

STYRGRUPPENS PRAKTIK

- Om mötens organisering

Mikael Löfström



HÖGSKOLAN
I BORÅS

Styrning, Organisering och Ledning

Denna rapportserie tjänar flera sammanlänkande syften. En av forskningens viktigaste uppgifter är att ta reda på och presentera vad undervisningen bör handla om. I en tid där läroböcker och annan relevant publicering fortfarande tar lång tid att nå undervisningen och där det finns alternativa kanaler för kunskapsspridning skapas ett hålrum. Rapportserien är tänkt som ett instrument för att fylla nämnda hålrum. Texter som tar upp något eller några företeelser som bör presenteras för studenter och forskare med intresse för vad undervisningen bör handla om.

Det forskningsfält som inkluderas här har en vid ram och har benämningen Styrning, organisering och ledning. Den vida ramen indikerar att det är en multivetenskaplig ansats som gäller.

Varje rapport granskas i flera steg innan den publiceras elektroniskt. Någon eller några i redaktionen läser en inkommen text. I ett andra steg seminariebehandlas den och i ett tredje steg formaliagranskas texten också. Sist men inte minst går den att hämta på www.hb.se

Rapportseriens redaktion består av

Professor Rolf Solli
Professor em Margareta Oudhuis
Professor Lotta Dellve

Styrgruppens praktik – om mötens organisering

Styrgruppens praktik handlar i hög grad om hur styrgruppen organiserar sina möten, vilket i sin tur avgör om gruppens medlemmar upplever om mötena är meningsfulla och effektiva. Förutsättningarna för detta är ofta att det finns en tydlighet kring vad som är styrgruppens uppdrag, syfte med mötena och på vilket sätt mötena genomförs.

En central förutsättning för många styrgrupper är att de är ansvariga för en verksamhet som överskrider gängse organisationsstrukturer. Den är ett samarbete, ett projekt, en satsning, en reform eller något liknande skäl som gör att de som sitter i styrgruppen ofta är chefer för en annan verksamhet eller en annan organisation.

Rapporten pekar på framför allt tre aspekter som styrgruppen behöver ta ansvar för när dess arbete organiseras. En är att skapa en tydlig mötesstruktur för att undvika att gruppen endast följer redan institutionaliserade former. En annan är en genomtänkt organisering av mötena där gränsöverskridande arbete är en central del och en tredje är att skapa ett samtalsklimat som tillåter en dialog där olika typer av argument ges utrymme i samtalet.

Innehållsförteckning

Styrgruppens praktik.....	1
Styrgruppen som möte	3
Styrgruppen som gränsorganisation	6
Styrgruppen som samtal	10
Styrgruppens praktik - slutligen	14
Referenser.....	16
Rapportseriens förteckning.....	20

Styrgruppens praktik

Har möten någon betydelse? En fråga som många ställer sig som suttit på otaliga möten. Frågan om möten och hur möten kan vara eller bli effektiva är något som får stor uppmärksamhet. Antingen för att möten uppfattas som meningslösa eller för att de tar en stor del av chefer och medarbetares tid i anspråk. Det finns ett flertal författare som återkommer till den frågan och gärna ger råd och dåd hur chefer ska hantera möten (Angelöw, 2014; Stolt, 2015; Wennberg och Norberg, 2007).

Möten kan ha skilda förutsättningar. Deltagarna kan vara kända eller okända innan mötet börjar. Formen är känd eller okänd. Det som ska behandlas är känt eller okänt. Möten kan vara spontana eller förbedda, långa eller korta, formella eller informella, tillfälliga eller återkommande. Kort sagt kan möten vara väldigt olika till sin karaktär, men det som förenar föreställningen om möten är förmodligen att det är någon form av sammankomst där några personer träffas för att samtala om något.

Inledning

Nu är det inte i den vida betydelsen av möte som den här texten kommer behandla, utan det är en mer specifik form av möten. Det är styrgruppens möten. Det är dessa möten som i huvudsak kommer att diskuteras utifrån att de är en organiserade sammankomster med ett visst syfte. De uppkommer med andra ord inte bara, utan är planerade och organiserade tillfällen med ett förutbestämt deltagande. Styrgruppens möten är ett sätt att organisera för samtal och beslutsfattande. Det finns andra möten som uppfyller dessa kriterier, helt eller delvis, vilket gör att den diskussion som förs i texten även är möjlig att ta med sig in i diskussioner om andra mötesformer och andra gruppers möten.

