingen av Sjöbo kan endast ske om vi gör det tillsammans. Därför har vi i projektet anordnat olika dialogforum för att möjliggöra en samsyn kring vad som behöver utvecklas för att Sjöbo ska bli ett mer attraktivt och hållbart område *som sjuder av positiva initiativ med ett rikt kultur- och fritidsutbud*. Sammantaget har det genomförts åtta dialogtillfällen under 2018. Vi har även bjudit in invånare i etableringen av Medborgarlabbet då invånare deltagit både i workshops gällande utvecklingen av labbets miljö

²⁴ Borås 20190412

²⁵ Borås 20190429b

²⁶ Intervju 2019-05-22

och dess verksamhet. Invånare, föreningar och våra olika Mötesplatser har tillsammans arbetat fram ett aktivitetsutbud för våren på Medborgarlabbet utifrån invånarnas behov. Sammantaget har Sjöbörar deltagit och varit medskapande i projektet ca **980 h under året vilket är det socialt kapitalet**. Vi har byggt upp sociala nätverk och band mellan olika individer och grupper - detta för att förtroenden ska kunna etableras. Vad vi behöver ha med oss i åtanke är att **tilliten behöver underhållas - om vi inte fortsätter och tillvaratar medborgarnas synpunkter går tilliten snabbt förlorad.**²⁷

Idé möter formell byråkrati

Under hösten 2018 när Medborgarlabbet invigdes etablerades Innovationspotten och ett Sjöböraråd. Sjöbörarådet beslöt att finansiera idén om att anlägga en discgolfbana på Sjöbo. Idén till discgolfbanan skickades in av boende på Sjöbo. Gränsgångaren kände vid tillfället till idrottsföreningen Borås GIF planer på att utveckla Sjöbovallen och **kopplade** därför samman invånaren med föreningen. Att anlägga en discgolfbana innebär att åtgärder måste göras på marken, vilket innebär att kommunens planprocess aktualiseras. Gränsgångaren tog på sig rollen av en "idébärare" och lotsade in idén in till den kommunala byråkratin. En för invånaren tillsynes "enkel fråga" visade sig innehålla många komponenter, som exempelvis varierande lagstiftning, frågor om markägandeskap, bygglov, fem förvaltningar som behövde involveras, ansvarsfrågor och frågor om ekonomiska konsekvenser:

Och de [eldsjälarna] har gjort väldigt mycket research och det är positivt att föreningen har ett engagemang tycker jag. Det måste man ta vara på och då måste **vi också ha ett snyggt bemötande** tycker jag från kommunens sida, men det blir samma part som också blir delaktiga i discgolfbanan. Så en svårighet blir att de ska få ett delbidrag i det stora hela. Och båda två handlar om, egentligen, en del i stadsplanering också, för att bara få anlägga en discgolfbana [innebär ett] intrång på att förändra skogen, röjning, vems är marken, placering, drift och underhåll, vad säger detaljplan och så vidare.²⁸

Men är det inte bara att "köpa lite korgar och ställa ut där?" undrar en invånare under ett möte på Medborgarlabbet. Men samtidigt blev det för gränsgångaren tydligt att det inte fanns någon vana eller befintliga arbetssätt av att gå föreningar och invånare till mötes i den "nya" organisationen²⁹. Konsekvensen blev att gränsgångaren blev tvungen att "trampa in" nya gränsöverskridande stigar mellan förvaltningarna och mellan lokalsamhället och kommunen:

men då har de [föreningarna] inte fått veta någonting. För att de tror att allting är genomförbart. Och det är så viktigt hur **man sköter kommunikationen och är ärlig**, och om man inte vet så tar man reda på det. Men då blev vi varse om att de hade i sin plan ... Eftersom de [Borås GIF] inte visste om [att man behövde] bygglov så lovade vi från Borås Stads sida [att hjälpa till] Och jag har utsett ***** då som är utvecklingsledare som kontaktperson för dem som **idébärare** så varje idé har sin kontaktperson. Men ***** visste inte hur hon skulle väga så då fick jag ta över den här bollen. "Men hur brukar ni bemöta föreningar?" "Nej, vi brukar inte bemöta dem. De får sköta det här själva". "Ja, men vet du ... Vad är det som gäller? Hur får jag reda på vad är det för typ av mark? Vems

²⁷ Borås 20190429b. Presentationsmaterial.

²⁸ Intervju 2019-03-07

²⁹ Under kommun- och stadsdelstiden fanns det i Sjöbo upparbetade arbetssätt för att arbeta med lokalsamhället. Dessutom hade kommun- och stadsdelarna ett helhetsansvar kring sina geografiska områden och agerade som "en röst" mot facknämnder som hanterade exploateringsärenden. (Se Figur 21, Appendix). Det har samtidigt funnits formella kanaler för att kunna initiera idéer från invånare, exempelvis ePetitioner där invånare kan lägga upp idéer och få stöd för sina förslag. Dessa ärenden bereds sedan av kommunstyrelsen.

är marken? Alltså ni måste hjälpa en förening med vem de ska kontakta, vem de ska söka bygglov hos. Man måste hjälpa”. Man kan i så fall till och med ha pratat med Tekniska [förvaltningen] och Mark och Exploatering [MEX] som har hand om vissa processer. ”Ja, hur ska vi förhålla oss till föreningen?” Har man inte gjort det? Nej, det verkar inte så.³⁰

Gränsgångaren börjar under våren **koppla** samman relevanta förvaltningar och kompetenser för att iden skall kunna hanteras och integreras i planeringsprocessen:

Men då blir det att jag drar ihop ett möte. Jag tar kontakt med Mark- och Exploateringschefen. ”Hallå, **vi är i ett akut läge**”. Och jag måste ha **** från Tekniska [ansvarar för park och grönområden] och jag måste ha den och den och den personen, och alla kunde inom kort varsel. Fantastiskt. Och så bjuder jag in ****chefen från oss [FoF]. Och egentligen så skulle jag kunna tycka att det är han som över huvud taget ska ta initiativet till det här. Det är självklart. Det ligger **inom ramen för hans uppdrag, men han gör inte detta**. [...] Det var **jag som ledde mötet** för att det var jag som hade frågeställningarna och jag skulle träffa idébäraren på kvällen för ***** kunde inte, som var kontaktperson, och då skulle vi vägleda dem [eldsjälarna].³¹

Under mötet visade sig att marksituationen var komplicerad. Den eventuella discgolfbanan och de framtida aktiviteterna kan komma att påverka stadens olika ansvarsområden. Nyttan av att anlägga ännu en discgolfbana ifrågasattes från experterna som såg mer strategiskt på frågan.

Och för att också ta reda på vems är marken, och det är [tekniska förvaltningens] mark. Och det var parkmark och enligt detaljplan är det parkmark fast det [i realiteten] är skog, det är inga parker. Så får inte **parkmark upplåtas till någon annan än kommun och det får inte ske några arrenden**. Och det här var meningen att det skulle bli en föreningsdriven aktivitet för att det över huvud taget skall gå att genomföra. Och enligt detaljplanen så får det inte vara ett ansvar från en förening på grund av att kommunen ändå har det sista ansvaret om det sker olyckor. Om det sker skada på naturen, [...] brand och så vidare som kanske någon annan har förorsakat, så då vill man ha en kommunägd drift och underhåll av det här. Och dessutom så såg också tekniska ... blev också ett hinder för att de ser att den här typ av anläggning kan ge stora skador på våra träd för att de här discarna som är så pass hårda. Och att ”*det finns 5,5 discgolfbanor i Borås Stad. Varför ska man behöva [en till på Sjöbo]*”?³²

Men gränsgångaren stod på sig och påtalade att detta är en viktig satsning. Kraftsamlingen har som ambition att jobba medskapande och främja lokalt engagemang och delaktighet i samhällsutvecklingen. Det är viktigt att kunna visa på resultat, att idéer som kommer från invånare realiseras eller att de hanteras på ett professionellt sätt. Tekniska förvaltningen och Mark- och Exploatering är viktiga parter för att kunna realisera idéer:

Men efterhand så **fick vi nog dem till att förstå** att de har en jätteviktig del i själva kraftsamlingen. Alltså de måste **skapa förutsättningar** för att kunna göra förändringar för att överhuvudtaget ge föreningen möjlighet att få till mer rörelse, få till mer föreningsaktivitet **som är någonting som står som ett av våra mål**. Och det insåg de också, men ... Och då blev de varse om att ja, finns det några avtal för att Borås GIF har redan aktivitet som bedrivs på Sjöbovallen. Det visste inte fritid- och folkhälsoförvaltningen, om det hade skrivit något avtal med Borås GIF och då visste inte mark och exploatering. Har det inte skrivit några avtal om hur

³⁰ Intervju 2019-03-07

³¹ Intervju 2019-03-07

³² Intervju 2019-03-07

man ska vistas på den här marken och vad den ska användas till så har **vi dragit igång en härva** här nu som kanske behöver göras justeringar och förändringar och göra det rätt från början. [...] Och så insåg de att *”ja, men då kanske vi måste göra förändringar i detaljplanen. Det kanske är dags att se över”*. Ja, och det är väl jättebra om det blir så, så klart.³³

Efter upprepade möten med inblandade förvaltningar upplevde gränsgångaren att det hade skett en viss ”förskjutning” i både attityder och insikter hos de ”hårda” förvaltningarna:

och de fick **väl förståelsen för de mjuka värdena** på ett helt annat sätt än vad de hade innan. Och jag tror att det **verkliga behövdes, det här mötet, för framtida samarbeten också**. För att det finns en inställning på Fritid- och folkhälsoförvaltningen, att [tekniska och mark- och exploatering] är så jävla svåra att ha att göra med. [...] och jag förstår inte varför har man den inställningen, att de ska vara så svåra att ha att göra med? Jag upplevde inte att de var så svåra att ha att göra med. [...] Jag tycker att [Mark- och exploateringschefen] var helt fantastisk och klarsynt, men det handlar om kunskapen. Och det var också min inställning inför mötet, att vi träffas för att jag inte har en kunskap kring de här frågorna. Ni [experter] måste bistå mig med förståelse för att jag måste vara tydlig och konkret mot de som ansöker [inom Kraftsamling] om saker och ting. Och **skulle det vara helt kört så får man säga det nu**. Alltså det går inte att komma sen om ett par månader för då har de skapat ännu mer förhoppningar och förväntningar. Och det är så det har skett, tror jag, lite innan, när jag läser mellan raderna och får en viss känsla.

34

Det tar alltså inte helt stopp på mötet med experter och planerare. Under arbetets gång föds en kompromiss där tekniska, fritids- och folkhälsa, mark- och exploatering och invånare (som inom förvaltningen representeras av gränsgångaren) försöker arbeta för en lösning som ”fungerar” för alla inblandade parter:

Så då ska de [experterna] ta reda på vissa saker och så skulle vi ta reda på vissa saker och hur vi ska gå vidare. Och det resulterar också i det här mötet, för att de blev väldigt varse om att det vi vill skapa på Sjöbo och vad som är syftet med det här Sjöbo Arena överhuvudtaget. Det är att det ska bli mer rörelse ner mot Sjöbovallen och sen att det ska bli mer rörelse mot torget i och med allaktivitetshuset. Det är två delar. [Mark- och exploateringschefen frågade ifall] det blir mer rörelse ner mot Sjöbovallen genom att man gör en discgolfbana där nere? Man kanske ska göra en discgolfbana som ett stråk ner till Sjöbovallen rakt igenom skogen istället? Det var framför allt [Mark och exploateringschefen] som kom med den idén, tanken, och det tyckte jag var jätteklokt. Sen så är det en **längre process för tekniska ska acceptera att röja ner träd och kanske få belysning i skogen**. Jag vet inte ifall det behövs belysning i och för sig när det är en discgolfbana, men ska det bli mer rörelse där så kanske det behövs då. Men det var i alla fall en intressant tanke som de inte var helt emot. Jag tror inte att Borås GIF eller invånare är heller emot.³⁵

Tekniska förvaltningen, som enligt rådande detaljplan ansvarade för marken, var inte intresserade av att anlägga och sköta en discgolfbana på Sjöbo. Trots alla vällovliga ambitioner tyckes frågan hamna i ett organisatoriskt mellanrum. Arrende av allmänna platser är inte möjligt³⁶; att ändra en detaljplan kan ta flera månader och måste i sådana fall prioriteras upp av politiker i

³³ Intervju 2019-03-07

³⁴ Intervju 2019-03-07

³⁵ Intervju 2019-03-07

³⁶ Borås 20190404

kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsnämnden; tekniska förvaltningen som sköter marken, ville inte ta på sig fler uppgifter och kostnader. Här krävdes ett mått av kreativitet. Gränsgångaren föreslog att discgolfbanan skulle bli ett test, en tillfällig lösning under några år. Mark- och exploateringsavdelningen bekräftade att discgolfbanan sannolikt inte kommer att bryta mot rådande detaljplan ifall upplägget kan vara tillfällig. Det visade sig även att Tekniska Förvaltningen hade planer att sköta om området genom röjning av sly, vilket bidrog till en ”öppning” för att kunna skapa förutsättningarna för en inbäddad naturbana. Gränsgångaren fortsätter driva frågan och agerar som medlare mellan förvaltningarna och mellan staden och Borås GIF. En projektgrupp tillsätts under våren för fläta samman idébärarnas kompetens, Borås GIF och engagemang och Tekniska förvaltningen som planerade röja sly i skogsområdet. Exempelvis görs gemensamma besök i skogen för att diskutera bansträckning och vad som behöver göras. Under Maj 2019 annonserar Kraftsamling Sjöbo och Borås GIF att en discgolfbana kommer att öppnas under hösten 2019. Borås Tidning skriver en artikel:

Hört talas om Sjöbo Arena?

- Skylten är ett första steg för att få i gång projektet, säger Ulf Fransén från Borås Gif. Visionerna sträcker sig mycket längre än så - ett rejält ansiktslyft står för dörren. [...] På några års sikt ska området utvecklas till ett fullfjädrat friluftsliv- och rekreationsområde, lite som en variant av Kransmossen. En möjlig bromskloss i förvandlingen av det som tidigare hette Sjöbovallen är detaljplanen från 1953 som till stor del pekar ut området som parkmark, och inte idrottsmark. **Kommunen ser positivt** på Borås Gifs engagemang för närområdet, en plats med outnyttjad potential i stadens friluftsliv. På gång är en hinderbana och en **discgolfbana**. [...] Dessutom vill vi se **bättre belysning** och säkrare vägar hit. [...] **Vi har inte hittat samarbetsformerna på Sjöbo riktigt tidigare** men det är roligt att det tas initiativ, säger Hans Andersson, verksamhetschef på fritids- och folkhälsoförvaltningen. [...] Här på Sjöbo har vi fått in lite nya ledare samtidigt som kommunen har sitt projekt Krafttag Sjöbo [Sic! Kraftsamling], förklarar Ulf Fransén Borås Gifs nytändning. I juni ska politikerna i fritids- och folkhälsonämnden ta upp frågan om ett framtida friluftsliv och rekreationsområde på Sjöbo.³⁷

Tekniska utför nödvändiga markarbeten under sensommaren, sätter upp skyltar och lägger upp banan i samarbete med Borås GIF. Under hösten 2019 öppnas discgolfbanan.

³⁷ Borås Tidning 2019-05-16. *Nu är Sjöbovallen redo för ett skönhetslyft.*



Figur 11. Discgolfbanan annonseras i sociala medier.

Närmanden

Tekniska förvaltningen lägger in arbetet med Torget och belysningen i sin projektmodell och planeringsarbetet börjar i början av 2019 och är öppen för att fler deltagare i projektgruppen. Samtidigt upptäckte grängångaren att det fanns informations- och kunskapsluckor i delar av kommunens organisation och föreslog därför frågan kring torget måste hanteras utifrån ett helhetsperspektiv för att slippa suboptimering och ineffektivitet:

Så att både jag och **** [RISE] och sen så har vi bjudit med AB Bostäder för att **synka** den här allaktivitetshusprocessen, för det innebär också utbyggnation på torget. Så att man inte gör saker. För det visste inte tekniska. De **hade ingen aning om den processen** och bara ”*ojdå, då får vi se till att vi synkar ihop det*”. Och sen så hade AB Bostäder också uppmärksammat att den huskroppen där mötesplatsen ligger i dag har fått problem och de behöver dränera. Och då kom vi fram till att då ska vi **sammanslå alla arbeten** samtidigt så att man **inte behöver göra i flera omgångar** och dra upp torget. Så det kändes som att det var också en väldigt bra konstellation och att vi skulle ha möte nästa vecka igen då.³⁸

Grängångaren bjöd med experter från Tekniska förvaltningen till Sjöbo torg under våren för att etablera en gemensam problembild. Återigen blev skillnader i ambition och förhållningssätt mellan Tekniska förvaltningen och Kraftsamlingen tydliga:

Den andra gången [mötet], så var vi ute på Sjöbo, på torget, och då var det också så, att [projektledaren från tekniska] ”*Ja, nu har vi de här pengarna [1,9 Mkr, byggbonus] och då kan vi göra det här och det här och det här*”. Ok, men **vi kan inte bara tänka på punktinsatser**, här och nu, för då kommer [grängångaren] /skratt/ Verkligen, jag kände mig sådan, för han bara titta på mig och tänk om *blickar kunde döda*. /skratt/ [...] Alltså båda förvaltningar, tekniska förvaltningen och även AB Bostäder och Fritids- och folkhälsoförvaltningen, och **alla vi som träffas här idag, är ju till för invånarna. Vi vill ju invånarnas bästa** och kommer det de här behoven och önskemålen och titta själv hur det ser ut [på Torget]: ”**Skall vi godta detta?**”. Har vi inte mer pengar, **så får vi väl äska mer medel**. Då får vi **tänka långsiktigt och lägga in det i budget** och ”*alla får dra sitt strå med politiken*”. Och sen så vände han [projektledaren från tekniska] på foten och så började han gå åt ett annat håll och så skulle vi göra någonting annat. Men man

³⁸ Intervju 2019-03-07

märkte att han fick med sig det. För sen så skickade jag saker efter mötet, och han blev så himla trevlig i tonen och så bara "*aaah....men du har en poäng i det du säger, det är bra ***** [gränsgångarens namn]..." /skratt/³⁹

Tekniska förvaltningen jobbar ofta utifrån tydliga uppdrag, beslutade ramar och gärna i projektform, medan kraftsamlingen bygger på medskapande och skall främja en positiv långsiktig utveckling i stadsdelen:

och där blev det så tydligt, att det är en **människa som jobbar i projektform**, "*bara vi har gjort det vi skall inom ramen för det här projektet*". Byggbonusmedlen: "*check på den*". Jag ser inte det här projektet [Kraftsamlingen] som någonting som vi blir färdiga med...utan vi har implementerat kanske någonting, **som är början till någonting långsiktigt** och som vi måste fortsätta med alla förvaltningar och bedriva liksom, våra fortsatta processer, för att det skall kunna bli bra. För vi hinner inte på tre år att göra allt det som ett samhälle behöver, i en **god samhällsutveckling**.

⁴⁰

Samtidigt upplever gränsgångaren att det nära samarbetet med Tekniska förvaltningen har bidragit till en viss förändring. Under arbetet med Kraftsamlingen upplever gränsgångaren att det har uppstått en viss öppenhet för att "lyssna" på de lokala behoven och önskemålen som förvisso förmedlas av gränsgångaren:

nu sitter faktiskt lyktstolpar uppe. Och då kommer [Tekniska] också, att tillåta oss, att bedriva, viss popupverksamhet på torget, **snabba lösningar, så att det liksom blir synligt för invånarna**, sen så, sade vi att "*lyssna av lite snabbt med invånarna vad vill de ha*". Vill de ha mer bänkar så fixar vi mer bänkar nu? "*Ab ,men va bra...*" Så redan nu skall [Tekniska] fixa fler bänkar runt blomsterarrangemangen, innan sommaren, så att nu sker det ganska konkreta saker.⁴¹

Gränsgångaren upplever att samverkan inom Fritids- och folkhälsoförvaltningen och mellan Fritids- och folkhälsoförvaltningen, tekniska förvaltningen och mark- och exploateringsavdelningen har förbättrats delvis tack vare Kraftsamlingens kollaborativa ambition.

har det varit mycket med **relationerna** med tekniska [och Mark och exploatering]. För att jag berättade för dig också att vi har mött på patrull kring, en av idébärarnas [tanke om] discgolfbanan. Men, på senaste mötet då fick vi de [förvaltningarna] med oss, och det var **helt fantastiskt**. [...] för det var en **heeeelt annan stämning**. Det har också skapat att vi har fått en **bättre samverkan inom vår förvaltning** [Fritids- och folkhälsoförvaltningen], med föreningsanläggningar, förening och anläggning, och de som, ansvarar för park och leder...som jag har varit väldigt **mycket koordinatör mellan de olika parterna**, för att **de också satt igång andra processer**, med Borås Gif, så har vi velat liksom "vart ligger de i processerna" och få med helheten till tekniska....men de var i alla fall väldigt villiga med att, eftersom det är parkmark och det inte går att arrendera ut, den marken, så kan någon ta på sig att **arrangera med discgolfbana**, som **underhålls och drivs av tekniska**. Vi kan sätta dit **provisoriska korgar** och utvärderar sen.⁴²

³⁹ Intervju 2019-04-19

⁴⁰ Intervju 2019-04-19

⁴¹ Intervju 2019-04-19

⁴² Intervju 2019-04-19

Tekniska förvaltningen, som är van att jobba i projektformat, har exempelvis engagerat sig i frågan om discgolfbanan trots att det inte fanns befintliga projekt, formella uppdrag eller nämndbeslut. Arbetet med att anlägga en ny discgolfbana görs dessutom ihop med intressenter:

Tekniska har varit och rekat, markerna runt och föreslagit en annan typ av bana, så nu skall vi träffa Borås GIF och den invånaren som har kommit med förslaget, och göra en ny banläggning, där vi också bjudit med Ymer som har erfarenheter, av att anlägga banor, så det här kommer bli en ny bana, på ett nytt ställe, där vi ser att det också kan skapa rörlighet mellan, Sjöbovallen och Bostadsområdet där uppe.⁴³

Även Mark och Exploateringsavdelningen har försökt hitta sätt att vara tillmötesgående och anpassa sig efter behoven från Kraftsamlingen. Ansvarsfrågan är viktig för mark- och exploateringsavdelningen, vem som skall bekosta, underhålla och återställa marken nu och i framtiden när verksamheten eventuellt läggs ner:⁴⁴

Borås GIF har ju stora visioner, vill ju förändra och vill få till en stor arena, Sjöbo Arena, det skall vara multiaktivitetsyta, och när ni [Mark och exploatering] har de här, **strikt reglerna** kring parkmark och att vi inte får, lov att skriva avtal med föreningen om att ha drift och underhåll själva, så kommer inte de kunna utveckla det här...då är det liksom, ah men så säger [Mark och exploatering] "*Vi kanske skall se lite mellan raderna...ah...vi kanske skall se lite positivt...de* [Borås GIF] *har ju liksom goda visioner nu...*"⁴⁵

De nya samtalen mellan MEX, FOF, Tekniska som förs inom Kraftsamlingen tycks ha resulterat i att de olika verksamheterna har närmat sig varandra:

För att det känns som att **processen med våra möten ledde till** att vi fick liksom ett **större förtroende och förståelse** för hur vi ska gå tillväga till exempel här nu på Sjöbo och jag inser ju att FOF:en har ju en ***enhet. [Och de] har **ju ibland gått sina egna vägar tidigare**. Och det har ju retat tekniska och Mark- och Exploatering, Samhällsbyggnad och Miljöförvaltningen också för den delen. Man **har liksom tagit egna beslut**. Och det är ju inte okej, så klart inte. Och då får jag ju syn på detta och tycker att vi måste hitta en systematik i det och det här är ju vad *** också har beskrivit innan. *** har ju varit väldigt duktig på att hitta de här strukturella förändringarna som behöver göras. [...] Det tänker jag egentligen utifrån det här arbetet med kraftsamlingen också, för jag fick liksom att ja, men vi behöver liksom inte starta nya grupper och så där, nej, men kom och tala om för mig vilken grupp [det finns flera samverkansgrupper inom Samhällsbyggnad] som man skulle kunna gå igenom.⁴⁶

⁴³ Intervju 2019-04-19

⁴⁴ Ansvarsfrågan artikulades tydligt av MEX under flertal möten.

⁴⁵ Intervju 2019-04-19

⁴⁶ Intervju 2019-09-23



Figur 12. Verktögsbiblioteket invigs i Maj 2019 på medborgarlabbet.

Självspelande piano?

Under senvåren 2019 är det tydligt att kraftsamlingen växer, flera parallella processer är i gång och fler tjänstepersoner och frivilliga från ideella sektorn jobbar aktivt med Kraftsamlingen. Flera nya samverkansgrupper, projektgrupper och nätverk har startat och kommit igång på Sjöbo:

mycket positivt som händer [...] Och jag känner att jag inte är så ensam längre. Men **nu känns det inte som att jag gör så himla mycket - nu är det andra som gör. Det är väl dithän man skall komma.** Nu är det aktiviteter på Medborgarlabbet, tis, ons, tor, fre...och det är liksom "a ja" och det ser ju människor att det händer saker där också. [...] känns som jag har [fått] väldigt mycket **mandat** och **tilltro, tillit** till det som jag gör. [...] Sen så slits jag med, hur stor, delaktighet de olika parterna skall ha, ser tex. RISE, Högskolan i Borås är ju väldigt delaktiga, Hemgården, jättedelaktiga, alla brinner ju för att verkligen bidra till att vi skall etablera ett medborgarlabb. Och det upplever inte jag att varken Drivhuset eller Science Park gör och **kan ibland ifrågasätta**, varför har man gått med i det här projektet överhuvudtaget.⁴⁷

Gränsgångaren känner att det inte borde vara hennes uppgift att få de medverkande projektpartners att agera:

drivhuset säger att de är ju väldigt upptagna, och vi skall hålla i vägledningen, vi skall fixa det här...men, jag tycker inte det räcker med att jag skall komma och säga att [ni skall göra saker]. Det **skall finnas ett eget värde, ett eget driv**, för att de också skall se: Jo, egentligen skall vi inte behöva ha, ursäkt, drivhuset med i projektet, för att de skall göra det här som de skall göra ändå [att hjälpa entreprenörer] så att då skulle jag skulle gå till drivhuset, som projektledare och säga såhär: "*vi har den här situationen på Sjöbo, med de här idebärarna, de skulle behöva vägledning*".⁴⁸

Under sommaren för gränsgångaren dialog med Drivhuset och de undersöker vidare på vilket sätt Drivhuset skulle kunna komma in i projektet på ett tydligare sätt. I samtalet föds tanken att

⁴⁷ Intervju 2019-04-19

⁴⁸ Intervju 2019-04-19

Drivhuset skulle kunna arrangera en jobbmässa på Medborgarlabbet under hösten 2019. Processen kring Torget går fortfarande trögt under senvåren. Trots etablerad projektgrupp, artikuleraad välvilja från Tekniska förvaltningen och tillgängliga ekonomiska resurser, måste Grängsgångaren fortfarande aktivt driva på för handling. Kraftsamlingens ambitioner får inte företräde för de prioriteringar och planeringshorisont som redan etablerats inom den avdelning på Tekniska förvaltningen som ansvarar för gatumiljöer:

Jag tycker ju att det är jobbigt med torgprocessen, att den inte är kanske så smidig som man skulle önska, för att det hänger ju på att jag och *** [RISE] ska **ta så himla mycket initiativ**. Så **nu måste jag ju ringa** den här projektledaren från tekniska och fråga ”**Vad är er plan? Kan du ge en bättre skiss av vem som gör vad?**” Jag skulle vilja ha ett uppföljningsmöte som är inplanerat i augusti för att känna mig lugn och trygg i att processerna lever vidare. Men det har inte han skickat ut. [...] Ja, de har en massa annat som står på tur. De har jättemycket på sommaren, säger de. Så att de ska ju börja med markarbetet i augusti. [...] De har liksom alla blomsterarrangemang och sånt runt om i staden som är deras uppdrag också. Och visst, det är mycket. Och så är de väl kanske inte full styrka, full bemanning under sommaren. [...] Man kan inte prioritera det här [torget] före det som redan har beslutats. Och det kan jag förstå på sätt och vis.⁴⁹

Vidare möter grängsgångaren ett oväntat motstånd mot utvecklingen av torget från polisens representant i lokala områdesnätverket. Polisen menar att upprustningen av torget riskerar att leda till ökad otrygghet, på grund av att folk (även kriminella) kommer att vilja uppehålla sig på torget när torget blir mer attraktiv och tillgänglig. Exempelvis riskerar nya blomsterarrangemang bli platser där droger göms menar polisen. Grängsgångaren ifrågasätter polisens udda syn på utvecklingen.⁵⁰

Social infrastruktur

Under våren börjar allt fler aktiviteter och evenemang synas på medborgarlabbet. Den kostnadsfria lokalen används dessutom av ungdomar, familjer som bor på Sjöbo, av privatpersoner och föreningar. Föreningen fritidsbanken planerar för att starta en filial under Medborgarlabbet, tjejjouren Magnolia vill använda lokalen för att hålla kurser i Självförsvar, och föreningar använder lokalen för sina samverkans- och medlemsmöten. Det anordnas bland annat symöten, tv-spelkvällar, läxhjälp, progameringskurser, barnkalas, pysselkvällar. Medborgarlabbet börjar få studiebesök från andra kommuner. Ett arbetssätt för loggning av och reflektion över frågor som kommer från möten med invånare införs under sommaren. Grängsgångaren berättar att ryktet av medborgarlabbet börjar spridas ”mun till mun” och att medborgarlabbet fått...

...besök av två tjejer som går i sexan på Sjöboskolan. De är intresserade av dans. De dansar idag i vardagsrummet, och behöver mer plats för att kunna öva. Undrar ifall de kunde använda mötesplatsen [medborgarlabbet] som lokal. Det är totalt fyra tjejer, som kommer från olika delar av staden. En från Hässleholmen, en från Norrby och två från Sjöbo. De träffas varje onsdag. [grängsgångaren har också frågat] om de kan tänkas sig uppträda, exempelvis på Sjöbodagen den 7 September. De tyckte det var jättekul och de var vana att uppträda. De kunde även tänkas inkludera fler tjejer som var intresserade av dans.⁵¹

⁴⁹ Intervju 2019-05-22

⁵⁰ Intervju 2019-05-22

⁵¹ Samtal på Medborgarlabbet den 2019-05-22. Fältanteckningar 2019:01:02:10



Figur 13. Barn från Sjöboskolan har planterat växter. (Foto: Lisa Andersson)

Under sensommaren tycks även vissa individer från den ”problematiske” gruppen äldre på Sjöbo börja bli mer tillmötesgående:

Till exempel så är det invånardrivna aktiviteter varje söndag nu till exempel på Medborgarlabbet. Har gett en nyckel till en invånare till och med som har sina workshops. Och häromdagen kom en ... värsta surtanten från början [en av de informella ledarna för gruppen äldre], in på labbet och utan att säga någonting om att mötesplatsen är stängd och det där jävla fiket och allting som man har varit så sur kring, utan bara genuint intresserad och nyfiken: ”vad är det här inne, det är så mysigt, det verkar så intressant och hur skulle man kunna göra någonting här” och bla, bla, bla. Och sen så kom hon till det där, ja, mötesplatsen är ju stängd och vi gillar ju att sitta och fika. Och då är **** [kollegan] så himla bra, ”Ja, men det kan ni göra här.” ”Ja, men man kan inte köpa fika.” ”Nej, men ni kan arrangera er egen fika.” ”Ja, men jag gillar ju att jobba lite ideellt, jag skulle kunna arrangera såna fikor här.” ”Ja, inga problem. Men ni får låna lokalen så kan ni arrangera era fikor här. Det finns kaffebruggare, ta med ert eget kaffe, gör ert eget hembakta. Ja, så tar vi och stänger lokalen just då så har ni egna sammanslutning, inga problem.” /skratt/ Och det är liksom bara ... Hon som har varit så sur och tvär, jag tänkte hon tyckte ju att det här var en jättebra idé.⁵²

HÄNDELSE 2019-05-10: Föreningsdag för elever på Sjöboskolan

HÄNDELSE 2019-05-11: Föreningsdag på Sjöbotorg

Etablerade strukturer och relationer

Under våren 2019 - när allt fler tjänstemän och frivilliga blir delaktiga i arbetet med Sjöbo – delegerar gränsgångaren allt mer av det operativa utvecklingsarbetet till kolleger i hennes förvaltning. Det operativa teamet kring kraftsamling Sjöbo består under våren av fyra personer. Gränsgångaren börjar renodla sin roll som organisatör i Kraftsamlingen och börjar betrakta sig själv som en byggare av strukturella förutsättningar. Arbetssättet börjar institutionaliseras och det gränsöverskridande arbetet upplevs ”flyta på” utan behov av kraftfulla insatser från gränsgångaren.

⁵² Intervju 2019-09-23

Ja. Så jag är projektledare. Jag har egentligen absolut inte någonting [att göra] med den lokala delen som ska finnas kvar. Så jag ger ju **förutsättningar för de befintliga strukturerna att utvecklas egentligen**. [...]

I: Men du fortsätter att länka ihop aktörer på olika sätt och driver förändring?

För att ge det **lite extra kraft, extra mobilisering** så klart. Men jag är **ju inte så operativ längre** som jag har varit. För att de **strukturerna fanns inte innan, men nu har vi ju byggt upp de strukturerna**. Så att nu är ju ****, **** [delaktiga] ... De andra här tar ju väldigt mycket mer av de samverkansprocesserna som inte jag behöver vara så delaktig i längre, utan **det har ju egentligen kanske byggts upp**, kan man väl säga, **utvecklats**. [...] Jag vill gärna vara här [på Sjöbo], för jag tycker att det är väldigt roligt. Jag känner inte att det går som projektledare att bara vara på ett kontor, utan jag vill gärna vara här mycket och försöker förlägga av mina möten också här på Medborgarlabbet. Men däremot att jag inte behöver hålla verksamhet öppen. Och att jag inte alltid behöver bedriva samverkansprocesser, **för den måste bli hållbar** [för hennes arbetssituation och för organisationen i form av "självgående" processer]. Vi ska bara **hitta en struktur** för det som de fortsätter med. Som **till exempel att jag tog initiativ till att bjuda in en samverkansgrupp mellan de olika verksamheterna**. Och jag kan ju tycka att det är ju hur enkelt som helst. **Men det är ju ingen som gör det**. Ja, ja, men ifall vi får i gång det här och att det **börjar bli en systematik**, att man har de här mötena fyra gånger per år **så kommer ju det leva vidare utan mig, för att jag har ju egentligen ingen funktion** att jag jobbar för någon verksamhet sen.⁵³

Denna nya samverkansgrupp skall exempelvis komma fram till "*Hur kan vi ta ett gemensamt ansvar kring de här barnen som inte har någonstans att ta vägen? Hur kan vi ta ett gemensamt ansvar för de ungdomar som inte ska finnas på till exempel fritidsgården? Hur kan vi tackla det? Kan vi samverka i de här frågan?*"⁵⁴ När Kraftsamlingen är inne på halvtid aktualiseras tankarna på långsiktig organisering och på vilket sätt de strukturer, erfarenhet och kunskaper som har producerats inom Kraftsamlingen kan överleva och föras över till nästa fas. Det handlar om att få Kraftsamlingen fungera långsiktigt, att nödvändiga strukturer, nätverk, relationer och arbetssätt fortsätter att verka och vikten av att förvalta det sociala kapitalet som byggts upp:

vem ska jag fasa ut sen till exempel? Jag är ju väldigt noga med att dokumentera allt, som du vet. Så att allt går ju liksom att ta över. Och det är ju också varför jag vill dokumentera allt [...]. Och så kan man ju utveckla det utifrån det på sitt eget sätt. Annars så blir det så himla sårbart, tänker jag. Men jag **kommer ju lobba** ... Jag har ju redan pratat med **** [förvaltningschef FOF] om det också, "*hur tänker ni?*" Alltså, **det är ju inte jag som ska tänka här, men hur tänker ni** [chefer] utifrån det här "*vem ska jag fasa ut?*" Det måste ju per automatik egentligen vara en viss projektledare som har all kunskap. Det skulle vara väldigt ineffektivt om det är någon annan som ska se till att det ska försöka fasa in på något sätt. Och jag kanske inte ska jobba heltid som projektledare **med infasningen eller utfasning**, eller hur man nu ska säga. Och jag är jättenoga med att uttrycka det. Alltså, **vi jobbar på tilliten** och jag tycker verkligen mig se att vi har gjort **framsteg i tillitsresan här på Sjöbo. Absolut inte i mål** på något sätt och det är **små framsteg**. Men **de är så betydelsefulla**. Och därför tycker jag att **vi måste ta tillvara och fortsätta på det som vi har byggt upp**.⁵⁵

⁵³ Intervju 2019-05-22

⁵⁴ Intervju 2020-01-30

⁵⁵ Intervju 2019-05-22

Resan från rollen som utvecklingsledare till en *gränsgångare som institutionsbyggare* har växt fram organiskt under arbetet med Kraftsamlingen.

Jag är väldigt nöjd med Borås som arbetsgivare på så sätt att de har haft väldigt stort förtroende för mig. Jag har ju verkligen kunnat bedriva det här på mitt sätt och tillsammans med andra parter [...] Men däremot så kan jag inte tänka mig att gå tillbaka till utvecklingsledarroll inom folkhälsa. Det ser jag **alldeles för fyrkantigt och tråkigt**. Jag har **lärt mig så mycket saker på vägen som jag inte trodde fanns i mig. Inneboende krafter som jag ... som har synliggjorts**. Och potential som har växt som andra chefer inte har gett mig förtroendet att få utveckla. Och jag känner att jag går gärna på ett annat stort projekt. [...] **Jag är ingen förvaltare**.⁵⁶

Samtidigt ställs gränsgångaren inför en paradoxal situation med tanke på att gränsgångarrollen är relationell och personberoende:

... **Inledningsvis så fanns jag ju med på vartenda event** och bara med att bygga på labbet. Jag gör ju ingenting på labbet längre, utan där finns det ju andra. ***** och ***** och de andra verksamheterna kommer hit och lånar ut nycklar, fixar och donar så att ... ja, **vi har liksom börjat att bli självgående**. Och det underlättar ju väldigt mycket för mig. Och då blir det andra bitar som tar lite mer plats som kanske blir de här stora mer penseldragen. [men jag ser inte att jag försvinner helt från Sjöbo] För att någonstans så ... Det blir ju nästan **lite personliga relationer** också.⁵⁷

Det informella, det vill säga personliga relationerna, etablerade sociala nätverk, tilliten och förtroendet är förutsättningen för det formella verksamheter menar gränsgångaren:

Det är ju så **personbundet och människor rör på sig**. Och jag tänker liksom att, får vi invånarna med oss så är det viktigaste. För då kommer verksamheterna. **Det här är bakvänt tänk, förstår jag, för att det inte så man brukar tänka**. Och jag märker det när jag pratar i förvaltningen, **jag tänker alltid invånarnas bästa**. Och man tänker liksom ... Som mötesplatserna när de pratar. **De tänker verksamhetens bästa**. Men **verksamheten kommer att funka om det är människor som är glada och nöjda och vill komma och besöka**. Just nu så är det bara gamla som vill komma och besöka. Och då funkar inte verksamheten. Ja, då får vi **försöka göra något annat**.⁵⁸

Ett steg framåt, två bakåt

Kraftsamlingens team slås plötsligt sönder under sommaren. Dagen innan gränsgångaren skall gå på semester, får hon reda på att det sker en omorganisation inom Fritids- och folkhälsoförvaltningen. Den lokala utvecklingsledaren (som byggt upp relationer med lokala aktörer och föreningar under åren 2018-2019), skall från och med nu enbart fokusera på drogförebyggande frågor. Förändringen av det sammansvetsade teamet skedde utan dialog med gränsgångaren. En nyckelperson "försvinner" från Kraftsamlingen och teamet får åter hittat sina samarbetsformer. Gränsgångaren får efter semestern återigen ta en mer operativ roll och bygga upp strukturer. Fritids- och folkhälsoförvaltningen ersätter förlusten av utvecklingsledaren med en annan tjänsteperson. Samtidigt innebär detta den nya personen måste "sättas in" i

⁵⁶ Intervju 2019-05-22

⁵⁷ Intervju 2019-05-22

⁵⁸ Intervju 2019-05-22

Kraftsamlingen och det sociala sammanhanget på Sjöbo. Personen måste börja bygga upp relationer och etablera tillit mellan aktörer på Sjöbo.

