

Styrning, kunskap och handling i gränslandet

-Systemets oförmåga att själv bära samverkan

1. Vi har inte brist på styrning – vi har brist på genomslag

I regional utveckling råder det sällan brist på ambitioner, mål eller strategiska dokument. Tvärtom. RUS, handlingsplaner, program och uppföljningar är ofta väl genomarbetade, politiskt förankrade och professionellt framtagna.

Ändå känner många igen en återkommande frustration:

Trots god styrning händer inte alltid det vi tänkt oss i praktiken.

Detta bör inte förstås som ett misslyckande, utan som ett mönster i komplex styrning. I frågor som spänner över flera aktörer, nivåer och mandat räcker det inte att styrningen är tydlig – den måste också vara möjlig att omsätta i handling.

Ett sätt att uttrycka detta är:

När styrningen blir tätare än verkligheten hinner med, uppstår friktion.

Det är där många av våra utmaningar börjar.

2. Styrdokument anger riktning – inte handling

RUS och underliggande strategier är i grunden riktande dokument. De pekar ut mål, prioriteringar och gemensamma viljeinriktningar. Ofta vilar de på tydliga resonemang om hur insatser antas leda till önskade effekter.

Det som däremot ofta väcker frågor i praktiken är att dokumenten sällan anger *hur* saker faktiskt ska göras.

Detta är inte en brist. Tvärtom är det en konsekvens av vad strategiska dokument är för typ av verktyg.

”Hur” uppstår alltid i ett sammanhang:

- i relationer mellan aktörer
- i lokala förutsättningar
- genom professionellt omdöme

Om dokumenten skulle försöka ange detta fullt ut riskerar de att bli styrande på ett sätt som låser praktiken snarare än möjliggör den.

Den viktiga frågan blir därför inte *varför* dokumenten saknar ett hur, utan:

Vem eller vad som förväntas bära hur-arbetet i systemet.

3. Det som ofta saknas är inte beslut – utan översättning

I de flesta regionala utvecklingsprocesser finns beslut, viljeinriktningar och resurser. Ändå uppstår ofta låsningar.

En vanlig förklaring är att samma ord betyder olika saker i olika sammanhang. Begrepp som "samverkan", "effekt", "genomförande" eller "resultat" används brett, men tolkas olika beroende på logik, mandat och ansvar.

När dessa skillnader inte översätts, utan lämnas åt var och en att hantera, händer ofta två saker:

- vi skapar fler forum
- eller så stannar vi i samtal utan att komma vidare i handling

Översättning handlar inte om bättre kommunikation, utan om ett praktiskt arbete där olika perspektiv och logiker kopplas ihop så att gemensam handling blir möjlig.

4. När handling är svår blir språk tryggt

I komplexa sammanhang där ansvar är delat, mandat överlappar och konsekvenser är osäkra, fyller språket en viktig funktion. Det skapar trygghet, gemenskap och en känsla av riktning.

Det är därför samverkan ofta beskrivs i generella termer och varför värdeord och gemensamma formuleringar återkommer.

Detta är rationellt, men kan också bli ett hinder.

När språket blir en ersättning för handling snarare än en förberedelse för den, riskerar vi att bli överens utan att faktiskt komma vidare. Ibland krävs inte full enighet, utan **tillräcklig gemensam förståelse** för att våga ta nästa steg.

5. Vi styr ofta som om kunskap vore given – men den skapas i handling

Mycket styrning utgår från antagandet att relevant kunskap redan finns och främst behöver samlas in, struktureras och tillämpas. I komplexa samhällsfrågor är det ofta mer komplicerat än så.

Kunskap uppstår inte enbart genom underlag, utan genom:

- att olika perspektiv möts
- att friktion blir synlig
- att något provas i praktiken

Detta betyder inte att data och analys är oviktiga, men att de behöver kompletteras med professionellt omdöme. Ofta är det samma personer som, oavsett struktur, lyckas få saker att hända. Det handlar inte om individer, utan om ett kunnande som systemet ofta tar för givet men sällan organiserar: Gränsaktörens yrkeskunnande.

6. Från fler strukturer till större förmåga

När något inte fungerar är det lätt att tänka att lösningen är ytterligare en struktur, strategi eller process. Ibland är det dock inte strukturen som saknas, utan förmågan att använda den struktur som redan finns.

Att se RUS och underliggande strategier som delar av ett **kunskapssystem** innebär att ställa andra typer av frågor:

- var tas erfarenheter om hand?
- hur lär vi oss när något inte fungerar?
- vem har utrymme att justera kurs i praktiken?

Detta är inte ett avsteg från styrning, utan ett sätt att ta styrning på större allvar: Att **uppmärksamma det arbete som sker i gränslandet mellan dokument och handling.**

Avslutande reflektion

Många av de utmaningar som upplevs i arbetet med RUS och strategier handlar inte om brist på vilja, kunskap eller struktur, utan om hur dessa kopplas ihop i praktiken.

Det är ofta i mellanrummen – där dokumenten tar slut men arbetet börjar – som utvecklingsförmågan avgörs. Därför är det hög tid att på allvar lyfta och tala om **gränsland** och **gränsaktörers**¹ (yrkes-)kunnande och roll för samverkan i praktiken.

David Lundgren

Staben, regionala utvecklingsförvaltningen

Region Västmanland

david.lundgren@regionvastmanland.se

072-888 1 888

¹ En person, organisation, funktion etcetera