Styrgruppens möten är ofta behäftade med en önskan om att det ska fattas beslut eller i alla fall diskuteras angelägna frågor. Styrgruppen är med andra ord en grupp personer som träffas för att styra en viss verksamhet. Det är en organiserad verksamhet som en del av ett företag eller en förvaltning och uppdraget är att styra den. Många gånger har gruppen ett begränsat uppdrag att styra en avgränsad del av verksamheten i form av ett projekt, nätverk eller samverkanssatsning. Styrgruppens möten har deltagare eller medlemmar i gruppen som var och en är placerade där med uppdraget att bidra till att styra den del av verksamheten som är gruppens ansvar. Eftersom organiserad verksamhet har en tendens att styras genom olika möten och att det sedan länge varit känt att chefer återkommande sitter i möten (Mintzberg, 1973), vilket även senare studier visar (Allen och Rogelberg, 2013; Tengblad, 2006; Tengblad och Vie, 2012), finns det en tendens att de personer som redan har ett chefsuppdrag sitter i den här typen av gruppering, men det är inte uteslutande ett krav för medlemskap i styrgruppen att man är chef. Däremot är styrgruppen en del av ett formellt uppdrag. Det är alltså ingen spontant

uppkommen gruppering, utan medlemmarna är utvalda utifrån den roll eller funktion de sedan tidigare har i den organisation som styrgruppen är en del av.

Den här texten kommer således handla om styrgruppens organisering av möten. Den form av styrgrupp som kommer behandlas är där medlemmarna i den representerar olika organisationer. Det är med andra ord en styrgrupp som har ansvar för ett område som formas i samverkan mellan flera organisationer eller huvudmän. Styrgruppen har i detta sammanhang en framträdande funktion som beslutsfattare när projekt av olika slag genomförs eller när olika organisationer väljer att samverka kring någon verksamhet eller när det finns en intressegemenskap av något slag.

Styrgruppen är den gruppering som kommer att diskuteras och möten den situation som kommer att behandlas. En central del av att styra olika verksamheter är att arrangera möten där olika företrädare kommer samman för att diskutera, planera, besluta, följa upp etcetera. Det är framför allt inom ramen för styrgruppen som chefer för de organisationer som samverkar träffas. Styrgruppens praktik är ett resultat av handlingar mellan aktörerna i det sociala sammanhang – i tid och rum – som styrgruppen utgör (se Reed, 1985). De som sitter i styrgruppen kanske endast träffas vid de tillfällen som gruppen har sina möten och de frågor de förväntas besluta om eller diskutera är kanske inte kända annat än inför varje möte. Detta är centrala förutsättningar för att utveckla något av en styrgruppens praktik och för att diskutera den närmare.

För att vända tillbaka till den inledande frågan om möten har någon betydelse är förmodligen inte frågan om styrgruppens möten har betydelse, utan snarare på vilket sätt de kan organiseras så att de blir meningsfulla. Det är avgörande hur de organiseras för att de ska fylla det syfte som varje styrgrupp ställer upp för sina möten. Det är ett antagande som texten tar sin utgångspunkt i, det vill säga att hur styrgruppens praktik utvecklas avgör hur och på vilket sätt styrgruppen kommer ha möjlighet att styra en verksamhet. För att diskutera detta kommer texten behandla styrgruppens praktik ur tre aspekter. Styrgruppen som möte där olika former för detta diskuteras för att se vad villkoret är för styrgruppen är när de möts. Det andra är styrgruppen som gränsorganisation för att visa på svårigheterna att föra samman olika organisationers behov och önskemål i ett gemensamt beslutsfattande och slutligen styrgruppen som samtal där språkets betydelse och argumentationens funktion diskuteras. Dessa aspekter är empiriskt sammanflätade i det som utgör styrgruppens praktik.