Och vi hade ett jättebra möte, hon [den nya kollegan] och jag, i torsdags, men det är också som jag sagt, att **nu ska jag börja om, nu blir det en ny parhäst. Det blir också liksom två steg tillbaka**, nu måste vi bli ett team och jag **måste sätta in henne i ett nytt arbete** och att hon ska förstå våra olika roller, vi ska förstå projekten ihop och vi måste också prioritera vad ska hon göra, vad ska jag göra.⁵⁹



Figur 14. Insändare i Borås Tidning. Mötesplatsen på Sjöbo stängs ner utan officiell förklaring under sommaren 2019. (Borås Tidning 2019-07-29)



Figur 15. Vård- och äldreomsorgen svarar på insändaren som kritiserade mötesplatsens nedstängning. (Borås Tidning 2019-07-31)

Även för Mötesplatsverksamheten på Sjöbo sker förändringar under sommaren. Den fysiska lokalen stängdes ner efter en hel del utmaningar med den grupp äldre som har kränt och hotat både besökare och medarbetare.⁶⁰ Vård- och äldreomsorgen och Fritids- och

⁵⁹ Intervju 2019-09-23

⁶⁰ Borås 20190826

folkhälsoförvaltningen söker under hösten 2019 fortfarande sätt att samverka kring den gemensamma Mötesplatsen på Sjöbo. Gränsgångaren har skapat en *samordningsgrupp*, där enhetschefer från de olika förvaltningarna (VÄF och FOF) förväntas att träffas regelbundet för att diskutera den framtida inriktningen av Mötesplatsen. Gruppen sammankallas och processleds av gränsgångaren. Målet är att bredda mötesplatsverksamheten men även arbeta fram värdegrunden som skall genomsyra verksamheten. Oviljan att ta tag i svåra och konfliktfyllda frågor, gör det svårare att hantera motstridiga intressen över förvaltnings- och verksamhetsgränser uppfattar gränsgångaren:

Men då måste ju de [VÄF och FOF] också **förstå varandra och varandras kulturer**. Och då måste man ju ha chefer som är med sina medarbetare och pratar. Nej, då är jag ju där och **hade en konfliktlösning med dem** i fredags utifrån att jag bara skulle presentera kraftsamlingen för **jag är så rak**. Och de uppskattade det skitmycket. För att det är **ingen som vågar att vara rak**. Och då säger jag bara *”nej, men nu tycker jag faktiskt att du är väldigt oschysst mot den där personen när du säger på det här sättet, har du funderat på din egna roll i det här?”* ”Oj”. Och då blev det liksom att man **blev mer öppen för förändring**. Och de skulle lösa det här själva, de hade ingen chef med sig. Man ska gärna lösa men man ska inte säga hur saker och ting är.⁶¹

Precis som med allaktivitetshuset (som under 2019 började kallas för ”Sjöbohuset”) finns det olika kulturer och perspektiv som visade sig krocka. Vård- och äldreförvaltningen bar på en ”äldre tradition”. VÄF hade en mer rigid syn på verksamheten och var tydligt inriktad på en likriktad verksamhet över hela Borås. Mötesplatsverksamheten är bara en liten av den omfattande verksamheten som riktar sig mot äldre i Borås. Fritids- och folkhälsoförvaltningen har sedan omorganisationen (när Mötesplatsverksamheterna flyttades från stadsdelarna till FOF) strävat efter att likrikta verksamheten utifrån en ”ny” och enhetlig mall. Gränsgångaren fick ta på sig en förmedlande roll mellan förvaltningarna som hade svårt att hitta samsyn:

Jo, men Vård- och äldreförvaltningens aktivitetsutbud tänker de ju bara utifrån de själva, de involverar inte FOF:en i det och de gör som de alltid har brukat [göra]. **Hur ska vi kunna tänka och jobba tillsammans om de bara kör sitt race?** Och det är som så att de har en större ... De är mycket mer rigida för att de jobbar likadant i hela Borås stad utifrån då friskvård för äldre. Och då sa jag att ja, men **då måste man ju släppa det och försöka göra på ett nytt sätt här** på Sjöbo och ska vi få ett gemensamt aktivitetsutbud genom medborgarlabbet så är det, det uttrycket som gäller. **Punkt slut. Och då måste vi jobba tillsammans**. Och de var ju införstådda med det, men det är bara att **vi måste hitta former** och det var ju tydligt samtidigt att de har ju en kultur. [...] **De har alltid gjort så**, men hur ska vi kunna **bevara delar av det som är viktigt för dem, men ändå kanske göra någonting på ett annorlunda sätt** och hitta de här formerna. Sen så är det en i FOF:en [kollega] som är jävligt snabb och inte tålmodig och vill typ gå ifrån mötet med en gång och bokat ett möte mitt i mötet och sitter med sin telefon och så sa jag bara, *”ja, det du utstrålar nu är ju inte att du vill samarbeta när du sitter med din telefon”*. *”Och ska dessutom på ett annat möte, det är ju inte heller okej”*. Han blev ju helt paff då. Och vi har en jättefin relation, han och jag, och han säger bara *”Fan, ****, du är så jobbig ibland, men samtidigt så är det jättebra”*.⁶²

⁶¹ Intervju 2019-09-23

⁶² Intervju 2019-09-23

Frågan kompliceras ytterligare av det faktum att den nya samordnande verksamheten dessutom skall bygga på en medskapandefilosofi som bygger på att invånarna och civilsamhället skall göras delaktiga:

Och det är det jag känner ibland en liten oro för. **Har man verkligen förstått vad det innebär med ett medskapande?** Har man inte förstått så kan man säga nej till exempel till allaktivitetshuset. Har man förstått så säger man inte nej. Jag kan känna lite så här att blir det som så att man säger nej så vet inte jag ifall jag vill jobba kvar som projektledare, för då har man kanske inte förstått. Och då får vi ha ett internt snack, vad menar vi egentligen, **ska vi ställa oss bakom ett medskapande arbetssätt?** Och det är någonting som kanske är viktigt att problematisera, tänker jag. Vad innebär medskapande? **Det är en väldig skillnad i en medskapandedialog kontra en dialog.** Alltså, vi har ju jobbat med medborgardialog som inte har varit medskapande, anser jag. Medans här kommer man in i en dialog där man ska ha medskapande, där man tar tillvara på inte redan färdiga förslag som man ska konsultera medborgarna i.⁶³

Det blir tydligt för gränsgångaren att det krävs en gemensam identitet för att kunna svetsa samman aktörer över förvaltningsgränser kring ett eventuellt allaktivitetshus:

... ett "vi" med både bibliotek, mötesplats, fritidsgård, medborgarlabbet och ... Det har varit så intressant hur de har kunnat se det som en **konkurrerande verksamhet** liksom tidigare också.⁶⁴

Utifrån respektive verksamhetsperspektiv tycks det vara svårt att se hur ansvaren skall fördelas gemensamt i en verksamhet där två olika förvaltningar och kulturer förväntas agera gemensamt:

Ja. Och bara här nu senast i fredags, att försöka få dem [FOF, VÄF] till att förstå att... För det är väldigt många gånger som det kommer upp, "ja, men vad kan projektet [Kraftsamlingen] göra då?". "Nej, projektet gör ingenting, **vi stärker upp ert arbete, det är ni som är de här lokala ambassadörerna som måste få till att se till att det blir förändring, jag som projektledare kan inte se till att det blir förändring i verksamheterna, det är ni. Det är ni som träffar människorna hela tiden och vad är det som er verksamhet kan förändra för att kunna möta de här sociala utmaningarna vi har på Sjöbo? Vi kanske inte kan erbjuda precis samma aktiviteter som vi alltid har gjort**".⁶⁵

Det blir tydligt för gränsgångaren att det krävs en större kulturförflyttning. Det är anledningen till att hon under hösten 2019 börjar planera för en "framtidsworkshop" med alla berörda förvaltningar och verksamheter. Workshopen skall hjälpa till att etablera en "gemensam identitet" för den nya verksamheten på Mötesplatsen, samt synliggöra och problematisera medskapande som verksamhetsprincip: "Vad är det som behövs för att **arbeta fram ett bättre vi, ett bättre samarbete, en bättre samverkan**".⁶⁶ Vidare menar gränsgångaren att de inarbetade arbetssätten och etablerade rutinerna hos respektive förvaltning kan försvåra tackling av lokala utmaningar på Sjöbo:

Kanske man behöver **ändra sitt mindset?** "Ja, vi ser att det är jättemånga isolerade i den målgruppen". Jag försökte bara synliggöra för dem tills jag bara, vi gör alltid som vi brukar, skickar ut då till exempel information via AB bostäders ambassadörer, sätter upp i deras trappuppgångar. Men,

⁶³ Intervju 2019-11-05

⁶⁴ Intervju 2019-09-23

⁶⁵ Intervju 2019-09-23

⁶⁶ Intervju 2020-01-30

hur många procent av bostadsbestånden har AB bostäder kontra hur många procent är det som är bostadsrätter? Ja, 50 % är bostadsrätter på Sjöbo, 50 % når vi inte. Och **vi har alltid bara gjort precis på samma sätt. Är det inte dags att ifrågasätta** [ert arbetssätt]? Och han bara tittar på mig som ett [...] UFO. Han bara, ”nej, men vi måste göra på ett annat sätt”. ”Vi kanske måste kontakta de här hyresgästförening... eller, bostadsrättsföreningarna”. ... **Jag [gränsgångaren] kan inte göra allt.** Ni [er verksamhet] **måste ju också kontakta** [andra] för att hitta [informations]kanaler, för att nå ut. För ska jag göra allt så kommer det aldrig bli liksom beständigt. Ja, [men då sade de] ”nej, men vi har så mycket, vi har så mycket så vi kan inte”. **Nej, men gör rätt saker då.**

Denna rädsla att konfrontera skillnader i synsätt, kritisera befintliga arbetssätt eller synliggöra värdekonflikter, i syfte att kunna hitta nya vägar till förändring eller skapa kompromisser, visar sig även i möten med invånare:

Och ytterligare ett exempel är ju från den här konfrontationen med invånare, med de äldre som har fått köra sitt race på Sjöbo. Och jag kan absolut ha fel, men det är min ståndpunkt att det handlar om att också kunna säga, ”nej, **ni har faktiskt gått över gränsen, man får inte bemöta människor på det här sättet som ni har gjort**”. Men jag har fått till mig, tycker jag, ifrån vår förvaltning, ifrån verksamhetschefen där, att **nej, man säger inte så, utan man stänger ner** [som med Mötesplatsverksamheten under sommaren 2019], drar för en lucka. [...] Man **bemöter inte konfrontationerna.**⁶⁷

Det är viktigt att vara tydlig och visa när besökaren överträder en gräns menar gränsgångaren:

Alltså, när du bemöter mig på det här sättet [ex. kränkning] skulle jag kunna säga till invånare: ”Så har du ingenting här att göra för jag blir ledsen, jag blir kränkt. Punkt slut. Och går du inte ut självant så ringer jag polisen”. Ja. Så gör vi med ungdomarna, varför kan man inte göra så på mötesplatsen? [med vuxna].⁶⁸

Under hösten 2019 har nya samarbetsformer mellan äldreomsorgen, kommunala bostadsbolag, arbetslivsförvaltningen, kulturen, skolan och fritidsverksamheten etablerats. Exempelvis *Projektgrupp för Allaktivitetshuset* och *Samordningsgrupp för mötesplatsen*. Processerna kring det eventuella allaktivitetshuset och den breddade mötesplatsverksamheterna har kommit igång. Vidare pågår arbete med att ta fram gemensam *handlingsplan* i den verksamhetsöverskridande gruppen *Projektgrupp Kraftsamling Sjöbo*. Samtidigt börjar det i slutet året dyka upp allt fler signaler på besparingar upp hos de verksamheter som deltar i Kraftsamling Sjöbo. Det handlar främst hot om neddragningar av verksamheter som inte är lagstadgade.

vi har jättemycket neddragningar på vår förvaltning [Fritids- och folkhälsoförvaltningen] och det som dras ner på först och främst, det är ju naturligtvis de främjande och förebyggande frågorna som inte är lagstadgade, tyvärr. Och jag kan inte se konsekvenserna riktigt ännu, men pratas ju väldigt mycket att vi ska spara, vi ska spara, vi ska spara. Vi har aldrig haft sådana sparkrav inom Fritids- och folkhälsoförvaltningen som vi har nu och utifrån de diskussionerna så har jag ju naturligtvis en farhåga att vi över huvud taget inte kommer att få igenom den här planen med allaktivitetshuset.⁶⁹

⁶⁷ Intervju 2019-09-23

⁶⁸ Intervju 2019-09-23

⁶⁹ Intervju 2019-09-23

I början av 2020 kommer nya besparingskrav gällande skolan och fritidsverksamheten. Det visade sig att en upphandlingsmiss runt den nya samdistributionscentralen i Borås, ledde till kraftigt ökade livsmedelskostnader.⁷⁰ Skolan och äldreomsorgen ställdes inför kostnadsökningar som inte fanns budgeterade. Tack vare den nya ”köp-och-sälj-modellen” som etablerades mellan de olika förvaltningarna vid omorganisationen 2017 (skolan och fritidsverksamheten) kom kostnadsökningen även påverka Fritids- och folkhälsonämndens verksamheter:

Allvarligt talat, gör det någon skillnad allt detta när det sker så mycket organisatoriska förändringar som skapar sämre förutsättningar för att kunna få till en bra utveckling på Sjöbo? [...] Ja, och du läste väl i tidningen där, skolan skulle dra in på att köpa in tjänster ifrån fritidsledarna, och det är ju FOF:en [Fritids- och folkhälsonämnden] som drabbas. Och då är det både öppen ungdomsverksamhet och mötesplatsverksamhet som drabbas och då, för att de inte ska behöva kanske säga upp några personer så anställer de ingen kanske nu, till den. Och så känner man, ja, men det var ju bra då. [ironi] Det blir ju väldigt mycket kraftsamling här. [ironi] Nej, inte alls. Utan man drar in på personal. Mm. Sen så förstår jag ju, de har sin budget och de hade räknat. Men sen ... Det är **ju fel i systemet**. Och ska man ha fritidsverksamhet, som skolan är skyldig att erbjuda, så ska de ju ligga under skolans finansiering och budget, och regleras. **Varför håller man på och köper in de tjänsterna?** I min förra kommun där är det skolan som ansvarar för hela fritidsverksamheten. Och så är det nog i de flesta kommuner. Varför håller ... För det här har varit ett problem här innan, vet jag, att de håller på och reglerar fram och tillbaka. Och så ena året så drar de in och nästa år ... Och de som drabbas, det är ju barn och ungdomarna, då. Och så precis när barnkonventionen har blivit lag så ska barnen drabbas.

Arbetet med att ta fram en gränsöverskridande handlingsplanen har visat sig vara arbetsintensivt och det är utmanande att få den egna förvaltningen att jobba utifrån Kraftsamling som långsiktigt arbetssätt. Det har varit en utmaning att hitta en samsyn i vem som ska ingå i projektgruppen samt hur vi kan utveckla arbetet framgent med att få projektgruppens arbete att innefatta andra stadsdelar. Vidare visat det sig att samhällsplaneringsprocessen fortfarande inte hänger ihop i staden trots pågående reformer och ”*särskilda samarbetsuppdrag*”:

Jag vill ju tänka en process i förlängningen och det här är ju någonting som jag också upplever [varit utmanande att få till delaktighet] i det systematiska arbetet med en handlingsplan [startade Nov 2018]. Det har varit **en lång process med gruppen**, inget som vi bara liksom på en månad ska ta fram, utan det är en jobbig process man måste ta sig igenom med inventering, se hinder, se möjligheter, vad behövs mer och bla, bla, bla. Och då tänker jag att jaha, en handlingsplan här nu, det är ju ingen idé att mäta några direkta indikatorer eller direkta resultat av det här, utan det är intressant att **se vilka processer som sätts i gång** och då skulle jag liksom vilja att vi **får till en processuppföljning** och att det blir **en systematik att den här gruppen fortsätter att träffas** och att jag föreslår även att utvecklingsledaren i folkhälsa ... eftersom vi har tre områden som ska prioriteras. [Norrby, Hässleholmen, Hulta] [...] Och det här [Kraftsamling Sjöbo] kanske ska bli en modell för de andra områdena. Är inte det en grupp då som skulle kunna fungera för de andra områdena också, att man tar in det? Och när jag föreslår det här för *****, som är chef då på Fritids- och folkhälsoförvaltningen, så tittar hen lite konstigt på mig, men

⁷⁰ Borås Tidning 2020-01-11. ”*Elever och äldre betalar notan för miljösuccén*”. Det handlar om minst 10 Mkr enligt artikeln.

*”men, nej, men vi håller ju på att jobba fram utvecklingsplaner för de andra områdena”. Jo, det är det vi har försökt att säga, att det här är ett större systematiskt arbete och Sjöbo, kan man inte lugna sig lite med dem och ta hjälp av det andra som vi gör och att det kanske kan få bli en förlängning? [...] Så det är **massa såna här härvar** som jag känner just nu som jag stängas med internt i vår förvaltning. [...] **Man jobbar i stuprör i sin egen förvaltning.**”⁷¹*

Arbetet med handlingsplanen flyter på och deltagarna uppfattar arbetssättet som givande. I arbetet med att identifiera organisatoriska luckor och förbättringsområden, lyfts även frågor som berör FOFs olika verksamheter upp till diskussion. Gränsgångaren uppfattar att hen står med de ena benet i den egna förvaltningen och det andra benet i den gemensamma Kraftsamlingen:

Det är ju skithäftigt och alla verkar tycka att det är roligt, att det är givande. Och det kommer fram saker som jag tycker vi behöver ta med oss till vår förvaltning. Eftersom jag då råkar tillhöra Fritids- och folkhälsoförvaltningen så känner jag ibland lite skam över ja, men varför lyssnar vi inte på det här? Finns ju massa som har massa bra kunskap. Till exempel så tycker man då, varför har man lagt ner föräldrastödet? [COPE] Och så tar man med sig den frågan ... ***** tog med sig den frågan till vår förvaltning, *”nej, men vi har redan försökt”*, men det finns ju liksom inget intresse [från föräldrarna], men det kanske var då. Nu är det en ny tid, **nu måste man kanske tänka annorlunda och man kanske behöver göra på ett nytt sätt** och finns det då en stor efterfrågan och det ska stå med i handlingsplanen; och det är någonting som projektgruppen och dessutom kanske styrgruppen nu i oktober beslutar, så då är det bara att gilla läget.⁷²



Figur 16. Jobbmässa på Medborgarlabbet 2019-11-13. I samarbete med Drivhuset och Näringslivenheten Borås Stad. (Foto: Borås Stad)

Stabilisering

De insikter och lärdomar som har skapats i möten med invånare, ideella sektorn, gräsrotsbyråkrater, professionen, kommunledningen, politiker, förvaltningar, forskare, företag,

⁷¹ Intervju 2019-09-23

⁷² Intervju 2019-09-23

experter och intressenter har under 2019 börjat materialiserats i officiella dokument. Exempelvis beskrivs Kraftsamlingen på följande sätt för politikerna i officiella dokument:

Socioekonomiskt utsatta bostadsområden tenderar enligt forskning att ha lägre sammanhållning, svagare sociala nätverk, sämre socialt stöd mellan grannar och därmed också en lägre kollektiv förmåga. Det sägs också att människor med sämre ekonomiska förutsättningar oftast har ett lägre socialt och samhälleligt deltagande. Det är något som även framkommit i Kraftsamling Sjöbo varför dess fokus blivit att arbeta med att **bygga sociala relationer, skapa förtroenden och få invånarna delaktiga** i samhällsutvecklingen på Sjöbo. Enligt forskning ses **mellanmänniskliga relationer, tillit, medskapande och ett deltagande i lokalsamhällets utveckling** som viktiga faktorer och värden för social hållbarhet, hållbar samhällsutveckling och för en positiv folkhälsoutveckling. Därför har projektet arbetat med **kontinuerliga dialoger och medskapande metoder** för att utveckla detta. Arbetet med att **bygga sociala relationer** har setts som ett led i att skapa större **förtroende mellan kommun och medborgarna och på så sätt försöka öka intresset för ett socialt deltagande**. Tanken med att **få invånarna delaktiga är att ge invånarna inflytande** över de sammanhang som de är en del av. De är experter på sin egen situation och sitt område. Mötesplatser såsom Biblioteket, Mötesplats Sjöbo, Fritidsgården och Medborgarlabbet är betydelsefulla offentliga rum där vi **skapar förutsättningar för att öka de sociala relationerna, skapa förtroenden med lokalsamhället**, få invånarna till att bli aktiva medskapare i frågor som påverkar deras liv och vardag. **Samverkan mellan våra mötesplatser är ytterst viktig och det är genom mötesplatserna vi kan arbeta aktivt med dessa sociala värden och på så sätt utveckla tryggheten, motverka ensamhet och socialt utanförskap och bygga och utveckla tilliten mellan staden och lokalsamhället**. Det allaktivitetshus som föreslås placeras centralt för att knyta ihop norra delen med södra delen. Ett **gemensamt hus underlättar samverkan genom att alla verksamheter finns under samma tak och behöver organisera sig tillsammans** och på så sätt kan effektivisera och förbättra servicen för invånarna samt uppnå gemensamma mål. Framgångsfaktorn är att vi **samverkar över olika professioner och förvaltningsgränser** för ett bättre utfall både ekonomiskt och resursmässigt. Verksamheterna i huset skulle dessutom tillgodose flera behov och intressen på området. En satsning i centrum binder ihop området och skulle öka möjligheten till möten mellan människor och mellan generationer och främja aktiviteter och rörelse på området året om. **Det handlar om att tillsammans med invånare bygga ett tryggare, attraktivt och mer välmående samhälle**. Det handlar inte bara om att bygga, det är människorna som gör området **och relationen mellan kommun och invånare är därför avgörande**. Det är viktigt att ta hänsyn till **påbörjade medskapande processer och ha med i åtanken att tillit är något som behöver underhållas - om vi inte fortsätter och tillvaratar medborgarnas synpunkter går tilliten snabbt förlorad**. Förslaget med ett nytt Sjöbohus bygger på Sjöbobors efterfrågan och har framkommit i dialog med invånarna.⁷³

Verksamhetsinnehållet i den eventuella⁷⁴ framtida Sjöbohuset kom att beskrivas följande sätt gentemot nämndpolitiker som ställde sig bakom förslaget:

Sjöbohuset ska bli en publik byggnad som föreslås utformas för att kunna fungera som ett nav för aktörer, såsom idéburna verksamheter, som vill verka för att **tillgodose behov i området**. En **flexibel samlingslokal** i huset skulle kunna nyttjas för större arrangemang, men också fungera som en ”hall” för aktiviteter som exempelvis teater, dans, föreläsningar och e-sport. En

⁷³ Borås 20190823

⁷⁴ Inga beslut är tagna i kommunstyrelsen eller kommunfullmäktiga under slutfasen av studiet.

cafédel behövs som en gemensam knutpunkt i huset. Genom att bygga ett större kök skapas möjligheten att kunna laga mat tillsammans och umgås, ett intresse som finns hos många grupper i närområdet och som förhoppningsvis gör att fler vuxna vistas i området. Tanken är att det ska bedrivas verksamhet för olika åldrar och kulturer utifrån ett tillgänglighets-, jämställdhets- och normkritiskt perspektiv. Tanken är att huset nyttjas året om, dag som kväll. För att möjliggöra detta krävs att många aktörer i och utanför närområdet tillsammans kraftsamlar och lägger resurser och gemensamt fyller Sjöbohuset med verksamhet och aktiviteter.⁷⁵

Föreningsalliansen Olympia har deltagit i arbetet med Sjöbohuset och agerar även som remissinstans på de förslag som arbetas fram av kommunen och arkitektfirman Krook och Tjäder.⁷⁶ Föreningsalliansens delaktighet i driften av biografdelen är avgörande för ett beslut för ett framtida Sjöbohus. Arbetet med handlingsplanen i den gränsöverskridande projektgruppen för kraftsamlingen kopplas tydligare till ledningsstrukturen. Gränsgångaren föreslår för *styrgruppen* med förvaltningschefer, att gruppen bör fortsätta med regelbundna träffar efter projektavslut, för att se till att Kraftsamlingens intentioner blir realiserade. Vidare föreslår gränsgångaren att handlingsplanen bör ses som ett ”levande dokument” och att handlingsplanen bör följas upp regelbunden, exempelvis genom avstämningar i styrgruppen. Förvaltningscheferna i styrgruppen ställde sig bakom förslaget:

Det är ju handlingsplan då som har framtagits [godkänts] av styrgruppen, och jag har skapat en **uppföljningsmodell** under årsbasis för vad som ska göras under året, där det blir ett systematiskt uppföljningsarbete som ska processledas. Och det är också accepterat av styrgruppen att det här arbetssättet ska fortleva efter projektavslut och att det är utvecklingsledaren för folkhälsa som ansvarar för den samordningen när projektledaren slutar [gränsgångaren]. Så att jag som projektledare ska försöka testa det här arbetssättet under det här året och se om det funkar nu, då. Och sen så har det utsetts ansvar, tydligt ansvar, vilka som ansvarar för vad i uppföljningen.⁷⁷

I slutet av året börjar diskussioner föras kring hur verksamheten kring labbet och Kraftsamlingen skall kunna fortleva när den VINNOVA-finansierade delen avslutas. Styrgruppen och gränsgångaren signalerar att den långsiktiga tanken är att skala upp ”*Sjöbo 2.0 till Sjöbo 3.0 genom en eventuell framtida Sjöbohus*”⁷⁸. I händelse att politiker inte väljer att satsa på ett Sjöbohus, skulle medborgarlabbet som funktion kunna integreras med Mötesplatsen på Sjöbo.⁷⁹ Samtidigt har erfarenheten i Kraftsamlingen visat på svårigheter att kombinera olika verksamhetsfilosofier. Medskapande som ide har visat sig stå i kontrast mot rådande kulturer och arbetssätt i kommunens olika verksamheter. Denna insikt är också anledningen till att gränsgångaren planerar att etablera utbildningsprogram i syfte att Kraftsamlingens arbetssätt skall bli institutionaliserad:

[Medborgarlabbet ska] finnas kvar som plats, så att den ska absolut inte stängas ner. Och det har varit ett krav ifrån mig, att absolut kan vi börja integrera, och det är väl smart, för att tänka steg. När inte projektet [Kraftsamling] finns. Och det är väl bra och naturligt nu att vi ska försöka tänka gemensamt för mötesplatsens utveckling. För det ser jag ju som labbet ... **Vi behöver**

⁷⁵ Borås 20190823

⁷⁶ Borås 20191203; Borås 20181127

⁷⁷ Intervju 2020-01-30

⁷⁸ Borås 20191010

⁷⁹ Borås 20191010

tänka annorlunda hur vi bemöter invånarna. Man kan inte göra som man har [gjort]... Och då ska jag handleda, egentligen, all personal [mötesplatsen och fritidsgården] har vi bestämt, då. I egentligen det arbetssättet, förhållningssättet som vi har använt oss av i uppbyggnaden av själva medborgarlabbet och ... framför allt den här dialoguppbyggda verksamheten som det har varit, ett **underifrånperspektiv och hela tiden göra invånare delaktiga och möjliggöra för invånarna att kunna bidra till samhällsutvecklingen och vara delaktiga i den**, och att det finns en lokal för även privata ändamål att låna gratis. Och det är inte möjligt med mötesplatsen ens i dag. [...] ⁸⁰

Även befintliga rutiner och strävan efter likvärdighet kan utgöra ett hinder:

P: För att de [Mötesplatsen] har i sitt reglemente skrivit att man inte får låna [lokalen] den till annat än föreningar.

I: Det är ju ett reglemente, kan man inte skriva om den?

P: Ja, men de ser det inte riktigt så, för det ***** som är *****chef och hon säger ju att allt ska se likadant ut på alla mötesplatser. ⁸¹

I slutet av 2019 får gränsgångaren slutligen ansvaret för att hålla i helheten kring Allaktivitetshuset och fläta samman de olika verksamheterna, föreningen Hemgården, facket, hyresvärden, fastighetsägaren och arkitektbyrån. Gränsgångaren känner också att processen börjar flyta på utan behov av den täta kopplingen till *styrgruppen*:

Ja, nu har vi en tidsplan och det var väldigt tydligt i december, när vi träffades i den här gruppen, att ”nu får ***** [gränsgångaren] i uppdrag att processleda en verksamhetsgrupp och bjuda in arkitekten och projektledare ifrån AB Bostäder. Och det ska finnas en skiss som är färdig i mars, som ska upp i nämnderna och för kommunalrådsberedning i april och till AB Bostäders styrgrupp i april för att den kunna beslutas i KS i maj” [...] Ja. Så att arkitekten har fått deadline ... 26 februari [2020] ska arkitekten ha tagit fram ett nytt förslag utifrån de behov som uppstår i den här processen med grupperna. Jag har i dag skickat över material till arkitekten och till projektledaren och de håller på att utreda möjligheten med medborgarlabbet och att bygga ihop. Så då kommer vi träffas, alla verksamheter, och bjuda in även facket igen då, eftersom det blir en ny process, och även tillgänglighet från LFF [Lokalförsörjningsförvaltning], till det mötet den 26:e för att se vad för redigeringar som behöver göras i skissen för att det ska bli en slutlig skiss. [...] Nu har vi **splittat** [delat] och sagt att ledningsgruppen behöver inte vara med i de här mer verksamhetsnära frågorna, sen när idéskiss har tagits fram och man är klar så går den vidare till ledningsgruppen och då kopplar man på LFF [lokalförsojningsforvaltningen] igen, och då börjar de att ta fram ett avtal. ⁸²

HÄNDELSE 2020-01-15: Mötesplatsen invigs efter renovering efter varit stängd i 6 månader

Även förhållningssättet hos ”problematiskska” grupp äldre på Sjöbo som hade annekterat Mötesplatsen, verkar långsamt förändras:

⁸⁰ Intervju 2020-01-30

⁸¹ Intervju 2020-01-30

⁸² Intervju 2020-01-30

Nej, men det är kontinuerligt **en och annan som vänder, som får en annan attityd**, vilket är någonstans alltid, så här, kvittot ... Ja, Gud, vad skönt, ytterligare en person som kom och sken upp. Och **** kommer nästan varje gång som hon varit på labbet och säger: ”*Nu kom den in i dag och har vänt*”. Och jag bara ”*Ja, men vad skönt, vad härligt att höra*”. Men det är inte som så att det är tio åt gången, utan det är en eller två åt gången. Ja, och där har man väl kanske **vänt i alla fall hälften** av de här då [40 personer], känns det ju som. Och nu har det varit väldigt lugnt efter att mötesplatsen har öppnat igen, men det är ju väldigt tydligt ... Man har ju försökt att bygga om eller fräscha till mötesplatsen med lite färg och Jackie har varit där och målat en vägg. Annars så är det ungefär som det har sett ut innan. De har bytt belysning. Nu ser man det ju mycket bättre utifrån, från torget, när man väl kommer. Så att det blir mer inbjudande. Men jag tror inte att det är det som gör att människor bara kommer in, för det fortfarande samma gamla gubbar eller kvinnor som sitter där och inte gör någonting och sitter och tittar på tv:n och tar sin kaffe. Och det ska ju finnas för dem också, så klart, dem kan vi inte mota bort. Men så länge de finns där så är det svårt att få in de andra, för det finns någonting ... Man har respekt för att de har motat bort ... Och **sen så tror jag att andra människor har upplevt det som hot**. Och nu är det ju jätteviktigt, tror jag, att man ... För att få dit nya målgrupper så måste man locka dit fler människor på något sätt och då måste man ju ha något aktivitetsutbud för de här andra målgrupperna, som gör att människor kommer dit och att man verkligen förstår varför man ska vara där och vilka möjligheter det finns för dem att få vara där.⁸³

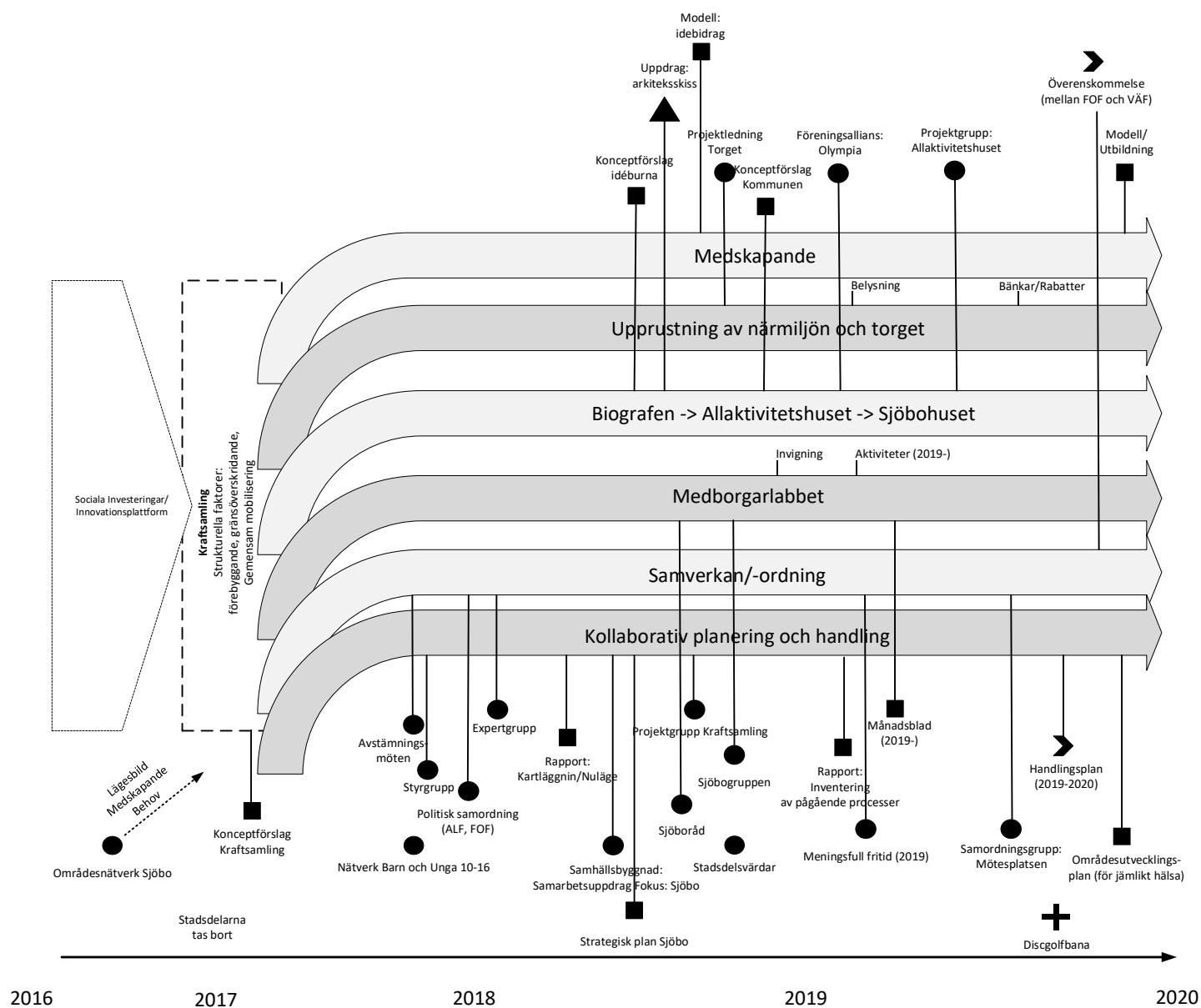
Sammanfattning

Under kraftsamlingsfasen (2019-2020) genomför gränsgångaren runt 600 möten med varierande aktörer och organisationer (kommunala verksamheter, civilsamhället, regionala och statliga aktörer, myndigheter och boende). Från den kommunala organisationer involveras runt 203 personer (politiker och tjänstemän) i Kraftsamlingen.⁸⁴ Se Tabell A3 i appendix för en lista på nyckelhändelser under året. Kraftsamlingen tar fart under 2019 och blir allt mer handlingsinriktad från att ha varit mer ”utforskande” under första året. Projektledaren börjar identifiera sig själv som gränsgångare och har utvecklat ett specifikt arbetssätt för att få Kraftsamlingen att fungera. Styrgruppen tar på sig ett allt tydligare ansvar för Kraftsamlingen och hjälper till med att mobilisera resurser när projektet växer. Medborgarlabbet invigs i slutet av 2018 och en tvärspektoriell *Sjöbograpp* bildas för att samplanera och -skapa ett verksamhetsinnehåll i medborgarlabbet. (se tabell A2 i Appendix). Verksamheter på medborgarlabbet kommer igång och samverkan förtätas mellan medborgarlabbet och de befintliga verksamheterna på Sjöbo: bibliotek, Mötesplatsen, fritidsgården, ungdomsgården, skolan och familjecentralen. Innovationsprojekt som fått finansiering från innovationspotten börjar genomföras av invånare och civilsamhället (ex. Discgolfbanan) och Kraftsamlingen länkas samman med stadens planeringsprocesser. Månadsbladet (”Medborgarlabbets Månadsblad”) etableras som en gemensam kommunikationsplattform för alla verksamheter på Sjöbo. Verksamheter på Sjöbo börjar hjälpas åt sprida varandras aktiviteter och information genom sina upparbetade kommunikationskanaler. Stadsdelsvärdarna börjar arbeta aktivt på Sjöbo och kopplas närmare till Kraftsamlingen och lokala Områdesnätverket. Kraftsamlingsteamet stärks runt gränsgångaren, roller och arbetsuppgifter blir tydligare. De bildar ett team. Gränsgångaren intar en mer strategisk roll i början av året och lämnar över allt mer av det operativa arbetet till sina kolleger när det visar sig att gränsöverskridande samverkan fungerar allt bättre. Lokala utvecklingsledare skapar i

⁸³ Intervju 2020-01-30

⁸⁴ Källa: Kalenderdata från gränsgångaren.

början av året samverkansnätverket (*Meningsfull fritid*) i syftet att stärka samverkan mellan skola, föreningsliv och fritidsverksamhet kring aktiviteter som riktar sig mot barn- och ungdomar som inte nyttjar de befintliga verksamheterna. Exempelvis anordnas föreningsdagar den 10-11 Maj på Sjöbo torg och Sjöboskolan. Under året pågår arbete för att ”bredda” och likrikta verksamheten på Mötesplatsen som domineras av äldre. Arbetet med Mötesplatsen leder till friktion mellan förvaltningarna och konflikter mellan kommunen och brukarna. Mycket tid går under året åt att skapa *samsyn* över verksamhetsgränser kring verksamhetsinnehåll på Mötesplatsen. På grund av hot och mobbing stängs Mötesplatsen under sommaren och delar av verksamheten flyttas till Medborgarlabbet. Grängsgångaren skapar en samordningsgrupp för att kunna få Fritids- och folkhälsoförvaltningen och Vård- och äldreförvaltningen att hitta en samsyn kring verksamhetsinriktningen. Under försommaren sker oväntad omorganisation och teamet runt grängsgångaren ”slås sönder” vilket gör att kraftsamlingsteamet börjar söka nya samarbetsformer under hösten 2019. Denna omorganisation är också anledningen till att samverkansnätverket *Meningsfull fritid* läggs ner. Grängsgångaren tar åter en mer operativ roll på Sjöbo efter sommaren 2019. Den nyskapade föreningsalliansen (*Föreningsallians Olympia*) kommer igång under året och integreras med planeringsprocesserna kring Allaktivitetshuset som under året döps till Sjöbohuset. Arbete för att skapa förvaltningsövergripande *samsyn* kring verksamhetsinnehåll i Sjöbohuset pågår under året. Förvaltningar har svårt att hitta gemensamma spelregler och förhållningssätt kring Allaktivitetshuset. Den ekonomiska nedgången i kommunen gör att investeringsutrymmet och ambitionsnivån kring Sjöbohuset minskar. Den externa expertgruppens kompetenser kommer Kraftsamlingen till gagn under året: exempelvis bemanning av medborgarlabbet; stöttande av grängsgångaren i sitt arbete och genomförande av jobbmässa på Sjöbo. Under året kopplas två nya projekt till Kraftsamlingen. Ett stadsplaneringsprojekt SIGURD som finansieras av Vinnova och ett konstnärligt projekt som finansieras av Statens konstråd. Den gränsöverskridande projektgruppen (*”Projektgrupp Kraftsamling Sjöbo”*) som leds av grängsgångaren jobbar under året med att identifiera brister och hinder i respektive verksamhet och identifierar vilka utmaningar i stadsdelen som skall fokuseras på. Gruppen tar fram en handlingsplan som presenteras för styrgruppen under hösten 2019. Processen kring upprustning av Torget börjar ge resultat i form av utbytt belysning, byte stenläggning och nya blomsterarrangemang. Arbetet med att införa medskapande som organisationsmodell fortsätter under året och struktur för utbildning av befintlig personal skapas. Grängsgångaren börjar bädda för ett tillbakadragande och lyfter fram behovet av att tänka långsiktigt och lämna kvar fungerade strukturer och relationer efter Kraftsamlingen. Samtidigt finns det signaler som indikerar att tilliten håller på att etableras i lokalsamhället och att de pågående konflikterna runt äldre börjar klinga av.



