

# MGMT

of Innovation and Technology

---

Nr. 1 Mars 2019

## Horisontell samordning över gränser

– Huvuduppgiften för  
governance i 21a århundrandet?



# Horisontell samordning över gränser

## — Huvuduppgiften för governance i 21a århundrandet?

Av Mats Tyrstrup &  
Jonas Törnblom

Efter decennier av tilltro till konkurrens som mekanism för samhällsutveckling och förbättrat resursutnyttjande riktas fokus idag snarare mot potentialen i att samarbeta. Målen i Agenda 2030 kan knappast infrias enbart genom kommersiell aktivitet på befintliga eller nya marknader. Istället växer behoven av samordnade åtgärder. Inte minst globalt. Men har vi verktyg för detta?

Ett antal resurser – vatten, luft, ozonlager, råvaror, natur, odlingsbar mark, etcetera – måste betraktas ur ett globalt och därmed kollektivt perspektiv. De riskerar nämligen att ta slut, alternativt förstöras. Och detta i en värld där några lever i överflöd medan andra saknar mat och mediciner. I förlängningen växer både klyftor och de spänningar som bara kan lösas med samarbete.

## Alla resurser som behövs finns att tillgå – och kan organiseras!

Dessvärre talar mycket för att vår förmåga att samarbeta inte lyckas i den omfattning som skulle behövas. Det kan röra sig om allt från bristande samordning i omhändertagandet av äldre till uddlösa resultat från klimatkonferenser. Av och till beror detta på att det prioriteras olika, då och då är det regelrätta intressekonflikter. Men även när det råder samsyn om vad som ska åstadkommas saknar vi modeller för governance med två centrala kvaliteter. Den ena är att samordna horisontellt och över gränser – organisatoriska, professionella, sektoriella, med flera. Den andra att åstadkomma detta med metoder och mekanismer som möjliggör att ibland mycket komplexa behov och problem kan tillgodoses respektive lösas.

### Bortom hierarkierna

Vertikal organisering (hierarki), inklusive det vi kallar management, har tjänat oss väl i både privat och offentlig sektor. Modellen är svärövertäffad vad gäller att skapa fokus men också förutsättningar för att fördela och utkräva ansvar. Den förutsätter emellertid förkunskaper om det som ska göras så att en organisation kan utformas för detta. I förlängningen blir centrala beslut och olika former av planering två andra inslag i arsenalen av verktyg för att leda verksamheten. Är verksamheten hyggligt förutsägbar fungerar hierarki ganska bra. Men ju större avvikelserna är från ovanstående, desto sämre fyller hierarki funktionen som koordinerande mekanism.

Är behoven som ska tillgodoses, eller problemen som ska lösas, komplexa, mångfacetterade, svåröverblickbara, föränderliga och kräver samarbete tenderar hierarkier att misslyckas.

Istället för effektiv samordning uppstår suboptimeringar, resurslöseri, otaliga resultatlösa möten, revirstrider, konflikter och ständiga samordningsmisslag. Motåtgärderna brukar vara strukturella justeringar. Men det handlar sällan om strukturer eller rutiner. Det som behövs är ledarskap i processerna utanför, eller egentligen mellan, de olika aktörernas affärs- eller verksamhetsmodeller. Det fordras mekanismer och organisationsformer vilka inkluderar istället för exkluderar och frigör snarare än hämmar. Frågan är var vi hittar något sådant att låta oss inspireras av?

Möjligen skönjer vi, lite oväntat, sådana mekanismer i förra sekelskiftets Wien. Staden var centrum för en rad omdanande skeenden. Huvudstad under habsburgska Österrike-Ungerns avslutande decennier och tummelplats för nyskapande arkitektur, design och stadsutveckling. Musiken, litteraturen och konsten tar också epokgörande kliv. Och filosofin vidareutvecklas samtidigt som psykologi, som empirisk vetenskap, får sin preliminära utformning. Wien var en katalysator för modernismen framväxt och i förlängningen utvecklingen av det moderna samhället.

Naturligtvis finns andra exempel. Typiskt sett geografiskt bestämda. I Grekland och Rom skymtar konturerna av den nutida västeuropeiska staten. Låt vara att förlösningen var både lång och besvärlig. I Aten lades grunden till flera av vår tids vetenskaper. Bloomsburygruppen i London, vid tiden före andra världskriget och medlemmar som Virginia Woolf och John Maynard Keynes, gav oss filosofiska perspektiv som fortfarande har stor betydelse. Idag sker motsvarande inom mode i Milano och i Silicon Valley inom IT, för att ge två exempel. Förtätningar i tid och rum av idéer, kontakter och aktiviteter. Nyskapande miljöer som formar utvecklingen i viktiga avseenden.

### Socialt klimat snarare än organisatoriska strukturer

En möjlig etikett på dessa förtätningar är kluster. Historiskt har kluster uppstått spontant och under längre perioder, även om undantag finns. Centrum för kluster utgörs typiskt sett av städer eller regioner. De senare med utsträckningar såväl inom som över nationsgränser.

Trots att kluster skapar värden, tillväxt och innovationer är

management inte till hjälp för att vare sig beskriva dem eller deras värdeskapande. Modeklustret i Milano saknar resultat- och

## Gig-ekonomin kan vara en möjliggörare.

balansräkning. Det finns inga affärs- eller verksamhetsplaner. Någon ledningsgrupp existerar inte och medarbetarsamtalen lyser med sin frånvaro. Ändå skapas betydande värden och klustret attraherar modemänniskor från jordens alla hörn. Vad handlar detta om? Hur går det till?