Styrgruppen som möte

Det finns institutionaliserade föreställningar om hur möten förväntas gå till. Fördelningen av olika roller och uppgifter som ordförande och sekreterare samt att ordföranden fördelar ordet är några faktorer som rör mötets organisering. Andra är hur mötet genomförs när det gäller beslutsfattande och i vilken ordning ämnen tas upp. Dessa föreställningar är självfallet förbundna med vilken grupp som ska mötas och vad som ska behandlas på mötet. Det finns olika typer av möten, arbetsmöten, beslutsmöten, diskussionsmöten vilka alla rymmer en föreställning om en förväntan hur mötet ska genomföras. Några förväntas också mötas. Det finns generella benämningar på grupper som har möten i organisationen såsom styrgrupp, ledningsgrupp, arbetsgrupp, utvecklingsgrupp för att nämna några. Samtidigt är varje möte inte bara ett möte utan det är en del av att konstituera organisationen (Schwartzman, 1989). I mötet blir därför organiseringen synliggjord och medverkar till att konstruera den organisation som till exempel styrgruppen och dess medlemmar verkar i. Genom mötet sker en konceptualisering av de mandat som styrgruppen har, vilka frågor som kommer att behandlas och vad som förväntas av var och en som deltar på styrgruppens möte.

Vad är det för typ av möten som styrgruppens sammankomster framför allt präglas av? En definition kan vara på sin plats, men varför inte börja med en empirisk beskrivning som emanerar ur flera studier av olika projektsatsningar och samverkansförsök (Carlén et al, 2014; Löfström, 2009). Det är företrädesvis chefer från olika offentliga organisationer, men även från företag och ideella sektorn som samlas vid styrgruppens möte.

Tänk ett rum för styrgruppens möte, vilket inte är svårt med tanke på att de flesta administrativa byggnader idag har rum för denna typ av sammankomster. Rummet är avlångt och upptas framför allt av ett ovalt bord. Stolar är placerade runt om bordet och på ena kortsidan är det två platser medan det på andra sidan endast är en plats som är vikt för styrgruppens ordförande som kommer leda mötet. Till vänster om ordförande sitter den som för mötesanteckningar. I ena änden, bakom ryggen på ordföranden finns en duk/tavla för presentationer. Diagonalt finns ett bord i hörnet av rummet med förfriskningar. På varje plats finns dagens handlingar utlagda. Några platser saknar dock handlingar och anledningen är att antalet medlemmar i styrgruppen inte är så många att alla platserna behöver tas i anspråk. Dessa platser brukar oftast användas av tillfälliga besökare till styrgruppens möte som oftast är där för att presentera något projekt som är avslutat eller som ska påbörjas.

Tänk mötets genomförande. Första på plats inför ett möte är oftast styrgruppens ordförande och styrgruppens sekreterare som stämmer av det sista innan mötet ska starta. De brukar träffas cirka 20 minuter innan mötet. Det gäller att se till att dagordningen fortfarande gäller och att tekniken – dator och projektor – fungerar samt att eventuella deltagare kan förbereda sin presentation med den teknik som finns till hands. Det mesta av detta tar sekreteraren hand om. Efterhand anländer medlemmarna. De placerar sig på ett sätt kring bordet som för en besökare kan

verka lite utspritt, men det visar sig att även om det inte finns bestämda platser så brukar de sätta sig på ungefär samma plats som de brukar sitta på. Under hand som medlemmarna kommer och sätter sig börjar de prata så smått med varandra vilket gör att ett mumlande ljud sprider sig i rummet. Det ökar efterhand som fler och fler dyker upp i rummet. Småpratandet tillsammans med att medlemmarna bläddrar lite förstrött i mötets föredragningslista och medföljande bilagor gör att rummet fylls av ett sorlande av ljud. Vid utsatt tid tittar sig ordförande runt bordet och deklarerar med tydlig stämma att nu börjar mötet. Nästan omedelbart slutar sorlet och alla tittar upp. Några avslutar skyndsamt sitt samtal och efter några sekunder har ordförande allas odelade uppmärksamhet.

Ett möte av det här slaget har några framträdande karaktärsdrag som kommer att präglade närvaron vid mötet och mötets genomförande. Eftersom det är en styrgrupp som samlas är i det här fallet alla medlemmar i gruppen chefer för olika verksamheter. Det medför att de som sitter i mötet har en vana vid möten av den här karaktären. Mintzberg (1973) visade i sin klassiska studie att chefer inte bara ägnar tid en stor del av sin arbetstid åt möten, utan även att detta ökar med hur högre upp i organisationens hierarki som chefer befinner sig. Vad är det här för typ av möte? Med Goffmans (1961; 1963) ord kan mötet se som en fokuserad interaktion. Med det avser han att det sker möte ansikte mot ansikte (face-to-face), det vill säga det sker ett samtal mellan dem som träffas. Styrgruppens möten är utöver det en organiserad form av sammankomst som sker av en viss anledning där de som deltar delar förutsättningarna för mötet och kommer gå in i någon form av rollfördelning (1961:7-11). En kompletterande beskrivning av mötet är att det är kopplat till en funktion i en organisation eller grupp för att utbyta idéer och åsikter, för att utveckla policy och rutiner, för att lösa ett problem, att fatta beslut, att utarbeta rekommendationer, vilket stämmer väl på styrgruppens möte (Schwartzman, 1989:61).