Figur 17. Sammanfattning av Kraftsamling Sjöbos underliggande processer och resultat. Processerna som beskriv här drevs framåt och upprätthölls av gränsgångaren.

Kapitel 6 – Gränsgångaren som ledare i mellanrummen

Leadership involves plumbing as well as poetry

- James March

The executive becomes a statesman as he makes the transition from administrative management to *institutional leadership*. (Selznick 1984/1957, s.4. min kursivering)

A meshwork is *interwoven* trails rather than a network of intersection routes. The lines of the meshwork are the trails along which the life is lived. And [...] it is in the entanglement of lines, not in the connecting of points, that the mesh is constituted. (Ingold, 2007, ss. 80-81; min kursivering)

Introduktion

I kapitel 4 och 5 har gränsgångarens organisatoriska vardag belysts och den första forskningsfrågan ”*vilka problem upplever gränsgångaren inom Kraftsamling Sjöbo samt på vilket sätt hanterar gränsgångaren dessa problem?*” besvarats. I föregående kapitel har några av de strukturella problem som gränsgångaren ställts inför och fått hantera illustrerats. I det här kapitlet ges svar på den andra och tredje forskningsfrågan: ”*Hur kan man förstå gränsgångarens praktik i gränsöverskridande sammanhang?*” samt ”*på vilket sätt bidrar den gränsöverskridande praktiken till samverkansprocesser?*”

För det första kommer jag att jämföra gränsgångarpraktiken i Kraftsamling Sjöbo med rådande beskrivningar av gränsgångare i samverkansmiljöer. Det vill säga, jämföra de empiriska mönster från studien mot de teoretiska koncept som etablerats av andra forskare. Därefter kommer jag diskutera på vilket sätt jag tolkar att gränsgångarpraktiken i Kraftsamling Sjöbo skiljer sig jämfört med rådande beskrivningar av gränsgångare i samverkansmiljöer. Därefter kommer jag föreslå att gränsgångarpraktiken i Kraftsamling Sjöbo kan förstås som en form av ledarskapspraktik. Gränsgångarens specifika arbetssätt och fokus på de institutionaliserade delarna i organisationen för att åstadkomma organisatorisk anpassning i en stökig inter-organisatorisk miljö, har motiverat mitt val av Selznicks teori om institutionellt ledarskap. En viss korsbefruktnings sker mellan teori om gränsgångare och Selznicks teori om institutionella ledarskap tack vare gränsgångarens fokus på den inter-organisatoriska miljön. Selznick förstod det institutionella ledarskapet i förhållande till en organisation, men gränsgångaren i kraftsamling Sjöbo har ett bredare fält av organisationer och aktörer att ta hänsyn till. Det är därför jag valt att kalla ledarskapspraktiken för *ledarskap i mellanrummen*. Jag kommer även reflektera över på vilket sätt jag tolkar att gränsgångarpraktiken som institutionell ledare bidrar till samarbetsprocesser.

Gränsgångare i Kraftsamling Sjöbo jämfört med rådande gränsgångarlitteratur

I Kapitel 4 och 5 blev det tydligt att gränsgångarrollen växte fram gradvis baserat på de strukturella problem som projektledaren ställdes inför och fick hantera. Projektledaren blev ställd inför intressekonflikter, samarbetssvårigheter, organisatoriska trögheter, otydliga ansvarsgränser,

förhärskande arbetssätt och kulturella skillnader mellan förvaltningar och externa samarbetspartners. Den inter-organisatoriska miljön som gränsgångaren agerade inom visade sig vara ”stökig” och fragmenterad i praktiken. Gränsgångaren fick hantera en ständig ”ström av strukturella problem”. Projektledarrollen och de arbetsmoment som vanligtvis förknippas med projektledning, visade sig inte vara tillräckliga för att beskriva det arbete som behövde genomföras i realiteten. Det vill säga, för att hålla ihop aktörer, driva kraftsamlingen framåt och åstadkomma resultat krävdes en annat slags praktik. Arbetet för att hålla samman aktörer och driva projektet framåt visade sig kräva omfattande gränsöverskridande interaktion (vertikal och horisontell interaktion), mellanmänniska möten, konflikthantering och ständig problemlösning. Det vill säga både ”intern gränsgångeri” i relation till den egna hemmaorganisationen såväl som ”extern gränsgångeri” i relation till aktörer och organisationer som deltog i den inter-organisatoriska miljön. I slutet av kapitel 2 presenterades de fyra vanligast förekommande gränsgångarprofiler i gränsöverskridande samverkanskonstellationer utifrån rådande litteratur: (1) *Brobyggaren*; (2) *Mäklaren*; (3) *Fixaren* och (4) *Entreprenören*. van Meerkerk och Edelenbos (2018a) är tydliga med att dessa profiler inte är exklusiva eller ömsesidigt uteslutande. Författarna menar att dessa profiler kan komplettera varandra givet att de återfinns i en och samma samverkansmiljö. Samtliga av ovan nämnda profiler är i olika grad applicerbara på gränsgångarens arbetssätt inom Kraftsamling Sjöbo. Samtidigt har gränsgångarens praktik i Kraftsamling Sjöbo visat sig vara mångfacetterad och profilbeskrivningarna fångar inte fullt ut gränsgångarens praktik. Det finns empiriska mönster som inte fullt ut fångas av rådande beskrivningar av gränsgångare i samverkansmiljöer.

Gränsgångarpraktiken kommer enligt tolkning ”närmast” både den strategiskt inriktade *brobyggaren* som skapar förutsättningar för samverkanskonstellationer och den socialt skickliga *mäklaren* som främjar samarbetsprocesser och skapar nödvändiga kopplingar mellan verksamheter. Samtidigt agerar gränsgångaren som *entreprenör* genom aktiv problemlösning, transformering av institutionella ordningar (Lawrence, Suddaby, & Leca, 2009) och genom skapande av nya formella organisatoriska strukturer och verktyg (Lawrence & Phillips, 2019) som på olika sätt är tänkta att främja gränsöverskridande samverkan. Enligt rådande litteratur är entreprenören främst fokuserad på sina egna strävanden. (e.g. Obstfeld, 2005; van Meerkerk & Edelenbos, 2018a, ss. 106-109) Skillnaden är att gränsgångaren som ”entreprenöriell agent” (DiMaggio, 1988) skapar nya och transformera rådande formella och informella strukturer för kollektiva ändamål: exempelvis för att åstadkomma fungerande samverkan och problemlösning. Gränsgångaren i Kraftsamling Sjöbo skapar formella och informella strukturer i syfte att främja gränsöverskridande samarbete. Gränsgångaren agerar tidvis även som den ”problem drivna” *fixaren* genom att finnas på Sjöbo, genom att möta invånare, föreningsliv och lokala verksamheter, hjälpa till med lösning av konkreta problem och stötta lokala aktörer. Gränsgångaren i Kraftsamlingen tolkat som *fixaren*, lotsar exempelvis människor genom de byråkratiska ordningarna, hjälper till att mobilisera resurser och beslutsfattande, förflyttar information mellan de organisatoriska stuprören, håller viktiga frågor levande över tid och agerar som medlare i konflikter när de uppstår. Det är också tydligt att gränsgångaren i Kraftsamling Sjöbo strävar efter långsiktiga och strategiska mål och försöker ena en mångfald av aktörer vilket enligt van Meerkerk och Edelenbos (2018a) är typiskt för *brobyggaren*. Gränsgångaren tolkat som *brobyggare* söker efter att etablera långsiktiga gränsöverskridande samverkansmiljöer på Sjöbo och skapa forum där viktiga frågor kan hanteras. Men gränsgångaren löser samtidigt upp praktiska

”knutar” och problem som uppstår på grund av samarbetssvårigheter, dysfunktionella organisatoriska strukturer, institutionella skillnader, bristande resurser och/eller konflikter.

Bilden som framträder här visar att gränsgångaren i Kraftsamlingen är en strategiskt inriktad aktör som försöker åstadkomma kollektiv handling baserad på överordnade mål och värden. Men gränsgångaren i Kraftsamlingen är även operativt inriktad, löser konkreta problem och hanterar av situationer som uppstår i organisationen och i den inter-organisatoriska miljön. Gränsgångaren i Kraftsamlingen rör sig vertikalt i hierarkiska ordningar (från gräsrotsnivå på Sjöbo till mellanchefs- och kommunledningsnivå) och horisontellt över professionella, administrativa, organisatoriska och domänmässiga gränser. Legitimiteten i den formella vertikala strukturen följer av att kommunens förvaltningschefer och politiker tydligt har uttryckt vikten av Kraftsamling som gränsöverskridande arbetssätt. Legitimiteten i den horisontella strukturen, exempelvis i mötet med experter visade sig kräva ytterligare förhandling, övertalande och relationsbyggande, vilket illustrerades i de föregående kapitlen. Gränsgångaren i Kraftsamling Sjöbo möter i sin vardag således varierande institutionella miljöer (förvaltningskulturer, professionella gemenskaper, politiska beslutsforum, invånargrupper, företag, föreningar och myndigheter). Dessa varierande miljöer visade sig kräva olika förhållningssätt och kommunikationsstrategier för att kunna koordineras och/eller integreras i det gemensamma organiserandet av kraftsamlingen. (c.f. Voltan & De Fuentes, 2016) Trevillion (1992, s. 50) kallar denna kommunikativa och översättande praktik för ”kulturellt mäklande”. Williams (2019) är tydligt med att denna översättande och inkännande egenskap är viktigt för gränsgångare som ofta agerar i situationer och miljöer där olika perspektiv, värden, förförståelser och kulturer möts. Gränsgångaren i Kraftsamlingen agerar som *brobyggaren*, *mäklaren*, *entreprenören* och *fixaren* beroende på vilka situationer och problem som gränsgångaren ställs inför i sin organisatoriska vardag. Gränsgångarens praktik i Kraftsamling Sjöbo visade sig vara mer komplex och sammansatt än vad gällande litteratur om gränsgångare beskriver. Jag kommer att argumentera för att gränsgångaren i Kraftsamling Sjöbo kan tolkas som en specifik form av ledarskap med hjälp av Selznicks teori om institutionellt ledarskap.

Jag skall nedan beskriva fyra återkommande teman som ett sätt att mejsla fram gränsgångarrollen i Kraftsamling Sjöbo. Dessa teman är följande: *ledarskap*, *meningsskapande och kulturbyggande*, *metastyrning*, *praktisk problemlösning*. Därefter kommer en syntes att göras och en diskussion följer huruvida gränsgångaren kan förstås som en *institutionell ledare i mellanrummen*.

Tema: Ledarskap

man får känna av stämningen lite...man måste kunna ifrågasätta och ibland göra det lite obekvämt och ställa krav. Jag kan inte bara förvänta mig att alla processer går framåt och att alla vill, för att alla vill med minsta möjliga insats. Men jag måste kräva ibland att insatsen behöver kanske vara lite mer än minsta möjliga... (intervju)

Det handlar om att man nystar sig fram på olika delar som har trasslat ihop... (intervju)

Jag argumenterade i föregående avsnitt att gränsgångarprofiler som (1) *brobyggaren*; (2) *mäklaren*; (3) *fixaren* och (4) *entreprenören* inte fullt ut fångar gränsgångarpraktiken som den kommer till uttryck i Kraftsamlingen. Trots att dessa profiler tillsammans täcker in många egenskaper hos

gränsgångaren i Kraftsamling Sjöbo finns det aspekter som inte fångas med rådande beskrivningar. Det är denna extra aspekt som jag har tolkat som en slags ledarskapspraktik. Det finns relativt få studier av gränsgångare i samverkansmiljöer utifrån ett ledarskapsperspektiv. (e.g. Fleming & Waguespack, 2007; Williams, 2012, s. 100ff) Gränsöverskridande samverkansprocesser utmärks ofta av strukturell komplexitet och heterogenitet. (e.g. Huxham et al., 2000) Det är inte säkert att de människor som deltar i samverkan delar problembild, värden, kunskapssyn, målbild, ambitioner, intressen eller har samma organisatoriska eller resursmässiga förutsättningar. (ibid.) Med andra ord tenderar gränsöverskridande samverkansmiljöer utmärkas av fragmentering vilket innebär behovet av olika former av ”*integrative arrangements*” (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011, s. 356) och/eller någon form av integrativ ledarskapspraktik. (Jansen, Tempelaar, Bosch, & Volberda, 2009) Wijen och Ansari (2007) föreslår att det krävs en situationsanpassad praktik för att kunna motverka och/eller lösa möjliga handlingsdilemman som riskerar att följa av komplexa och gränsöverskridande samverkansprocesser. (c.f. Ansell, 2011; Ansell & Torfing, 2014) Wijen och Ansari (2007) menar att det krävs en pragmatisk praktik som de valt kalla för *kollektivt institutionellt entreprenörskap*:

Practitioners should be conscious of, and draw on, the panoply of drivers of collective institutional entrepreneurship that operate in confluence, both concurrently and sequentially. Rather than deadlocking collective change efforts and fomenting ‘turf battles’ by targeting a subset of stakeholders with a few, predetermined change instruments, collective institutional entrepreneurs should *explore the best possible (combination of) instruments to engage divergent institutional actors at different points in time*. For example, entrepreneurs may first appeal to relatively like-minded actors, through ethical inducements and common ground exploration, to generate a critical mass, then mobilize reluctant actors through appropriate incentives, timely information dissemination, empathy with divergent viewpoints, devising arrangements which others perceive as fair, and ‘shaming’ the defectors into fulfilling responsibilities, and, finally, build capacity and regularly perform assessments to sustain and implement change. Since agency is dispersed, it is critical for collective institutional entrepreneurs to engage credible others who fulfill complementary roles in the institutional work required for undertaking and maintaining collective action. (s., 1094; min kursivering)

Wijen och Ansari (2007) menar att det krävs en situationsanpassad och dynamisk praktik för att motverka eventuella handlingsdilemman som komplexa miljöer tenderar att leda till. Gash och Ansell (2007) lyfter upp behovet av ”faciliterande ledarskap” som...

... a critical ingredient in bringing parties to the table and for steering them through the rough patches of the collaborative process [...] Although “unassisted” negotiations are sometimes possible, the literature overwhelmingly finds that facilitative leadership is important for bringing stakeholders together and getting them to engage each other in a collaborative spirit [...] to move collaboration forward, leaders must often intervene in a more directive way to shape the agenda. (s. 554)

Vad som orsakar dessa handlingsdilemman, institutionella eller organisatoriska hinder varierar beroende på samverkanskonstellation, aktörssammansättning, rådande kulturer, vilka frågor som hanteras och hur samarbetet utvecklas över tid. Dessa potentiella problem följer av gränsöverskridande organisering (Huxham et al., 2000) och kräver någon form av hantering. (Huxham, 2005) Med andra ord finns det ingen universallösning att applicera. (c.f. Ansell, 2011) Kraatz (2009) föreslår en återgång till Selznicks klassiska teori om *institutionellt ledarskap*. Kraatz

menar att det krävs en annan typ av ledarskap i institutionellt pluralistiska och föränderliga miljöer:

Pluralism in the institutional environment has the effect of creating *persistent internal tensions* within the individual organization itself. Contending logics interpenetrate the pluralistic organization, and different people within its boundaries project different identities and purposes upon it. As a result, the organization confronting institutional pluralism appears to be a Selznickian institution in at least his minimal sense (i.e. in terms of being a divided entity with multiple shifting objectives that are politically determined by the pulling and hauling of its rival constituencies). (s., 71)

Kraatz argumenterar således för att rörliga och pluralistiska miljöer kräver ett ständigt närvarande institutionellt ledarskap. Denna form av ledarskap fokuserar på människornas tankesätt, vad människor värderar, mellanmänniskliga relationer och institutionaliserade handlings- och tankestrukturer. Selznick (1984/1957) beskrev *institutionellt ledarskap* som pragmatisk och utmaningsdriven praktik som adresserar institutionaliserade strukturer i organisationen. Selznick förstod institutionellt ledarskap som en tillfällig praktik, som aktualiseras när det uppstår konflikter, sociala slitningar eller när organisationen behöver ”anpassa” sig i relation till någon form av intern/extern krav eller i relation till förändrade förutsättningar för organisationen. Institutionellt ledarskap handlar enligt Selznick om att åstadkomma en förbättrad ”anpassning” eller ”samstämmighet” av organisationen och dess verksamhet i relation till någon form av problembild eller omvärldsförändringar. Barnard (1948) menar att ledarskap handlar om att ”... *promote appropriate adjustment of ends and means to new environmental conditions.*” (s. 240).

Institutionellt ledarskap behövs enligt Selznick i situationen där organisationen som ”helhet” (det vill säga både de tekniska/formella och institutionaliserade strukturerna) behöver kalibreras eller justeras och där det inte räcker med omstrukturering av enbart formell organisationsstruktur (exempelvis genom förändring av gränser, introducering av nya teknologier, centralisering-decentralisering, förändring av hierarkiska ordningar, rutiner osv.) Det vill säga, i situationer där det krävs en förändring eller anpassning av institutionaliserade strukturer i organisationen. (Washington & Boal, 2008) Selznick argumenterar att all form av ledarskap är “... *a kind of work done to meet the needs of a social situation.*” (1984/1957, s. 22) Den institutionella ledaren är enligt Selznick först och främst en “... *agent of institutionalization, offering a guiding hand to a process that would otherwise occur more haphazardly, more readily subject to the accidents of circumstance and history.*” (ibid., s. 27) Det vill säga, institutionellt ledarskap handlar enligt Selznick om att facilitera processer som sannolikt hade kunnat utvecklas på egen hand. Selznick gjorde en åtskillnad mellan traditionellt ledarskap och institutionellt ledarskap. Exempelvis menade Selznick att traditionellt ledarskap handlar om att...

...smooth the path of human interaction, ease communication, evoke personal devotion, and allay anxiety; he is more concerned with persons than with policies. [his] main contribution is to the efficiency of the enterprise”. (ibid., s. 27)

Det traditionella ledarskapet fokuserar på de formella och tekniska delarna av organisationen enligt Selznick. Det institutionella ledarskapet fokuserar på sociala situationer och institutionaliserade strukturer i organisationen i relation till det “större bilden”.

The problem is to link the larger view on the more limited one, to see how institutional change is produced by, and in turn shapes, the interaction of individuals in day-to-day situations. The closer

|| we get to the areas of far-reaching decisions, the greater the need for this deeper and more comprehensive understanding of social organization”. (Selznick, 1984/1957, s. 4)

Selznick menar att institutionellt ledarskap är i grunden “*art of institution-building*” (ibid., 153). Det traditionella och institutionella ledarskapet behöver dock inte vara ömsesidigt uteslutande. Institutionellt ledarskapet innebär att fokus förskjuts från mellanmänsklig interaktion till organisationen som ”helhet” – det vill säga organisationens mission, grundläggande filosofi eller värden som organisationen förväntas realisera eller eftersträva. Institutionellt ledarskap ”behövs” exempelvis när klyftan mellan vad människor gör i praktiken och vad organisationen förväntas eller behöver göra blir för stor. (c.f. Meyer & Rowan, 1977) Eller när den sociala situationen i organisationen kräver det på grund av konflikter, opportunistiskt beteende, stark klanbildning eller på grund av interna slitningar och konflikter (se resonemanget i teoriavsnittet). Selznick (1994) förtydligar att “*negotiations and compromise, interest-balancing and dispute resolution are activities intrinsic to the institution.*” (s. 290) Dessa problematiska situationer kräver enligt Selznick fokus på de informella och sociala dimensionerna i den formella organisationen eller dess institutionella omvärld. Selznick såg det institutionella ledarskapet främst i relation till *en* organisation och dess samspel med den institutionella miljön.

För det första har gränsgångaren i Kraftsamlingen ett bredare fält av aktörer och institutionaliserade strukturer att ta hänsyn till. (se Figur 3 och Figur 19) Det handlar inte enbart om att åstadkomma en organisatorisk anpassning som Selznick uttryckte det (Selznick, 1948, 1984/1957) - utan en *inter-organisatorisk anpassning* som även inkluderar aktörer från civilsamhället, myndigheter, företag och invånare. (e.g. Wolfram, 2016) Gränsgångaren agerar således främst i en *inter-organisatorisk* miljö som utifrån ett institutionellt perspektiv kan karaktäriseras som heterogen, dynamisk och fragmenterad. Den inter-organisatoriska miljön i Kraftsamlingen kan beskrivas med adjektivet ”stökig”:

- Rådande professionella och politiska skillnader
- Människor som ”kommer och går” (ex. personalomsättning, varierar sammansättning av aktörer i Områdesnätverket på Sjöbo, varierade grupper av invånare och föreningar som deltar över tid)
- Överlappande ansvarsgränser (ex. flera verksamheter som är organisatoriskt åtskilda ansvarar eller behöver ta ansvar för gemensam miljö eller verksamhet)
- Strukturella hål (ex. ansvar saknas, arbetssätt/rutiner saknas, nödvändiga institutionaliserade strukturer saknas eller är dysfunktionella)
- Rådande intresse- och värdekonflikter
- Aktörer har olika målbilder om hur och vad som skall åstadkommas inom Kraftsamlingen
- Rörlig problem- och målbild (ex. vad som händer på Sjöbo, i organisationen och i omvärlden)
- Rådande institutionaliserade strukturer (ex. kring Mötesplatsen).

van Meerkerk och Edelenbos (2018a) menar att fragmenterade och komplexa samverkansmiljöer kräver en dynamisk praktik som går ut på att...

|| ...dealing with issues of fragmentation rather requires organization and management of continuous process of mutual alignment, coordination, and cooperation. [...] This implies an important role for boundary spanners who constantly move within and outside of their home organizations to meet other stakeholders from different organizations and sectors in order to align their organizational actions to the action of others. This is a constant and dynamic process due to

external changes (environment of stakeholders, policy changes, etc.) and internal changes because new priorities are set, goals are formulated, procedures are established, etc. (s., 27-28)

Precis som Selznick betonar Van Meerkerk och Edelenbos vikten av att fokusera på de mellanmännsliga och institutionaliserade strukturerna för att åstadkomma gränsöverskridande samarbete i rörliga och komplexa miljöer. I redogörelsen i kapitel 4 och 5 blir det tydligt att gränsgångaren opererar i en föränderlig och institutionellt komplex miljö. Gränsgångaren försöker balansera intressen, får hantera en mångfald av frågor och uppblossande intresse- och värdekonflikter som delvis tycks vara en följd av institutionella skillnader och varierande organisatoriska förutsättningar.

För det andra: förutom institutionell komplexitet (Greenwood et al., 2011) utmärks Kraftsamlingen av rörliga mål- och problembilder. Kraftsamlingens överordnade mission handlar om att transformera en stadsdel med gemensamma krafter. Frågorna som hanteras är sammansatta och komplexa och det är inte säkert att det finns enkla lösningar. (Brown, Harris, & Russell, 2010) Kraftsamlingen förutsätter gränsöverskridande problemlösning vilket adderar en ytterligare komplexitetsdimension. Problembilden, det vill säga, vilka utmaningar det finns i stadsdelen byggs upp stegvis och genom utforskande. Det vill säga, vad människor skall göra, vem som skall göra det, när saker skall göras, med vilka resurser och vilka som skall göra någonting ihop, byggs upp löpande allt eftersom inom Kraftsamlingen. För det tredje utmärks Kraftsamlingen av att ansvar och resurser är "utspridda" på olika organisatoriska enheter och domäner. Problemet accentuerades ytterligare när stadsdelsnämnderna (som hade ett "enat" ansvar för staden) ersattes av facknämnder. Sammantaget utmärks Kraftsamling Sjöbo och den inter-organisatoriska miljön av följande egenskaper:

- Institutionell komplexitet
- Rörlig problem- och målbild
- Fragmentering av ansvar och resurser

Med andra ord råder det en ständig osäkerhet och tvetydighet kring vad som händer, vad som skall göras, när någonting skall göras och med vilka resurser. Samtidigt pågår det "ordinarie verksamhet" hos de deltagare som tillhör någon form av formell organisation. Kraftsamlingens "dynamiska" arbetssätt innebär ett behov av ständig anpassning, resursmobilisering, intressebalansering, beslutsmobilisering och eventuell omprioritering hos respektive delaktig verksamhet. Denna dynamiska logik skapar friktion i förhållande till den mer "linjära" verksamheten som bygger på planering, tydliga ansvars- och policygränser och gällande beslut. Dessa hastighets- och logikkrockar blev tydliga i arbetet med Kraftsamlingen. Exempelvis trögheterna kring att få tillträde till lokal för medborgarlabbet, realisering av medborgarinitiativ kontra rådande prioriteringar, krocken mellan planerade insatserna kring Torget kontra behovet av snabba insatser, eller behovet av resursmobilisering och insatser från stadens sida när projektet "växte".

Sammanfattningsvis innebär Kraftsamling som arbetssätt ett ständigt behov av kalibrering och justering av handlingar utifrån en rörlig mål-/problembild och en ständig integration av en mångfald av aktörer. Det institutionella ledarskapet i Kraftsamlingen handlar således om att facilitera en ständig anpassning av den egna organisationen och hos externa aktörer som är delaktiga i Kraftsamlingen i relation till de mål- och problembilder som växer fram stegvis i

arbetet med att tackla lokala utmaningar i stadsdelen. (se även 'transformativt ledarskap' Burns, 1978) Utifrån Selznicks förståelse av institutionellt ledarskap, krävs det en ständig närvarande ledarskapspraktik som försöker åstadkomma integration och ökad målkongruens genom att fokusera på de institutionella dimensionerna i organisationen och i detta fall i den interorganisatoriska miljön (e.g. Miller, 2008) Institutionellt ledarskap kan enligt Selznick leda till att organisationen som helhet blir på ett "bättre sätt" anpassad till de problem eller värden som eftersträvas. Det krävs en institutionaliseringsprocess som innebär någon form av förskjutning av värden, arbetssätt eller institutionaliserade tankestrukturer. Tillåts denna institutionalisering ske i den formella organisationen blir organisationen institutionellt förtätad baserat på den nödvändiga omställningen enligt Selznick. (Selznick, 1948, 1984/1957) Gränsgångaren som institutionell ledare styr¹ inte direkt utan "*offering a guiding hand to a process that would otherwise occur more haphazardly*". (Selznick, 1984/1957, s. 27) Utifrån min tolkning av gränsgångarpraktiken i Kraftsamling Sjöbo kan följande återkommande delpraktiker identifieras som ett sätt att åstadkomma ovan nämnda integration och anpassning:

1. Etablering av gemensamt meningssystem och samverkanskultur
2. Metastyrning
3. Skapa integrativa strukturer baserat på de problem som uppstår i Kraftsamlingen

Dessa delpraktiker kommer att diskuteras vidare och illustreras i kommande avsnitt men här följer en kort sammanfattande beskrivning:

1. För det första går ledarskapspraktiken ut på att ständigt påminna aktörer om viktiga värden och skapa en känsla av att Kraftsamlingen är en angelägen och viktig satsning. Detta gör gränsgångaren i Kraftsamlingen exempelvis genom berättande, rollspel, visionsarbete, genom att ta fram enhetlig kommunikations- och bildmaterial och genom att ständigt påminna om varför Kraftsamlingen finns, berätta om dess syfte och mission och dess förhållande till samhällsreliga värden som hållbarhet, folkhälsa och demokratiska ideal. Den här praktiken tolkar jag handlar om att etablera en samsyn och bygga legitimitet för Kraftsamling som gränsöverskridande arbetssätt. Det handlar om att åstadkomma *delat meningssystem och samverkanskultur*.
2. För det andra går ledarskapspraktiken ut på att ge en ständig återkoppling till vad som händer, inhämtning och spridning av information, uppmaning till handling och ansvarstagande, påminna folk om vad de förväntas att åstadkomma, "tjata", motivera människor, kritisera det som upplevs vara "fel" utifrån Kraftsamlingens "perspektiv", hänvisa till legitima auktoritära strukturer för att frammana handling hos de formella delarna i organisationen. Det handlar om att åstadkomma förbättrad fokus och att få olika verksamheter att prioritera "rätt saker". Gränsgångaren använder "mjuka" (stöttande, uppmuntrande, påminnande osv.) såväl som "hårda" taktiker (hänvisning till beslut, hierarkiska strukturer osv.). Detta förstår jag som *metastyrning*.
3. För det tredje är gränsgångaren en *praktisk problemlösare* som svarar mot olika typer av strukturella problem som följer av det gränsöverskridande arbetssättet. Gränsgångaren skapar nya, kopplar mellan och försöker förändra befintliga strukturer (formella och informella) i syfte att främja gränsöverskridande samarbete, problemlösning och institutionaliseringsprocesser.

Gränsgångaren försöker etablera ett delat meningssystem och samverkanskultur, löser praktiska problem och hanterar olika former av strukturella problem som kan vara av formell och

¹ Dessutom saknas formell mandat att styra aktörer som har sina respektive styrdomäner att förhålla sig till.

informell karaktär. Gränsgångaren adresserar institutionella strukturer och bygger samtidigt teknisk infrastruktur för att få samarbete att fungera; denna form av dubbla strukturering har potentialen att främja kollektiv och gränsöverskridande handling. Gränsgångaren tolkat som en ledare är inte en auktoritär eller karismatisk ledare utan snarare en facilitator som ständigt påminner om värden, utmanar rådande ordningar och skapar förutsättningar för att människor skall kunna samarbeta, löser konflikter och hjälper aktörer att komma överens. Gränsgångare agerar som ledare i mellanrummen². Det vill säga ”mellan” formella organisationer, förvaltningar, professionella gemenskaper, domäner och institutionaliserade strukturer i form av samarbetskonstellationer och sociala nätverk. Men gränsgångaren försöker samtidigt skapa integrativa strukturer för att brygga samman och/eller över mellanrummen. Mellanrumspositionen har sina fördelar. Emirbayer och Mische (1998) menar att aktörer som är positionerade i ”*intersection of multiple-relational context*” kan snarare få en ökad kapacitet för handling och möjlighet att interвенера.

I Tabell 6.1 nedan följer en jämförelse mellan gränsgångarens arbetssätt i Kraftsamlingen som jag tolkar det och Selznicks beskrivning av institutionellt ledarskap.

Tabell 6.1 Jämförelse mellan Selznicks teori om institutionellt ledarskap och empiriska mönster i studien	
Selznicks definition	Gränsgångarpraktiken i Kraftsamling Sjöbo
Institutionella ledaren adresserar institutionella dimensioner i sin praktik	Gränsgångaren söker att påverka rådande arbets- och tankesätt; introducera nya normer; skapa nya och/eller vitalisera rådande institutionaliserade strukturer; skapar förutsättningar för gränsöverskridande interaktion och konflikthantering. Gränsgångaren adresserar moraliska frågor som ansvar och vad som är moraliskt angeläget (värden).
Institutionella ledaren försöker påverka aktörer genom förhandling och/eller social influens	Gränsgångaren deltar i förhandlingssituationer; skapar strukturella förutsättningar för förhandling mellan parter som står långt ifrån varandra. Gränsgångaren försöker influera aktörer genom berättelser, uppmuntran, ”tjat”, retorik eller genom att hänvisa till legitima strukturer (ex. förvaltningschefer, politiker, myndigheter eller forskare)
Institutionella ledaren adresserar de tekniska dimensionerna i sin praktik	Gränsgångaren skapar formella forum för samverkan och samarbete; använder sig av formella hierarkier och beslutsstrukturer för att mobilisera resurser och ansvar; skapar nya verktyg för processledning, kommunikation och gränsöverskridande samarbete.
Institutionellt ledarskap är emergent svar på någon form av diskrepans	Gränsgångaren började arbeta som traditionell projektledare men rollen förändrades fyra månader in i projektet tack vare problematiska situationer som uppstod inom Kraftsamlingen. (ex. konflikter, behov av gränsöverskridande samsyn, organisatoriska trögheter, svårigheten att tackla samhällsutmaningar över professionsgränser, intressekonflikter, värdekonflikter osv.)
Institutionellt ledarskap kan vara en informell roll	Gränsgångaren har ingen formell chefs- eller ledarskapsroll i den formella ”hemmaorganisationen”. Den formella titeln är

² Furnari (2014) använder begreppet ‘interstitial space’. Tyrstrup (2007) använder ’organisatoriska mellanrum’.

	projektledare och gränsgångaren står längst ner i den formella organisatoriska hierarkin.
Institutionellt ledarskap handlar om att åstadkomma en balansering eller avvägning mellan mål och intressen	Gränsgångaren söker ständigt lyfta och kommunicera målkonflikter eller mål som är svårförenliga. Gränsgångaren skapar även strukturella förutsättningar för att aktörer skall kunna hantera målkonflikter och prioriteringsfrågor.
Institutionellt ledarskap handlar om att skapa en förbättrad målkongruens	Gränsgångaren försöker få aktörer att ”se den större bilden”. Exempelvis genom att betona vikten av ansvarstagande, uppmana aktörer att ta tag i problem, omprioritera resurser för ökad måluppfyllelse och ständigt hänvisa till Kraftsamlingens, samhälleliga (ex. hållbar utveckling) och politiska mål.
Den institutionella ledaren är fokuserad på kollektiv handling och adresserar kollektiva värden	Gränsgångarens strävar efter att få människor att jobba tillsammans med invånarnas bästa som överordnad målsättning.
Institutionellt ledarskap handlar i grunden om att åstadkomma en transformation	Gränsgångaren försöker åstadkomma en dubbel transformation: organisationsförändring och omvandling av en stadsdel.
Tabellen skapat av författaren baserat på Selznick (1984/1957)	

Tema: Meningsskapande och kulturbyggande

Ja, det är också en process och det är jag menar liksom, när jag säger, inledningsvis, det här med medskapandedialogen, sådana här frön måste säs, och behöver, gå runt i människornas hjärnor. Och det kommer belå tiden nya människor, för varje möte som man är ute, nya ansikten som man aldrig har träffat. (Intervju)

I litteraturen om gränsgångare lyfts vikten av förmåga till kommunikation och strategisk informationshantering. (e.g. Tushman & Scanlan, 1981; van Meerkerk & Edelenbos, 2020; Williams, 2019) Organisering handlar till stor del om berättande och prat. (Czarniawska-Joerges, 1988) Gränsgångaren i Kraftsamlingen använder kommunikation som ett viktigt verktyg för att åstadkomma en gemensam förståelse, delad målbild och samstämmiga värderingar.

Kommunikationen sker med hjälp av ord, text och bilder och med hjälp av olika presentationstekniker som berättande, rollspel, bildspel, kreativa workshops m.m. En tolkning är att gränsgångaren utför vad Smircich och Morgan (1982) kallar för ”*mangement of meaning*”.

Kollektiv handling förutsätter enligt författarna element av delad mening. (se även Czarniawska, 1992, ss. 32-34) Smircich och Morgan menar att det handlar om att

|| [...] provide members of the organization with a sense that they are organized, even amidst an everyday feeling that at a detailed level everything runs the danger of falling apart. [...] by providing an image or pattern of thinking in a way that has meaning for those directly involved. [...] involving the embodiment of organizational values and purpose. (s. 260)

När Kraftsamlingen kom igång i början av 2018 mottog projektet direkt kritik (ex. debattinlägg i lokaltidning, uttalad misstro i mötessituationer) och viss skepsis bland tjänstemän som inte direkt deltog i projektet. Gränsgångaren tog inledningsvis hjälp av en konstnär och kommunikatör, och producerade presentationsmaterial, bildmaterial, artefakter, illustrationer och arbetade fram en kommunikationsstrategi och en kommunikationsplan. I kommunikationsmaterialet som

producerades löpande, synliggjordes Kraftsamlingens värden och syfte tydligt, varför Kraftsamlingen är viktig och åt vilken riktning projektet ständigt rör sig. Smircich och Morgan (1982) menar att det handlar om att *"generating a point of reference, against which a feeling of organization and direction can emerge"* (s. 252). Smircich (1983) menar att organisationskultur kan förstås som *"shared meanings – patterns of beliefs, symbols, rituals, and myths that evolve across time and that functions as social glue"*. (Frost, 1985, s. 155) Gränsgångaren använde också Medborgarlabbet som en symbol för medskapande som arbetssätt - exempelvis genom att använda labbet som en konkret illustration av en alternativ praktik. Medborgarlabbets Månadsblad, som etablerades under 2019 samlade information om händelser och evenemang från alla lokala verksamheter på Sjöbo och blev en samlad nod för lokal information i stadsdelen. Medborgarlabbet och Månadsbladet blev så kallad "gränsobjekt" (Star & Griesemer, 1989) som skapade en brygga mellan olika institutionella ordningar. Gränsobjekt kan främja gemensam förståelse. (Nederhand et al., 2018) Jain et al. (2015) skriver *"boundary objects mediate interactions between different communities of practice by providing practical and political means to bridge the boundaries and develop a common basis for dialogues about solutions to problems"*. (s. 5) Sammantaget tolkar jag det som att gränsgångaren ständigt försöker att etablera ett delat meningssystem och samverkanskultur som blir skraddarsydd för Kraftsamlingen, som ett sätt att främja gränsöverskridande samarbete. Snow, Rochford, Worden, och Benford (1986) benämner detta som pågående inramning av en komplex verklighet som *"guides action"* i organisationer. (s. 641) En delad kultur och meningssystem minskar tvetydighet, risk och främjar kollektiv handling menar Luhmann (2017/1968) och motverkar kollektiva handlingsdilemman. (Wijen & Ansari, 2007) Det krävs ett aktivt arbete för att Kraftsamlingen skall bli legitim i den formella organisationen. Exempelvis menar Manin (1987, ss. 351-352) att *"the source of legitimacy is not the predetermined will of individuals, but rather the process of its formation, that is, deliberation itself"*.