Det preliminära svaret är värdeskapande relationer snarare än organisatoriska enheter. Ett värdeskapande som följer andra mönster än linjär omvandling av input till output. Värden uppstår i aktiviteter som inte är väldefinierade i vare sig tid eller rum, eller kanske ens artikulera, annat än i trivial mening. Människor med likartade intressen och kompletterande kompetenser samlas runt idéer, initiativ och projekt. Alla resurser som behövs finns att tillgå – och kan organiseras!

Potentialen i kluster realiseras i projekt där idéer, teknologier, produkter, tjänster och koncept utvecklas. En cirkel uppstår där förverkligandet av olika initiativ stimulerar både atmosfären och idéutvecklingen inom klustret, som i sin tur initierar nya projekt och initiativ. Goda cirklar uppstår. Fler ansluter sig, med ytterligare idéer, andra kompetenser och mera resurser.

### Klusterkvaliteter – en lösning?

Kluster bygger på intressegemenskaper – angelägenheter eller missioner människor samlas runt – under ömsesidig respekt. Det kan handla om filosofi och scenkonst men även hälsa, life science, IT, fordonsutveckling eller växtförädling. Grunden är patoset för angelägenheten. Allt underordnas denna och atmosfären får närmast väckelsekaraktär. Det finns informella hierarkier och konkurrens men det som dominerar är missionen, professionalismen, samarbetet och det öppna och tillitsfulla samtalsklimatet. Det krävs också utrymme för människor att engagera sig i den sortens miljöer. Här är heltidsarbete i byråkratiska organisationer direkt försvärande och hämmar notoriskt att klusterliknande relationer och samarbeten uppstår. Kluster utmärks ju av dynamiken som skapas när människor ger sig i kast med olika aktiviteter, initiativ och projekt i konstellationer som ständigt utvecklas i kreativitets-

## Slimmade organisationer är försvärande.

främjande avseenden.

Det finns snarlika miljöer. Byggsektorn är ett myller av projekt och tillfällig organisering. Men den präglas av vertikala, suboptimerande strukturer och aggressiv konkurrens. De potentiella klusterkvaliteterna går förlorade. Klimatet uppmuntrar inte till ett breddat samtal med sociologer, konstnärer, företagare eller föreningsmänniskor om hållbar stadsutveckling. Gig-ekonomin kan vara en möjliggörare men tycks, så här långt, handla främst om egon och att stå i centrum. Det är när missioner sätts i centrum som nya spelplaner öppnar sig. De vertikala ledningsstrukturerna måste då bidra med något nytt

när hierarkins linjära metod för värdeskapande ska ersättas av klustrets mer horisontella och cirkulära mekanismer.

### Slimmade organisationer som hinder

Slimmade organisationer är här försvärande. De förefaller effektiva men suboptimerar i relation till de betydande värden som hade kunnat frigöras genom samarbeten med klusterliknande inslag. Nyckeln är att medarbetare engagerar sig i horisontella relationer runt angelägenheter som kräver flera aktörers bidrag. Som chef ska man erbjuda ett sådant utrymme. Tillåta en del slack. Uppmuntra till initiativ och stå för salladslunchen när medarbetarna arrangerar workshops med sina partners. Man ska även bygga relationer till cheferna i de andra organisationerna. Då bildas ett gränsöverskridande nätverk av chefer, en legitimerande kontext, i vilken medarbetarna kan verka. Och inom denna skapa de värden ingen kan åstadkomma på egen hand. Oddsens är hyggliga att det dessutom är något innovativt!

*Författarna medverkar i ett Vinnova-projekt som undersöker förutsättningarna för en svensk School of Governance. Skolan skulle fungera som medel för strategiskt lärande och kunskapsbildning runt just nya och innovativa governance-format. Målet skulle vara att utbilda ledare och specialister som kan arbeta med komplex samhälls- omvandling i hållbar riktning. Nordiska kvaliteter – stabila demokratier och välfärdsstater, innovationsförmågan, tilliten, solidariteten och öppenheten – blir en naturlig scenografi för en sådan skolas olika verksamheter. [www.schoolofgovernance.se](http://www.schoolofgovernance.se)*



### MATS TYRSTRUP

[mats.tyrstrup@leadinghealthcare.se](mailto:mats.tyrstrup@leadinghealthcare.se)

Mats Tyrstrup är docent vid Handelshögskolan i Stockholm och forskningsledare vid Stiftelsen Leading Healthcare. Hans forskar om ledarskap, särskilt i komplexa verksamheter med strategiska samordningsbehov. Han är en ofta anlita föreläsare och arbetar med rådgivningsuppdrag i både privat och offentlig sektor.



### JONAS TÖRNBLOM

[jonas.toernblom@envito.se](mailto:jonas.toernblom@envito.se)

Jonas Törnblom är idag egenföretagare men har arbetat 30 års i ledande befattningar i miljöteknikbranschen, såväl i Sverige som internationellt. Jonas har också varit engagerad i flera offentliga sammanhang för att internationalisera svenskt miljöteknik- och stadsutvecklingskunnande. Han är också idégivare till projektet Swedish School of Governance.