Det som kan tilläggas är att möten av den ovan beskrivna formen emellanåt har deltagare som inte befinner sig i rummet, utan kommunicerar via ett digitalt media. Det kan vara allt från en enskild deltagare till grupper eller att hela mötet genomförs på det här sättet, det vill säga att alla deltagare befinner sig på olika platser. Deltagarna kan på det här sättet medverka antingen enbart via ljud eller genom både ljud och bild. Det senare är dock en förutsättning för att det ska kunna betraktas som ett möte ansikte mot ansikte, även om villkoret blir något anorlunda är det jämväl ett möte där ansiktsuttryck och liknande finns med i kommunikationen. Ett möte där endast ljud kan nyttjas närmar sig mer av ett telefonsamtal som även det är ett möte, men inte möjliggör tolkningar av ansiktsuttryck.

Formen för mötet kan klassificeras på olika sätt. När Mintzberg (1973) diskuterar vad chefer gör visar han att chefer ägnar 69 procent av sin arbetstid för möten av olika slag, men hela 59 procent av den tiden är planerade möten medan 10 procent är oplanerade möten. Det är en typologi av möten som även Schwartzman (1989) använder sig av. Hon gör en uppdelning mellan planerade och oplanerade möten och beskriver dem utifrån tre element: tid, form och representation, vilket framgår av tabell 1 (a.a:63). Det oplanerade mötet präglas av att de inte har någon förutbe-

stämd tid avsatt för mötet. Det kan kallas samman för att det finns ett plötsligt uppkommet problem som behöver lösas eller att några behöver utbyta information. Det kan vara de som finns på plats i ett sammanhang för stunden som träffas eller att det sker över en lunch. Det är en tillfälligt uppkommen gruppering av personer som träffas och av det skälet har den ingen benämning. Det planerade mötet har till skillnad från det oplanerade mötet ofta en bestämd avsatt tid och kan även vara återkommande till sin karaktär. Denna typ av möten, har framför allt när de sker inom ramen för en styrgrupp, en hög grad av formalisering som styr såväl mötets upplägg som att de reglerar samtalets form och innehåll på mötet.

Tabell 1 Planerade och oplanerade möten

	Oplanerade möten	Planerade möten
Tid	Ingen bestämd tid	Avsatt tid
Formalisering	Låg	Hög
Representation	Inte formellt ansvarig för en annan grupp	Formellt ansvar

En mer tydlig uppdelning mellan informella och formella möten används sig Boden (1994) av för att klassificera bland annat på vilket sätt mötena genomförs. En första definition är att formella möten sker vid en förutbestämd tid. De har en ordförande och en dagordning. Informella möten, däremot, samlar en mindre grupp personer mer spontant och har ingen förutbestämd ledare eller dagordning. De formella mötena är oftast officiella och mer publika till sin karaktär. De tenderar även att vara återkommande, det vill säga varje vecka eller månad. Dessa möten dokumenteras och vad som sägs samt hur det förväntas uttryckas är många gånger reglerat. Det är samtidigt tydligt reglerat vem som har tillträde till mötet och på vilka grunder samt om tillträdet behöver ske i någon särskild ordning. Vid mötets genomförande är det ordförande för mötet som styr. Ordförandeskapets utövande är dock ett resultat hur interaktionen utvecklas med dem som är närvarar vid mötet och de som är återkommande medlemmar i den grupp som träffas (Pomerantz & Denvir, 2007).

Även om de formella mötena är förknippade med föreställningen att det är i denna typ av möten som beslutsfattande sker i någon form av demokratisk ordning sker det egentliga dagliga beslutsfattandet i de mer informella mötena, enligt Boden (1994). De informella mötena är mer uppgifts- och beslutsorienterade i alla fall i det avseendet att det finns en intention bland dem som medverkar i dessa möten. De informella mötena är mer avgränsade och riktade mot en specifik fråga. De präglas mer av samtal mellan dem som deltar och deltagandet är inte förutbestämt som när det gäller de formella mötena. De är inte nödvändigtvis styrda av en ordförande eller dokumenterade.