Tema: Metastyrning

...men jag insåg att jag fick väl backa lite där, och inte bara vara för hård, för mycket framåt, första mötet, och tänka att sen kanske. Jag tänker att det också är viktigt, att inte bara ånga på. Andra mötet så kan det vara "okay" /skratt/ (Intervju)

"men nu är det faktiskt din roll att ta på dig det här. Det är ingen annan". Och de har säkert tyckt att jag kanske har trampat på tårna ibland. Man märker ... man kan känna av stämningen lite. Men jag tror att det är viktigt. Jag tror det är jätte... för jag tror på det, att man måste kunna ifrågasätta och ibland göra det lite obehagligt och ställa krav (intervju)

I litteraturen om gränsgångare lyfts vikten av kommunikativ- och inlyssningsförmåga (Weerts & Sandmann, 2010), förmågan att översätta mellan olika perspektiv och institutionella ordningar (Carlile, 2002) och förmåga att övertyga. (Fligstein, 1997, 2001) Miller (2008) beskriver gränsgångare som skickliga i att skaffa information och strategiskt omvandla och förmedla information till relevanta instanser och tidpunkter. Av materialet blir det tydligt att gränsgångaren införskaffar aktivt information från olika verksamheter i kommunen, andra kommuner (som goda exempel, modeller, forskning), akademien (forskning, rapporter) och i lokalsamhället på Sjöbo. Informationen som kommer från interna verksamheter är av operativ karaktär, det vill säga, vad som görs på kort- och medellång sikt. Denna gränsöverskridande

”informationsöverblick” är sannolikt unik och förutsätter ständig interaktion över verksamhetsgränser. Informationen förflyttas fysiskt såväl genom skapandet av olika virtuella korrespondensmiljöer.³ Gränsgångaren använder information taktiskt för att åstadkomma synergieffekter och för att undvika suboptimering. Exempelvis visade det sig att det kommunala bostadsbolaget och tekniska förvaltningen inte kände till varandras planer kring insatser på Sjöbo vilket gränsgångaren informerade respektive verksamhet om. Med andra ord innebar detta att dubbelarbete kunde undvikas. Gränsgångaren agerar som en informationsbrygga över gränser. (c.f. Faraj & Xiao, 2006) Gränsgångaren i Kraftsamlingen möter varierande organisatoriska och institutionella miljöer vilket kräver ständig anpassning av budskap, sätt att kommunicera och integrera perspektiv. Exempelvis blir det tydligt på vilket sätt gränsgångaren ändrar förhållnings- och kommunikationssätt i mötet med exempelvis invånare på Sjöbo, ekonomistyrning, kommunalråd/politiker och experter.

I materialet blir det tydligt att gränsgångaren söker påverka människornas handlingar och prioriteringar. Exempelvis för att få människor att fokusera på Kraftsamlingen, mobilisera resurser eller ändra prioriteringsordning i relevant verksamhet. Med tanke på att gränsgångaren saknar formellt mandat att påverka någon form av verksamhet – sker påverkan genom vad som liknar *förhandling*. Detta blev exempelvis tydligt i fallet med Torget där rådande verksamhetsplaner och prioriteringar kom att stå i konflikt med Kraftsamlingens snabbare ambitioner. Gränsgångaren arbetade aktivt och försökte med varierande medel påverka tekniska förvaltningens prioriteringar. Genom påminnelser, återkoppling, författande av politiska beslutstexter, platsbesök med experter, hänvisning till styrgrupp, uppmaningar och så vidare. Gränsgångaren ”släpper” inte viktiga frågor utan fortsätter att driva och mana på, även om det tar flera månader att åstadkomma resultat. En tolkning är att gränsgångaren använder (a) ”mjuka strategier” som uppmaningar, påminnande, uppmuntran och återkoppling; (b) ”hårda strategier” som hänvisning till formella beslut, författa tjänsteskrivelser, hänvisning till ansvar, hänvisning till legitima beslutsforum (ex. förvaltningschefer i styrgruppen) och hierarkiska beslutsordningar. Det handlar om att främja handling genom vad Fligstein (2001) kallar för *socialt skicklighet*.

Sammantaget tolkar jag både (1) informationshanteringen och (2) uppmaning till handling som en form av *metastyrning*. (c.f. Sørensen, 2006) Det vill säga, ”styrning av styrning” som syftar till att påverka fokus och prioriteringar i respektive verksamhet som har sina respektive styrningsdomäner (ex. nämndbeslut, verksamhetsplaner, rutiner, procedurer, definierade ansvarsgränser och så vidare). Gränsgångaren navigerar i den ”hårda” formella organisationen som tillhör kommunen (rådande hierarkier, beslutsprocesser, ansvarsdefinitioner, rutiner, procedurer, delegationsordningar osv.) och i den ”mjuka” informella institutionaliserade strukturen (samarbetskonstellationer, rådande värden, förhärskande arbetssätt, professionella gemenskaper, rådande normer) som är gränsöverskridande.

Kraftsamlingens problemlösande arbetssätt visade sig utmana den traditionella offentliga byråkratin som bygger på tydliga ansvars/verksamhetsgränser, politiska uppdrag och verksamheter som styrs av årsvisa verksamhets- och budgetplaneringsprocesser. Med andra ord finns det en permanent spänning mellan kommunens linjeorganisation och Kraftsamlingens ad-hoc-mässiga organisering. (se Mintzberg, 1989 för 'adhocracy') Kraftsamling Sjöbo bygger på ambitionen att ”tackla” samhällsproblem. Problemens sammansatta karaktär (Rittel & Webber, 1973) innebär att kunskapsläget förblir osäkert och nya problem- och målbilder växer fram

³ Det vill säga, mail-kedjor där folk informerar varandra kring händelser och aktiviteter.

löpande och inkrementellt baserat på hur frågorna tacklas av professionen. Selznick argumenterade för att denna typ av osäkra situation kräver anpassning av både formella och institutionaliserade strukturer:

|| In many situations [...] goals may not have been defined. Moreover, even when they are defined, the necessary means may have still to be created. Creating the means, is, furthermore, not a narrow technical matter; *it involves molding the social character of the organization*. Leadership goes beyond efficiency (1) when it sets the basic mission of the organization and (2) when it creates a social organism capable of fulfilling that mission. [...] the task is a creative one, a *matter of reshaping fundamental perspectives and relationships*. (Selznick, 1984/1957, ss. 135-137; min kursivering)

Mål- och problembilden byggs stegvis upp baserat på identifierade problem på Sjöbo, i den egna organisationen och/eller de önskemål som kommer från invånare eller civilsamhället. Utifrån ett organisatoriskt perspektiv, kräver detta en ständig koordinering, informationsflöde mellan verksamheter, justering av kollektiva handlingar, justering av institutionaliserade strukturer (ex. rådande arbetssätt, rutiner, tankesätt, samverkanskonstellationer) och omprioritering och/eller mobilisering av resurser och/eller beslut. Det samtidiga arbetet med *Meningsskapande och kulturbyggande* är en viktig förutsättning. Selznick skriver:

|| The setting of institutional *goals* cannot be divorced from the enunciation of governing *principles*. Goal-setting, if it is institutionally meaningful, is framed in the language of character or identity, that is, it tells us what we should “do” in order to become what to “be”. (Selznick, 1984/1957, s. 144)

Gränsgångaren spelar enligt min tolkning en central roll i den här processen. Exempelvis som översättare mellan olika perspektiv, som medlare över gränser, som strategisk kommunikatör, genom att upprätthålla och belysa viktiga värden och genom sitt försök att påverka både externa och interna aktörer att handla och fokusera på Kraftsamlingen. Gränsgångaren skapar även intermedierande eller integrativa strukturer för att åstadkomma gränsöverskridande samverkan, vilket illustreras under nästkommande avsnitt.

Tema: Praktisk problemlösning

|| Dokumentation sker, har hela tiden skett [*i Områdesnätverket*]...men vad blir det för verkstad?...och det tror jag är något som man skulle kunna kritisera. Det skall finnas forum där man får möjlighet att utbyta erfarenheter, men inte enbart...utan det skall leda någonstans också. Därför skulle jag vilja att man utgår från en viss målsättning, som man gör tillsammans, inom nätverket. Och vad skall vi göra för att uppnå det, vad blir våra olika roller för att uppnå det, och någonting som i också skulle kunna följa upp årligen. (Intervju)

|| Conflict is the gadfly of thought. It stirs us to observation and memory. It instigates invention. It shocks us out of sheep-like passivity, and sets us at noting and contriving...conflict is a sine qua non of reflection and ingenuity. - Dewey, John

|| An institutional field is a social arena in which individuals and organizations partake of a common meaning system and interact more frequently with one another than with actors outside of the field [...] fields

are identified by the presence of meaning systems that are shared by field participants. These shared meanings are encoded in a field's institutions – that is, the taken-for granted practices constituting the 'culturally legitimate models of organization and action' in a field [...] (Furnari, 2016, s. 554)

I föregående kapitel har jag illustrerat det ”ström av problem” som gränsgångaren ställts inför och fått hantera i sin strävan efter att få kraftsamlingen att fungera. Det är viktigt att betona att denna typ av problemlösning i realiteten är en kollektiv aktivitet (exempelvis sker problemlösning tillsammans med kolleger eller externa samarbetsparter och i dialog med chefer på olika nivåer). Samtidigt ger gränsgångarens ”centrala position” en unik överblick av vad som sker i respektive organisationsenhet och verksamhet. Selznick förstod institutionellt ledarskap som en emergent praktik som följer på någon form av problembild. En tolkning är att gränsgångaren ”kliver in” när det uppstår *problematiske situationer* (Dewey, 1938, s. 111) oavsett om de uppstår i organisationen eller i den inter-organisatoriska miljön.⁴ Gränsgångaren skapar förutsättningar för konflikthantering, löser konflikter och praktiska problem, skapar relevanta strukturer för förhandling och samarbete, påminner och uppmanar till handling när Kraftsamlingen kräver det, mobiliserar resurser och beslutsfattande och så vidare. Gränsgångaren ”kliver tillbaka” när gränsöverskridande samarbete och problemlösning upplevs att fungera. Denna pendlande rörelse blev tydlig inom Kraftsamlingen. Exempelvis tog gränsgångaren en mer strategisk projektledarroll i början av 2019 när verksamheten i Kraftsamlingen upplevdes ”flyta på”. Gränsgångaren ”klev” åter in i det operativa arbetet under hösten 2019 beroende på de problem och organisationsförändringar som krävde det. Gränsgångaren i Kraftsamlingen agerar på de signaler (Oliver, 1991) (ex. samarbetssvårigheter, konflikter, intressemotsättningar, handlingsförklaring osv.) som uppstår i samverkansmiljön och tar på sig institutionella ledarskapsrollen för att facilitera en anpassning av institutionaliserade strukturer. (se även resonemanget om struktur-diskrepanser i kapitel 2 om gränsgångare) Selznick menar att den institutionella ledaren skapar förutsättningar för nödvändig omställning: ”another great function is the creation of conditions that will make possible in the future what is excluded in the present” (Selznick, 1984/1957, s. 154) Förutom *metastyrning* som är ett kommunikativt hantverk (se föregående avsnitt) sker ett kreativt arbete som går ut på att (a) *skapa*, (b) *koppla mellan* och/eller (c) *förändra* (I) *informella/institutionaliserade strukturer* och/eller (II) *formella/tekniska strukturer*. Gränsgångaren som institutionell ledare tar initiativ till nya strukturer, försöker koppla samman strukturer eller/och söker förändra rådande strukturer för att åstadkomma fungerande gränsöverskridande samarbete och/eller förbättrad målkongruens. Med andra ord kan man förstå detta vad Selznick kallade för ”*creation of conditions*” som syftar till att stärka kapaciteten för kollektiv handling. En tolkning är att gränsgångaren i Kraftsamling Sjöbo fick hantera två problemtyper av institutionell karaktär:

1. *Fältdiskrepanser*. Det vill säga situationer där institutionaliserade strukturer kolliderar i organiserandet, vilket leder till någon form av intresse- eller värdekonflikt. Fältdiskrepanser kräver någon form av *förhandlingssituation*. Aktörer är inte nödvändigtvis överens och de måste hitta gemensamma förhållningsätt; de måste komma överens om

⁴ Dewey menade att problematiska situationer uppstår just på grund av värdekonflikter i den specifika situationen som gör att aktören stimuleras till reflektion och problemlösning.

problembild, värden och/eller mål; de måste hitta samsyn kring viktiga frågor eller komma överens om hur man bör handla. Här spelar gränsgångaren en viktig roll som *facilitare, översättare, medlare* och *konflikthanterare* men även som *institutionaliseringsagent* som tar aktiv part i formationen av ett visst institutionellt fält (och därmed stärker eller försvagar vissa perspektiv, exempelvis Kraftsamlingens medskapandedialoger).

2. *Strukturdiskrepanser*. Det vill säga situationer som baseras på ett upplevt behov av att förändra en (a) *rådande struktur* alternativt skapa (b) *ny struktur* där strukturer saknas och behöver etableras. Exempelvis har Burt (2000) myntat begreppet 'strukturella hål' för att illustrera avsaknaden av sociala relationer i den sociala väven (vilket enligt studiens referensram avser den institutionaliserade delen av organisationen). Tyrstrup (2007) använder begreppet 'organisatoriska mellanrum' för att belysa att formella organisationsstrukturer inte nödvändigtvis matchar en viss problembild eller behov. När det kommer till strukturdiskrepanser spelar gränsgångaren en viktig roll som institutionsbyggare och organisatör.

Gränsgångaren hanterar dessa diskrepanser genom hantering av formella och informella strukturer:

1. Hantering av *institutionaliserade strukturer*.⁵ Exempelvis genom att:
 - a. Skapa institutionella strukturer (ex. där strukturer saknas eller inte "fungerar" som nödvändiga informella samband mellan expertförvaltningar)
 - b. Koppla mellan institutionaliserade strukturer (*medla* mellan befintliga strukturer där koppling behövs, exempelvis mellan civilsamhället och expertförvaltningar)
 - c. Förändra institutionaliserade strukturer (ex. försök till förändring av normer, arbetssätt- eller tankesätt, som införandet av medskapandefilosofi. Det handlar om att *utmana* rådande strukturer).
2. Hantering av *formella strukturer*. Exempelvis genom att:
 - a. Skapa organisatoriska strukturer (ex. *konstruera* nya samarbetsforum, mötesformer, projekt, verktyg för processledning)
 - b. Koppla mellan organisatoriska strukturer (ex. genom att etablera informationsflöden mellan förvaltningar, koppla samman beslutsforum, definiera gränsöverskridande aktivitetsinriktade mål)
 - c. Förändra eller ta bort⁶ formella strukturer.

Nedan visas tabell 6.2 som sammanfattar ett urval av empiriska exempel i kortformat baserat på studien. Det vill säga, på vilket sätt gränsgångaren hanterade *Fältdiskrepanser* respektive *Strukturdiskrepanser* genom problemlösning. Efter dessa korta exempel följer två utförligare illustrationer på *Fältdiskrepanser* respektive *Strukturdiskrepanser* och på vilket sätt gränsgångaren agerade för att hantera dessa diskrepanser i sin praktik. Se även Figur 18 och 19 nedan för vilka strukturer som skapats och/eller vilka strukturer som har försökt att påverkats.

⁵ "To institutionalize is to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand." (Selznick 1984/1957, s. 17).
Institutionalisering kan även handla om avinstitutionalisering.

⁶ Detta följer logiskt - men jag saknar data som beskriver detta moment.

Tabell 6.2

Gränsgångarens hantering av fält- och strukturdiskrepanser: ett urval av problem som gränsgångaren mötte i Kraftsamling Sjöbo och exempel i korformat på vilket sätt gränsgångaren tacklade frågorna.

Abstraherade exempel på problem	Gränsgångarrespons	Praktisk hantering
<i>Fältdiskrepanser</i>		
Diskrepans mellan Kraftsamlingens medskapande arbetssätt och stadens centraliserings- och likriktningsambition (blev synligt i arbetet med Mötesplatsen)	<i>Utmana</i> och problematisera likriktningsidén; skapa förutsättningar för implementering för medskapande som arbetssätt	Skapa: <i>utbildningspaket medskapande</i> Metoder: demonstrera medskapande i medborgarlabbet, uppmana till förändring
Diskrepans mellan Kraftsamlingen och Mötesplatsens institutionaliserade strukturer (med koppling till gruppen äldre på Sjöbo)	<i>Utmana</i> rådande strukturer, ta konflikten, sätta gränser och uppmana till ökat initiativtagande och engagemang	Metoder: demonstration av alternativ, uppmana till förändring
Diskrepans mellan olika synsätt på den gemensamma verksamheten i det framtida Sjöbohuset (ex. ifall verksamheten skall vara flexibel eller följa rådande arbetssätt kopplat till specifika verksamhetsområden)	<i>Medla</i> mellan aktörer för att aktörer skall kunna hitta en fungerade kompromiss eller samsyn. Skapa gränsöverskridande forum för konflikthantering	Skapa: <i>Projektgrupp Allaktivitetshus</i> Metoder: medling, organisera gränsöverskridande möten där konflikter kan hanteras, synliggöra trassliga frågor, workshop
Diskrepans mellan förvaltningar kring gemensamt verksamhetsinnehåll för Mötesplatsen (ex. hur man skall kunna bredda mötesplatsverksamheten)	<i>Medla</i> mellan aktörer för att aktörer skall kunna hitta en fungerade kompromiss eller samsyn. Skapa gränsöverskridande forum för konflikthantering	Skapa: nya mötesstrukturer (<i>Samordning Mötesplatsen</i>) Metoder: Löpande avstämningsmöten, organisera gränsöverskridande möten där konflikter kan hanteras, synliggöra trassliga frågor
<i>Strukturdiskrepanser</i>		
Ovana (och viss ovilja) att arbeta utifrån medskapande som arbetssätt	<i>Konstruera</i> utbildningsprogram; demonstrera medskapandedialoger på Medborgarlabbet och marknadsföra arbetet internt i organisationen	Skapa: utbildningspaket medskapandedialoger Metoder: demonstration, spridning, utbildning
Ovana att mötas över förvaltningsgränder och lösa problem tillsammans pga. olika förutsättningar och nya verksamhetsgränser. (blev synligt när skola, socialtjänst, m.fl. förväntades jobba ihop i den nya facknämndsorganisationen 2017)	<i>Konstruera</i> gränsöverskridande forum för problemlösning och samarbete; skapa förutsättningar för gemensam problemlösning och problemförståelse	Skapa: gränsöverskridande <i>Projektgrupp Kraftsamling</i> Metoder: Processledning, workshops, strukturer för uppföljning, <i>koppling</i> till beslutsstruktur (styrgrupp)
Saknas strukturer för gränsöverskridande beslutsfattande	<i>Koppla</i> samman nya gränsöverskridande forum för samarbete med gränsöverskridande beslutsforum (styrgruppen)	Länka samman: <i>Styrgrupp</i> och <i>Projektgrupp Kraftsamling</i> Metoder: Berättande, förmedla information, mana till ansvarstagande
Förhärskande arbetssätt (ex. ovilja att inkludera invånare i planeringsprocesser)	<i>Utmana</i> förhärskande arbetssätt (ex. upprustning av Torget, Mötesplatsverksamheten, medborgardialoger, uppsökande verksamhet, samarbetskulturen osv.). <i>Konstruera</i> nya strukturer. <i>Använd formell hierarki</i> : uppdrag genom nämndbeslut.	Skapa: nya samarbetsforum med utökad representation (<i>Projektgrupp Torget</i>) Metoder: Uppmana till förändring, demonstration, skriv beslutsunderlag till politiker

Historiska konflikter mellan verksamheter som försvårar samarbete (ex. inom samhällsbyggnadssektorn)	<i>Konstruera</i> nya verksamhetsövergripande nätverk för att underlätta samverkan	Metoder: skapa nya nätverk, bygga upp förtroende
Ovana att jobba flexibelt och behovsanpassad (ex. utmaningar kring arbetstider, anpassning av verksamheten utifrån invånarnas behov och livssituationer)	<i>Utmana</i> rådande arbetssätt; <i>konstruera</i> nya forum för samordning och informationsutbyte	Skapa: mötesstrukturer för att kunna upprätthålla informationsutbyte inom förvaltning (<i>Interna avstämmingar</i>) Metoder: Löpande avstämningsmöten, uppmana till förändring
Konflikträdsla som hinder för problemlösning (ex. i fallet med Mötesplatsen och Allaktivitetshuset)	<i>Medla</i> och facilitera i konfliktsituationer; skapa situationer där konflikter kan hanteras. <i>Konstruera</i> nya strukturer som gör det möjligt att mötas.	Skapa: organisatoriska strukturer (ex. mötesformer) Metoder: <i>medling</i> , organisera gränsöverskridande möten där konflikter kan hanteras, synliggör trassliga frågor
Inget definierat ansvar för frågor som kommer från civilsamhället eller invånare (ex. inom samhällsplanering)	<i>Konstruera</i> nya strukturer. <i>Medla</i> mellan civilsamhället och relevanta instanser i den kommunala organisationen	Skapa: tillfälliga mötesstrukturer för sakfrågan (ex. discgolfbana) Metoder: Löpande avstämningsmöten, förflytta information, uppmana till förändring, bygga upp nya relationer
Olika förvaltningar och bolag känner inte till varandras verksamhet, beslut eller aktiviteter (ex. vad olika verksamheter, bolag, förvaltningar gör kring Sjöbo)	<i>Konstruera</i> strukturer för informationsflöde mellan organisatoriska enheter.	Metoder: förflytta information
Den operativa gräsrotsnivån på Sjöbo "hänger inte ihop" med centrala planeringsprocesser (ex. Områdesnätverk och kopplingen till andra centrala processer)	<i>Konstruera</i> strukturer för nya sätt att förflytta information mellan nivåerna	Metoder: förflytta information, delta på möten, uppmana till förändring
Organisatorisk tröghet. (ex. etablerade rutiner och nämndstrukturer bidrar till utdragna och tidskrävande beslutsprocesser)	Försöka "skynda på" genom att <i>uppmana</i> till snabbare hantering och genom att hjälpa till med grundarbetet som utredningar och beslutstexter.	Skapa: tillfälliga mötesstrukturer för sakfrågan (ex. lokalen för medborgarlabbet) Metoder: Löpande avstämningsmöten, förflytta information, uppmana till förändring, hämta legitimitet från hierarkin (styrgruppen)

Nedan följer två längre empiriska exempel på vilket sätt gränsgångaren löser problem, bygger gemensam förståelse och försöker åstadkomma förbättrad målkongruens. Flera av de organisatoriska strukturerna som skapades inom Kraftsamlingen, skapades i syfte att kunna hantera de institutionaliserade strukturerna (exempelvis, forum för att kunna få förvaltningar att komma överens kring värde- och intressekonflikter; eller utbildningsprogram för att introducera medskapande som arbetssätt hos professionen).

Exempel på strukturdiskrepans: Discgolfbanan

Men, på senaste mötet då fick vi de [förvaltningarna] med oss, och det var helt fantastiskt. [...] för det var en beeeelt annan stämning. Det har också skapat att vi har fått en bättre samverkan inom vår förvaltning [FOF], med föreningsanläggningar, förening och anläggning, och de som, ansvarar för park och leder...som jag har varit

väldigt, vad skall man säga, mycket koordinatör mellan de olika parterna, för att de också satt igång andra processer (Intervju)

Jag har valt metaforen ”trampa in stigar” (Meyer & Schubert, 2007) för att beskriva på vilket sätt informella institutionaliserade strukturer jobbas in av gränsgångaren där det ”behövs” eller där gränsgångaren identifierar olika former av strukturella diskrepanser. Det vill säga *Strukturdiskrepanser*. Jag skall använda exemplet kring Discgolfbanan som illustration. Processen från ide till realisering av discgolfbanan tog ungefär nio månader. Det tog ungefär fyra månader att bygga upp institutionaliserade strukturer. Idéen till discgolfbanan kom ursprungligen från boende på Sjöbo. Gränsgångaren, som deltog i arbete med att utvärdera ansökningar, kände till att föreningen Borås GIF hade ambitioner att utveckla Sjöbovallen. Gränsgångaren kopplade samman invånaren och Borås GIF. När frågan om Discgolfbanan började drivas inom ramen för Kraftsamling Sjöbo uppdagades en fragmenterad institutionell och organisatorisk miljö. Före omorganisationen 2017 hade stadsdelarna ett helhetsansvar och verkade som gränssnitt mellan expertförvaltningar och gentemot invånare, företag och civilsamhället.⁷ Exempelvis hade kommun- och stadsdelarna följande formella ansvar enligt kommunfullmäktiges reglementet före omorganisationen: ”*följa utvecklingen i geografiska området och berätta för andra nämnder*” (Se Figur 19 i Appendix för vilka uppdrag som ”utgick” och som inte ersattes vid omorganisationen 2017). Gränsgångaren och dennes kolleger upptäckte att det saknades formella strukturer (rutiner och ansvar) och informella strukturer (sätt att jobba, relationer över förvaltningsgränser) för att kunna koppla samman idéer som kom från invånare på Sjöbo och Borås stads fragmenterade planeringsdomäner. Gränsgångaren och kollegerna upptäckte att det var upp till föreningar och invånare att själva driva frågor och hitta vägar in till de olika kommunala verksamheterna. Det saknades procedurer och rutiner för hur sådana frågor skulle hanteras nu när stadsdelarna inte längre fanns (stadsdelarna hade ett ”helhetsansvar” för geografiskt kopplade samhällsplaneringsfrågor dessförinnan). Gränsgångaren och dennes kolleger saknade inledningsvis kunskap om hur sådana frågor skulle hanteras och vilka vägar som behövde tas i den kommunala byråkratin. De formella organisatoriska strukturerna bygger på politiska nämndbeslut, vilket innebär att frågorna måste initieras politiskt för att en förvaltning skall kunna prioritera frågan i sin planerade verksamhet. Samtidigt fanns det inte en politisk kanal utan många olika möjliga kanaler (ex. samhällsbyggnadsnämnden, kommunstyrelsen, kommunfullmäktige, Fritids- och folkhälsonämnden och tekniska nämnden). En fråga som ny Discgolfbana på Sjöbo berör i praktiken fyra olika förvaltningar och politiska nämnder. Det fanns behov av institutionaliserade strukturer i form av förvaltningsövergripande relationer för att kunna realisera idén om discgolfbanan som inte var politiskt initierad. En institutionaliseringsprocess startade. Gränsgångaren började bygga upp relationer till relevanta delar av stadens professionella planeringsdomäner: Mark- och Exploateringsavdelningen, Tekniska förvaltningen och Fritids- och Folkhälsoförvaltningens Förenings- och anläggningsenhet. Under arbetets gång visade sig dessutom att det fanns s.k. *institutionella rester* (Zietsma & McKnight, 2009) i form av historiska konflikter mellan några av förvaltningarna

⁷ Den fysiska planeringen är uppdelad i många olika tematiska områden, förvaltningar, bolag och nämnder. Ex. Samhällsbyggnadsnämnden; Kommunstyrelsen/Strategisk planeringsavdelning; Lokalförsörjningsförvaltningen; kommunala bostadsbolag; Tekniska förvaltningen (som i sin tur är uppdelad i flera planeringsdomäner); Folk- och fritidsförvaltningen (som i sin tur är uppdelad i flera olika planeringsdomäner); Miljöförvaltningen; Kommunstyrelsen/Mark- och exploateringsavdelning; Kommunstyrelsen/Näringslivsavdelningen; Borås Energi och Miljö AB (vatten-avfalls-infrastruktur); Borås Elnät AB (el-infrastruktur)

vilket gränsgångaren behövde ta hänsyn till och arbeta runt. Gränsgångaren etablerade nya professionella nätverk internt i organisationen samtidigt som gränsgångaren byggde relationer med externa aktörer på Sjöbo. Gränsgångaren verkade inledningsvis som en mellanhand mellan de två framväxande institutionaliserade strukturer (den inre mellan förvaltningar och yttre mot Sjöbos aktörer). Gränsgångaren skapade också en tillfälliga formella organisatoriska strukturer för att kunna samla relevanta aktörer med en viss regelbundenhet i syfte att kunna jobba fokuserat med frågan om Discgolfbanan. De institutionaliserade strukturerna gentemot professionen behövde ”legitimeras” delvis med hänvisningar till politiska mål och kommunens ambition bakom kraftsamlingen. Vidare upplevde gränsgångaren att ett professionellt förtroende behövde byggas upp exempelvis genom visad lyhördhet för experternas bedömningar och kunskap. Det är också tydligt att frågan om Discgolfbanan mötte inledningsvis ett visst ”motstånd” från organisationen. Exempelvis ifrågasättande, kommunen kan inte ta ansvar för banan, bör kommunen gynna enskilda aktörer och så vidare. När de institutionaliserade strukturerna hade etablerats några månader in i processen, gick det lättare att hitta gränsöverskridande kompromisser och praktiska sätt att komma fram med idén kring Discgolfbanan. De etablerade relationerna ledde så småningom till att tekniska förvaltningen använde delvis sina ”egna” resurser för att stötta Borås GIF med etableringen av discgolfbanan (de materiella kostnaderna ersattes av innovationspotten). Dessa institutionaliserade strukturer som hade etablerats underlättade efterföljande projekt som exempelvis den nya Hinderbanan på Sjöbo.

Exempel på fältdiskrepans: Mötesplatsen

*Och det finns en historik i detta, så man måste ha med sig, som jag egentligen inte hade, och som jag kommer in helt ny i organisationen, som jag har fått förståelse för då i efterhand, liksom, och, då får jag lov att säga, att jag har haft lite tur att jag råkar vara den personen som jag har varit, att jag har, tagit itu med de här negativa, informella ledarna, som jag har vunnit förtroende för
(Intervju)*

Jag har valt att kalla situationer där mer eller mindre stabiliserade institutionaliserade strukturer kolliderar för *Fältdiskrepanser*. Dessa fältdiskrepanser har manifesterats på varierande sätt inom Kraftsamling Sjöbo. Institutionella fält förstår jag som ”*social arena in which individuals and organizations partake of a common meaning system and interact more frequently with one another than with actors outside of the field [...] fields are identified by the presence of meaning systems that are shared by field participants*”. (Furnari, 2016, s. 554) Inom ett fält råder eller dominerar vissa typer av synsätt på vad som är meningsfullt, eftersträvänsvärt, värdefullt och legitimt. Jag skall nedan diskutera Mötesplats Sjöbo och de ”trassliga” situationer som gränsgångaren mötte och fick hantera. På Mötesplats Sjöbo kom åtminstone tre institutionaliseringsprocesser att kollidera. För det första kan man förstå Kraftsamlingen i form av ett institutionellt fält som håller på att stabiliseras. Jag väljer att kalla det för *Kraftsamlingsfältet*. För det andra fanns det ett institutionellt fält som jag här väljer kalla för *Centraliseringsfältet* (de pågående kommuncentrala reformer som handlade om att åstadkomma en centraliserad facknämndsorganisation, likriktning och enhetliga verksamheter) och *Mötesplatsfältet* (de spontant framväxande institutionaliserade strukturer kring Mötesplatsen på Sjöbo). För det första uppstod konflikter i mötet med den grupp äldre och de tjänstepersoner som jobbade på Mötesplatsen när Kraftsamlingen startade. För det andra uppstod det konflikter

mellan de förvaltningar (FOF och VÄF) som utifrån Kraftsamlingens målsättning behövde enas kring det framtida ”breddade” verksamhetsinnehållet på Mötesplatsen. Den gruppen äldre och anställda på Mötesplatsen gjorde aktivt ”motsstånd” mot de pågående förändringarna.⁸ Det rådande verksamheten på Mötesplatsen försvarade aggressivt av gruppen äldre och motarbetades mer subtilt av de anställda på Mötesplatsen. Dessa intressekonflikter ledde bland annat till att viss personal sades upp i början av 2018 vilket trappade upp konflikten med gruppen äldre ytterligare. Mötesplatsen blev på grund av de pågående konflikterna tvungen att stängas under ett halvår (från sommaren 2019 till årsskiftet 2020). Denna konflikt förstår jag som ett resultat av fältdiskrepanser där tre institutionaliseringsprocesser kom att överlappa (Kraftsamlingsfältet, Centraliseringsfältet och Mötesplatsfältet) vilket gränsgångaren blev tvungen att hantera. Centrealiseringsfältet och Kraftsamlingsfältet möter med andra ord Mötesplatsens institutionaliserade strukturer som hade institutionellt förtätats över tid.⁹ Brukarna och de anställda på Mötesplats Sjöbo hade under den tillfälliga stadsdelstiden (perioden 2011-2016) byggt upp en ”idiosynkratisk” verksamhet - som nu stod i konflikt med Borås Stads politiska ambition att likrikta alla Mötesplatser i kommunen men även Kraftsamlingens ambition att bredda mötesplatsverksamheten. Arkivstudier bekräftar att verksamheten på Mötesplats Sjöbo var ”bredare” under kommunalstiden (2002-2009) och att det inte fanns några problem med äldre under den perioden.¹⁰ Dokumentationen från Områdesnätverk (2016) visar att professionen som var verksamma på Sjöbo betraktade dessa institutionaliserade mötesplatsstrukturer som problematiska. De gav uttryck för en önskad förändring vilket plockades upp i förarbetet som skedde inför Kraftsamling Sjöbo. Professionen pratade exempelvis om behovet av att bredda mötesplatsverksamheten för att kunna fånga upp en bredare målgrupp. Mötesplatsverksamheten hade institutionaliserats och fått en ”unik karaktär” vilket kom att ifrågasättas av ledningen i den nya förvaltningsstruktur som etablerades vid årsskiftet 2016/17. Gränsgångaren som mötte aktörer på Mötesplatsen blev även en ”ofrivillig” representant för Centraliseringsfältet och fick i egenskap av kommunal tjänsteperson ”försvara” ambitionen att förändra Mötesplatsen och visa upp en lojal och enhetlig ”front”. Gränsgångaren som själv utgick från Kraftsamlingsfältet ifrågasatte i sin tur (inåt i organisationen) den likriktningsprincipen som var integrerad i Centraliseringsfältet. Borås Stad hade bestämt att Mötesplatserna skulle organiseras på samma sätt i hela kommunen. Denna likriktningsprincip var ett grundläggande politiskt motiv bakom facknämndsreformerna. Facknämndsreformen var tänkt att motverka de geografiska olikheter som politiker och centrala tjänstemän upplevde fanns tidigare hos kommun- och stadsdelarna. Denna likriktningsprincip upplevde gränsgångaren stå i konflikt med de centrala principerna bakom Kraftsamlingen. Medskapande som arbetssätt och tackling av samhällsutmaningar innebär att lokala skillnader i angrepps- och arbetssätt måste accepteras.

⁸ S.k. dynamisk konservatism. (Schön, 1971)

⁹ Zietsma och McKnight (2009) beskriver på vilket sätt dessa institutionella rester kan påverka det institutionella arbetet “[...] *the detritus can be constraining because even in disrupted contexts, certain institutional materials will still have significant influence among some groups, and institutional entrepreneurs must find a way to navigate through the leftover logics, practices, and relationships that continue to exist in the institutional context, since these contradictory logics are resources which can be used to contest the legitimacy of innovations.*” (s. 168)

¹⁰ Jag har fått detta antagande bekräftat av tidigare verksamhetsutvecklare via korrespondens med BB 2020-04-06: ”Du har rätt i dina antaganden att ’problemet’ startade när stadsdel Norr blev verklighet...har fått den informationen från boende på Sjöbo. Vi hade inte dessa problem under min tid....tycker att alla åldersgrupper och kön samsades bra.”

Gruppen äldre försvarade aggressivt den rådande ordningen på Mötesplatsen. Samma grupp äldre skrämdes aktivt bort andra besökare från Mötesplatsen genom exempelvis mobbing och hot. Verksamheten på Mötesplatsen hade blivit exklusiv¹¹ och den institutionaliserade verksamheten hade som Selznick (1984/1949) beskriver det fått ”*life of their own*”. De institutionaliserade strukturerna som hade byggts upp under stadsdelstiden och ”förtätats” över tid -- hotades nu av två pågående förändringsprocesser i termer av kraftsamling och centralisering. Selznick (1984/1949) klassiska studie av en statlig organisation beskrev liknande ”kidnappning” och sammanblandning av den formella organisationen och lokala intressen i det omgivande samhället. (se även Gouldner, 1954) Denna sammanblandning av Centraliseringsfältet, Kraftsamlingsfältet och Mötesplatsfältet ledde till åtminstone två konfliktfronter som gränsgångaren fick arbeta med. Den första (1) konfliktfronten uppstod i mötet med den grupp äldre som hade vant sig med en viss typ av verksamhet på Mötesplatsen (som var anpassad till deras behov) och gav uttryck för generell misstro mot kommunen, det nya verksamhetsinnehållet och Kraftsamlings medskapandeambition. Den andra (2) konfliktfronten uppstod i mötet mellan Kraftsamlings och de två andra förvaltningar som förväntades samarbeta och förändra rådande verksamhetsinnehåll på Mötesplatsen. Äldrefrågorna hade sedimenterats på Mötesplatsen av åtminstone två anledningar: (a) gruppen äldre ”tagit över” mötesplatsverksamheten och skapat verksamheten med lokala tjänstepersoner mellan två reformer¹²; (b) Vård- och äldreförvaltningen hade etablerade och inarbetade arbetssätt kring äldreverksamheten i kommunen. Det vill säga arbetssätt som hade etablerats under kommun- och stadsdelstiden. (Vård- och äldreförvaltningen blev en egen förvaltning 2017 efter att varit integrerad i stadsdelsförvaltningen på Sjöbo). Ambitionen att bredda mötesplatsverksamheten innebar att Fritids- och folkhälsoförvaltningen (som hade fått ny formell organisatorisk struktur och ansvar; ett inflöde av ett stort antal nya medarbetare från de gamla stadsdelarna; nya demokratiska uppdrag och ansvar för alla Mötesplatsverksamheter i kommunen) behövde ta ansvar för utveckling av Mötesplatsen. Det visade sig snart att de dessa två förvaltningar (VÄF och FOF) som nu förväntades att samarbeta och komma överens, hade svårt att förstå varandras kulturer, förhållnings- och arbetssätt. Denna fältdiskrepans ledde till svårigheter att enas, vilket följaktligen blev ett tydligt hinder för kraftsamlings och således ett problem för gränsgångaren att hantera.

