

Att samverka i nätverk – tvärs institutionsgränser.

En föreläsning med Benny Hjern på Merlo slott den 27 oktober 2005.



Ett trettiotal personer hade hörsammat inbjudan till en "runda bords – föreläsning" med Benny Hjern. Temat för dagen var samverkan tvärs institutions- och organisationsgränser.

Välkommen

Dagen inleddes med att Märta Molin, ABM Resurs, hälsade alla varmt välkomna till Merlo slott i Timrå. Därefter överlämnades ordet till Kjell-Åke Hermansson, SCA, som berättade om dels arkivfunktionen vid SCA och Merlo, dels om byggnaden Villa Merlo.

Om Merlo

SCA har haft sitt centralarkiv lokaliserat till Merlo sedan början av 1950-talet. Idag har SCA över 40 000 anställda i mer än 40 länder. I SCA:s arkiv kan man säga att Norrlands industrihistoria finns samlad. Idag har man drygt 5 000 hyllmeter arkivhandlingar, såväl inne i byggnaden Villa Merlo som i intilliggande annex. Ett exempel är ladugården som idag utgör en omfattande depå.

I arkivet representeras näringar som järnbruk, vattensågar, ång- och elsågar, skeppsvarv, glasbruk, träsliperier, massafabriker och pappersbruk. Även stödnäringsområden som flottning och vattenkraftproduktion finns företrädda. Vid arkivet har man en stor öppenhet mot forskningen; såväl amatörforskning som akademisk forskning.



Merlo arkiv

Byggnaden då? Kjell-Åke kunde berätta att Villa Merlo uppfördes 1883-1885, som en sommarvilla för familjen Fredrik Bünsow. Arkitekt var Isak Gustav Clason.

Han ritade även familjens hus vid Strandvägen i Stockholm: det så kallade Bünsowska huset. Villa Merlo uppfördes i en för tiden typisk stilblandning; med inslag från en rad epoker. Dessutom är byggnaden helt befriad från symmetri. Men östra fasaden ger ändå ett sammantaget medeltidsromantiskt intryck och därför kom Villa Merlo när den var nybyggd snart att kallas för slott.



Merlo slott

Bünsow var även mycket trädgårdsintresserad och han etablerade såväl en engelsk park som en omfattande handelsträdgård.

Dagens föreläsning hölls i den ursprungliga salongen och i rummet finns en rad intressanta detaljer som Hermansson initierat berättade om; målningar, möbler, textilier och armatur för att nämna något. Taket i salongen är nyligen restaurerat och man har återskapat fantastiska takmålningar. Då tiden var knapp hann vi inte med någon rundtur i de övre våningarna utan fick nöja oss med att studera och njuta av den välkomnande hallen med dess svängda marmortrappa, det så kallade blomsterrummet och "fruns rum" alldeles i anslutning till salongen.

Benny Hjern

Så lämnades ordet över till Benny Hjern. Hjern är professor i statsvetenskap och numera verksam vid Internationella handelshögskolan i Jönköping, där han är ansvarig för den implementeringsforskning och policyanalys som bedrivs. Hjern doktorerade i statskunskap 1976, och har därefter bedrivit forskning och undervisning ibland annat Berlin och Umeå. 1984 utsågs Benny Hjern till professor och fick i uppdrag att etablera och bygga upp implementationsforskning vid Umeå universitet. Idag är han alltså verksam i Jönköping, och Benny Hjern är en flitigt anlita föreläsare.

Hjern inledde med att säga att han forskar om vad folk gör, inte vad de säger sig göra. Implementationsforskning handlar i hög grad om verkställighet och han fokuserar i sin forskning praxis.

Benny Hjern inledde med att koppla till det som Hermansson berättat om, nämligen industrialiseringen. En epok som kom att forma Sverige på i princip alla områden. Den industriella modellen var framgångsrik och sättet att organisera verksamheter "kopierades" av andra sektorer. I det tidiga skedet av industrialiseringen var det bara ett fåtal som hade de kunskaper som krävdes och produktionen organiserades i toppstyrda pyramider. Specialisterna styrde från toppen.