I denna klassificering av olika möten om de är planerade eller inte och om de är formella eller ej så kan mötena utvecklas olika beroende på vilken verksamhet de

är en del av och vilken grupp det är som träffas samt vilket uppdrag de har. Här diskuteras styrgruppens förutsättningar för att genomföra möten. Dessa möten tenderar till att vara planerade i Schwartzmans (1989) definition och formella i den betydelse som Boden (1994) utvecklar. Oavsett vilken typ av möte som en grupp vill genomföra, det vill säga om mötet är planerat eller oplanerat, formellt eller informellt, om det är en styrgrupp eller en arbetsgrupp kan det vara lämpligt diskutera olika dimensioner i mötet. En aspekt kan vara rummets utformning där mötet ska genomföras. En annan vilken grad av formalitet som är nödvändig, ska de ledas av en ordförande, ska det föras mötesprotokoll. En tredje aspekt kan vara om mötet ska vara publikt eller inte. En fjärde aspekt kan vara hur styrt samtalet vid mötet ska vara. Ska det vara mer av ett avslappnat samtal eller ett formellt mötessamtal. En femte aspekt kan vara att bestämma vad mötet ska leda till i form av beslutsfattande eller ”bara” ett forum för att diskutera olika frågor.

Styrgruppen som gränsorganisation

Styrgruppens arbete kräver någon form av möte. I det förra avsnittet är det uppenbart att styrgruppens arbete i många avseenden är formellt och planerat. Denna mötesform har sin grund i någon form av överenskommelse om att det är så det bör gå till. Överenskommelsen är formad av institutionaliserade föreställningar om hur denna typ av möten bör utformas, men även av medveten planering och brist på att alternativa former föreslås. Oavsett om styrgruppens medlemmar kommer från olika avdelningar, förvaltningar eller från olika organisationer sker mötena med ett övergripande syfte om att det är på detta sätt som verksamheten kan styras. Mötenas organisering sker således utifrån en förväntan på formaliserade mötena.

Vid organisering av möten liksom all organisering konstrueras gränser för verksamhetens genomförande. I det avseendet är styrgruppen en organiserad verksamhet. I styrgruppen försöker företrädare för olika organisationer få till stånd en gemensam verksamhet. I styrgruppen förmodas något hända. Det finns en förvänta på att olika aktörer ska mötas för att samtala och besluta om olika frågor. Det medför att styrgruppen kommer utveckla en verksamhet, handlingsmönster, en praktik eller hur det nu kan benämnas. Det är arena eller mötesplats för aktörer där man förväntas utveckla en gemensam verksamhet. Styrgruppen blir en verksamhet, skild från den övriga verksamheten och samtidigt en del av den. Det handlar om hur aktörerna tar med sig sina olika gränser – i form av regler, värderingar och föreställningar – från sin vanliga verksamhet i ett möte med en annan verksamhet med andra gränser för att i mötet organisera nya gränser. För att förstå hur organiseringen av styrgruppen sker behöver det ske en uppmärksamhet på hur gränser konstrueras.

En uppmärksamhet på gränser möjliggör att problematisera olika typer av gränser vid organisering. Problemet med gränser vid organisering är en diskussion som tidigare bland annat har behandlats inom organisationsforskningen utifrån olika perspektiv såsom resursberoendeteorier (Thompson, 1967), teorier om interorganisatoriska nätverk (Benson, 1975; Perrow, 1986), interorganisatoriska relationer (Cropper et al, 2008; Rogers och Whetten, 1982) och nyinstitutionalismen (DiMaggio och Powell, 1983; Johansson, 2002). Även på senare tid diskuteras gränsproblematiken utifrån teorier om projekt eller temporär organisering (Lundin och Söderholm, 1995; 2013), interorganisatoriska samverkansformer (Huxham, 2000; 2005, Löfström, 2010) och nätverksstyrning (Hertting, 2003, Sørensen och Torfing, 2007).

Inom organisationsteorin behandlas gränser som mångtydiga och komplexa. Organisering kan innefatta multipla gränser, det vill säga flera gränser, olika typer av gränser, gränser som är temporära, permanenta, homogena eller heterogena. Infallsvinkeln att analysera organisering utifrån gränsproblematiken betonar å ena sidan gränser för att särskilja uppdrag, verksamheter, kunskaper, föreställningar etc. Å andra sidan att gränser mellan organisationer som tidigare framstått som stabila och tydliga börjar flyta ihop och bli otydliga, vilket bland annat kan vara ett resultat av utvecklingen mot nätverksorganisering, temporära organisationsformer som exempelvis projekt och en mängd olika samverkansformer (Marchington, 2005). För att hantera att vi vid organisering inte längre begränsar oss till att diskutera ”formella/informella” organisationer utan även tar hänsyn till organisering som sker mellan organisationer anser Hernes (2004) att vi snarare bör se organisering som en rumslig konstruktion, vilket bland annat kan göras genom att analysera centrala gränser.