Gränsgångaren hanterade dessa ”trassliga” situationer på följande sätt: (1) genom att skapa nya formella strukturer för gränsöverskridande samverkan och genom att få relevanta aktörer att mötas. (”*Samordningsgrupp för Mötesplatsen*” som gränsgångaren ansvarade för att driva och hålla samman) (2) Genom att aktivt skapa situationer där aktörer från dessa förvaltningar fick möjlighet att ”trassla” med värdeladdade frågor vilket ovan nämnda formella samordningsgrupp skapade förutsättningar för. (3) Genom att aktivt försöka medla mellan förvaltningarnas ståndpunkter som en slags översättare och medlare. (4) genom att skapa institutionaliseringsprogram i form av utbildningspaket och genom att stötta tjänstepersoner i medskapande som arbetssätt. Den sistnämnda taktiken adresserar tydligt den institutionella nivån

¹¹ Notera resonemanget från Coleman (1990) om att dessa idiosynkratiska och informella strukturer går att betrakta som ’socialt kapital’. Denna form av socialt kapital verkade i detta fall exkluderande. Denna grupp äldre och de tidigare anställda tjänstemännen kan förstås som en slags klanbildning som skapar en gräns mellan ”vi och dem”.

¹² Första reformen: (2010) 10 Kommundelar omvandlas till tre stadsdelar. Andra reformen (2017) 3 stadsdelar tas bort och istället införs facknämnder. Stadsdelsreformen blev en slags mellanfas som även innebar nedläggning av kommundelskontor, personalomsättning och omfördelning av personal till de nya stadsdelarna.

och syftar till förändra arbetssätt och ”institutionaliserade tankestrukturer” (Warren, Rose, & Bergunder, 1974, s. 20) hos professionen. Arbetet med gruppen äldre kunde av förklarliga skäl inte systematiseras och organiseras på samma sätt som arbetet med de formella kommunala förvaltningarna. Materialet visar att gränsgångaren i mötet med invånarna (genomförda dialoger) adresserar institutionella dimensioner: exempelvis genom att förtydliga kommunens värdegrund, uppmåna till förändring, problematisera och utmana de befintliga ordningarna på Mötesplatsen, konfrontera problematiska beteenden och kommunikation av visioner och mål. I arbetet med dessa fältdiskrepanser erfor gränsgångaren att kommunen uppvisade en konflikträdd kultur vilket i sin tur bidrog till en ovilja att adressera och stanna kvar i konfliktfyllda situationer. Gränsgångaren fick därmed själv ta på sig rollen som konflikthanterare både mellan förvaltningarna och i mötet med missnöjda invånare och de anställda som ansågs agera enligt brukarnas intressen. Konfliktfronten med äldre ledde till ilska och upprepade hotfulla situationer (ex. gruppen äldre hotar att motarbeta Kraftsamlingen, personer som ringer och skäller ut gränsgångaren). Gränsgångaren väver kraftsamlingsfältet (som bygger på medskapande och gränsöverskridande samverkan) och försöker samtidigt ”fälla in” den kritiska gruppen äldre. Gränsgångaren erfor att institutionaliseringsprocessen verkar ha underlättats tack vare medborgarlabbet på Sjöbo som fungerade som en symbolisk plats¹³ som illustrerade det nya arbetssättet som byggde på medskapande. Enligt utsagor från professionen på Sjöbo tycks det systematiska arbetet leda till en långsam attitydförändring hos gruppen äldre. Kraftsamlingsfältet ”förtätas” och nya sociala relationer byggs upp i den inter-organisatoriska miljön. Det är också viktigt att notera gränsgångarens insikt om att dessa relationer är ”flyktiga” (de bygger på tillitsfulla mellanmänskliga relationer) och måste underhållas vilket gränsgångaren menar kräver en långsiktig strategi från stadens sida. Även arbetet med Mötesplatsen har visat sig ge resultat. Under hösten 2019 skrev VÄF och FOF under en överenskommelse kring Mötesplatsens framtida verksamhet. Mötesplatsen öppnades i början av 2020 och gränsöverskridande samarbetsstrukturer tycks ha ”satt sig”.

Konklusion: Gränsgångare som vävare av kraftsamlingsfält

Organizations are nets of collective action, undertaken in an effort to shape the word and human lives. The contents of the action are meanings and things (artifacts). One net of collective action is distinguishable from another by the kind of meaning and products socially attributed to the given organization (Czarniawska, 1992, s. 32)

Frågan är hur gränsgångapraktiken eventuellt bidrar till samverkansmiljön. Här behöver jag ta hjälp av både Selznick organisationsteori och socialt kapital. Institutionell förtätning beskriver på vilket sätt institutionaliserade strukturer växer fram över tid i den formella organisationen, mellan organisationer och/eller den institutionella miljön runt organisationen. (Selznick, 1948) Utifrån Selznicks förståelse blir organisationer som tillåts att förtätas potentiellt bättre (eller sämre beroende på institutionaliseringsprocessen) på att utföra någon form av arbete. Det kallar Selznick för ’distinctive competence’:

¹³ Medborgarlabbet som en fysisk miljö symboliserar medskapande som ”ide” och möjliggör demonstration av det nya arbetssättet. (c.f Bechky, 2003)

As institutionalization progresses the enterprise takes on a special character, and this means that it becomes peculiarly competent (or incompetent) to do a particular kind of work. [...] The terms 'institution,' 'organization character,' and 'distinctive competence' all refer to the same basic process – the transformation of an engineered, technical arrangement of building blocks into a social organism. (Selznick, 1984/1957, s. 139)

Att åstadkomma denna transformation till det ”bättre” och att motverka det ”sämre” är institutionella ledarens huvudsakliga uppgift enligt Selznick. (ibid. s. 138-140) Gränsgångaren i Kraftsamling Sjöbo agerar i ett bredare inter-organisatorisk sammanhang än Selznicks institutionella ledare. Packar vi upp beståndsdelarna inom Kraftsamling Sjöbo framträder tre grundläggande institutionella byggstenar: *förebyggande arbete*, *medskapande* och *gränsöverskridande samarbete*. Dessa tre byggstenar kan man förstå som proto-institutioner (Zietsma & McKnight, 2009) som ligger till grund för det *institutionella fält* som gränsgångaren försöker väva inom ramen för Kraftsamling Sjöbo. Dessa tre institutionella byggstenarna var inga självklarheter i den formella kommunala organisationen, utan visade sig stå i kontrast med rådande arbetssätt och formella ordningar, vilket blev tydligt utifrån de konflikter och meningsskiljaktigheter som uppstod inom Kraftsamlingen. Dessa byggstenar behöver bli legitima för att kunna ”översättas” (Czarniawska & Sevón, 1996) till konkret handling i den formella organisationen. När Kraftsamlingen startade artikulerades en insikt om att de kommunala ”stuprören” och ordinarie arbetssätt kunde vara ett reellt hinder för Kraftsamlingen och dess gränsöverskridande arbetssätt. En förvaltningschef avslutade en workshop med alla förvaltningschefer, kommunalråd och nämndpolitiker med följande mening: ”*Det här arbetssättet är nytt, vi har stuprör som vi måste kunna hantera och överbrygga. Detta är ett test, kan vi jobba på detta sätt med andra utmaningar i framtiden? Kan detta arbetssätt testas på andra stadsdelar?*”¹⁴

Gränsgångaren som *institutionaliseringsagent* väver ett *institutionellt fält* som spänner över formella gränser och således över de ”stuprör” som adresserades av professionen. Gränsgångarens praktik lämnar efter sig både formella och informella strukturer (kanske kan metaforen ’broar’ eller ’kopplingar’ användas). Kraftsamlingsfältet bygger på nya typer av normer, värden och meningssystem. Vävandets sker genom en komplex praktik som innefattar arbetet med (a) *meningsskapande och kulturbyggande*; (b) *metastyrning* och hantering av strukturella faktorer genom (c) *praktisk problemlösning*. *Meningsskapande och kulturbyggande* syftar till att etablera ett delat meningssystem, gemensam samverkanskultur och bygga legitimitet för det gränsöverskridande arbetssättet. Detta är en viktig förutsättning för att motverka kollektiva handlingsdilemman i institutionellt komplexa miljöer. (Wijen & Ansari, 2007) *Metastyrning* handlar om att stärka kollektiv handlingskapacitet: det vill säga få människor att handla kollektivt baserat på de problem som löpande identifieras i arbetet med stadsdelen och i relation till de visioner och mål som följer av Kraftsamlingen.

Selznick beskrev den institutionella ledarens arbetssätt som institutionsbyggande som skall förstås som “*the reworking of human and technological materials to fashion an organism that embodies new and enduring values.*” (Selznick, 1984/1957, s. 153) Selznick var tydligt med att denna process även kan ske utan institutionellt ledarskap men “*would otherwise occur more haphazardly, more readily subject to the accidents of circumstance and history.*” (s. 21) Gränsgångaren lägger mycket fokus på att bygga tillit, etablera och underhålla sociala relationer och arbetar aktivt med de institutionaliserade

¹⁴ 2017-04-17. Fältanteckningar 2017:01:221:229

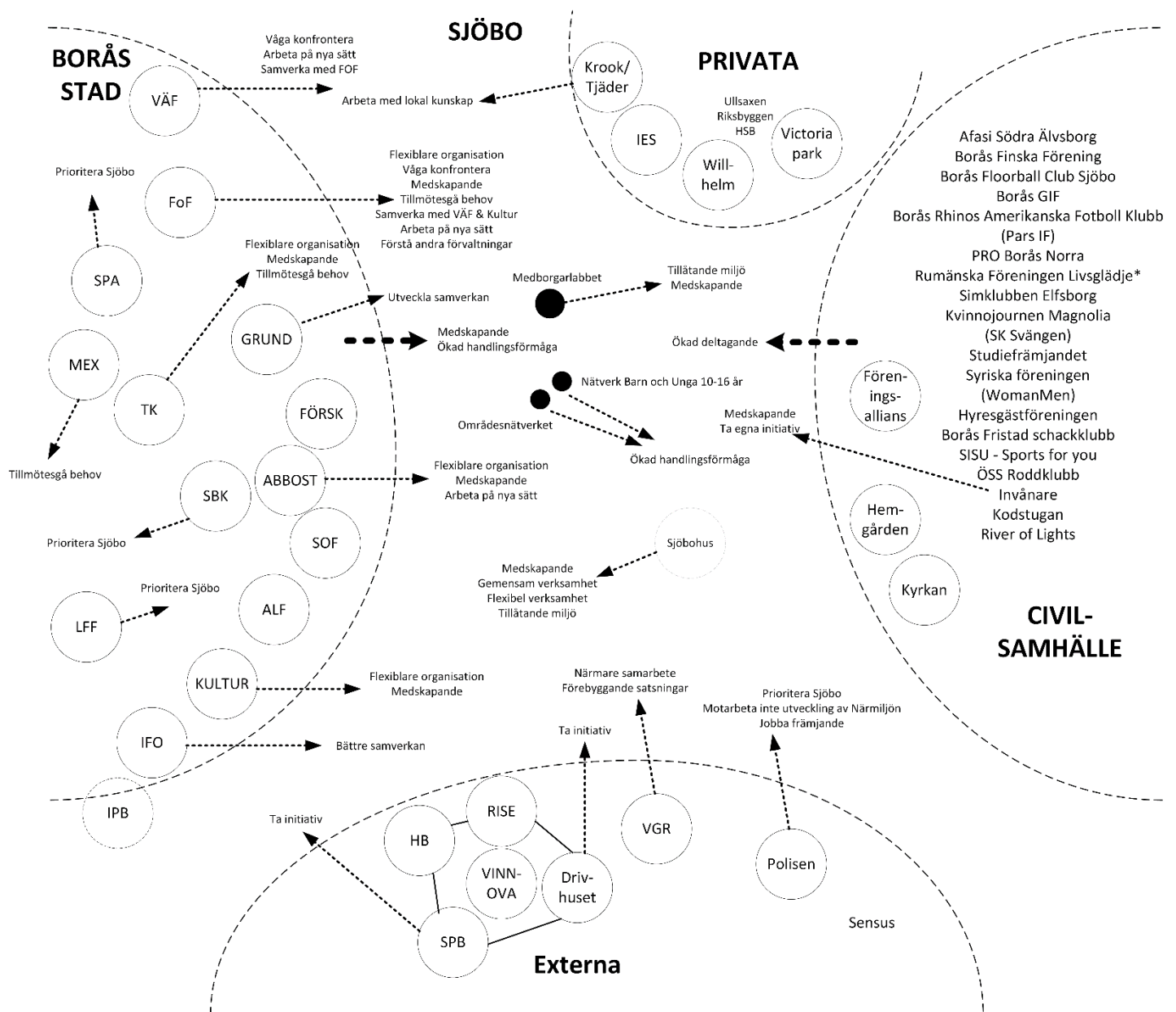
strukturerna i organisationen och den inter-organisatoriska miljön. Det vill säga, de informella och sociala sammanhangen. I det empiriska materialet blir det tydligt att gränsöverskridande interaktionsmönster ökar i frekvens i den inter-organisatoriska miljön över tid. Exempelvis:

- Det etableras nya gränsöverskridande mötesformer och verktyg
- Professionen tar fram aktivitetsmål och jobbar på ett gränsöverskridande sätt med samhällsproblem på Sjöbo
- Professionen börjar ta egna gränsöverskridande initiativ utan grängångarens inblandning (indikationer från början av 2020)
- Nya gränsöverskridande informella nätverk etableras mellan förvaltningarna och lokalsamhället
- Medborgarlabbet får allt fler besökare och allt fler aktiviteter samskapas
- Fler projekt och initiativ som adresserar utvecklingen på Sjöbo kommer till stånd
- Nya relationer etableras över förvaltningsgränser kring samhällsplaneringsfrågor
- De andra verksamheterna på Sjöbo börjar "förstå" Kraftsamlingsfältet (och ser inte det längre som ett hot mot den egna verksamheten)
- Verksamheter på Sjöbo börjar samordna information och hjälpas åt att nå olika invånargrupper
- De kritiska invånarna tycks "omvändas" stegvis
- Invånare hör av sig och vill bidra till lokal utveckling

Med andra ord finns det empiriska indikationer på att Kraftsamlingsfältet håller på att stabiliseras över tid. Sewell (1992) skriver "*agents are empowered by structure, both by the knowledge of cultural schemas that enable them to mobilize resources and by access to the resources that enables them to enact schemas*". (s. 27). Nya formella och informella strukturer byggs upp och stabiliseras för att möjliggöra gränsöverskridande organisering. Denna form av "vävande" av *Kraftsamlingsfältet* sker kollektivt genom de aktörer som deltar och interagerar inom det institutionella fältet: experter, politiker, chefer, tjänstepersoner, invånare, forskare, föreningsrepresentanter och så vidare. Grängångaren förstår jag som en institutionaliseringsagent som katalyserar och faciliterar dessa institutionaliseringsprocesser.

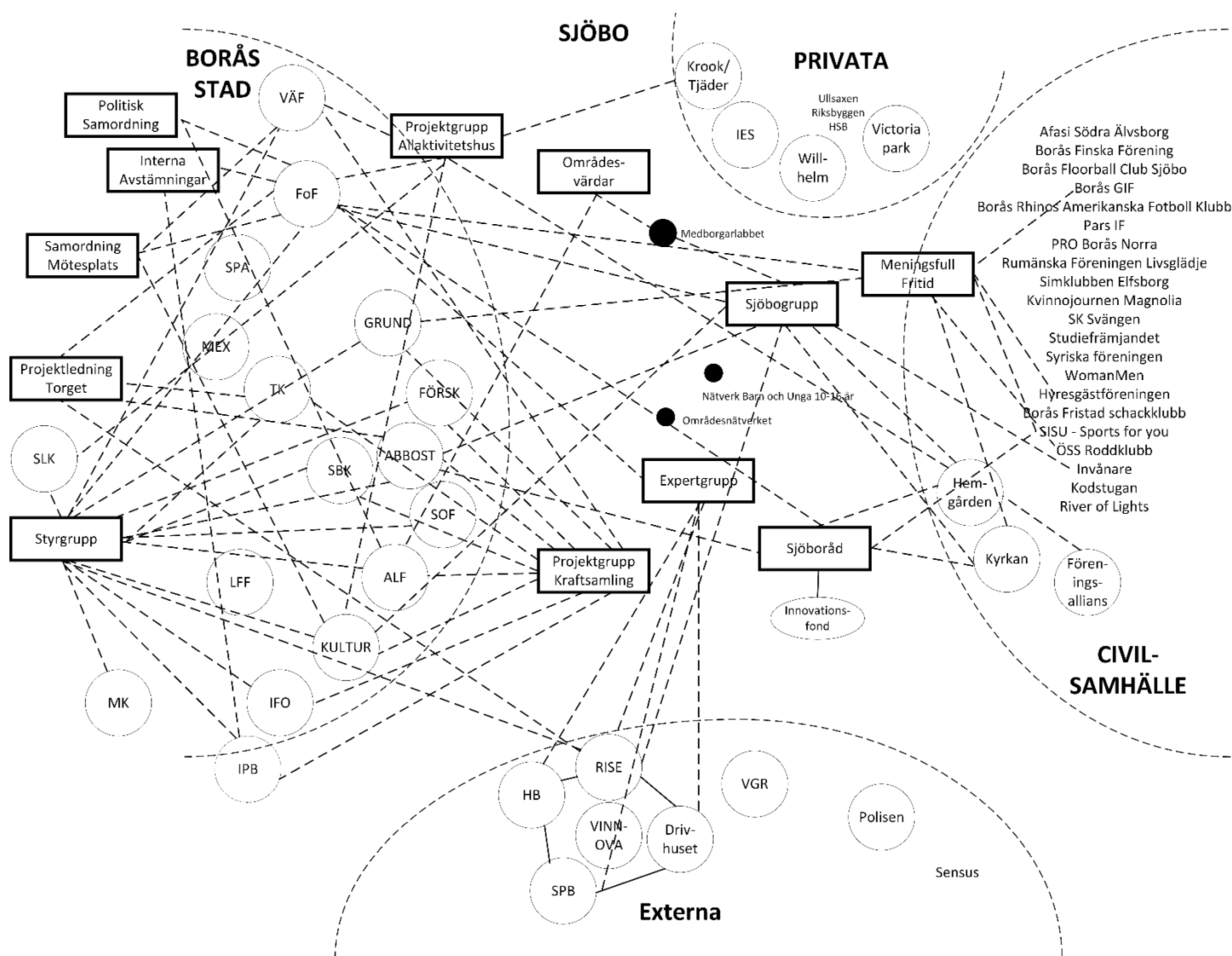
Grängångaren möter i sin vardag en institutionellt pluralistisk verklighet (Friedland & Alford, 1991) som kräver ständig anpassning; vidare möter grängångaren en ständig "ström av problem" som måste hanteras. (se även Cohen, March, & Olsen, 1972) Grängångaren får hantera konflikter, kritik, missnöje och olika former av strukturella problem som *fältdiskrepanser* i form av värde- och intressekonflikter och *strukturdiskrepanser* i form av 'strukturella hål' och/eller 'organisatoriska mellanrum'. Exempelvis i fallet med *Mötesplats Sjöbo* där åtminstone tre institutionella fält visade sig överlappa (fältdiskrepans) vilket bidrog till konflikter både i lokalsamhället och mellan förvaltningarna. Grängångaren har själv använt metaforerna *trasslande* och *nystande* för att beskriva sitt utmaningsdrivna arbetssätt. Konflikter var ingenting som skulle undvikas utan snarare uppmuntras för att åstadkomma en fungerande samverkan enligt grängångaren (c.f. Maxwell et al., 2019 om vikten av 'agonism') Det vill säga, det handlar om att omvandla en eventuell antagonistisk situation till en agonistisk situation som gör att aktörer kan "komma vidare", exempelvis genom kompromisser eller etablering av samsyn kring värdeladdade frågor. I offentliga byråkratier hanteras konfliktfrågor enligt den idealtypiska modellen i den politiska domänen. Den kommunala oviljan av att på de administrativa nivåerna hantera och stanna kvar i konfliktfyllda situationer framgår i tidigare beskrivning av situationen runt Mötesplatsen.

Grängsgångaren fick också ”trampa in” nya institutionaliserade strukturer där det saknades befintliga strukturer (strukturdiskrepans). Exempelvis i fallet med Discgolfbanan där grängsgångaren blev tvungen att arbeta fram institutionaliserade strukturer mellan expertförvaltningar och mellan stadens organisation och lokalsamhället. Grängsgångaren arbetar även med att ”stärka” försvagade relationer genom konflikthantering och genom att få aktörer att förhandla och hitta samsyn. Grängsgångaren försöker också förändra befintliga institutionaliserade strukturer genom försök till påverkan av ’institutionaliserade tankestrukturer’ (Warren et al., 1974) hos ex. professionen, politiker och invånare. Exempelvis genom att uppmana till förändring av arbets- och tankesätt, uppmana till ansvarstagande eller på vilket sätt resurser och arbetsinsatser bör prioriteras.



Figur 18. Karta som illustrerar gränsgångarens försök till institutionell påverkan. Pilarna och tillhörande beskrivning illustrerar vilka frågor det handlade om. Påverkar har skett på både grupp- och individnivå. Dessa aktörer har haft varierande organisatoriska och domänmässiga tillhörigheter. Jag har valt att hålla

kartan på en aggregerad nivå. Den institutionella påverkar exempelvis skett genom introduktion av nya idéer/normer eller genom utmaning/kritik av rådande praktiker, normer, värden.



Figur 19. Kartan illustrerar de formella strukturer som skapades under perioden 2018-2020 och på vilket sätt dessa strukturer är kopplade (streckade linjer) till organisationer, grupper och verksamheter. Se Tabell A1 och Tabell A2 i Appendix för beskrivning av respektive struktur på denna karta. Se även Figur 22 i Appendix för exempel på verktyg som skapades av gränsgångaren. Relationerna mellan Nätverk Barn och Unga, Områdesnätverk och de formella verksamheterna är inte inritade på denna karta utan återfinns i Appendix/Tabell A2.

Paradoxalt nog innebär denna form av vävande att en idiosynkratisk organisationsstruktur byggs upp över tid. Utifrån ett politiskt perspektiv står denna institutionellt förtätade och Kraftsamlingsanpassade organisationsstruktur i konflikt med stadens ambition att centralisera

och likriktade verksamheter som möter invånare.¹⁵ Undersöker vi bakgrunden till centraliseringsreformerna så blir konflikten tydlig. Reformerna byggde på en explicit kritik av de "egenheter" som respektive kommun del hade utvecklat över tid. (dvs. institutionaliserade strukturer som hade förtätats över tid hos respektive kommun del som bidrog till lokala skillnader i arbetssätt, sätt att producera välfärd och tackla problem) Detta upplevdes som ett problem av kommunledning och central positionerade politiker, vilket föranledde reformer som syftade till enhetlighet och centralisering.¹⁶

Den institutionellt förtätade struktur som byggs upp av Kraftsamlingen och som vävs ihop med den formella byråkratin kommer morfologiskt att likna ett lapptäcke eller vad Ingold (2007) kallar för 'meshwork'. Den organiska strukturen som växer fram genom vävandet blir sannolikt¹⁷ allt bättre på att åstadkomma det som det är tänkt att åstadkomma (dess 'distinctive competence'): gränsöverskridande problemtackling. Utifrån detta perspektiv är inte Kraftsamling Sjöbo "bara" ett projekt (som har tydlig början, planerade aktiviteter och ett slut) utan kan förstås som pågående organisationsförändring och anpassning till den institutionella kontexten som utgörs av Sjöbo. Grängsgångaren som institutionell ledare spelar en nyckelroll i denna pågående "transformation of an engineered, technical arrangement of building blocks into a social organism." (Selznick, 1984/1957, s. 139) Denna insikt artikuleras av grängsgångaren som uppmanar den formella organisationen att ta långsiktigt ansvar för Kraftsamlingen och de strukturer och relationer som byggs upp på Sjöbo och mellan verksamheter.

Alltså, vi jobbar på tilliten och jag tycker verkligen mig se att vi har gjort framsteg i tillitsresan här på Sjöbo. Absolut inte i mål på något sätt och det är små framsteg. Men de är så betydelsefulla. Och därför tycker jag att vi måste ta tillvara och fortsätta på det som vi har byggt upp (Intervju)

Jag ser inte det här projektet [Kraftsamlingen] som någonting som vi blir färdiga med...utan vi har implementerat kanske någonting, som är början till någonting långsiktigt och som vi måste fortsätta med alla förvaltningar och bedriva liksom, våra fortsatta processer, för att det skall kunna bli bra. För vi hinner inte på tre år att göra allt det som ett samhälle behöver, i en god samhällsutveckling (Intervju)

De institutionellt förtätade strukturerna som vävs och stabiliseras kan förstås som socialt kapital. Coleman (1990) argumenterar exempelvis för att institutionaliserade strukturer kan förstås som socialt kapital. (se resonemanget under teoriavsnittet) Med andra ord innebär *institutionell förtätning* att socialt kapital byggs upp i den formella organisationen och i den inter-organisatoriska miljön. Studier har påvisat positiva samband mellan mängden socialt kapital och kapacitet för kollektiv handling. (e.g. Burt, 2007; Kostova & Roth, 2003) Vidare argumenterar Coleman (1990) för att socialt kapital kan i sin tur tillgängliggöra andra kapitalformer (ex. fysisk-, finansiell-, politisk- eller humankapital) tack vare att etablerade sociala relationer bidrar till en längre "räckvidd" vilket möjliggör potentiell omfördelning och/eller tillgång till kapitalformer som eventuellt

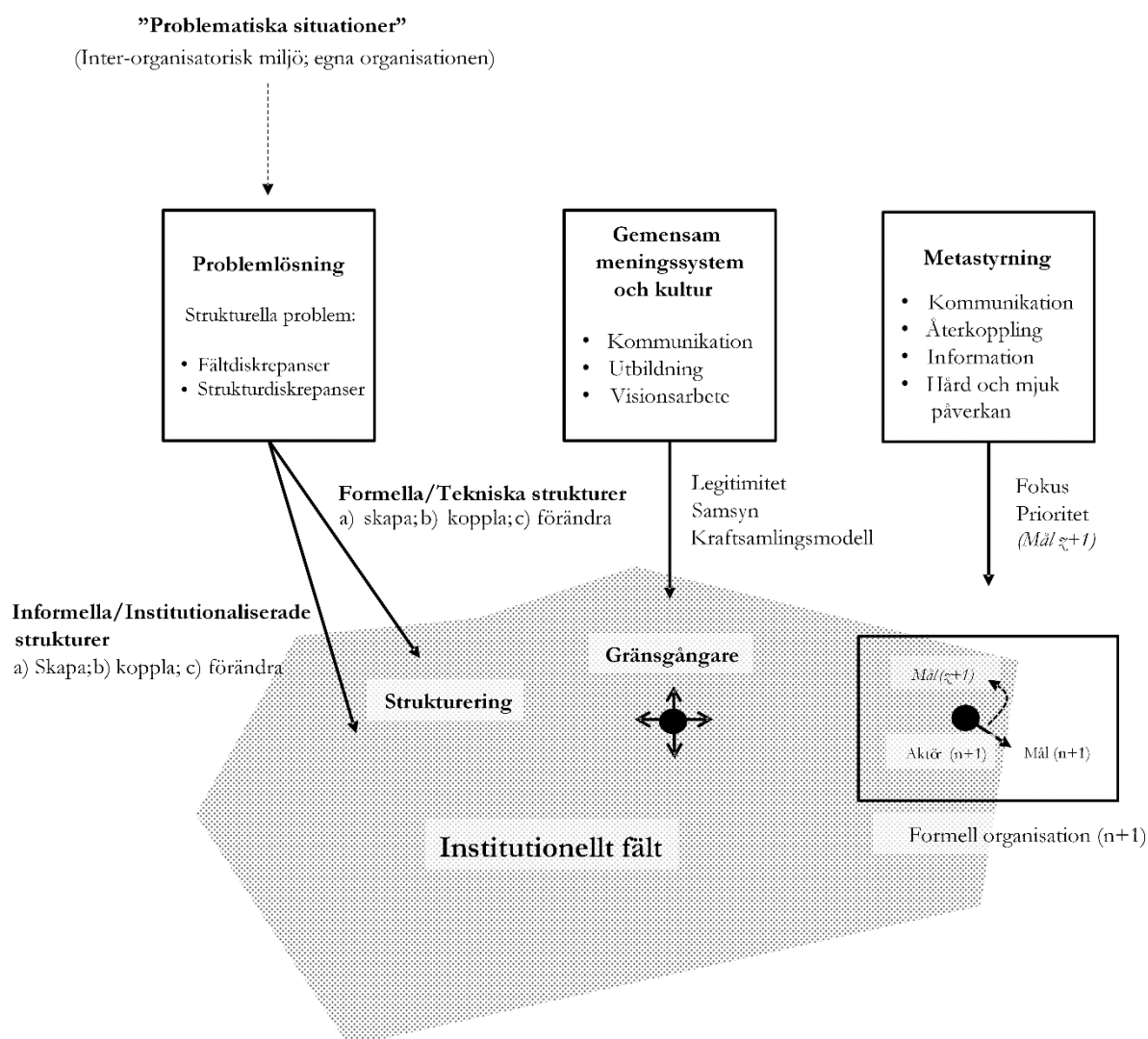
¹⁵ Jag har inte kunnat hitta något resonemang kring denna uppenbara paradox i materialet som producerades under förstudien, mer än att Kraftsamlingen är ett tillfälligt och projektbaserat arbetssätt som skall bli en modell för andra stadsdelar. Däremot började Borås Stad implementera ett tillitsbaserat ledningssystem "tillitsresan" under 2019 vilket talar för att pendeln svänger från new public management och den likriktningslogik som finns inbyggd i filosofin mot någon annan typ av logik. (Jmf. Denhardt & Denhardt, 2000)

¹⁶ Det fanns även extern kritik från Skolinspektionen, lokala opinionsbildare och insändare i tidningen.

¹⁷ I denna studie har inte utvärderat effekter av arbetssättet i relation till de samhällsproblem som skall tacklas. Det finns däremot indikationer på att det gränsöverskridande problemlösningsarbetet har intensifierats över tid. Samarbetet har intensifierats, aktörer tar egna initiativ (och behöver inte alltid drivas på av grängsgångaren), gränsöverskridande handlingsplaner tas fram och så vidare.

saknas inom den egna domänen eller organisatoriska enheten. (ibid, s. 304-309) Det kan exempelvis handla om att kunskapsmässiga resurser kan utbytas eller flyttas över organisationsgränser; att aktörer hjälps åt med problemlösning; eller att aktörer hjälps åt att förmedla kontakter och strategisk information (c.f. Granovetter, 1973). Exemplet med Discgolfbanan visar ett skifte i attityder som skedde på några månader: från inledande skepsis och motstånd i den byråkratiska ordningen, till att en förvaltning i slutändan prioriterade om i sin verksamhet och genomförde insatser tillsammans med civilsamhälleliga aktörer. Denna förflyttning krävde förhandling, praktisk problemlösning, kommunikation och relationsbyggande. Resurser kom så småningom att mobiliseras på ett gränsöverskridande sätt. Grängångaren, som har formell tillåtelse att arbeta över vertikala-horisontella gränser, spelar en huvudroll i den här typer av institutionaliseringsprocesser. Det finns andra studier som bekräftar ett positivt samband mellan grängångarpraktiker och mängden socialt kapital i organisationen och mellan organisationer som förväntas samarbeta. (e.g. Fleming & Waguespack, 2007; Hogg & Rast, 2012; Steadman, 1992; Zhang, 2018) Samtidigt är socialt kapital flyktigt och måste underhållas vilket grängångaren poängterade när Kraftsamlingen började röra sig mot ”utträdesfasen”. Det var också det bärande argumentet för ett Allaktivitetshus på Sjöbo som var tänkt att brygga samman kommunens olika verksamheter och lokalsamhället.

Grängångarens arbete är personbundet (det sociala hantverket, de personliga tillitsfulla relationer som byggs upp, det informella ledarskapet) vilket skapar ett paradoxalt förhållande i rollbaserade organisationer som förutsätter utbytbarhet och personoberoende. Samtidigt finns det empiriska indikationer på att Kraftsamlingsfältet håller på att stabiliseras och lämnar efter sig både formella strukturer (mötesformer, forum, verktyg, utbildningsprogram) och informella strukturer (grängångande nätverk, samarbetskonstellationer, nya eller förändrade arbetssätt). Frågan är hur ledningen i den formella organisationen kommer att hantera och resurssätta och förvalta de strukturer, relationer och flöden som har etablerats inom Kraftsamlingen. Hur skall de nya ordningarna stabiliseras efter att grängångaren lämnar fältet och när projektet avslutas formellt? Eller bygger det projektbaserade arbetssättet just på principen att alla upparbetade strukturer ”renas” vid projektets slut vilket gör att det projektbaserade arbetssättet är legitim givet pågående reformer som strävar efter likriktning och effektivitet?



Figur 20. Konceptuell sammanfattning av gränsgångare som institutionell ledare i mellanrummen. Se även *Figur 1* i Teoriavsnitt.

Slutsats

I kapitlet har gränsgångaren i Kraftsamling Sjöbo tolkats som institutionell ledare baserat på Selznicks teori om institutionellt ledarskap. Gränsgångaren gör mycket av de som diskuteras i tidigare studier av gränsgångare: exempelvis agerar som *brobyggare*, *fixare*, *entreprenör* och *mäklare* men praktiken är mer komplex och mångfacetterad än vad som beskrivs i litteraturen om gränsgångare i samverkansmiljöer. Gränsgångaren i Kraftsamling Sjöbo löser konflikter, deltar i förhandlingssituationer, kopplar samman aktörer som är särkopplade, förflyttar information över gränser, agerar som översättare mellan olika perspektiv och försöker åstadkomma fungerade samarbete på gruppnivå, vilket är praktiker som lyfts fram i litteraturen om gränsgångare i samverkansmiljöer. (e.g. van Meerkerk & Edelenbos, 2018a, 2020; Williams, 2002, 2012) Men samtidigt har jag argumenterat för att ovan nämnda profiler inte helt fångar det som gränsgångaren gör i praktiken inom Kraftsamlingen. Kraftsamlingen är problemfokuserad, komplex, föränderlig och utmärks av institutionell komplexitet och osäkerhet, vilket tycks kräva en specifik form av organisering och praktik som går ut på att främja kollektiv handling i stökiga miljöer. (Kraatz, 2009) Det handlar om att motverka potentiella handlingsdilemman

(Heckathorn, 1996) som riskerar att uppstå i miljöer som utmärks av osäkerhet, fragmentering och institutionell komplexitet. (Kraatz, 2009) Det är anledningen till att jag har vänt mig till Selznicks teori om institutionellt ledarskap som går ut på att hantera olika former av diskrepanser och sociala slitningar, för att åstadkomma en förbättrad målkongruens och socialt fungerande organisationer. Genom att praktiken är gränsöverskridande och genom att ledarskapet adresserar en inter-organisatorisk miljö har en korsbefruktning mellan teorier om gränsgångare och Selznicks teori om institutionellt ledarskap skett.

Gränsgångarens *institutionella ledarskapspraktik* inom Kraftsamlingen har jag tolkat utifrån tre återkommande teman: (1) *Meningsskapande och kulturbyggande*; (2) *Metastyrning* och (3) *Praktisk problemlösning*. Det institutionella ledarskapet går ut på att facilitera och åstadkomma en ständig anpassning av den egna organisationen (det vill säga, professionella gemenskaper, verksamheter, beslutsfattare) och hos externa aktörer som är delaktiga i Kraftsamlingen - i relation till de mål- och problembilder som växer fram iterativt inom projektet. Jensen et al. (2018) beskriver det som ”*creating congruency*” som handlar om ”*creating and handling relationships. If such congruence is missing, there is the risk that the project organization will remain isolated, and the policy will not be implemented*”. (s. 460) Gränsgångaren agerar i mellanrummen mellan domäner, professionella gemenskaper och organisatoriska enheter och försöker åstadkomma integration i en miljö som utmärks av organisatorisk och institutionell fragmentering.

Institutionellt ledarskap handlar enligt Selznick om att adressera de informella och institutionaliserade strukturerna i organisationen. Det vill säga, sociala relationer, rådande praktiker, normer och institutionaliserade tankessätt, samarbetskonstellationer och professionella gemenskaper. Det institutionella ledarskapet blir enligt Kraatz (2009) nödvändig i institutionellt pluralistiska och komplexa miljöer. Exempelvis i miljöer där samsyn inte råder, där människor inte delar kunskapssyn, där människor drivs av olika intressen eller där aktörer inte är överens om mål, värden eller problembild. (e.g. Kraatz, 2009; Kraatz et al., 2008) Detta är också ett tema som har diskuterats av Brunsson (1985) gällande organisationer och beslutsfattande. Brunsson menar att irrationella strukturer¹⁸ är en förutsättning för kollektiv handling i organisationer som opererar i institutionellt komplexa och osäkra miljöer. Precis som Selznick såg Brunsson (1985) vikten av att skapa engagemang, motivera människor, etablera ett delat meningssystem för att åstadkomma vad Brunsson kallar för impressionistiskt beslutsfattande.¹⁹ Impressionistiskt beslutsfattande kontrasterar Brunsson mot rationellt beslutsfattande som baseras på kalkylerande och rationella avvägningar (s., 55). Rationellt beslutsfattande riskerar att leda till handlingsförlamning i komplexa miljöer enligt Brunsson. Denna insikt är speciellt angeläget i politiska styrda organisationer eller olika typer av governance-arrangemang som utmärks av institutionell komplexitet (e.g. Hertting, 2003; Stadtler & Karakulak, 2020) Att gränsgångarfenomen kan reducera osäkerhet i organisationen var också någonting som argumenterades av Thompson (1967, s. 111). Med andra ord torde institutionellt ledarskap vara speciellt viktig i heterogena och institutionellt komplexa miljöer frågor där moraliska eller politiska frågor hanteras.

Meningsskapande och kulturbyggande: Gränsgångaren försöker etablera ett delat meningssystem och förståelse. Syftet är att legitimera och motivera Kraftsamlingen som gränsöverskridande arbetssätt och introducera nya arbetssätt som bygger på medskapande. Kraftsamlingen måste

¹⁸ Utifrån denna studiens referensram: ’institutionaliserade strukturer’.

¹⁹ Det finns inga referenser till Selznick hos Brunsson. Kopplingen är min egen.

vara begriplig för deltagarna. (Weick, 2001) De mål och missioner som växer fram måste upplevas som meningsfulla för deltagarna. (Selznick, 1984/1957, s. 144)

Metastyrning: Gränsgångaren inhämtar information från olika verksamheter, delger en ständigt uppdaterad kunskaps- och lägesbild, skapar en känsla av nödvändig riktning och kommunicerar löpande vad som behöver göras, av vem och när. Det handlar om att åstadkomma en förbättrad målkongruens, (om)prioriteringar i respektive verksamhet och ständig anpassning till den framväxande problembilden som skapas inom Kraftsamlingen. Beroende på institutionell miljö och situation, pendlar gränsgångaren mellan två styrningslogiker: hårda strategier (genom att åberopa formella organisatoriska strukturer och hierarkier) och mjuka strategier (mellanmänsklig interaktion, konflikthantering, uppmaning, återkoppling och förhandling) för att motivera och uppmana till handling, initiativtagande och/eller åstadkomma (om)prioritering.