Under de senaste decennierna har dock det industrisamhälle som organiserats enligt "pappersbruksmodellen" kommit att ersättas av tjänstesamhället. Denna utveckling har gått mycket snabbt. 1973 var cirka 300 000 anställd i kommuner och landsting. 1993 var motsvarande siffra 1,3 miljoner!

Mot bakgrund av detta menade Hjern att det är hög tid att släppa "pyramiderna" för att kunna skapa en effektiv och professionell tjänsteproduktion.

Hjern menade också att övergången från industrisamhälle till tjänstesamhälle inte riktigt kan liknas vid övergången från agrarsamhälle till industrisamhälle. Den förra övergången var relativt enkel, då sättet att ordna och driva agrar verksamhet vid större enheter inte var allt för olik det industriella konceptet.

Så vad gör vi när strukturerna sätter gränser för tjänsteproduktionen? Jo, enligt Hjern skapar vi en rad projekt. Utanför gängse organisations och eller förvaltningsgränser startar man projekt för att hantera en gemensam problematik. I projekten möts kompetens från en rad olika verksamheter för att hantera en gemensam fråga på ett tvärvetenskapligt sätt. Men detta med att gå samman i tillfälliga organiseringar är inte helt okomplicerat, även om vi under senare år blivit oändligt mycket bättre på projekt. Problemen handlar till exempel om hur man ska ta hand om och implementera resultat av projekt, hur man ska utkräva ansvar i en organisation kontra en organisering, hur man ska belöna framgångsrika projekt osv.

Under 1990-talet var Sverige ledande när det gällde antalet projekt. Enligt Hjern kom de allra flesta till; medvetet eller omedvetet, för att påskynda institutionsförnyelse. Men projekt eller organiseringar ses fortfarande, av vissa, som en avvikelse från det ordinarie. Något som kom till för att det fanns extra medel och som ett sätt att "låta några hållas".

Då vi inom ABM-området i Västernorrland samverkar i en del projekt och nätverk uppmanade Hjern oss att GÖRA så mycket vi bara orkar med. Projekt och nätverk skapar viss frihet och genom organiseringar kan man komma långt med olika utvecklingsidéer.

Vi talar idag ofta om lärande organisationer. Men är organisationer verkligen beredda till lärande, undrade Hjern? Det har under åren publicerats en rad rapporter från olika projekt, men vem ta emot resultaten, vem vill ändra sin verksamhet i den riktning som projekt pekat ut? Nästan inga. Här betonade Hjern ledarnas roll i jämförelse med chefernas. Duktiga ledare törs och vill utveckla verksamheter tillsammans med professionella, men det måste skapas bättre förutsättningar inom organisationerna för utvecklingsarbete.

I sammanhanget "tipsade" han de bland åhörarna som befinner sig i ledande ställning att våga mer; att ta för sig och prioritera bättre. Det moderna och komplexa samhället kräver moderna och komplexa lösningar!

Hjern tog även upp politikernas roll. En roll som idag kommit att bli allt mer komplex och svår. Politiken har i vissa fall kommit att hamna allt för nära verksamheten och politiker har tagit eller givits rollen att prioritera "långt ned i basen av pyramiderna" i tider av krympande resurser. I värsta fall måste politiker sitta i möten och prioritera hur ett vårdbiträde ska använda sin tid. En fråga som en professionell ledare inom vård och omsorg oftast bättre kan svara på. Denna situation är varken politiker eller professionella nöjda med. Och den är definitivt inte bar för demokratin, enligt Hjern.

Idag måste vi, enligt Hjern, göra allt fler horisontella prioriteringar. Och för att dessa ska bli framgångsrika bör de göras i samverkan mellan professionella och folkvalda. Inte av experter, vare sig de är anställda som experter inom sitt område eller politiskt tillsatta experter. Hjern sa: *"Specialister vill sällan vara med och organisera sig professionellt då de redan vet vad som är bäst."* Han fortsatte: *"Det är allt för enkelt att sitta i toppen och svara på frågor som man själv ställt."*

Hjern återkom vid en rad tillfällen till de professionellas roll. Han ställde frågor som: Vem passar bäst att leda en verksamhet? Vem passar bäst att leda ett projekt/en organisering? Kan professionella som "tar" ett ledarskap i en organisering komma att hota makten/chefen?