Organisatoriska gränser medverkar till att markera vad som är möjligt eller tillåtet, vilket ger förutsättningar för aktörernas handlande i en situation. Hernes (2004) diskuterar hur tre former av gränser görs sig påminna vid aktörernas handlande. En betydelse som gränser har är att de är reglerande, det vill säga de begränsas aktörernas handlande bland annat genom vad som är ett möjligt eller tillåtet handlande. För styrguppen kan det innebära i vilken omfattning som mötena formaliseras och på vilket sätt medlemmarna i styrgruppen anser sig vara förpliktiga att ta ansvar för styrgruppens fungerande. En annan betydelse som gränser kan ha är att de gör distinktioner. De markerar en identitet och en åtskillnad mellan en grupp eller en organisation och dess omgivning. Det gör att till exempel tillhörigheten till en styrgrupp markeras genom symboler och berättelser eller genom regelverk. Slutligen är gränser hinder som i olika grad kan vara svåra att passera. Det kan vara säkerhetssystem eller i vilken utsträckning nya individer blir accepterade i gruppen. Centralt här är således att tillträdet och möjligheten att överskrida en gräns regleras på olika sätt beroende på vilken gräns det handlar om. För en styrgrupp handlar det om hur tillträdet till gruppen och gruppens möten regleras, men även vilka idéer och språkbruk som är accepterat att föra fram vid gruppens möten.

Mötesplatser av olika slag konstrueras i hög grad för att ge möjlighet till olika organisationer, verksamheter och professioner att mötas. De finns där för att ge aktörerna en struktur att syna varandra inom och pröva på vilket sätt de gränser som varje organisation bär med sig in i samverkan är motiverande för det gemensamma arbetet. Utifrån dessa förutsättningar ger grupper som till exempel en styrgrupp en tydlighet och stabilitet. Om styrgruppen är något som olika aktörerna kan förenas kring för att utveckla ett gemensamt ansvar så kan de förmodligen vara den gränsorganisation som är platsen eller sammanhanget för det arbetet. Gränsorganisation kan vara något som stabiliserar gränser mellan olika grupper av aktörer (Agrawala et al, 2001; Guston, 1999; 2001; Langan-Fox och Cooper, 2014). I den betydelsen kan gränsorganisationer vara reglerande då de erbjuder en mer långsiktig stabilisering för fler än de aktörer som formulerar dem. På samma gång erbjuder gränsorganisationen en legitim plats för att utveckla samarbete mellan olika parter från skilda sociala sammanhang (Guston, 1999). Gränsorganisationen kan således användas av aktörer som mötesplats för en verksamhet som de vill samverka kring, men är samtidigt beroende av att de olika uppdragsgivarna bidrar med de nödvändiga resurserna.

Styrgruppen erbjuder som gränsorganisation en möjlighet att involverar aktörer från olika organisationer och har genom det en förmedlande roll. Gränsorganisationen stödjer mötet och utvecklingen av gemensam arena för att kunna mötas, vilket sker i styrgruppen. Genom styrgruppen sker en gemensam organisering där ledning och professionella företrädare för olika huvudmännen eller organisationer tillsammans konstruerar en verksamhet som möjliggör utvecklingen av gemensamma diskussioner och beslutsfattande. Det sker genom att styrgruppens medlemmar tillsammans med sina chefer reglerar vilka som får tillträde till styrgruppen. Det sker också genom att styrgruppens uppdrag konstrueras om vilka frågor som ska behandlas, men även vilket mandat som finns för att fatta beslut. Huvudsyftet med alla dessa åtgärder är att skapa en gränsorganisation – en styrgrupp – som är lämplig för att utföra ledningsuppdraget. Styrgruppen blir en möjlig arena för mötet mellan olika huvudmän, regelverk, och normer. Det gör att även representanter för ledning och profession blir mediärer för detta (Guston, 1999). Styrgruppen som gränsorganisationen utvecklar en gemensam praktik som skiljer sig från den praktik medlemmarna är en del av i den ordinarie verksamheten hos respektive huvudman.