Praktisk problemlösning: Gränsgångaren är lyhörd för signaler och agerar som praktisk problemlösare i situationer som hindrar eller försvårar arbetet med Kraftsamlingen. Gränsgångaren agerar som översättare mellan aktörer och tar en medlarroll i olika typer av förhandlingssituationer. Gränsgångaren kliver in och löser konflikter när det behövs och/eller skapar organisatoriska förutsättningar för konflikthantering, samarbete och förhandling. Med andra ord skapar gränsgångaren sociala arenor vilken Öberg (2002) menar är ”*a precondition for deliberation [...] meet in some sort of arena in which they have to listen and respond to each other’s arguments*”. (s. 469) Gränsgångare skapar nödvändiga informella eller formella strukturer, kopplar samman strukturer som är särkopplade och/eller försöker att ändra på de strukturer som motverkar Kraftsamlingens ambition. Gränsgångaren söker att hantera *Fältdiskrepanser* och *Strukturdiskrepanser* exempelvis genom att överbrygga strukturella hål och motverka organisatoriska mellanrum.

Sammantaget leder denna komplexa ledarskapspraktik till att organisationen blir institutionellt förtätad och blir *sannolikt* allt bättre anpassad till gränsöverskridande problemlösning. Institutionell förtätning innebär att det sociala kapitalet byggs upp vilket sannolikt förstärker kapaciteten för kollektiv handling. (Coleman, 1990, ss. 300-321)

Kapitel 7 - Kunskapsbidrag och reflektion

In ancient times alchemists believed implicitly in a philosopher's stone which would provide the key to the universe and, in effect, solve all of the problems of mankind. The quest for co-ordination is in many respects the twentieth century equivalent of the medieval search for the philosopher's stone. If only we can find the right formula for coordination, we can reconcile the irreconcilable, harmonize competing and wholly divergent interests, overcome irrationalities in our government structures, and make hard policy choices to which no one will dissent. (s. 190)

—Harold Seidman (1975), *Politics, Position, and Power*.

Det byråkratiska väldet betyder ett välde av formalistisk opersonlighet; *sine ira et studio*, utan hat och lidelse, därför alltså utan kärlek och entusiasm

- Weber, Max

In more recent times, the essence of the gatekeeper's role has moved to that of the 'boundary-spanner'—a systems thinker who understands the specific needs and interests of the organization and whose greatest asset is their ability to move across and through the formal and informal features of the modern organization: boundary-spanners have a diverse knowledge base, draw on a wide range of expertise, are change agents, are flexible, mobile, multiskilled, and more than anything, connected and networked across a wide range of people in departments and units, both inside and outside the organization. Such individuals become legend and folklore in organizations [...] (Fox & Cooper, 2013, s. 1)

Summering

Syftet med studien var att beskriva hur gränsgångarpraktiken kom till uttryck i Kraftsamling Sjöbo, vilka problem som gränsgångaren upplevde, hur gränsgångarpraktiken kan förstås och på vilket sätt praktiken eventuellt bidrar med till samverkansprocesser. Den gränsoverskridande organiseringen visade sig kräva en institutionell ledarskapspraktik för att åstadkomma samarbete och koordinering i en fragmenterad och heterogen miljö. Gränsgångarpraktiken visade sig vara komplex och mångfacetterad i praktiken. Jag har med hjälp av Selznicks teori om institutionellt ledarskap tolkat gränsgångaren som en problemdriven ledarskapspraktik som adresserar både formella och institutionaliserade strukturer i den egna organisationen och i den inter-organisatoriska miljön där Kraftsamlingen äger rum. Ledarskapspraktiken som den manifesterades syftade till att stärka kapaciteten för kollektiv handling baserat på de mål- och värden som växer fram i arbetet med Kraftsamlingen. Jag har tolkat gränsgångare som *ledare i mellanrummen* utifrån tre återkommande organiseringsteman: (1) *meningsskapande och kulturbyggande*,

(2) *metastyrning* och (3) praktisk *problemlösning* som går ut på att hantera fält- och strukturdiskrepanser genom att (a) skapa, (b) koppla samman och/eller (c) förändra både formella och informella strukturer i organisationen och den inter-organisatoriska miljön.

Att betrakta gränsgångare i samverkansmiljöer som en form av ledarskapspraktik är relativt outforskat i gränsgångarlitteraturen. Williams (2012) skriver exempelvis att ”*only comparatively recently have some researchers and academics turned their attention to leadership in collaborative context, but still this field of study remains neglected*”. (s. 100) Genom att beskriva gränsgångarpraktiken som ledarskapspraktik blir gränsgångarpraktiken förhoppningsvis synlig och begriplig för lekmän och professionen. Frågan är inte minst viktig med tanke på den ökade mängden gränsöverskridande projekt som etableras i syfte att tackla samhällsutmaningar och/eller realisera policy.

Gränsgångare som *ledare* menar jag skulle kunna läggas till de rådande profilerna *brobyggare*, *mäklare*, *fixare* och *entreprenör* som beskrivs i litteraturen. Nedan följer en kort summering av några slutsatser som kan dras av studien gällande gränsgångarpraktiken inom Kraftsamling Sjöbo:

1. *Problem driven och emergent praktik*. Projektledaren förvandlades till en gränsgångare ett antal månader in i projektet. Arbetet med att projektleda Kraftsamlingen visade sig kräva intensiv horisontell interaktion över förvaltningsmässiga, professionella, verksamhetsmässiga och organisatoriska gränser; och vertikal interaktion mellan varierande beslutsnivåer, kommunledning, politiker och gräsrotsbyråkrater, föreningar, intressenter och invånare på Sjöbo. Det krävdes omfattande mellanmänsklig interaktion och kommunikativa insatser för att få olika delar av organisationen och externa samarbetspartners att agera och prioritera Kraftsamlingen.
2. *Gränsgångaren som institutionell ledare*. Gränsgångaren agerar som institutionell ledare genom att åstadkomma en *ständig anpassning* mellan problembild och mål som arbetas fram inom kraftsamlingen och de vardagliga aktiviteter som sker i respektive organisatoriskt stuprör. Ledarskapet handlar om att facilitera kollektiv handling och motverka handlingsdilemman. Gränsgångaren fokuserar på institutionaliserade och formella strukturer i organisationen för att exempelvis förändra normer och rådande värden och för att arbeta in nya strukturer där det behövs. Gränsgångaren försöker även balansera mellan olika intressen, hanterar mål- och värdekonflikter och faciliterar samarbetsprocesser på gruppnivå.
3. *Ambivalent social praktik*. Gränsgångarpraktiken visade sig vara mångfacetterad och komplex. Att vara gränsgångare i en gränsöverskridande samverkansmiljö visade sig kräva ständig anpassning av förhållningssätt, varierande sätt att kommunicera och ett stort mått av flexibilitet. Arbetssättet kräver uthållighet, taktkänsla och kommunikativ och social förmåga. Rollen är stimulerande och utvecklande och på samma gång psykiskt utmanande tack vare upplevd ”utanförskap”, ständiga konflikter och kritik.
4. *Gränsöverskridande praktik med stort intern fokus*. Tidigare studier av gränsgångare har haft stort fokus på interaktionen mellan organisationen och omvärlden. Kraftsamling Sjöbo visade sig kräva omfattande intra-organisatorisk interaktion över förvaltnings-, verksamhets- och kommunala bolagsgränser, men även mellan vertikala nivåer i den hierarkiska strukturen (ex. mobilisering av beslut och resurser, uppmaning till ansvarstagande, interaktion med politiker osv.)
5. *Vikten tillit och relationsbyggande*. Ett återkommande tema är vikten av att bygga tillitsfulla relationer. Exempelvis till professionella gemenskaper och gentemot invånare och intressenter på Sjöbo. Dessa relationer tar tid att bygga upp, är personberoende och

måste underhållas. Gränsgångaren trampar in nya institutionella stigar där det behövs och försöker stärka etablerade relationer i syfte att få samverkan att fungera.

6. *Vikten av konflikt.* Konflikt är enligt gränsgångaren en förutsättning för Kraftsamlingens arbetssätt och förutsättning för relationer. Konflikt krävs för att kompromisser eller samsyn skall kunna uppnås kring frågor som är värdeladdade eller som utmanar institutionaliserade arbets- eller tankesätt. Behovet av att stanna kvar och arbeta i konfliktfyllda situationer försvårades tack vare den rådande konflikträdde kulturen. Gränsgångaren skapade aktivt förutsättningar för att aktörer skulle kunna stanna kvar i ”konfliktfyllda” situationer och intervenerade även som medlare och som balanserare mellan intressen.
7. *Gränsgångaren skapar kopplingar.* Gränsgångaren löser problem och skapar, kopplar samman eller förändrar relevanta strukturer där det fanns ”behov” i relation till det gränsöverskridande arbetssättet. Exempelvis för att kunna överbrygga strukturella håll (ex. där det saknas rutiner, samverkansstrukturer eller nödvändiga relationer) eller formella organisatoriska mellanrum som innebär att ansvar eller relevant beslutsstruktur för en viss fråga saknas.
8. *Gränsgångaren som skapare av strukturella förutsättningar.* Gränsgångaren arbetade aktivt för att skapa organisatoriska strukturer, metoder och verktyg för att facilitera gränsöverskridande organisering, samarbete och samverkan.
9. *Gränsgångaren främjar informationsflöden.* Mellanrumspositionen gav unik inblick i aktiviteter och processer som pågick hos de olika kommunala förvaltningarna och verksamheterna, och hos de respektive aktörer som hade verksamhet i den inter-organisatoriska miljön. Gränsgångaren samlade aktivt information från varierande håll, förflyttade information över gränser, återkopplade och kommunicerade ständigt det aktuella kunskapsläget i projektet.
10. *Gränsgångaren som översättare.* Gränsgångaren översätter aktivt mellan olika institutionella miljöer (ex. kommunen, civilsamhället, politik, invånare), institutionella logiker (ex. hierarki, profession och sociala strukturer) och professionella gemenskaper (olika experter).

Reflektioner och vidare forskning

Gränsgångarfrågan är aktuell med tanke på det starka samverkansimperativet som är utmärkande för samtiden. Det pågår exempelvis en diskussion om huruvida gränsgångarpraktiker blir allt viktigare när allt fler samhällsfrågor (ex. hållbarhet, folkhälsa, miljöarbete, stadsplanering, integration) kräver någon form av tvärsektoriell samordning, samarbete och integration för att kunna organiseras (e.g. Svensson, 2018, 2019; van Meerkerk & Edelenbos, 2020). Vidare förs diskussioner huruvida reformer som *new public management* och *new public governance* bidrar till ökad organisatorisk och institutionell fragmentering (Akhmouch & Kauffmann, 2013; Osborne, 2010; Pollitt, 2003) vilket tenderar att innebära ökad behov av gränsöverskridande organisering i form av koordinering, samordning och integration. (Denhardt & Denhardt, 2000; Rhodes, 1996; Shrestha, Köckler, Flacke, Martinez, & Van Maarseveen, 2017; Webb, 1991)

Jag är övertygad om att gränsgångarrollen behöver uppvärderas i samverkansmiljöer där en mångfald av aktörer förväntas att arbeta ihop på ett gränsöverskridande sätt oavsett om det är professionella eller organisatoriska gränser som avses. Det finns inga färdiga recept eller metoder för fungerande gränsöverskridande miljöer:

|| To do so would be to deny the complexity and idiosyncrasy of the collaborative situations. It would also deny the tensions between the pluses and minuses of alternative ways of addressing issues. Yet the theory has clear prescriptive implications because the conceptualizations describe issues that must be managed. They can be used as handles for making sense of actual situations (Huxham, 2005, s. 40)

Denna studie indikerar att stökiga och komplexa miljöer kan kräva en specifik form av gränsöverskridande ledarskapspraktik. I det avseende är denna studie försiktigt preskriptiv genom uppmaningen att fokusera på specifika kompetenser och roller som bör tas i beaktande i samverkansmiljöer. Exempelvis att det sannolikt krävs viss typ av kompetens, hantverk och social förmåga för att kunna facilitera gränsöverskridande samverkansprocesser (Power, 1973; van Meerkerk & Edelenbos, 2020; Williams, 2002, 2012). Detta har praktiska konsekvenser. För det första ställer detta krav på rekryteringsprocesser och utbildningsprogram. För det andra krävs det ett förändrat synsätt på tillfälliga och projektbaserade arbetssätt. Att genomföra policy eller samhällsstyrning på ett projektbaserat sätt kräver att fler frågor belyses och hanteras än vad som vanligtvis görs (e.g. Edelenbos & Klijn, 2009). Exempelvis,

- vilka egenskaper, kompetenser och sociala förmågor krävs hos projektledaren
- hur projektet ansluter eller förväntas att ansluta till den organisatoriska och institutionella miljön
- hur osäkerhet skall hanteras
- hur resurser kan mobiliseras vid behov
- hur och *var* gräns-, intresse-, mål- och värdekonflikter skall hanteras
- vilket mandat skall projektledaren eller projektteamet ha för att skapa eller förändra rådande strukturer
- hur organisatoriska hinder och trögheter skall hanteras
- hur skall de strukturer och relationer som etableras under projektiden underhållas och stabiliseras när projektet avslutas

Studien visar även på de svårigheter och utmaningar som ett projektbaserat arbetssätt innebär i praktiken när det handlar om samhällsstyrning och välfärdsproduktion. (se även Löfström, 2010, ss. 73-77 diskussion om gränsproblematik kopplat till formella gränser) Huxham går så långt som att säga *"don't do it unless you have to"* (2005, s. 13). Det finns sannolikt många exempel på gränsöverskridande samhällsutvecklingsprojekt som inte lett till eftersökta resultat och/eller som lämnat efter sig frustrerade aktörer och misstro.

Det pågår inom akademien en diskussion kring vilka kompetenser som är nödvändiga och huruvida gränsgångare borde erkännas som en professionell roll i egen rätt. (e.g. van Meerkerk & Edelenbos, 2020; Williams, 2019) Studier visar exempelvis att det är viktigt med "mjuka" förmågor som förmåga till empati, inlyssnande och social skicklighet. (e.g. van Hulst, de Graaf, & van Den Brink, 2012) Frågan uppstår hur formella organisationer kan bedöma sådana "mjuka" förmågor vid rekryteringsprocesser? Det kan upplevas paradoxalt att bedöma sociala förmågor i formella byråkratier som är i grunden (i dess idealtypiska form) konstruerade för att motverka informella och personberoende strukturer och som förknippas med förmodernitet. (c.f. Hirschman, 1977)

Kraftsamling Sjöbo drevs i projektform. Några månader in i projektet blev det tydligt att projektledarrollen och de verktyg som är förknippade med projektledning inte räckte till för att

åstadkomma den nödvändiga rörelsen framåt i en stökig och fragmenterad inter-organisatorisk miljö. Den gränsöverskridande organiseringen synliggjorde skillnader i värderingar, förhärskande arbetssätt, intressen, förvaltningskulturer, befintliga relationer, organisatoriska mellanrum, strukturella hål och skiftande organisatoriska förutsättningar. Det gränsöverskridande arbetssättet synliggjorde pågående konflikter, men bidrog på samma gång till nya konflikter tack vare svårigheter att enas kring frågor där aktörer inte var överens om grundläggande värden. Aktörer visade sig även ha svårt för att förstå varandras arbetssätt och förhållningssätt och hade således svårt att hitta samsyn trots samma organisatorisk tillhörighet. Aktörer var antingen inte motiverade för att delta i Kraftsamlingen eller styrdes starkt av de prioriteringar och beslutsstrukturer som följde av deras respektive organisatoriska enhet. Kommunen som en stor och komplex organisation är precis som Selznick säger mer av en *“coalition, governed by multiple rationalities and negotiated authority, than as a unified system of coordination. These coalitions have permeable boundaries”*. (Selznick, 1996, s. 275) Dessa organisatoriska och inter-organisatoriska svårigheter blev grängångaren tvungen att hantera och hitta lösningar på. Exempelvis genom att skapa organisatoriska strukturer som gjorde det möjligt för aktörer att samarbeta, hitta samsyn och lösa konflikter eller genom att skapa eller försöka förändra institutionaliserade strukturer. Grängången som ledare försökte åstadkomma samsyn, motivera till handling och skapa engagemang på ett gränsöverskridande sätt beroende på vilka institutionella miljöer och situationer det handlade om (c.f. Brunsson, 1985 för impressionistisk beslutsfattande)

Grängångarens utmaningsdrivna och konstruktiva arbetssätt bidrog till att en institutionaliserad struktur etablerades över tid. (se Figur 18 och 19 i Kapitel 6) De informella och formella strukturer som konstruerades syftade till att stärka kapaciteten för kollektiv handling och gränsöverskridande organisering. Framväxten av informella strukturer kan också förstås som socialt kapital byggs upp i den inter-organisatoriska miljön, vilket enligt teori har potentialen att stärka kapaciteten för kollektiv handling. (Burt, 2000; Coleman, 1990) Med Selznicks synsätt på organisationer – kan grängångarens arbete betraktas som en del av en institutionaliseringsprocess och att organisationen håller på att utveckla en unik karaktär (Selznick, 1948) och blir allt bättre på att ”kraftsamla” på ett gränsöverskridande sätt. Även detta kan tyckas paradoxalt med tanke på att den formella byråkratin förväntas vara formell och opersonlig. Strukturerna som etableras synliggörs inte av organisationskartor, delegationsordningar och nämndreglementen. Flera av strukturerna som skapades inom Kraftsamlingen beskrivs och ”synliggörs” för första gången genom denna studie. Selznicks banbrytande bok om institutionellt ledarskap argumenterade för att betrakta organisationen som en ”helhet” och acceptera att organisationen alltid kommer bestå av både informella och formella ordningar. Det är samspelet mellan dessa spänningsfält som den institutionella ledaren förväntas fokuserat på. Det vill säga, hur åstadkoms en samstämmig organisation som producerar eftersökta värden och där människor på samma gång känner mening och socialt välbefinnande i sin organisatoriska vardag. (Argyris, 1971; Orton & Weick, 1990) Den institutionella ledarens viktigaste uppgift är att hantera dessa informella institutionaliserade strukturerna för att åstadkomma bättre organisatorisk anpassning eller förbättrad målkongruens enligt Selznick. I den formella byråkratin förutsätts den politiska domänen att hantera dessa institutionella och värdemässiga frågor. Den empiriska verkligheten, i Kraftsamlingsfallet, visar att värderingsfrågorna genomsyrar organisationen på alla nivåer vilket visar att denna moderna åtskillnad mellan ”förvaltning och politik” inte manifesteras.

Gränsgångarens position i mellanrummet är även sociologiskt intressant. Blir gränsgångaren paradoxalt nog en inflytelserik aktör genom sin liminala¹ position i mellanrummen. Rollen är psykologiskt utmanande och komplex men bidrar sannolikt till personlig utveckling och möjliggör inflytande. (e.g. Aldrich & Herker, 1977; Miles & Perreault, 1976; Noordegraaf, 2015) (vilket exempelvis blev tydligt när gränsgångaren i studien resonerade kring sin nyfunna gränsgångarroll jämför med den tidigare projektledarrollen) Emirbayer och Mische (1998) skriver exempelvis att *”actors who are positioned at the intersection of multiple temporal-relational contexts can develop greater capacities for creative and critical intervention”*. (s. 1007) Furnari (2014) argumenterar på liknande sätt: *”actors occupying structural positions between fields gain exposure to the distinctive institutions that characterize their different fields, thereby becoming better able to distance themselves from existing institutions and to ‘transpose,’ ‘translate,’ and ‘re-combine’ practices across those fields.”* (s. 442) Gränsgångaren hade exempelvis ingen formell eller nominell makt i den byråkratiska hierarkin. Som projektledare hamnar man allra längst ner i den formella hierarkin i sin hemmaorganisation och har flera chefsled och politiska beslutsstrukturer ”ovanför” sig. Samtidigt skapar gränsgångaren aktivt institutionella och tekniska förutsättningar för att åstadkomma någon form av förflyttning eller adaption som inbegriper en mångfald av aktörer. (se även Arnold, 2015; Honig, 2006) Gränsgångaren har friheten att röra sig mellan olika institutionella miljöer och behöver således inte i lika stark grad begränsas av en viss institutionell ordning (exempelvis professionella gemenskaper, beslutshierarkier, organisationsgränser eller formell förvaltningstillhörighet). Gränsgångaren kan tack vare sina inter-organisatoriska relationer allokera resurser som inte finns inom den egna domänen. Att gränsgångare tycks ha relativt mycket inflytande på organisering och olika typer av förändringsprocesser bekräftas även av andra empiriska studier. (e.g. Helfen, 2015; van Meerkerk & Edelenbos, 2014; Weerts & Sandman, 2008) Frågan är hur denna insikt kan användas i utifrån ett manager- eller ett implementeringsperspektiv? Kan vi lära något av praktiken och de strukturer som byggs upp av gränsgångaren? (se även Svensson, 2018 som diskuterar gränsöverskridande strategier i offentlig sektor) Det är också viktigt att notera att gränsgångaren ”hämtade” legitimitet från rådande politiska beslut och från styrgruppen med förvaltningschefer.

Utifrån ett normativt perspektiv kan vi även fråga oss hur denna typ av praktik relaterar till offentliga värden som transparens, demokratisk inflytande och möjlighet till ansvarsutkrävning? Gränsgångaren i kraftsamling Sjöbo var extremt noga med att dokumentera vartenda möte, noterade alla steg i projektet och dokumenterade händelser – och var noga med att upprätthålla värden som demokratisk inflytande och transparens. (Se Tabell A2 i appendix för beskrivning av dokumentationsstruktur). Samtidigt är det inte säkert att alla gränsgångare agerar på samma sätt, utan verkar mer i det dolda. Finns det gränsgångare som agerar aktivt för att motverka vissa typer av värden eller nödvändig organisatorisk utveckling? Finns det gränsgångare som agerar för att förhindra information (s.k. ’gate keepers’) eller som försöker motverka sociala relationer? Exempelvis har begreppet ”dark boundary spanners” börjat figurera i litteraturen. (e.g. Craven, Dickinson, & Carey, 2018) Det behövs mer forskning och empiriska studier för att belysa dessa frågor. Ett sätt att tackla denna eventuella problematik kan vara att formalisera och synliggöra gränsgångarpraktiker i organisationer.

¹ Turner (1995) beskriver liminalitet som en social inter-medierande position i en förflyttningsprocess som beskriver rörelsen från en social ordning till en annan. Denna liminalitet möjliggör sannolikt anpassning till olika institutionella domäner och gemenskaper.

Blicken mot framtiden

Kraftsamling Sjöbo har inneburit att en ”ny” organisatorisk struktur har etablerats kring stadsdelen Sjöbo och stadens egen organisation. Professionen har börjat samarbeta över förvaltningsgränser och har börjat hitta sätt att tackla de sociala utmaningarna på Sjöbo. Nya nätverk och relationer har byggts upp mellan professionen, civilsamhället och aktörer i lokalsamhället under arbetet med Kraftsamlingen. Istället för kommunfelsstruktur (kommunfel Sjöbo) som styrdes av en politisk nämnd och en kommunfelfschef, sker samhällsstyrningen på stadsdelsnivå numera i projektform. Arbetet hålls samman och drivs av en aktör som ständig måste förhandla om resurser, uppmana till handling, förflytta information över gränser, minska osäkerheten, lösa konflikter och få aktörer att samarbeta över de nya organisatoriska stuprören.

Ansaret för utvecklingen av stadsdelen Sjöbo är sedan omorganisationen 2017 tematiskt spridd över elva politiska nämnder (och förvaltningar och en mångfald av verksamheter) och därtill kommunstyrelsen som hanterar frågor av strategisk karaktär. Egentligen är inte ansvarsfrågan längre kopplat till ett territorium. Ansaret är sedan omorganisationen kopplat till olika policyområden som skola, vård, omsorg, samhällsbyggnation, folkhälsa och så vidare. (Se figur 21 i Appendix). Kommunstyrelsen som förväntas ha någon slags ”helhetsansvar” hanterar bara strategiska och långsiktiga frågor. Mål- och värdekonflikter kan inte längre lösas av en kommunfelfschef eller politiker i en kommunfelnämnd, utan förutsätter numera en gränsöverskridande förhandlingsprocess där någon aktör får ta på sig rollen att driva frågor som är viktiga eller som måste lösas. Modellen blir mer ”ad hoc” och förutsätter att någon tar på sig en koordinerande roll för att åstadkomma en *horisontell integration* (Kidd, 2007, s. 164) av policyområden. Jag återkommer till Stinchcombe (1997) citat som togs upp i teoriavsnittet:

|| The guts of institutions is that somebody somewhere really cares to hold an organization to the standards and is often paid to do that. Sometimes that somebody is inside the organization, maintaining its competence. Sometimes it is in an accrediting body, sending out volunteers to see if there is really any algebra in the algebra course. And sometimes that somebody, or his or her commitment, is lacking, in which case the center cannot hold, and mere anarchy is loosed upon the world. (s. 18)

Vem denna ”någon” är kommer sannolikt att variera i framtiden: media, politiker, invånare, tjänstepersonen som försöker lösa någon form av problem eller en tillsynsmyndighet som gör nedslag i någon verksamhet. Inom Kraftsamling Sjöbo var det delvis upp till gränsgångaren att hålla frågor levande och skapa samordning mellan nämnder och förvaltningar. Det tycks vara en allmän trend bland Sveriges kommuner där kommunfelsstrukturerna håller på ersättas av centrala facknämnder.² Vilket i sig är en återgång till en organisationsstruktur som var rådande före kommunfelsreformerna som genomfördes under 1980-talet. Konsekvenserna av dessa pågående reformer är svåra att sia om. En kvalificerad gissning är att kraftsamlingsliknande och olika typer av agila projekt kan komma att bli vanligare i framtiden givet att en mer fragmenterad organisationsstruktur blir följden av kommunreformerna.

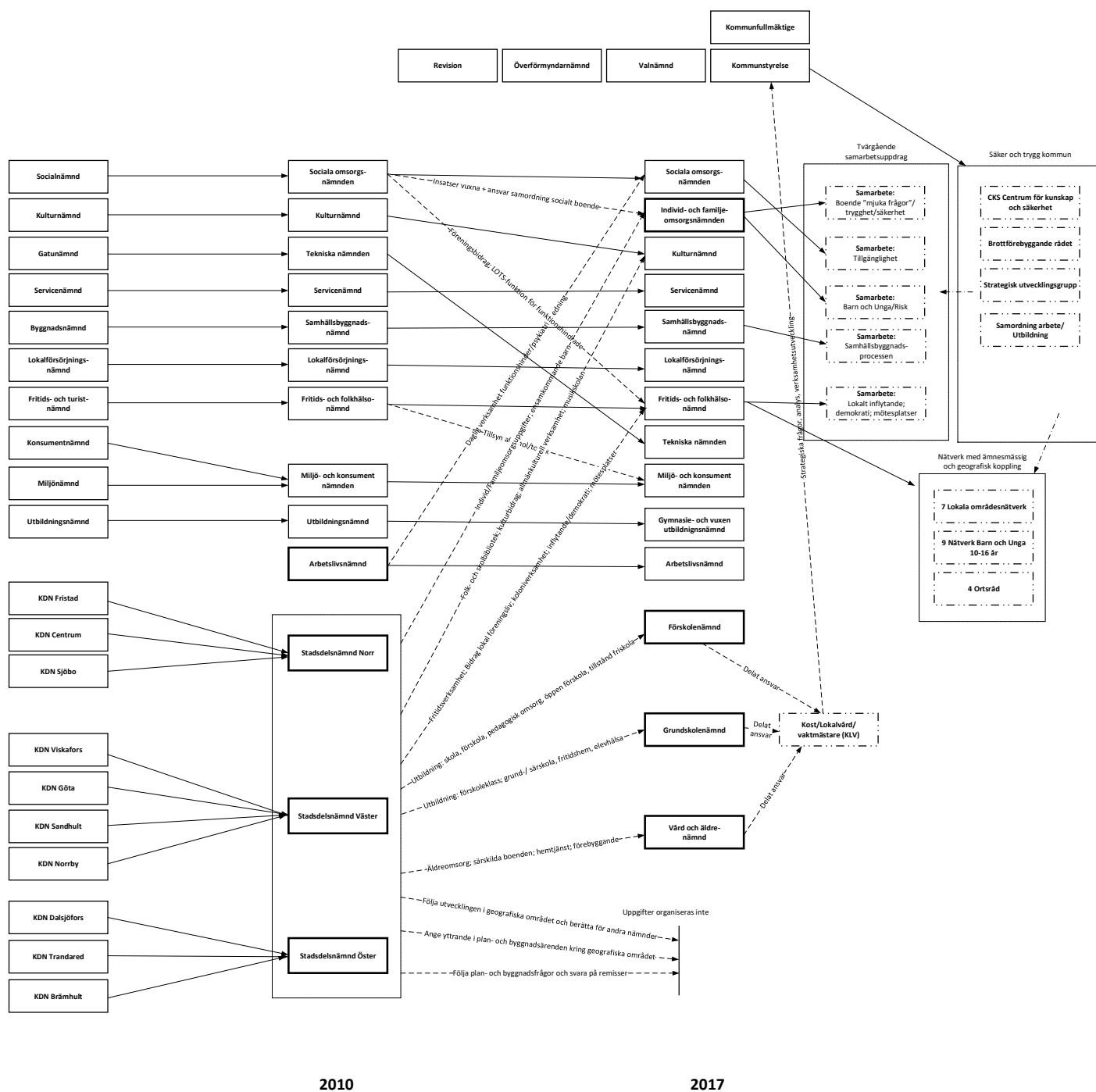
Samtidigt blir det tydligt att Kraftsamlingen är beroende av gränsgångarens praktik och förmåga att skapa nödvändig integration och framåtrörelse i en institutionell komplex miljö. Den uppenbara frågan blir: vad händer när gränsgångaren eventuellt avslutar sin anställning? Inser förvaltnings- eller kommunledningen vilken kompetens som behöver ersättas? Vad händer när

² Frågan har börjat debatteras på senare tid. Se ex. ”Få självstyrande områden kvar i kommunerna”. 2019-09-08. Sverige Radio. URL: <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=7294852>

Kraftsamling Sjöbo avslutas 2022? Hur kommer de strukturer som har etablerats förvaltas och kommer de överhuvudtaget att ”överleva” utan gränsgångarens ständiga faciliterande ledarskapspraktik? Hur kommer de informella relationerna som byggts upp mellan kommunens organisation och aktörer i lokalsamhället förvaltas efter projektets slut? Det finns också en uppenbar risk för ett socialt bakslag med tanke på den ”vändningen” som Kraftsamlingen har åstadkommit från bristande tillit i lokalsamhället till en fungerande samverkansmiljö på Sjöbo. Ett abrupt projektavslut kan leda till en diskussion om svek och skapa en negativ tillitsspiral.

Det vore också intressant att studera de samhälleliga effekterna av Kraftsamling Sjöbo. Det vill säga, kommer Kraftsamling Sjöbo lyckas med att tackla de negativa trenderna som identifierades av professionen. Det kan också vara intressant att kontrastera Kraftsamling Sjöbo (som sker i projektform) mot det tidigare ”Krafttaget” på Sjöbo som skedde under kommundelstiden. Det finns starka indikationer (i form av rapporter, medierapportering och utvärderingar) på att Krafttaget faktiskt lyckades vända några av de negativa trenderna i stadsdelen Sjöbo under perioden 2002-2007. Vad Kraftsamling Sjöbo kommer att åstadkomma för transformation i stadsdelen Sjöbo kommer förhoppningsvis framtida studier och utvärderingar kunna utvisa.

APPENDIX



Figur 21. Förändring av formell organisationsstruktur i Borås Stad från 2010 till 2017. (Figur av författaren)



Uppföljningsverktyg för handlingsplan.

Handlingsplan för en förvaltningsövergripande kraftsamling på Sjöbo 2019-2020

VAD - Identifiering förbättringar	HUR ska det genomföras?	VEM ansvarar för att det blir genomfört?	NÄR ska det genomföras?
1. Utveckla samverkan mellan Familjecentralen, grundskola och föräldrar till barn upp till 12 år.	Den person som idag är samordnare på familjecentralen får en utökad tjänst till att innefatta en koordinatorsroll för samverkan mellan förvaltningsgrupperna (FOF, FOF, GRF) samt VG-Regionen (BVC, BUP).	GRF, FOF och FOF. Julio och Hans, Carina ansvarar för att föra en dialog mellan "Kraftsamlingen" och "Titt socialt hållbart Borås", syfte att utveckla en tydligare plan för hur vi kan gå vidare.	2019-2020
2. Få fler barn till öppna förskolan och förskolan.	Upplockande verksamhet som sker i anslutning till familjecentralen på Sjöbo.	FOF Carina och Margaretha ansvarar för uppföljning.	Pågår, började i maj 2019.
3. Utveckla arbetet med barn och unga i riskzon.	Tydliggöra former för hur vi kan utveckla arbetet i Sjöbos Barn och Unga nätverk. Följa upp Västhus- och SIP-gruppernas mötesformer för att få mötena mer verkingsfulla och beslutfattande.	FOF Marie tar med sig frågan till Mikael Andersson på FOF, återkopplar till Susanne. FOF, GRF, Nätverket Gruppen för närvarande samverkan (består av chef för elevhälsovården, enhetschef FOF och enhetschef BUP)	September 2019 En gång per termin, förläggning sept 2019 och feb 2020

Förvaltningsövergripande handlingsplan



Vad vi vill uppnå i kraftsamlingen	Förbättrade studieresultat	Ökat deltagande i föreningslivet	Ökad delaktighet/inflytande i samhället	Ökad psykisk hälsa och sociala relationer	Ökad trygghet	Ökad meningsfull sysselsättning
Arbetslivsförvaltningen	Vi tillsammans	Sports for you	Stadsdelsvårdar	Stadsdelsvårdar Vi tillsammans	Stadsdelsvårdar Sports for you	Stadsdelsvårdar Sports for you
Fritids- och folkhälsoförvaltningen	Läshjälps Mötessplatsen Föräldrastödsprogram	Föreningssträffar Idrottsskolan Bidragsstöd Föreningsdag	Imdnardialoger Valkampanj Områdesnätverk	Simskola för kvinnor Simskola för kvinnor Trygghetsvandring Utbildning "Kommun fri från våld" Barn och unga nätverk	Medborgarlabbet Idébidrag Barnvandringsskolan Öppen ungdomsverksamhet Mötesplatsens aktiviteter Nätverk meningsfull fritid Lovaktiviteter	Medborgarlabbet Idébidrag Barnvandringsskolan Öppen ungdomsverksamhet Mötesplatsens aktiviteter Nätverk meningsfull fritid Lovaktiviteter
Förskoleförvaltningen	Hembesök	Hembesök	Föreläsningar Föräldragrupper Mobil öppen förskola	Utkökade öppetider Öppna förskolan Mobil öppen förskola Föräldragrupper		

Inventeringsmatris för olika verksamheter

Månadsblad

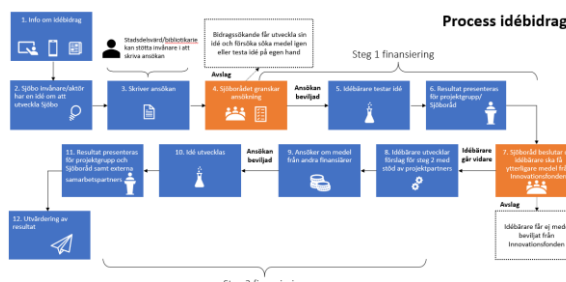
Identifiering av förbättringar och vad vi kan utveckla för att bemöta sociala utmaningar på Sjöbo, med medborgarna i fokus, samt en prioritering utifrån vad vi anser ha störst verkan på det vi vill uppnå.

Mål - det vi vill uppnå	VAD - Identifiering förbättringar och utveckling	Att prioritera	HUR ska det genomföras?	VEM ansvarar för att det blir genomfört?	När ska det genomföras?	Effekt/ Verkan, Röst Röst/ Medel/Lag
Förbättrade studieresultat	1. Utveckla samverkan mellan familjecentralen till lag- och mellanstadiet. 2. Utveckla föräldrastödet, hur ser programmet ut? På vilket sätt är föräldrastödet ett stöd? Vad behövs mer?	Utveckla samverkan med familjecentralen till lag- och mellanstadiet. Utveckla föräldrastödet, tidiga föräldrastöd och fortsatt föräldrastöd.				H6 M4 L1
Ökat deltagande i föreningslivet	3. Få fler barn till öppna förskolan och förskolan. 4. Förening över alla föreläsningar med berättelser/uppdrag. Delas ut vid				Pågår Börjar första maj.	H6 M3 L1 H2 M8 L2

En fortsatt process, hur genomför vi de insatser vi prioriterat och hur undviker vi potentiella hinder som vi diskuterat.

Grupper	VAD - Identifiering förbättringar	HUR ska det genomföras?	VEM ansvarar för att det blir genomfört?	NÄR ska det genomföras?
GRUPP 1 Grundskola Förskola FOF Samhällsbyggnad IPB	1. Utveckla samverkan mellan familjecentralen, grundskola och föräldrar till barn upp till 12 år. Det är önskvärd att det görs en pilot på Sjöbo. [Detta behöver stannas av med projektet "Borås - en stad som håller shop"] Få fler barn till öppna förskolan och förskolan. Utveckla arbetet med barn och unga i riskzon.	Den person som idag är samordnare på familjecentralen får en utökad tjänst till att innefatta en koordinatorsroll för samverkan mellan förvaltningsgrupperna (FOF, FOF, GRF) samt VG-Regionen (BVC, BUP). Det är önskvärd att det görs en pilot på Sjöbo. [Detta behöver stannas av med projektet "Borås - en stad som håller shop"] En upplökande verksamhet har startats av förskoleförvaltningen i anslutning till familjecentralen på Sjöbo. Tydliggöra former för hur vi kan utveckla arbetet i Sjöbos Barn och Unga nätverk. Följa upp Västhus- och SIP-gruppernas mötesformer för att få mötena mer verkingsfulla och beslutfattande.	Består för när i projektet "Borås - en stad som håller shop". Julio och Hans ansvarar för att kontakta lämplig personen från projektet och utvecklar sedan HUR- och VEM- frågan. Emilie stämmer av med Mikael på FOF. Gruppen för närvarande samverkan (består av chef för elevhälsovården, enhetschef FOF och enhetschef BUP)	Jan 2020 Pågår, började i maj 2019. September 2019 En gång per termin, förläggning sept 2019 och feb 2020

Mål-, effekt- och handlingsmatriser



Se nedanstående punkter som exempel på vad en projektledare behöver förbereda inför ett styrgruppsmöte

- Status är uppdaterad för alla utestående punkter enligt föregående styrgruppsprotokoll
- En agenda inför styrgruppsmötet är upprättad och innehåller bl a punkter från föregående styrgruppsprotokoll, sammanfattning av projektlaget, status på leveranser och eventuella avvikelser, utfall löslin, utfall budget, utfall resurser, problem och risker, styrgruppsmötes beslutspunkter, projektets kommande händelser
- Alla beslutspunkter på mötet är väl beskrivna med tydlig bakgrundsinformation, olika lösningalternativ, konsekvenser och rekommendationer
- Det är säkerställt att den föreslagna mötesledaren passar samtliga deltagare
- Agenda och beslutspunkter är avstämde med styrgruppens ordförande innan möteskallelsen skickas
- Möteskallelse med agenda och beslutspunkter är utskickade till samtliga deltagare i god tid innan mötet
- Allt praktiskt inför mötet är förberett och kontrollerat, t ex möteslokal och teknisk utrustning
- Förberedelser inför mötet är gjorda genom att på genom agendan och säkerställa att tiden för varje punkt är disponerad så att alla mötespunkter ska hinnas med
- Det är klart vem som ska göra mötesanteckningar under mötet, att användas som underlag för styrgruppsprotokoll
- Det finns ett förslag på ny mötesledare för kommande styrgruppsmöte som presenteras som sista punkt på mötet

Modell idebidrag

Modell för mötesstruktur

Figur 22. Exempel på verktyg som gränsgångaren utvecklade inom Kraftsamlingen.