Hjern sa. *"Vi har en stor utmaning framför oss. Vi måste organisera oss professionellt!"*

På en fråga från åhörarna gällande de allt vanligare förekommande generalisterna, så svarade Benny Hjern att generalister kan utgöra en fara. Det är inte bra att en person försöker göra sig så bred som möjligt och täcka in ett allt större (kompetens) område.

Vidare betonade Benny Hjern vikten av att alltid eller ofta ställa sig frågan *För vem? För vad?* Kan man idag överhuvudtaget identifiera målgrupp för en verksamhet? Tjänsteproduktion som organiserats i så kallade stuprör har kanske viss möjlighet att skapa en bild av mottagaren/målgruppen. Men Hjern menade att dagens samhälle är komplexare än så och att framgångsrika organiseringar istället för målgrupp har identifierat "för vem" grupper.

Benny Hjern fortsatte med att tala om utvärderingens roll och om vikten av fungerande informationssystem. Återigen betonade han de professionellas roll; de professionella har ett stort ansvar för att utvärdera och kommunicera resultat. Och han menade att det är av stor vikt att vi förbättrar informationssystemen mellan mer tillfälliga organiseringar och de samverkande linjeorganisationerna.

I sammanhanget betonade Hjert revisionens oförmåga att följa upp projektverksamheter. Och inte bara projektverksamheter. Generellt sett så har dagen uppföljningssystem svårt att riktigt följa och värdera effekterna av insatt kapital. Men enligt Hjern börjar vi även här skönja en ljusning, då nya uppföljningssystem och redovisningssystem växer fram.

Å andra sidan varnade Hjern oss för felaktigt gjorda utvärderingar. Felaktigt gjorda utvärderingar har enligt Hjern inte genomförts *"ute bland dem som organiseringen/projektet avsett påverka"* utan hos experter. Hjern betonade en utvärderingsmetodik som på ett *"ömsint"* sätt utgår från dem som man vill påverka och att utvärderingen tar sin utgångspunkt i den verkligheten. Att genom intervjuer och samtal med till exempel lärare och skolbarn och deras föräldrar kan man göra en mycket bättre utvärdering av insatser inom skolan, än genom att fråga "experterna". En viktig fråga för utvärderingen blir Vilka berörs? Vilka ska beröras? Hjern sa att en utvärdering alltid måste utgå från "för vem" perspektivet.

Hjern ställde den något tillspetsade frågan: *"Ska vi följa upp hur pengarna använts eller ska vi fråga brukarna?"*

Avslutningsvis resonerade Hjern, utifrån en fråga från åhörarna, om helheter. Med koppling till det tidigare sagda om generalister, så konstaterade han att helheter finns! Helheten finns inte! Vi har en minst sagt bångstyrig verklighet att hantera och det måste se olika ut. *"Gällivare är inte Gislaved"*, som Hjern uttryckte det. Här kom han även att reflektera över statens funktion så som den är organiserad idag. Hjern sade sig mer eller mindre ha givit upp hoppet om staten som fungerande resursfördelare.

Till sist bad han oss att reflektera över begreppen

- ☞ Samverkan
- ☞ Samordning
- ☞ Samarbete

Samordning av verksamheter i olika organisationer är delvis ordnade i förhållande till varandra; man samordnar verksamheter för att kunna ta ett mer samlat grepp. Med samverkan menas en delvis samorganiserad verksamhet tvärs organisationsgränser. När samverkan fördjupas övergår den i samarbete, vilket innebär ett mer reellt och ömsesidigt arbets- och erfarenhetsutbyte, vilket förutsätter omfattande samplanering.

Föreläsningen, som också till en del var ett samtal mellan företrädare för ABM-sektorn i Västernorrland och Benny Hjern, avrundades med några frågor och funderingar, innan Märta Molin tackade Benny Hjern för att han ville komma till länet och dela med sig av sina forskningsresultat och tankar. Som tack för detta fick han antologin *Om ABM*, vilken producerats inom ramen för projektet ABM Resurs.



Märta Molin avtackar Benny Hjern
Foto: Owe Norberg

Avslutningsvis vill ABM i Västernorrland rikta ett **STORT TACK!** till personalen vid Merlo arkiv för att vi kunde förlägga seminariet dit och för all hjälp vi fick.

Text: **Märta Molin**

Foto: **Björn Grankvist**