För att tidigare gränser som finns i medlemmarnas verksamhet ska utmanas krävs att de uppmärksammas (Wenger, 2000). Det sker när styrgruppens medlemmar möts genom att de sitter ner och gör sina bedömningar i en diskussion kring olika frågor. I mötet blir det tydligt att det finns olika gränser som styr bedömningen av olika verksamhetsfrågor och att vilken information som anses viktig för att fatta beslut kan skilja sig åt. I samtalet visar medlemmarna sina olika föreställningar, kunskaper och olika erfarenheter, det vill säga att de kommer från olika praktiker där normer och språk skiljer sig åt. Emellertid är skillnaden mellan de olika praktikerna inte större än att de kan översätta varandras erfarenheter och tillföra den sin egen förståelse. Det gör att det uppstår en interaktion mellan olika praktiker och gränser genom medlemmarna i styrgruppen. Interaktionen möjliggör utveckl-

ingen av en ny gemensam praktik med nya gränser vilket blir styrgruppen. Genom det utvecklas en arena för att kommunicera sina olikheter. Styrgruppen som gränsorganisation konstrueras således som en arena för att stödja en ökad integration mellan olika regelverk, ledning, professioner och kompetenser. Vid denna konstruktion sker också ett förtydligande av var gränserna går i olika frågor mellan huvudmännens verksamhet. Det leder till en gränsdragning av styrgruppens praktik. Detta förtydligande av centrala gränser som sker i samband med att styrgruppen konstrueras som arena för samverkan blir också de gränser som uppmärksammas och utmanas. Det leder antingen till att dessa gränser blir en del av styrgruppen eller att de omdefinieras.

Gränsorganisationens (läs styrgruppens) betydelse, fortsatta existens och stabilitet i att hantera aktuella frågor och fatta beslut är beroende av att den inte isoleras från de olika uppdragsgivarna eller andra intressenter. Det kan istället finnas anledning att ha en strategi som involverar de omgivande aktörer som kan vara betydelsefulla för styrgruppens möjligheter att styra verksamheten. Det är med andra ord centralt för styrgruppen att upprätta en relation till omgivningen och att utveckla legitimitet och auktoritet i de frågor som gränsorganisationen har att hantera. Det sker genom att den kommunicerar, till både form och innehåll, på skilda sätt med olika aktörer (Guston, 2001). Idéen är att gränsorganisationer utvecklar en stabilitet genom en tydlig och stark relation till omgivningen Gustons (1999). Genom sina möten lösgörs resurser och aktiviteter för att medlemmarna i gruppen ska kunna genomföra sitt uppdrag. Konsekvensen blir samtidigt att styrgruppen genom sina gränser konstruerar en distans mot omgivningen. Detta är ett resultat av styrgruppen har att hantera möten mellan flera verksamheter som medför olika gränsdragningar i form av regelverk, kompetens, metoder och normer. För att konstruera styrgruppen kan krävas kompromisser, men även överenskommelser mellan aktörerna för att definiera gränserna för gruppen. Det finns därför en del som talar för att styrgruppen som gränsorganisation medverkar till en stabilitet för att utveckla samverkan eftersom den är en formell och legitim plats att mötas på och att de representanter som möts i styrgruppen har ett uppdrag att ta ett ömsesidigt ansvar och fatta gemensamma beslut.

För att styrgruppen ska ha en medierande roll för att överbrygga och hålla ihop gränser är dess funktion som gränsorganisation betydelsefull. Den har även en medierande roll eller funktion för att utmana och överskrida de redan närvarande gränserna. För att det ska fungera behöver styrgruppen vara uppmärksam på att den behöver konstruera gränser för att fungera som ledningsorgan samtidigt behöver uppmärksamma att den är en del av de organisationer som medlemmarna kommer ifrån. Detta är en förutsättning för att den ska bli en arena för utbyte och ökad integration mellan organisationer som samlas i styrgruppen för att kunna uppfylla sin funktion som styrgrupp. Resonemanget kring styrgruppen, möten, gränser och gränsorganisationer handlar i hög grad om att det behövs någon medlande funktion, plats eller fenomen som kan skapa någon form av kontaktyta mellan olika aktörer. Kontakten mellan aktörer kan organiseras på olika sätt, men den avgörande frågan är på vilket sätt den kan bli tillräckligt legitim och stabil för att

antingen kunna överskrida gränser eller konstruera gränser som medför att den kan fungera som ett gemensamt ledningsorgan.