Tabell A1. Borås Stads förvaltnings- och verksamhetsstruktur.				
Förk.	Förvaltning	Avdelningar under förvaltningschef	Verksamhet på Sjöbo	Koppling till Sjöbo
FOF	Folk- och fritidsförv. (Ny struktur 2017)	Badverksamhet Förening och anläggning Mötesplats och öppen ungdomsverksamhet Folkhälsoarbete Kvalitet och utveckling Kluster stab (med Kultur)	Mötesplatsen (Framtid Sjöbo) Fritidsgården (Öppen ungdomsverksamhet) Medborgarlabbet (Folkhälsoverksamhet) Nätverk barn och Unga 10-17 Områdesnätverk	Folkhälsoverksamhet (lokal utveckling) Föreningsverksamhet Anläggningsverksamhet
SBK	Samhällsbyggnadsförv. (Samarbetsuppdrag 2017)	Plan- och bygglovsavd. Geodataavd. Lantmäteri	-	Samarbetsuppdrag (Fokus Sjöbo genom projektet Urbana Stråk) Detaljplanering Intressen kring biografen Olympia Bygglov Fördjupad översiktsplanering
VÄF	Vård- och äldreförv. (Ny nämnd 2017)	Myndighet Vård- och omsorgsboende Hemtjänst Hemteam Hälsa- och sjukvård Kost och vaktmästeri Ekonomi HR Förebyggande och IT	Mötesplatsen (Öppna mötesplatser för seniorer) Klintesväng 2-8 (vård- och omsorgsboenden) Seniorboende	Vård av äldre Aktiviteter för äldre (Mötesplats Sjöbo)
IFO	Individ- och familjeomsorgsförv. (Ny nämnd 2017)	Verksamhetsområde barn och unga 0-17 år Verksamhetsområde Vuxa från 18 år	Fältverksamhet Familjecentralen (barnmorska, barnavårdscentralen, socialrådgivning, öppen förskola, småbarnsbibliotek) Biskoppsmössan	Individuella åtgärder för barn/ungdomar (Västbus, SIP etc.) Omsorg Socialt stöd
GYMN	Gymnasie- och vuxenutbildningsförv	Gymnasieskola Gymnasiesärskola Vuxenutbildning	-	Svenska för invandrare Kolvux
GRUND	Grundskoleförv. (Ny nämnd 2017)	Verksamhetsområde 1 Verksamhetsområde 2 Verksamhetsområde 3 Verksamhetsområde 4 Kvalitet och utveckling Elevhälsa HR Kost och lokalvård Ekonomi Strategisk utredare	Sjöboskolan Erikslundsskolan	Verksamhetsområde 4 Lokalsamordnare (Ekonomi) Placering (Kvalitet och utveckling) Utbildning
FÖRSK	Förskoleförv. (Ny nämnd 2017)	Verksamhetsområde 1 Verksamhetsområde 2 Barnhälsa/Familjecentraler Barnhälsa/Öppen förskola Administration HR Kvalitet och utveckling	Skattkistan Sjöbogårdens; Ånglabacken Trollgården Solgården Savannen Öppenförskola/familjecentralen	Verksamhetsområde 1 Barnhälsa Utbildning
ALF	Arbetslivsförv.	Verksamhetsområde 1 (etableringscenter, försörjningsstöd, återbruk, relationsväldsenh.) Verksamhetsområde 2 (Jobb Borås, trygghetsvårdar, integration och nationella minoriteter)	Stadsdelsvårdar Fixartjänst Samhällsvägledning	Ekonomiskt bistånd (försörjningsstöd) Relationsväldsenheten Flyktingmottagning Arbetsmarknadsinsatser Feriearbeten Integration Återbruk
TK	Tekniska förv.	Park och skogsavd. Gatuavd. Persontransportavd. Ekonomi HR	Drift och underhåll av stadsmiljön, parker och gator Naturvård	Underhåll torg, vägar, belysning, blommor Ansvar för park och lekplatser Färdtjänst OSA-enheten
MK	Miljö- och konsumentförv.	Livsmedelskontroll Miljötillsyn Miljöstrategiska Konsumentborås	-	Bevakar åtgärder i närmiljön och naturen Bevakar miljöbalkens verksamhetsområde Konsumentrådgivning Skuldsanering
SPA	Strategisk samhällsplanering/Stadskansliet	-	-	Översiktsplanering Fördjupad översiktsplanering
KULTUR	Kulturförvaltningen	Biblioteken i Borås Borås konstmuseum Borås kulturskola	Folkbiblioteket	Framtida allaktivitetshuset Projekt: konst i stadsutveckling

		Borås stadsteater Textilmuseet/museum Publika möten		
SOF	Sociala omsorgsförv.	Myndighet (SOL/LSS; HSV och LOV) Socialpsykiatri Personlig assistans Boendesektion gruppboendestäder	-	Servicebostäder Boendestöd ISS-team Daglig verksamhet Biståndsbedömd sysselsättning
LFF	Lokalförsörjningsförv.	Drift och förvaltningsavd. Byggavdel. Lokalresursavd.	-	Lokalresursplanering Hyreskontrakt Lokalförsörjning
SERVICE	Servicenämnden	Dataservice Entreprenad Fordon/Verkstad Personal- och kontor	-	Upprustning av Torget på uppdrag av Tekniska
MEX	Mark- och exploateringsenheten/ Stadsledningskansliet/ Kommunstyrelse	-	-	Mark- och exploateringsfrågor Upplåtelse och arrenden
CKS	Centrum för Kunskap och Säkerhet/ Stadsledningskansliet/ Kommunstyrelse	-	-	Brottsförebyggande arbete Samverkan kommunpolis Samverkan socialtjänst, fältarbetare
IPB	Innovationsplattform Borås/ Stadsledningskansliet/ Kommunstyrelse	-	-	Stödja Kraftsamling Sociala Investeringar Projekt: SIGURD Samverkan akademi/institut
KS	Kommunstyrelsen	Ekonomistyrning Personal och förhandling Strategisk samhällsplanering CKS Kommunikation Kvalitet och utveckling Mark och exploatering Näringslivsenheten Koncerninköp	-	Ansvariga kommunalråd Kommunchef Handläggning byggbonus Handläggning allaktivitetshuset Handläggning sociala investeringar Ekonomistyrning Strategisk Samhällsplanering
KF	Kommunfullmäktige	-	-	Beslut allaktivitetshuset Beslut byggbonus
ABBOST	AB Bostäder		Hyreslokaler Verksamhetslokaler	Medverkar i områdesnätverket Bostadsförsörjning Lokalförsörjning (ex. gamla Biografen)
BEMAB	Borås Energi och Miljö AB	-	Sophantering Vattenförsörjning Värmeförsörjning Dagvattenhantering	Avfallshantering Värmeförsörjning
Källa: Intranätet Borås (Uppdaterad 2020-02-17); Borås 20160222				

Tabell A2.

Lista på mötesstrukturer, nätverk och grupper som har skapats inom Kraftsamling Sjöbo.

Namn	Syfte och typ	Dokumentation och verktyg	Nivå	Frekvens	Vilka deltar
Politisk samordningsgrupp för Kraftsamling (2018)	Syfte: Skapa politisk legitimitet för Kraftsamling Sjöbo. Typ: Formell och hierarkisk	Minnesanteckningar	Strategisk	2-3/år	Presidier från ALF och FOF
Styrgrupp för Kraftsamling (2017)	Syfte: Samordning och informationsutbyte mellan parter. Mandat och legitimitet för Kraftsamling. Typ: Formell och hierarkisk.	Minnesanteckningar Historik Handlingspunkter	Strategisk	4/år	Förvaltningschefer (FOF, Kultur, SBK, IFO, ALF, Tekniska, Grundskola, SOF, VÅF) samt representanter från IPB, RISE, BEMAB, ABBOST och Stadsledningskansliet (avd. Kvalitet och Utveckling)
Interna avstämningsmöten (2017)	Syfte: Stämma av och informera varandra löpande Kring Kraftsamling Sjöbo. Typ: Informell och nätverksbaserad.	Minnesanteckningar	Operativ	1-3/mån	FOF: (Grängångaren och S), (Grängångaren och M), (Grängångaren och T), (Grängångaren, A och S), (Grängångaren, E, Z och M, från och med jan 2020)
Projektgrupp Kraftsamling Sjöbo (2018)	Syfte: Samordning, planering och gemensam problemlösning över verksamhetsgränser. Typ: Formell och professionell.	Minnesanteckningar Historik Handlingspunkter Processmatriser Uppföljningsmodeller	Taktisk	4-6/år	TK, IFO, VÅF, Grundskola, SBK, Kultur, FOF, SOF, ABBOST, IPB, ALF, Förskola
Expertgrupp (2018)	Syfte: Kunskapsutbyte, kunskapsstöd, verksamhetsstöd och forskning. Typ: Formell och nätverksbaserad.	Minnesanteckningar Historik Handlingspunkter	Operativ /Taktisk	12/år 2018 6/år 2019	RISE, Högskolan i Borås, Drivhuset, Hemgården, Borås Stad, Science Park Borås
Sjöboråd (2018)	Syfte: Bedömer ansökningar från innovationspotten. Typ: informell och nätverksbaserad.	Minnesanteckningar	Operativ	Vid behov: 2-3/inför bedömning	Hemgården, Svenska Kyrkan, Västra Götaland Idrott, AB Bostäder och Borås Stad (Sjöbo bibliotek, Mötesplats Sjöbo, familjecentralen, och folkhälsoenheten)

Sjöbogrupp (2018)	Syfte: Planering av verksamhetsinnehåll i Medborgarlabbet. Typ: informell och nätverksbaserad.	Minnesanteckningar	Operativ	3-4/år	Representanter från Mötesplatsen Sjöbo, öppen ungdomsverksamhet, biblioteket, Hemgården, AB Bostäder, invånare i olika åldrar. Gruppen leds av RISE och Fritids- och folkhälsoförvaltningen.
Projektleddning Torget (2019)	Syfte: Planering av upprustning av torget. Typ: formell och professionell.	Protokoll Minnesanteckningar	Operativ	2/år	TK, RISE, FOF, AB Bostäder
Föreningsallians ”Olympia” (2018)	Syfte: Samla föreningar runt Biografens framtida kulturverksamhet. Typ: informell och nätverksbaserad. Typ: informell och nätverksbaserad.	-	Operativ	2-3/år	Hemgården, Tåget, Kulturkompaniet, Borås Folkhögskola, SISU, Studieförbundet
Meningsfull fritid (2019)	Syftet: att stärka samverkan mellan VG-idrottsförbund, föreningar och framförallt skolan för att få fler barn aktiva i en idrottsförening. Fanns en tanke om en Idrottskola på Sjöbo. Typ: informell och nätverksbaserad.	Minnesanteckningar	Operativ	7ggr/2019	Svenska Kyrkan, Borås GIF, Hyresgästföreningen, ÖSS, Sjöboskolan, Sjöbokyrkan, SISU/VG, FOF (öppen ungdomsverksamhet; utvecklingsledare) (Nedlagt pga. flytt av tjänst inom FoF)
Områdesnätverk Sjöbo (2016)	Syfte: Lokal utveckling och informationsutbyte. Typ: formell och nätverksbaserad.	Minnesanteckningar Historik	Operativ	6/år	Mötesplatsen (VÄF, FOF), Fritidsgård (FOF), områdesledare (FOF), Sports for You, Brottsförebyggande rådet, kommunpolis, Svenska Kyrkan, Victoria park, AB Bostäder, Borås GIF, Hyresgästföreningen, Sjöbo Vårdcentral, biblioteket (Kultur), Sjöboskolan, Erikslundsskolan, Familjecentralen (VÄF), Fältverksamhet (IFO), Studieförbundet, Elfsborg/Framtid tillsammans, stadsdelsvärdar och integration (ALF), Hemgården, Tjejjouren Magnolia, PRO, Engelska skolan.
Nätverk Barn och Unga 10-16 (2017)	Syfte: Informationsutbyte och problemlösning. Typ: formell och professionell.	Minnesanteckningar Historik	Operativ	6-8/år	Erikslundsskolan, Sjöboskolan, polisen, socialtjänst och fältarbetare (IFO), öppen ungdomsverksamhet (FOF), Svenska kyrkan, bibliotek (Kultur), områdesledare (FOF), ALF.
Samarbetsuppdraget Samhällsplanering (2017)	Syfte: Skapa en gemensam målbild kopplat till samhällsbyggnadsprocessen med ett strategiskt fokus i ett 5 till 10-årsperspektiv. Typ: formell och nätverksbaserad.	Minnesanteckningar	Strategisk /Taktisk	-	SBK, SPA, Grund, Förskola, Gymnasieskola/Komvux, Kultur, FOF, MK, LFF, TK, MEX
Projektgrupp Allaktivitetshuset (2018)	Syfte: Ta fram planer och verksamhetsinriktning för Allaktivitetshuset. Typ: informell och professionell.	Minnesanteckningar	Taktisk /Operativ	6 /år	FOF, Kultur, ABBOST, VÄF, Stadsledningskansliet/ekonomistyrning, Hemgården, Krook och Tjäder, stadsantikvarie från SBK
Samordningsgrupp för mötesplatsen (2019)	Syfte: Planera aktiviteter för en breddad målgrupp för Mötesplatsen: Typ: informell och nätverksbaserad.	Minnesanteckningar	Taktisk /Operativ	1/vecka	VÄF, FOF
Områdesvärdar (2018)	Syfte: Bidra till lokal trygghet på Sjöbo och införskaffa information.	-	Operativ	Löpande	Tillhör ALF. Utgår från Medborgarlabbet som plats.

Tabell A3.

Nyckelhändelser i Kraftsamling Sjöbo i kortformat

1. Apr 2016 Områdesnätverket på Sjöbo startar
2. Dec 2016 Kraftsamlingsmodellen börjar formeras på kommuncentral nivå
3. Jan 2017 Stadsdelarna tas bort och FOF får uppdraget att jobba med lokal utveckling. SBK får samarbetsuppdrag kring samhällsplanering
4. Jan 2017 Arbetet med att mejsla fram modellen för Kraftsamling börjar
5. Mar 2017 Förvaltningschefer enas om att pröva modellen på Sjöbo
6. Aug 2017 Nämnd- och förvaltningsövergripande workshop om Kraftsamling Sjöbo
7. Aug 2017 Arbete startar för att formulera en ansökan till VINNOVA
8. Sep 2017 Kommunstyrelsen godkänner uppstart av Kraftsamling Sjöbo
9. Okt 2017 ***** anställs som utvecklingsledare för Sjöbo
10. Nov 2017 Nätverket Barn och Unga 10-16 startar på Sjöbo
11. Nov 2017 VINNOVA beviljar medel till ”Sjöbo 2.0 Medborgarlabb för sociala innovationer”
12. Nov 2017 ***** tillsätts som projektleddare för Kraftsamling Sjöbo
13. Dec 2017 Projektleddaren etablerar en grupp för intern samverkan kring frågor som berör Sjöbo
14. Jan 2018 Politisk referensgrupp tillsätts för Kraftsamlings (ALF och FOF)
15. Feb 2018 Kartläggningen av Sjöbo startar (klar: Mars 2018)
16. Feb 2018 Styrgruppen för Innovationsplattformen inkluderar Kraftsamling Sjöbo
17. Feb 2018 Expertgrupp etableras (RISE, Högskolan i Borås, Science Park Borås, Hemgården).
18. Feb 2018 Öppet hus på Mötesplatsen om Kraftsamlings (ca 40 invånare)
19. Mar 2018 Strategisk plan för Sjöbo klar (Samhällsbyggnadsförvaltningen)
20. Mar 2018 Invånardialoger (ca 70 invånare)
21. Apr 2018 En nämnd- och förvaltningsövergripande workshop hålls om Kraftsamling Sjöbo
22. Maj 2018 Det blir tydligt för projektleddaren att arbetet kräver gränsöverskridande interaktion. Gränsgångarollen blir tydligare
23. Maj 2018 Gränsgångaren bjuds in till ett socialdemokratiskt möte om Sjöbos utveckling (lokal partigrupp)
24. Maj 2018 Medborgarlabbet planeras att etableras i gamla ”Garnbutiken” vid Torget
25. Maj 2018 Borås GIF driver frågan om Sjöbovallens utveckling (”Sjöbo Arena”)
26. Juni 2018 Invånardialoger
27. Jun 2018 Arbetet startar med att utveckla ett allaktivitetshus
28. Jun 2018 Kommunstyrelsen godkänner att 1.9 Mkr tas från Byggbonus till upprustning av torget
29. Aug 2018 Lärhjälpen har kommit igång.
30. Aug 2018 Modellen för innovationspotten blir klar

31. Aug 2018 Krook och Tjäder får uppdrag att ta fram skisser på Allaktivitetshuset
32. Sep 2018 Sjöbodagen och invånardialoger genomförs (pop-up dialoger)
33. Sep 2018 Sjöboråd etableras och skall hantera ansökningar till innovationspotten (leds av gränsgångaren)
34. Sep 2018 Teamet kring gränsgångaren utökas med E. E tar en mer operativ roll kring lokala aktörer
35. Sep 2018 Gränsgångaren börjar på en utbildning om medskapande som hålls av SKL
36. Okt 2018 Borås Stad går med i projektet SIGURD
37. Okt 2018 Stadsdelsvärdar introduceras på Sjöbo. Utgår från Medborgarlabbets lokal
38. Okt 2018 En projektgrupp startar för att utveckla allaktivitetshuset (leds av gränsgångaren)
39. Nov 2018 Innovationspotten etablerats och marknadsförs
40. Nov 2018 Förvaltningsövergripande projektledningsgrupp för Kraftsamlingen skapas (leds av gränsgångaren)
41. Nov 2018 Sjöbogrupp bildas för planering av verksamheten i medborgarlabbet (leds av gränsgångaren)
42. Nov 2018 Medborgarlabbet invigs och introduceras i sociala medier
43. Dec 2018 Tekniska förvaltningen tar fram en belysningsplan för Torget
44. Dec 2018 Projektet Konst i stadsutveckling startar och utgår från medborgarlabbet
45. Dec 2018 Föreningsallians Olympia etableras
46. Dec 2018 Borås GIF lanserar iden om Discgolfbanan vid Sjöbovallen
47. Dec 2018 Nätverket meningsfull fritid för barn och unga etableras (föreningssamverkan)
48. Jan 2019 Aktiviteter startar på Medborgarlabbet
49. Jan 2019 Inventering av vad som görs i respektive förvaltning (projektledningsgrupp Kraftsamling)
50. Jan 2019 Sex kraftsamlingsmål tas fram utifrån inventeringen
51. Mars 2019 Identifiering av organisatoriska hinder som förvärrar uppnå de sex målen
52. Jan 2019 Arbete med att ta fram ett gränsöverskridande handlingsplan för Kraftsamlingen startar
53. Jan 2019 Projektet SIGURD länkas samman med Kraftsamling Sjöbo
54. Jan 2019 Veckovisa aktiviteter startar på Medborgarlabbet (kurser, pyssekvällar, läxhjälp m.m.)
55. Jan 2019 Medborgarlabbet blir tillgänglig för invånare på Sjöbo (gratis lån)
56. Mar 2019 Månadsblad introduceras
57. Mar 2019 Arbetet med att få till en discgolfbana startar (leds av gränsgångaren)
58. Mar 2019 Projektgrupp bildas för att vidareutveckla torget på Sjöbo (leds av gränsgångaren)
59. Maj 2019 Belysning åtgärdas på Torget av Tekniska förvaltningen
60. Mar 2019 Idén om att subventionera lokaler för att främja nyetablering förs fram av styrgrupp
61. Maj 2019 Verktygsbiblioteket invigs på Medborgarlabbet
62. Maj 2019 Trollstigen invigs på Sjöbo
63. Maj 2019 Kraftsamlingsteamet består nu av gränsgångaren, E, M och A
64. Maj 2019 En föreningsdag anordnas på Sjöbo
65. Jun 2019 Mötesplatsen stängs på grund av konflikter
66. Jun 2019 Viss verksamhet flyttas från Mötesplatsen till Medborgarlabbet
67. Jun 2019 Studiebesök från Tranemo
68. Jun 2019 Studiebesök från Svenljunga och Göteborg
69. Jul 2010 XXXX försvinner från teamet kring gränsgångaren
70. Jul 2019 Ungdomsutvecklare presenterar "Sjöbolåten"
71. Aug 2019 Allaktivitetshuset döps om till Sjöbohuset
72. Aug 2019 Politiker i Fritids- och folkhälsonämnden godkänner upplägget med Sjöbohuset
73. Aug 2019 Kollega till gränsgångaren snubblar på en trasig platta vid Torget och bryter armen
74. Aug 2019 Arbetet med att anlägga en discgolfbana startar
75. Sep 2019 En samverkansgrupp etableras för att utveckla mötesplatsverksamheten
76. Sep 2019 Projektet Socialt Hållbart Borås startar
77. Sep 2019 Studiebesök från Helsingborg och Erikshjälpen
78. Sep 2019 Sjöbohuset får dra ner volymen från 35 till 25 Mkr enligt ekonomistyrning
79. Okt 2019 Första versionen av handlingsplanen presenteras för styrgruppen
80. Okt 2019 Ljusmanifestation "Rivers of Light"
81. Okt 2019 Plattor byts ut på Torget av tekniska förvaltningen
82. Okt 2019 FOF och VÅF skriver under en överenskommelse kring mötesplats Sjöbo
83. Nov 2019 Jobbmässa på Medborgarlabbet
84. Dec 2019 Totalt har 11 projekt finansierats från innovationspotten
85. Dec 2019 Den Vinnova-finansierade delen av Kraftsamlingen *Sjöbo 2.0 Medborgarlabb för sociala innovationer* avslutas
86. Jan 2020 En ny tidning "Händer på Sjöbo" sprids till alla hushåll på Sjöbo
87. Jan 2020 Områdesutvecklingsplan för jämlikt hälsa på Sjöbo blir färdig
88. Jan 2020 Kraftsamlingen väntar fortfarande på att Tekniska förvaltningen skall slutföra uppdraget
89. Jan 2020 Kommunstyrelsen har inte tagit ställning till Sjöbohuset
90. Jan 2020 Medborgarlabbet skall finnas kvar och eventuellt integreras i Sjöbohuset eller med mötesplatsen

Urval av dokument och fältnmaterial

Borås (2015). Innovationsplattform Norrby. Processen före Vinnovas beslut 2011 – 2013.
 Borås 20020916. Kommundelsnämnden Sjöbo. §82 Budget 2003.

Borås 20020926. Kommundelsnämnden fristad. Budget 2003
 Borås 20030901. Kommundelsnämnden fristad. Budget 2004
 Borås 20040830. Kommundelsnämnden fristad. Budget 2005
 Borås 20071203. Kommunstyrelsen. 2007/KS0874 001
 Borås 20090428. Valfärdsbokslut 2008. 2009/FT0040 100. § 51. Fritids och turistnämnden.
 Borås 20090921. Kommunstyrelsen. Budgetdiskussion om Budget 2010 i KS
 Borås 20091116. Kommunledningskansliet. PM "Förslag till ny nämndorganisation för Borås Stad".
 Borås 20100107. Kommunstyrelsen. Remissvar socialdemokraterna. Dnr: KS0874 30
 Borås 20100322. Kommunstyrelsen. Översyn av kommunens nämndorganisation. Dnr: 2007/KS0874
 Borås 20100617. Kommunfullmäktige. Handling nr 64, Kommunstyrelsens Förslag till ny nämndorganisation
 Borås 20101130. Modell för arbetet med hållbar (stads)utveckling i Borås 2.0 – en ideskiss.
 Borås 20120320. Kommunstyrelsen. §49 Dnr 20113305
 Borås 20120510. Kommunfullmäktige. Dnr 2012/KS0367 001
 Borås 20120820. Kommunstyrelsen. Dnr 2012/KS0502 040.
 Borås 20121029. Kommunfullmäktige Budget 2013
 Borås 20130520. Kommunstyrelsen. §253. 2012/KS0621 759
 Borås 20130619. Kommunfullmäktige. Dnr 2013/KS0472 001
 Borås 20140921. Kommunfullmäktige. Dnr 2014/KS0661 001
 Borås 20141201. Kommunfullmäktige. Budget 2015
 Borås 20151119. Kommunstyrelsen. Budget 2016
 Borås 20151126. Rapport Lokalförhör 20151126
 Borås 20151202. Kommunfullmäktige. Budget 2016
 Borås 20151229. Från mötet med alla sociala investeringsprojekt dec 2015 (Minnesanteckningar)
 Borås 20160112. Kommunstyrelsen. Dnr 2015/KS0745 001
 Borås 20160203. Organisation nätverk i Öster 20160203
 Borås 20160203. Protokoll Samordningsgruppen Sociala Investeringar
 Borås 20160222. Kommunstyrelsen. Förslag på omorganisation
 Borås 20160223. Brottsförebyggande arbete inför ny organisation - tankar från stadsdel Öster
 Borås 20160317. Kommunfullmäktige. Förslag till ny nämndorganisation. Dnr 2015/KS0206 001
 Borås 20160322. Nämnden mars 2016. Barn och Ungdomsprocessen
 Borås 20160324. Sammanställning brottsförebyggande arbete lista
 Borås 20160408. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20160525. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20160623. Protokoll Beredningsgruppen Sociala Investeringar
 Borås 20160823. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20160914. Protokoll Beredningsgruppen Sociala Investeringar
 Borås 20160929. Kommunfullmäktige. Regler för Idéburet Offentligt Partnerskap IOP
 Borås 20161011. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20161028. Protokoll Beredningsgruppen Sociala Investeringar
 Borås 20161115. Projektförslag sociala investeringar 20172018. Övergripande organisatoriskt arbete
 Borås 20161122. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20170110. Intervju med förvaltningschef för samhällsbyggnadsförvaltningen. (Fältanteckningar 2016:01:170:174)
 Borås 20170120. Mötesanteckningar Kraftsamling
 Borås 20170126. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20170130. Kommunstyrelsen. Dnr 2017/KS0121 001. Beslutsförslag "Säker och Trygg kommun"
 Borås 20170308. Mötesanteckningar Kraftsamling
 Borås 20170314. Omvärldspaning Sjöbo (002).
 Borås 20170323. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20170328. Mötesanteckningar Kraftsamling
 Borås 20170426. Mötesanteckningar Kraftsamling
 Borås 20170508. Sammanställning Samarbetsuppdraget våren 2017 (003). Samhällsbyggnadsförvaltningen. Borås Stad.
 Borås 20170511. Byggmateriel till arbetsgrupp Sjöbo 2.8maj. docx (003).
 Borås 20170514. Kraftsamling Sjöbo 14 maj.docx
 Borås 20170517. Mötesanteckningar Kraftsamling
 Borås 20170518. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20170524. Mötesanteckningar Kraftsamling
 Borås 20170620. Mötesanteckningar Kraftsamling
 Borås 20170824. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20170826. Mötesanteckningar Kraftsamling
 Borås 20170828. Mötesanteckningar Kraftsamling
 Borås 20170914. Mötesanteckningar Kraftsamling
 Borås 20170918. Kommunstyrelsen. Godkännande av Kraftsamling Sjöbo. Dnr 2017/KS0602.
 Borås 20171002. Kommunstyrelsen. Översyn av kommunens styrsystem
 Borås 20171008. Mötesanteckningar Kraftsamling
 Borås 20171012. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20171018. Mötesanteckningar Kraftsamling
 Borås 20171114. Mötesanteckningar Kraftsamling
 Borås 20171114. Beslut Fritids och folkhälsönämnden. Dnr FOFN 201700200
 Borås 20171130. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20171130b. Mötesanteckningar: Nätverk barn och unga Sjöbo
 Borås 20171219. Protokoll Styrgruppen Kraftsamling Sjöbo
 Borås 20171221. Mötesanteckningar Kraftsamling
 Borås 20180208. Checklista inför styrgruppsmöte (arbetsmaterial)
 Borås 20180220. Protokoll Styrgruppen Kraftsamling Sjöbo
 Borås 20180222. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20180222. Mötesanteckningar: Nätverk barn och unga Sjöbo
 Borås 20180327. PM: Kraftsamling för ett hållbart Sjöbo. Kartläggning av aktörer och problem.

Borås 20180329. Mötesanteckningar: möte med enhetschef bibliotek
 Borås 20180417. Samlat dokument från Sjöboprojektet. (Resultat från Workshop)
 Borås 20180503. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20180503b. Mötesanteckningar: Nätverk barn och unga Sjöbo
 Borås 20180517. Protokoll Styrgruppen Kraftsamling Sjöbo
 Borås 20180617. Dokumentation från Projektstudio om Allaktivitetshuset
 Borås 20181101. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20181116. Protokoll Projektgruppsmöte Kraftsamling Sjöbo
 Borås 20181127. Föreningslivets syn på idéskiss mötesplatsen
 Borås 20181206. Mötesanteckningar: Nätverk barn och unga Sjöbo
 Borås 20181210. Beslut Fritids och folkhälsonämnden.
 Borås 20181219. Årsredovisning av samarbetsuppdraget lokalt inflytande 2018. Fritids och folkhälsonämnden.
 Borås 20181220. Protokoll Styrgruppen Kraftsamling Sjöbo
 Borås 20190115. Mötesanteckningar: Projektgruppsmöte Sjöbo
 Borås 20190125. Mötesanteckningar: Nätverk barn och unga Sjöbo
 Borås 20190221. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20190312. Protokoll Styrgruppen Kraftsamling Sjöbo
 Borås 20190322. Mötesanteckningar: Nätverk barn och unga Sjöbo
 Borås 20190326. Protokoll Projektgruppsmöte Kraftsamling Sjöbo
 Borås 20190404. Protokoll Projektgrupp Torget
 Borås 20190412. Förarbete inför kommunalrådsberedningen om Aktivitetshuset
 Borås 20190429. Protokoll Projektgrupp Torget
 Borås 20190429b. Presentation KB Mötesplats Biografen
 Borås 20190509. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20190516. Protokoll Styrgruppen Kraftsamling Sjöbo
 Borås 20190517. Mötesanteckningar: Nätverk barn och unga Sjöbo
 Borås 20190823. Nämndbeslut Fritids- och folkhälsonämnden. Dnr FOFN 2019-00127
 Borås 20190826. Anteckningar Projektparter Sjöbo 2.0 190826 (Expertgruppen)
 Borås 20190902. Loggning av möten på Medborgarlabbet
 Borås 20190906. Mötesanteckningar: Nätverk barn och unga Sjöbo
 Borås 20190912. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20191010. Protokoll Styrgruppen Kraftsamling Sjöbo
 Borås 20191107. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20191122. Mötesanteckningar: Nätverk barn och unga Sjöbo
 Borås 20191203.20191203 Möte kring medborgarlabbet utveckling 191203
 Borås 20191212. Korrespondens med vid tidpunkten ansvarig politiker.
 Borås 20200109. Mötesanteckningar: Områdesnätverk Sjöbo
 Borås 20170217. Kommunstyrelsen. "Säker och Trygg kommun"
 Borås Stad (2001). Budget Borås Stad 2001 (beslut 2000)
 Borås Stad (2002). Budget Borås Stad 2002 (beslut 2001)
 Borås Stad (2003). Budget Borås Stad 2003 (beslut 2002)
 Borås Stad (2004). Budget Borås Stad 2004 (beslut 2003)
 Borås Stad (2005). Budget Borås Stad 2005 (beslut 2004)
 Borås Stad (2006). Budget Borås Stad 2006 (beslut 2005)
 Borås Stad (2007). Budget Borås Stad 2007 (beslut 2006)
 Borås Stad (2008). Budget Borås Stad 2008 (beslut 2007)
 Borås Stad (2009). Borås Agenda 21.
 Borås Stad (2009). Budget Borås Stad 2009 (beslut 2008)
 Borås Stad (2010). Budget Borås Stad 2010 (beslut 2009)
 Borås Stad (2011). Budget Borås Stad 2011 (beslut 2010)
 Borås Stad (2012). Personalekonomisk redovisning 2012.
 Borås Stad (2012). Budget Borås Stad 2012 (beslut 2011)
 Borås Stad (2013). Vad vinner vi på att investera i skolan och godkända betyg i 9:an? Delrapport 1 av 3 inom projekt Hållbar jämställdhet
 Borås Stad (2013). Budget Borås Stad 2013 (beslut 2012)
 Borås Stad (2014). Budget Borås Stad 2014 (beslut 2013)
 Borås Stad (2015). Budget Borås Stad 2015 (beslut 2014)
 Borås Stad (2016). Budget Borås Stad 2016 (beslut 2015)
 Borås Stad (2017). Budget Borås Stad 2017 (beslut 2016)
 Borås Stad (2018). Budget Borås Stad 2018 (beslut 2017)
 Borås Tidning 20000425. Kommunen är en labyrint
 Borås Tidning 20011127. Dags räta rören i Borås
 Borås Tidning 20021018. Tydligare roller ger bättre styrning
 Borås Tidning 20051126. Sjöbo kan få kultur på torget
 Borås Tidning 20060602. En kraftsamling ska nå alla unga på Sjöbo
 Borås Tidning 20060704. Olikheter är inte orättvisa
 Borås Tidning 20061201. Sjöbo gör en kraftsamling för de yngsta
 Borås Tidning 20071227. Sjöbo vill ha en miljon till barn och ungdomar
 Borås Tidning 20080331. Sjöbos starke man vinkar adjö
 Borås Tidning 20081215. Sjöbobiografen kan räddas
 Borås Tidning 20100511. Nämnderna i kommundelarna försvinner
 Borås Tidning 20100621. Stomberg stegar framåt uppåt
 Borås Tidning 20101108. Vi har lyckats med vår målsättning
 Borås Tidning 20110921. Kommunens vision för Nedre Norrby
 Borås Tidning 20120925. Lokalen borde renoveras
 Borås Tidning 20140325. Lovisa är ny på sin tjänst i Borås och hon jobbar på stadsdel norr
 Borås Tidning 20150517. Den politiska styrningen ska ses över
 Borås Tidning 20140628. Från ett chefsjobb till ett annat.

Borås Tidning 20151226. Positiva tongångar kring ny nämndorganisation
 Borås Tidning 20161025. Bostadskris kräver nya lösningar
 Borås Tidning 20170909. Efter uppgörelsen: Kaos blev till lugn
 Göteborgs Posten 20090513. Borås avskaffar SDN
 Korrespondens 20190614. Löpande korrespondens med pensionerad utvecklingschef.
 SKL (2005). Hushållning i lagens namn – att sköta ekonomin med mål, uppföljning och åtgärder. PM 20050513
 SKL (2008). Kommunkompassen. Analys av Borås Stad. Sektionen för Demokrati och styrning
 SKL (2010). Kommunkompassen. Borås Stad. Sektionen för Demokrati och styrning
 SKL (2013). Kommunkompassen. Borås Stad. Sektionen för Demokrati och styrning
 SKL (2015). Kommunkompassen. Borås Stad. Sektionen för Demokrati och styrning
 Skolverket (2006). Inspektionsrapport 2006:120. Dnr 532005:3222.
 Stadsrevision (2013). Årsrapport 2012. Borås Stad
 Sveriges Radio 20070917. Biografen på Sjöbo återställs
 VINNOVA (2012). Ansökan Innovationsplattform Norrby. Dnr: 201301854
 Valfärdsbokslut 2004. Rapport 2004. Borås kommun.
 Valfärdsbokslut 2004. Kommundelen Sjöbo. Dnr: KDN 040329, §32
 Valfärdsbokslut 2006. Rapport 2006. Borås stad
 Valfärdsbokslut 2007. Rapport 2007. Borås stad
 Valfärdsbokslut 2008. Rapport 2008. Borås stad
 Valfärdsbokslut 2009. Rapport 2009. Borås stad
 Valfärdsbokslut 2010. Rapport 2010. Borås stad
 Valfärdsbokslut 2011. Rapport 2011. Borås stad
 Valfärdsbokslut 2012. Rapport 2012. Borås stad
 Valfärdsbokslut 2014. Rapport 2014. Borås stad
 Valfärdsbokslut 2016. Rapport 2016. Borås stad
 Valfärdsbokslut 2018. Rapport 2018. Borås stad

REFERENSER

- Akhmouch, A., & Kauffmann, C. (2013). Private-sector participation in water service provision: revealing governance gaps. *Water International*, 38(3), 340-352. doi:10.1080/02508060.2013.793573
- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary Crossing and Boundary Objects. *Review of Educational Research*, 81(2), 132-169. doi:10.3102/0034654311404435
- Aldrich, H. (1971). Organizational Boundaries and Inter-organizational Conflict. *Human Relations*, 24(4), 279-293. doi:10.1177/001872677102400401
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary Spanning Roles and Organization Structure. *The Academy of Management Review*, 2(2), 217. doi:10.2307/257905
- Aldrich, H., & Whetten, D. (1981). Organization Sets, Action Sets, and Networks: Making the Most of Simplicity. In (pp. 385-408).
- Alexander, E. R. (1995). *How Organizations Act Together: Interorganizational Coordination in Theory and Practice*: Gordon and Breach.
- Alvehus, J. (2018). Conflicting logics? The role of HRM in a professional service firm. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 31-44. doi:10.1111/1748-8583.12159
- Ancona, D., & Caldwell, D. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665. doi:10.2307/2393475
- Ansell, C. (2011). *Organizing Pragmatist Democracy: Evolutionary Learning as Public Philosophy*: Oxford University Press.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2014). *Public Innovation through Collaboration and Design*: Taylor and Francis.
- Argyris, C. (1957). THE INDIVIDUAL AND ORGANIZATION: SOME PROBLEMS OF MUTUAL ADJUSTMENT. *Administrative Science Quarterly*, 2(1), 3-24. doi:10.2307/2390587
- Argyris, C. (1971). *Management and organizational development: the path from XA to YB*: McGraw-Hill.
- Arnold, G. (2015). Street-level policy entrepreneurship. *Public Management Review*, 17(3), 307-327. doi:10.1080/14719037.2013.806577
- Asplund, J. (1979). *Teorier om framtiden*: Liberförlag.
- Baines, S., & Bassi, A. (2019). *Implementing innovative social investment: Strategic lessons from Europe*: Policy Press.
- Baker, K. (2008). Strategic service partnerships and boundary-spanning behaviour: a study of multiple, cascading policy windows. In: ProQuest Dissertations Publishing.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*: Harvard University Press.
- Barnard, C. I. (1948). *Organization and management, selected papers*: Harvard University Press.
- Barnard, C. I. (1953). *The Elementary Conditions of Formal Organization*: Johns Hopkins University.
- Barnard, C. I. (1958). *Elementary Conditions of Business Morals*: Committee on the Barbara Weinstock Lectures, University of California.
- Barnes, J. A. (1954). Class and Committees in a Norwegian Island Parish. *Human Relations*, 7(1), 39-58. doi:10.1177/001872675400700102
- Baxter, J., & Eyles, J. (1997). Evaluating Qualitative Research in Social Geography: Establishing 'Rigour' in Interview Analysis. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 22(4), 505-525. doi:10.1111/j.0020-2754.1997.00505.x
- Bechky, B. (2003). Object Lessons: Workplace Artifacts as Representations of Occupational Jurisdiction 1. *American Journal of Sociology*, 109(3), 720-752. doi:10.1086/379527
- Bennis, W. (1969). Post-bureaucratic leadership. *Trans-action*, 6(9), 44-52. doi:10.1007/BF02819884
- Benson, J. K. (1975). The Interorganizational Network as a Political Economy. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 229-249. doi:10.2307/2391696
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*: New York.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory. *American Sociological Review*, 19(1), 3-10. doi:10.2307/2088165
- Boissevain, J. (1974). *Friends of Friends: Networks, Manipulators and Coalitions*: Blackwell.
- Bomble, L. (2016). Communicative Interfaces for Planning - Social learning in participatory local networks in a Swedish context.
- Bourdieu, P. (1984/1979). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*: Harvard University Press.
- Broom, L., & Selznick, P. (1973). *Essentials of Sociology ; from Sociology: A Text with Adapted Readings*: Harper & Row.
- Brown, C., & Brunsson, N. (1991). The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations. *The Journal of the Operational Research Society*, 42(7), 615. doi:10.2307/2583647

- Brown, W. (1966). Systems, boundaries, and information flow. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 9(4), 318. doi:10.2307/254950
- Brown, V. A., Harris, J. A., & Russell, J. Y. (2010). *Tackling wicked problems: through the interdisciplinary imagination*. London: Earthscan.
- Brunsson, N. (1985). *The irrational organization: irrationality as a basis for organizational action and change*. Wiley.
- Brunsson, N., & Jönsson, S. A. (1979). *Beslut och handling: om politikers inflytande på politiken*. LiberFörlag.
- Bulkeley, H., Coenen, L., Frantzeskaki, N., Hartmann, C., Kronsell, A., Mai, L., . . . Voytenko Palgan, Y. (2016). Urban living labs: governing urban sustainability transitions. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 22, 13-17. doi:10.1016/j.cosust.2017.02.003
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burt, R. (1980). Models of network structure. *Annual Review of Sociology*, 6, 79-141.
- Burt, R. (1992). *Structural holes : the social structure of competition*. Harvard Univ. Press.
- Burt, R. (2000). The network structure of social capital. *Research In Organizational Behavior*, Vol 22, 2000, 22, 345-423.
- Burt, R. (2007). *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. OUP Oxford.
- Caretta, M. A., & Vacchelli, E. (2015). Re-Thinking the Boundaries of the Focus Group: A Reflexive Analysis on the Use and Legitimacy of Group Methodologies in Qualitative Research. *Sociological Research Online*, 20(4), 58-70. doi:10.5153/sro.3812
- Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: boundary objects in new product development *. *Organization Science*, 13(4), 442. doi:10.1287/orsc.13.4.442.2953
- Chia, R. (1999). A 'Rhizomic' Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change. *British Journal of Management*, 10(3), 209-227. doi:10.1111/1467-8551.00128
- Chisholm, D. (1992/1989). *Coordination Without Hierarchy: Informal Structures in Multiorganizational Systems*. University of California Press.
- Christensen, T., & Lagreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066.
- Clemens, E. S. (1999). Securing Political Returns to Social Capital: Women's Associations in the United States, 1880s—1920s. *Journal of Interdisciplinary History*, 29(4), 613-638. doi:10.1162/002219599551831
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly : ASQ : dedicated to advancing the understanding of administration through empirical investigation and theoretical analysis*, 17(1), 1-25. doi:10.2307/2392088
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Costa, A., & Kallick, B. (1993). Through the Lens of a Critical Friend. *Educational Leadership*, 51(2), 49.
- Craven, L., Dickinson, H., & Carey, G. (2018). *Crossing Boundaries in Public Policy and Management: Tackling the Critical Challenges*. Taylor & Francis.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211-230. doi:10.1016/j.leaqua.2010.01.003
- Czarniawska-Joerges, B. (1988). *Att handla med ord: om organisatoriskt prat, organisatorisk styrning och företagsledningskonsultering*. Carlssons.
- Czarniawska, B. (1992). *Exploring complex organizations : a cultural perspective*. Newbury Park, Ca. : Sage.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (2004a). GABRIEL TARDE AND BIG CITY MANAGEMENT. *Distinktion: Scandinavian Journal of Social Theory*, 5(2), 119-133. doi:10.1080/1600910X.2004.9672895
- Czarniawska, B. (2004b). *Narratives in social science research*. London: SAGE.
- Czarniawska, B. (2004c). *On time, space, and action nets*. Göteborg: Göteborg : GRI.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies* (Vol. 1.). Malmö: Liber.
- Czarniawska, B. (2014). *A theory of organizing* (Vol. 2.). Cheltenham: Edward Elgar Pub.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). *Translating organizational change*. de Gruyter., Berlin.
- Dalton, M. (1959). *Men who manage : fusions of feeling and theory in administration*. New York : Wiley.
- Danermark, B. (1999). *Samverkan : välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund : Studentlitteratur.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559. doi:10.1111/0033-3352.00117

- Dessne, K. (2016). *Vägen till samarbete: Innovationsplattform Norrby och Textile Fashion Center*.
- Dewey, J. (1938). *Logic, the theory of inquiry*. New York: H. Holt and company.
- Dill, W. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409-443. doi:10.2307/2390794
- DiMaggio, P. J. (1983). State expansion and organizational fields. In R. Hall & R. E. Quinn (Eds.), *Organization Theory and Public Policy*. Beverly Hills: Sage Publications.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (pp. 3-21). Massachusetts: Ballinger Publishing.
- DiMaggio, P. J. (1991). Constructing an organizational field. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 267-292). Chicago: University of Chicago Press.
- 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
- Douglas, M. (1987). *How institutions think*. London: London : Routledge & Kegan Paul.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 18(1), 122-136.
- Durose, C. (2011). Revisiting Lipsky: Front-Line Work in UK Local Governance. *Political Studies*, 59(4), 978-995. doi:10.1111/j.1467-9248.2011.00886.x
- Edelenbos, J., & Klijn, E.-H. (2009). Project Versus Process Management in Public-Private Partnership: Relation Between Management Style and Outcomes. *International Public Management Journal*, 12(3), 310-331. doi:10.1080/10967490903094350
- Edelenbos, J., & Teisman, G. R. (2011). Symposium on water governance. Prologue: water governance as a government's actions between the reality of fragmentation and the need for integration. *International Review of Administrative Sciences*, 77(1), 5-30. doi:10.1177/0020852310390090
- Eisenstadt, S. N. (1959). Bureaucracy, Bureaucratization, and Debureaucratization. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 302-320. doi:10.2307/2390912
- Eisenstadt, S. N. (1981). Interactions between organizations and societal stratification. In P. C. S. Nystrom, W. H. (Ed.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1, pp. 309-322). New York: Oxford University Press.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What Is Agency? 1. *American Journal of Sociology*, 103(4), 962-1023. doi:10.1086/231294
- Eneqvist, E., Ernits, H., Jahnke, M., Löf, J., & Stoltz, A.-K. (2019). *Innovationskapacitet för att leda och organisera hållbar samhällsutveckling - erfarenheter och rekommendationer från innovationsplattformarna*.
- Ernits, H. (2018). *Omgiven av Grängsgångare. Framväxten av nya samverkansroller i offentlig sektor*.
- Etzioni, A. (1961). *A sociological reader on complex organizations* (Second ed.): Holt, Rinehart and Winston.
- Etzkowitz, H. (2012). Triple Helix Clusters: Boundary Permeability at University—Industry—Government Interfaces as a Regional Innovation Strategy. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 30(5), 766-779. doi:10.1068/c1182
- Evan, W. M. (1965). Toward a Theory of Inter-Organizational Relations. *Management Science*, 11(10), B217-B230. doi:10.1287/mnsc.11.10.B217
- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in Fast-Response Organizations. *Management Science*, 52(8), 1155-1169. doi:10.1287/mnsc.1060.0526
- Fennell, M., & Alexander, J. (1987). Organizational Boundary Spanning in Institutionalized Environments. *Academy of Management journal*, 30(3), 456. doi:10.2307/256009
- Fleming, L., & Waguespack, D. M. (2007). Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities. *Organization Science*, 18(2), 165. doi:10.1287/orsc.1060.0242
- Fligstein, N. (1997). Social Skill and Institutional Theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 397-405. doi:10.1177/0002764297040004003
- Fligstein, N. (2001). Social Skill and the Theory of Fields. *Sociological Theory*, 19(2), 105-125. doi:10.1111/0735-2751.00132
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: why social inquiry fails and how it can succeed again* Cambridge: Cambridge University Press.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Fox, J. L., & Cooper, C. (2013). *Boundary-Spanning in Organizations: Network, Influence and Conflict*: Taylor & Francis.

- Fred, M. (2018). *Projectification : the Trojan horse of local government*. Lund Univesity,
- Friedland, R., & Alford, R. (1991). Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232-266). Chicago : University of Chicago Press.
- Frost, P. J. (1985). *Organizational culture*. Sage Publications.
- Furnari, S. (2014). Interstitial spaces: microinteraction settings and the genesis of new practices between institutional fields.(Report). *Academy of Management Review*, 39(4), 439. doi:10.5465/amr.2012.0045
- Furnari, S. (2016). Institutional fields as linked arenas: Inter-field resource dependence, institutional work and institutional change. *Human Relations*, 69(3), 551-580. doi:10.1177/0018726715605555
- Gash, A., & Ansell, C. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *JPART*, 18, 543-571.
- Gibbons, M. (1994). *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage.
- Giddens, A. (1984/2013). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Oxford : Wiley.
- Goffman, E. (1956). *The presentation of self in everyday life*. Edinburgh: Edinburgh : University of Edinburgh Social Sciences Research Centre.
- Gossas, M. (2006). *Kommunal samverkan och statlig nätverksstyrning*: Institutet för Framtidsstudier.
- Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Glencoe, Ill.: Glencoe, Ill.
- Gouldner, A. W. (1955). Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy. *The American Political Science Review*, 49(2), 496-507. doi:10.2307/1951818
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. doi:10.1086/225469
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. doi:10.1086/228311
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5, 317-371. doi:10.1080/19416520.2011.590299
- Gustavsson, T. K. (2015). New Boundary Spanners: Emerging Management Roles in Collaborative Construction Projects. *Procedia Economics and Finance*, 21(C), 146-153. doi:10.1016/S2212-5671(15)00161-6
- Gustavsson, T. K. (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*.
- Hajer, M. A., & Wagenaar, H. (2003). *Deliberative policy analysis understanding governance in the network society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hall, P. (2012). *Managementbyråkrati : organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*: Liber.
- Hanf, K., & Scharpf, F. W. (1978). *Interorganizational policy making: limits to coordination and central control*: Sage Publications.
- Hanssen, S. O. B. (1953). Fields of social activity and their dynamics. / Börje Hanssen. In (Vol. S. [278]-309): Åter till Österlen - en tidig mikrohistoria : agrar- och socialhistoriska texter i urval med en inledande biografi av Anders Perlinge 2010.
- Harris, J. (2002). The Correspondence Method as a Data-Gathering Technique in Qualitative Enquiry. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(4), 1-9. doi:10.1177/160940690200100401
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739. doi:10.1177/0095399713481601
- Healey, P. (1997/2006). *Collaborative planning: shaping places in fragmented societies* (Vol. 2.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Healey, P. (2009). Urban Complexity and Spatial Strategies: Towards a Relational Planning for Our Times, by Patsy Healey. *Journal of Regional Science*, 49(1), 211. doi:10.1111/j.1467-9787.2008.00604_3.x
- Heckathorn, D. (1996). The Dynamics and Dilemmas of Collective Action. *American Sociological Review*, 61(2), 250. doi:10.2307/2096334
- Helfen, M. (2015). Institutionalizing Precariousness? The Politics of Boundary Work in Legalizing Agency Work in Germany, 1949–2004. *Organization Studies*, 36(10), 1387-1422. doi:10.1177/0170840615585338
- Hernes, T. (2008). *Understanding Organization as Process: Theory for a Tangled World*. New York: Routledge.

- Hertting, N. (2003). *Samverkan på spel: rationalitet och frustration i nätverksstyrning och svensk stadsdelsförnyelse: Égalité*.
- Hirschman, A. O. (1977). *The passions and the interests : political arguments for capitalism before its triumph*. Princeton, N.J. Princeton University Press.
- Hogg, M., & Rast, D. (2012). Intergroup Leadership in Organizations: Leading Across Group and Organizational Boundaries. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 37(2), 232-255.
- Honig, M. I. (2006). Street-Level Bureaucracy Revisited: Frontline District Central-Office Administrators as Boundary Spanners in Education Policy Implementation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 28(4), 357-383. doi:10.3102/01623737028004357
- Hoppe, R. A. (2010). *The governance of problems : puzzling, powering, participation*. Bristol: Policy Press.
- Hunt, R. G., Miller, E. J., & Rice, A. K. (1968). Systems of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries. *Administrative Science Quarterly*, 13(2), 360. doi:10.2307/2391466
- Huxham, C. (1996). *Creating collaborative advantage*. London: London : SAGE.
- Huxham, C. (2005). *Managing to collaborate : the theory and practice of collaborative advantage*. New York, NY: Routledge.
- Huxham, C., Vangen, S., Huxham, C., & 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
- Högrell, M. Y., & Ragnarsson, M. (2011). *Budgetarbete och organisationsförändring : en studie av budgetprocessen i Borås stad*. University of Borås.
- Ingold, T. (2007). *Lines: A Brief History*. Routledge.
- Jacobsson, M. (2011). *Samordningens dynamik : om samordningens samspel och förändring i ett interorganisatoriskt anläggningsprojekt*. (Doctoral thesis, monograph), Arkitektkopia, Umeå. DiVA database. (77)
- Jain, R., Cao, L., Mohan, K., & Ramesh, B. (2015). Situated Boundary Spanning: An Empirical Investigation of Requirements Engineering Practices in Product Family Development. *ACM Transactions on Management Information Systems (TMIS)*, 5(3), 1-29. doi:10.1145/2629395
- Jansen, J., Tempelaar, M., Bosch, F., & Volberda, H. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811. doi:10.1287/orsc.1080.0415
- Jay, E. J. (1964). The Concepts of 'Field' and 'Network' in Anthropological Research. *Man*, 64, 137-139. doi:10.2307/2797693
- Jensen, C., Johansson, S., & Löfström, M. (2018). Policy implementation in the era of accelerating projectification: Synthesizing Matland's conflict-ambiguity model and research on temporary organizations. *Public Policy and Administration*, 33(4), 447-465. doi:10.1177/0952076717702957
- Jessop, B. (1996). Interpretive Sociology and the Dialectic of Structure and Agency. *Theory, Culture & Society*, 13(1), 119-128. doi:10.1177/026327696013001006
- Jordan, T. (2011). Skillful Engagement with Wicked Issues. A Framework for Analysing the Meaning-making Structures of Societal Change Agents. *Integral Review: A Transdisciplinary And Transcultural Journal For New Thought, Research, And Praxis*, 7(2), 47-91.
- Kallinikos, J. (2004). The Social Foundations of the Bureaucratic Order. *Organization*, 11(1), 13-36. doi:10.1177/1350508404039657
- Kaplan, S., Milde, J., & Cowan, R. S. (2017). SYMBIONT PRACTICES IN BOUNDARY SPANNING: BRIDGING THE COGNITIVE AND POLITICAL DIVIDES IN INTERDISCIPLINARY RESEARCH.(Report). *Academy of Management journal*, 60(4), 1387. doi:10.5465/amj.2015.0809
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Keast, R., Mandell, M. P., Brown, K., & Woolcock, G. (2004). Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. *Public Administration Review*, 64(3), 363-371. doi:10.1111/j.1540-6210.2004.00380.x
- Keller, R. T., Szilagyi, A. D., & Holland, W. E. (1976). Boundary-Spanning Activity and Employee Reactions: An Empirical Study. *Human Relations*, 29(7), 699-710. doi:10.1177/001872677602900707
- Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (1997). *Managing complex networks : strategies for the public sector*. London: SAGE.
- Kidd, S. (2007). Towards a Framework of Integration in Spatial Planning: An Exploration from a Health Perspective. *Planning Theory & Practice*, 8(2), 161-181. doi:10.1080/14649350701324367

- Kim, P., & Aldrich, H. (2005). Social Capital and Entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 1. doi:10.1561/03000000002
- Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Boston: Little brown.
- Kislov, R. (2014). BOUNDARY DISCONTINUITY IN A CONSTELLATION OF INTERCONNECTED PRACTICES. *Public Administration*, 92(2), 307-323. doi:10.1111/padm.12065
- Kislov, R., Hyde, P., & McDonald, R. (2017). New Game, Old Rules? Mechanisms and Consequences of Legitimation in Boundary Spanning Activities. *Organization Studies*, 38(10), 1421-1444. doi:10.1177/0170840616679455
- Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of Management Review*, 28(2), 297-317. doi:10.2307/30040714
- Kouzes, J. M., & Mico, P. R. (1979). DOMAIN THEORY: AN INTRODUCTION TO ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN HUMAN SERVICE ORGANIZATIONS. *Journal of Applied Behavioral Science*, 15, 449-469.
- Kraatz, M. S. (2009). Leadership as institutional work: A bridge to the other side. In *Institutional Work* (pp. 59-91). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kraatz, M. S., Block, E., Davis, J., Glynn, M., Hoffman, A., Jones, C., . . . Zajac, E. (2008). Organizational implications of institutional pluralism.
- Kreiner, K., & Mouritsen, J. (2005). The analytical interview. Relevance beyond reflexivity. In S. Tengblad, R. Solli, & B. Czarniawska (Eds.), *The Art of Science*. Köpenhamn: Liber.
- Landsberger, H. A. (1961). The horizontal dimension in bureaucracy. *Administrative science quarterly : ASQ : dedicated to advancing the understanding of administration through empirical investigation and theoretical analysis*, 6(3), 299-332. doi:10.2307/2390705
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691. doi:10.2307/259349
- Langley, A., Lindberg, K., Mork, B. E., Nicolini, D., Raviola, E., & Walter, L. (2019). BOUNDARY WORK AMONG GROUPS, OCCUPATIONS, AND ORGANIZATIONS: FROM CARTOGRAPHY TO PROCESS. *Academy Of Management Annals*, 2019, Vol. 13, Iss. 2, pp. 704-736, 13(2), 704-736.
- Latour, B. (1993). *We have never been modern*. Harvard Univ. Press.
- Lawrence, P. R. (1967). *Organization and environment : managing differentiation and integration*. Boston, Mass.: Boston, Mass.
- Lawrence, T. B., & Phillips, N. (2019). Organization Work. In *Constructing Organizational Life*. Oxford: Oxford University Press.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). *Institutional work : actors and agency in institutional studies of organizations*. New York: New York : Cambridge University Press.
- Lazorchak, S. A., & O'Neal, G. S. (2001). Department Store Apparel Buyers: Relationships Among Environmental Characteristics, Environmental Uncertainty, Boundary Spanning Activities, Managerial Discretion and Power. *Clothing and Textiles Research Journal*, 19(1), 11-21. doi:10.1177/0887302X0101900102
- Leifer, R., & Delbecq, A. (1978). Organizational/environmental interchange: a model of boundary spanning activity. *Academy of management review. Academy of Management*, 3(1), 40. doi:10.5465/AMR.1978.4296354
- Leifer, R., & Huber, G. (1977). Relations among Perceived Environmental Uncertainty, Organization Structure, and Boundary-Spanning Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 235. doi:10.2307/2391958
- Leslie, R., & Frederick, S. (1981). Organizational roles. In N. Paul C & S. William H. (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1, pp. 290-308). Oxford: Oxford University Press.
- Lewin, K. (1939). Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868-896. doi:10.1086/218177
- Levine, S., & White, P. (1961). EXCHANGE AS A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE STUDY OF INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS. *Administrative Science Quarterly*, 5(4), 583-601. doi:10.2307/2390622
- Lincoln, J. R., Gerlach, M. L., & Ahmadjian, C. L. (1996). Keiretsu Networks and Corporate Performance in Japan. *American Sociological Review*, 61(1), 67-88.
- Lindberg, K. (2002). *Kopplandets kraft : om organiserings mellan organisationer*. Diss. Göteborg : Univ., 2002,

- Lindberg, K. (2009). *Samverkan*. Liber Malmö.
- Linden, R. (2003). Learning to manage horizontally: The promise and challenge of collaboration. *PM. Public Management*, 85(7), 8.
- Linden, R. (2010). Collaborative Intelligence. *Public Manager*, 39(1), 20-26.
- Linden, R. M. (2010). *Leading Across Boundaries: Creating Collaborative Agencies in a Networked World*. Wiley.
- Luhmann, N. (2017/1968). *Trust and Power*. Wiley.
- Lundberg, G. A., & Lawsing, M. (1937). The sociography of some community relations. *American Sociological Review*, 2, 318-335. doi:10.2307/2084864
- Lundberg Rodin, M., Samuelsson, C., & Malmquist, C. (2018). *Att göra & lära samtidigt : sociala investeringar innebär arbete både med att förändra och utveckla*. Borås: Borås stad.
- Löfström, M. (2010). *Samverkan och gränser : studier av samverkansprojekt i offentlig sektor*. Göteborg: Handelshögskolan, Göteborgs universitet.
- Manin, B. (1987). On Legitimacy and Political Deliberation. *Political Theory*, 15(3), 338-368. doi:10.1177/0090591787015003005
- March, J. G. (1958). *Organizations*. New York: New York : Wiley.
- Martin, P. Y., & Turner, B. A. (1986). Grounded Theory and Organizational Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(2), 141-157. doi:10.1177/002188638602200207
- Maxwell, L., Beltrán, C., Threadcraft, S., White, S. K., Leonard, M., & Honig, B. (2019). The “Agonistic Turn”: Political Theory and the Displacement of Politics in New Contexts. *Contemporary Political Theory*, 18(4). doi:10.1057/s41296-019-00346-8
- McGowan, R. P., & Bozeman, B. (1982). Boundary-spanning and information transfer: The influence of external change. *Social Science Information Studies*, 2(4), 175-186. doi:10.1016/0143-6236(82)90041-2
- Metzger, J., Allmendinger, P., & Oosterlynck, S. (2014). *Planning against the political : democratic deficits in European territorial governance*. London: London : Routledge.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. doi:10.1086/226550
- Meyer, U., & Schubert, C. (2007). Integrating path dependency and path creation in a general understanding of path constitution. *Science, Technology & Innovation Studies*, 3. doi:10.17877/DE290R-978
- Michaeli, I. (2000). *Bland eldsjälur och gränsgångare : en studie i två kommuner av Agenda 21 som social styrform*. Gävle: Institutet för bostads- och urbanforskning, Uppsala univ.
- Miles, R. H., & Perreault, W. D. (1976). Organizational role conflict: Its antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17(1), 19-44. doi:10.1016/0030-5073(76)90051-9
- Miller, P. M. (2008). Examining the work of boundary spanning leaders in community contexts. *International Journal of Leadership in Education*, 11(4), 353-377. doi:10.1080/13603120802317875
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management : inside our strange world of organizations*. New York: New York : Free Press.
- Mitchell, J. C. (1974). Social Networks. *Annual Review of Anthropology*, 3(1), 279-299. doi:10.1146/annurev.an.03.100174.001431
- Moberg, C., & de la Cuadra, K. (2011). *STADSDELSREFORMEN I BORÅS STAD FÖRÄNDRING : EN RESA MOT ETT OKÄNT MÅL?* (Independent thesis Basic level (degree of Bachelor) Student thesis), University of Borås/School of Business and Informatics, DiVA database. (2011KF24)
- Mol, A. (2002). *The body multiple ontology in medical practice*. Durham: Durham : Duke University Press.
- Molander, B. (1996). *Kunskap i handling* (2., omarb. uppl. ed.): Göteborg : Daidalos.
- Morison, E. E. (1966). *Men, Machines, and Modern Times*. M.I.T. Press.
- Morse, R. S. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 231-245. doi:10.1016/j.leaqua.2010.01.004
- Moulaert, F., Jessop, B., & Mehmood, A. (2016). Agency, structure, institutions, discourse (ASID) in urban and regional development. *International Journal of Urban Sciences*, 20(2), 167-187. doi:10.1080/12265934.2016.1182054
- Nederhand, J., Steen, M., & Twist, M. (2018). Boundary-spanning strategies for aligning institutional logics: A typology. *Local Government Studies*, 2018(November), 1-22.
- Nicolini, D. (2012). *Practice Theory, Work, and Organization: An Introduction*. OUP Oxford.
- Noble, G., & Jones, R. (2006). The Role of Boundary-Spanning Managers in the Establishment of Public-Private Partnerships. *Public Administration*, 84(4), 891-917. doi:10.1111/j.1467-9299.2006.00617.x

- Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond: (New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 187-206. doi:10.1093/jpo/jov002
- O'Flynn, J., Blackman, D., & Halligan, J. (2014). *Crossing boundaries in public management and policy : the international experience*. Milton Park, Abingdon, Oxon.
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2008). Boundary Organizations: Enabling Collaboration among Unexpected Allies. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 422-459. doi:10.2189/asqu.53.3.422
- O'leary, R., & Vij, N. (2012). Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going? *The American Review of Public Administration*, 42(5), 507-522. doi:10.1177/0275074012445780
- Obstfeld, D. (2005). Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 100-130. doi:10.2189/asqu.2005.50.1.100
- Odus V. Elliott, L. M. S., Salamon, L. M., & Elliott, O. V. (2002). *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford University Press, USA.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145. doi:10.2307/258610
- Orlikowski, W. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273. doi:10.1287/orsc.13.3.249.2776
- Orton, J. D. (1997). From inductive to iterative grounded theory: Zipping the gap between process theory and process data. *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 419-438. doi:10.1016/S0956-5221(97)00027-4
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 15(2), 203-223.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? : emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: London : Routledge.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848. doi:10.1287/mnsc.25.9.833
- Paauwe, J., Broek, J., & Boselie, P. (2013). Multiple Institutional Logics in Health Care: 'Productive Ward: Releasing Time to Care'. *Public Management Review*, 16, 1-20. doi:10.1080/14719037.2013.770059
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*: SAGE Publications.
- Pentland, B. T. (1999). BUILDING PROCESS THEORY WITH NARRATIVE: FROM DESCRIPTION TO EXPLANATION. *Academy of Management Review*, 24(4), 711. doi:10.2307/259350
- Perrone, V., Zaheer, A., & McEvily, B. (2003). Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. *Organization Science*, 14(4), 422-439. doi:10.1287/orsc.14.4.422.17487
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations : a critical essay* (3. ed. ed.). New York: New York : McGraw-Hill.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292. doi:10.1287/orsc.1.3.267
- Pollitt, C. (2003). Joined-up Government: a Survey. *Political Studies Review*, 1(1), 34-49. doi:10.1111/1478-9299.00004
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1-24. doi:10.1146/annurev.soc.24.1.1
- Powell, W., White, D., Koput, K., & Owensmith, J. (2005). Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences. *American Journal of Sociology*, 110(4), 1132-1205. doi:10.1086/421508
- Power, J. M. (1973). THE RETICULIST FUNCTION IN GOVERNMENT: MANIPULATING NETWORKS OF COMMUNICATION AND INFLUENCE *. *Australian Journal of Public Administration*, 32(1), 21-27. doi:10.1111/j.1467-8500.1973.tb00760.x
- Pruden, H. (1969). Interorganizational conflict, linkage, and exchange: A study of industrial salesmen. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 12(3), 339.
- Putnam, R. D. (2002). *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*. Oxford University Press, USA.
- Putnam, R. D., & Nanetti, R. Y. (1994). *Making Democracy Work : Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Raffaelli, R., & Glynn, M. A. (2015). *What's So Institutional about Leadership? Leadership Mechanisms of Value Infusion* (Vol. 44): Emerald Group Publishing Limited.

- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government 1. *Political Studies*, 44(4), 652-667. doi:10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x
- Rieple, A., Haberberg, A., & Gander, J. (2005). Hybrid Organizations as a Strategy for Supporting New Product Development. *Design Management Review*, 16(1), 48-55. doi:10.1111/j.1948-7169.2005.tb00007.x
- Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Integrating Knowledge and Practice to Advance Human Dignity*, 4(2), 155-169. doi:10.1007/BF01405730
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Oxford, England: Harvard Univ. Press.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., Camerer, C., Bigley, G., Pearce, J., . . . Mullen, M. (1998). Trust in and between organizations. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-620.
- Schutz, A. (1971). *Collected Papers*: M. Nijhoff.
- Schutz, A. (1972). *The Phenomenology of the Social World*: Northwestern University Press.
- Schön, D. (1971). *Beyond the stable state : Public and private learning in a changing society*. London: London : Maurice Temple Smith Ltd.
- Sehested, K. (2009). Urban Planners as Network Managers and Metagovernors. *Planning Theory & Practice*, 10(2), 245-263. doi:10.1080/14649350902884516
- Seidman, H. (1975). *Politics, Position, and Power: The Dynamics of Federal Organization*: Oxford University Press.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35. doi:10.2307/2086752
- Selznick, P. (1960). *The Organizational Weapon*: Free Press.
- Selznick, P. (1984/1949). *TV/A and the grass roots : a study of politics and organization*. Berkeley: Berkeley : University of California Press.
- Selznick, P. (1984/1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*: University of California Press.
- Selznick, P. (1994). *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*: University of California Press.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Seravalli, A., Ernits, H., & Upadhyaya, S. (2019). *Innovationslab för avfallsminimering*.
- Sewell, W. H. (1992). A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. *American Journal of Sociology*, 98(1), 1-29. doi:10.1086/229967
- Shrestha, R., Köckler, H., Flacke, J., Martinez, J., & Van Maarseveen, M. (2017). Interactive Knowledge Co-Production and Integration for Healthy Urban Development. *Sustainability (Switzerland)*, 9(11), urn:issn:2071-1050. doi:10.3390/su9111945
- Simon, H. A. (1957). *Models of man, social and rational : mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York: New York : Wiley.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273. doi:10.1177/002188638201800303
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an Enacted World. *The Academy of Management Review*, 10(4), 724. doi:10.2307/258041
- Snodgrass, L., & Mukhtar-Landgren, D. (2020). Conceptualizing Testbed Planning: Urban Planning in the Intersection between Experimental and Public Sector Logics. *Urban Planning*, 5, 2183-7635. doi:10.17645/up.v5i1.2528
- Snow, D., Rochford, E., Worden, S., & Benford, R. (1986). Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation. *American Sociological Review*, 51(4), 464. doi:10.2307/2095581
- Solli, R., Demediuk, P., & Adolfsson, P. (2011). Varför medborgarbudget nu? In S. k. o. landsting (Ed.), *Medborgarbudget i Sverige, Europa och världen* (pp. 83-88). Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.
- Sonnenwald, D. H. (1996). Communication roles that support collaboration during the design process. *Design Studies*, 17(3), 277-301. doi:10.1016/0142-694X(96)00002-6

- Stadtler, L., & Karakulak, Ö. (2020). Broker Organizations to Facilitate Cross-Sector Collaboration: At the Crossroad of Strengthening and Weakening Effects. *Public Administration Review*, n/a(n/a). doi:10.1111/puar.13174
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588. doi:10.1016/S0149-2063_03_00025-4
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420. doi:10.1177/030631289019003001
- Steadman, H. J. (1992). Boundary Spanners: A Key Component for the Effective Interactions of the Justice and Mental Health Systems. *Law and Human Behavior*, 16(1), 75-87. doi:10.1007/BF02351050
- Stenberg, J. (2007). *Interplace Planning - Theory and Practice: Partnership and Participation in Transformation of Multicultural Neighbourhoods*.
- Stinchcombe, A. L. (1997). On the virtues of the old institutionalism. *Annual Review of Sociology*, 23, 1.
- Strömberg, A. (2007). *Samordning, hyfs och reda : stabilitet och förändring i svensk planpolitik 1945-2005*. Diss. Uppsala : Uppsala universitet, 2007, Uppsala.
- Styhre, A. (2005). *Management writing out of bounds : writing after postcolonialism* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber.
- Styhre, A. (2007). *The innovative bureaucracy : bureaucracy in an age of fluidity*. London: Routledge.
- Svensson, P. (2018). *Cross-sector strategists : dedicated bureaucrats in local government administration*. Diss. Göteborg : Göteborgs universitet, 2018,
- Svensson, P. (2019). *Att skapa helhet i offentlig sektor : tankar om tvärsaktyllt arbete*. Lund: Nordic Academic Press.
- Sørensen, E. (2002). *Politikerne og netværksdemokratiet: fra suveræn politiker til meta-guvernør*. Jurist-og Økonomforbundets Forlag.
- 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, J. D. (1967). *Organizations in action : social science bases of administrative theory*. New York: New York : Mc Graw-Hill.
- Thompson, J. D., & Tuden, A. (1959). Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decision. In *Comparative Studies in Administration*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.
- Tops, P. W., & Hartman, C. (2009). The relationship between policy governance and front-line governance. In J. W. Duyvendak, F. Hendriks, & M. van Niekerk (Eds.), *City in Sight: Dutch Dealings with Urban Change* (pp. 191-202): Amsterdam University Press.
- Trevillion, S. (1992). *Caring in the Community: A Networking Approach to Community Partnership*: Longman.
- Turner, V. (1995). *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. Aldine de Gruyter.
- Tushman, M. L. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative science quarterly : ASQ : dedicated to advancing the understanding of administration through empirical investigation and theoretical analysis*, 22(4), 587-605. doi:10.2307/2392402
- 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*.
- Tyrstrup, M. (2014). *I välfärdsproduktionens gränsland - organisatoriska mellanrum i vård, skola och omsorg*.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 26(9), 1377-1404. doi:10.1177/0170840605056907
- van der Pennen, T., & van Bortel, G. (2016). Exemplary Urban Practitioners in Neighbourhood Renewal: Survival of the Fittest... and the Fitting. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(3), 1323-1342. doi:10.1007/s11266-015-9600-4
- van Hulst, M., de Graaf, L., & van Den Brink, G. (2012). The work of exemplary practitioners in neighborhood governance. *Critical Policy Studies*, 6(4), 434-451. doi:10.1080/19460171.2012.730763
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 6, 287-365.

- van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2014). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Sciences*, 47(1), 3-24. doi:10.1007/s11077-013-9181-2
- van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018a). *Boundary Spanners in Public Management and Governance: An Interdisciplinary Assessment*. Edward Elgar Publishing, Incorporated.
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018b). Facilitating conditions for boundary-spanning behaviour in governance networks. *Public Management Review*, 20(4), 503-524. doi:10.1080/14719037.2017.1302248
- van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2020). Becoming a Competent Boundary Spanning Public Servant. In H. Sullivan, H. Dickinson, & H. Henderson (Eds.), *The Palgrave Handbook of the Public Servant* (pp. 1-15). Cham: Springer International Publishing.
- van Meerkerk, I., Edelenbos, J., & Klijn, E.-H. (2015). Connective management and governance network performance: the mediating role of throughput legitimacy. Findings from survey research on complex water projects in the Netherlands. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 33(4), 746-764. doi:10.1068/c1345
- Vangen, S., Hayes, J. P., & Cornforth, C. (2014). Governing Cross-Sector, Inter-Organizational Collaborations. *Public Management Review*, 1-24. doi:10.1080/14719037.2014.903658
- Warren, R. (1966). *The Community in America*. McNally.
- Warren, R. (1967). The interorganizational field as a focus for investigation. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 396-419. doi:10.2307/2391312
- Warren, R., Rose, S. M., & Bergunder, A. F. (1974). *The Structure of Urban Reform: Community Decision Organizations in Stability and Change*. Lexington Books.
- Washington, M., & Boal, K. D., J. (2008). Institutional Leadership: Past, Present, and Future. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 719-734). London: SAGE Publications Ltd.
- Webb. (1991). Coordination: a problem in public sector management. *Policy and Politics*, 19(Oct 91), 229-241.
- Weber, M. (1978/1922). *Economy and society : an outline of interpretive sociology* ([New ed.]. ed.). Berkeley, Calif.: Berkeley, Calif. : Univ. of Calif. Press.
- Weerts, D. J., & Sandman, L. R. (2008). Building a Two-Way Street: Challenges and Opportunities for Community Engagement at Research Universities. *Review of Higher Education*, 32(1), 73-106. doi:10.1353/rhe.0.0027
- Weerts, D. J., & Sandmann, L. R. (2010). Community Engagement and Boundary-Spanning Roles at Research Universities. *The Journal of Higher Education*, 81(6), 632-657. doi:10.1080/00221546.2010.11779075
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1. doi:10.2307/2391875
- Weick, K. (1989). Theory Construction as Disciplined Imagination. *The Academy of Management Review*, 14(4), 516. doi:10.2307/258556
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif. Sage.
- Weick, K. (2001). *Making Sense of the Organization*. Wiley.
- Weitz, N., Strambo, C., Kemp-Benedict, E., & Nilsson, M. (2017). Closing the governance gaps in the water-energy-food nexus: Insights from integrative governance. *Global Environmental Change*, 45, 165.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wijen, F., & Ansari, S. (2007). Overcoming Inaction through Collective Institutional Entrepreneurship: Insights from Regime Theory. *Organization Studies*, 28(7), 1079-1100. doi:10.1177/0170840607078115
- Villalonga-Olives, E., & Kawachi, I. (2017). The dark side of social capital: A systematic review of the negative health effects of social capital. *Social Science & Medicine*, 194, 105.
- 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: Bristol : Policy.

- Williams, P. (2019). The Life and Times of a Boundary Spanner. *Journal of Public Administration Research and Theory*. doi:10.1093/jopart/muz006
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications : a Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press.
- VINNOVA. (2016). *Slutrapport för Innovationsplattform Norrby*. Borås Stad.
- Wolfram, M. (2016). Conceptualizing urban transformative capacity: A framework for research and policy. *Cities*, 51, 121-130. doi:10.1016/j.cities.2015.11.011
- Voltan, A., & De Fuentes, C. (2016). Managing multiple logics in partnerships for scaling social innovation. *European Journal of Innovation Management*, 19(4), 446-467. doi:10.1108/EJIM-01-2016-0010
- Voytenko, Y., McCormick, K., Evans, J., & Schliwa, G. (2016). Urban living labs for sustainability and low carbon cities in Europe: towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 123, 45-54. doi:10.1016/j.jclepro.2015.08.053
- Young, R. F. (2010). The greening of Chicago: environmental leaders and organisational learning in the transition toward a sustainable metropolitan region. *Journal of Environmental Planning and Management*, 53(8), 1051-1068. doi:10.1080/09640568.2010.508948
- Zhang, M. (2018). *Trust Building and Boundary Spanning in Cross-Border Management*. Taylor & Francis.
- Zietsma, C., & McKnight, B. (2009). Bulding the iron cage: institutional creation work in the context of competing proto-institutions. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional work : actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 143-175). New York: Cambridge University Press.
- Öberg, P. (2002). Does Administrative Corporatism Promote Trust and Deliberation? *Governance*, 15(4), 455-475. doi:10.1111/0952-1895.00197