Styrgruppen som samtal

I det här avsnittet diskuteras styrgruppen som platsen för samtal. En plats där det verbala handlandet innehåller ett antal möjliga strategier uttalade eller inte, för var och en, och för styrgruppen som sammanslutning. Styrgruppen är den situation för samtalet, vilket kan ses som ram eller organisering av en sammankomst som sätter villkoren för samtalet för aktörerna. Ett grundläggande karaktärsdrag är att styrgrupp är ett forum där samtalet förväntas genomföras utifrån olika procedurer och principer. Styrgruppens medlemmar har genom sina möten tillfällen där de kan kommunicerar sinsemellan, men som samtidigt begränsas av till exempel konventioner om vilket samtal som förs i en styrgrupp. Samtal handlar om såväl vad som sägs, som hur det sägs. Det har även betydelse vilken situation det sägs i och vilka normer som styr samtalet. Samtalet styrs således av språkliga, situationella och värdemässiga förutsättningar (Goffman, 1983).

Situationen i styrgruppen är att de aktörer som deltar gör det utifrån olika preferenser och har olika möjligheter att få gehör för sina tankar och åsikter beroende på vilka resurser de kan lägga bakom sitt resonemang. Begreppet styrgrupp refererar till en sammanslutning som innefattar att individer och grupper inom en organisation är både beroende av varandra och i konkurrens. Det sker ett utbyte av information, kunskap, tjänster och knappa resurser i sammansatta relationer av makt och position. Det utövas således någon form av makt i samtalet mellan de olika aktörerna för att få styrka för de argument och åsikter som förs fram. Olika typer av makt och maktutövning finns i all form av organisering. Makt blir här ett uttryck för individuellt inflytande över samtalet (Lukes, 2008). På samma gång är makt något som kan hänföras till gruppens konstitution. Organisering framkallar makt som behöver brukas och kontrolleras. Den som har kontrollen över en organisation har makt som går utöver den makt som finns hos en enskild individ. Organisationen tillför också prestige och status för den som är medlem (Perrow, 1986).

Utövandet av makt sker i organisationer och grupper där den formella strukturen ger stöd för en hierarkisk ordning där arbetsdelning och samordning vertikalt och horisontellt stöder funktioner med en viss uppsättning synpunkter och föreställningar. Själva utövandet av makt sker dock i relationen mellan olika aktörer och är beroende av det förhållandet (Pfeffer, 1981; Sköldberg, 2014). Det gör att den sociala interaktionen som samtalet är ett uttryck för är central och det är betydelsefullt hur den skapas och utvecklas i en sammanslutning som styrgruppen. Kommunikationen och interaktionen mellan medlemmarna i styrgruppen avgör förmågan för gruppen att leda och styra genom en kommunikativ rationalitet som i samtalet behandlar normer, institutioner och konventioner när frågor av olika karaktär behandlas (Habermas, 1990).

Grunden för samtalet finns i det Habermas (1990) betecknar som en kommunikativ handling där varje aktör har möjlighet att agera utifrån sina intressen i ett samtal där de reser olika giltighetsanspråk som skall vara möjlig för motparten att förkasta eller acceptera. Språket är till sin karaktär socialt och interaktivt. Det blir ett redskap för att aktörerna ska mötas och kunna utveckla samförstånd i olika frågor. Det är dock syftet med samtalet som avgör styrgruppen och aktörernas möjligheter att på olika sätt lägga kraft bakom sina åsikter i diskussionen som kommer att ge samtalet olika karaktärer. Språket som redskap för att utveckla förståelse för olika situationer och frågor sker genom att begrepp artikuleras och prövas i ett samtal. Denna interaktion ger en begreppsutvecklingen som sker i relation till aktörernas erfarenheter från den egna verksamheten. De är alltså genom språket eller snarare den språkliga aktiviteten som vi samordnar handlandet. Den språkliga aktiviteten koordinerar handlandet. Överenskommelsen sker genom samtalet i argumentativa former för att uppnå det gemensamma. Detta argumentativa språkande som sker för att uppnå den gemensamma förståelsen sker i skilda kommunikativa situationer. Aktörerna skapar en ram för sin förståelse och sitt handlande (se Hardy och Philips, 1998).

Den kommunikativa handlingen kan i samtalets form ta sig olika uttryck. En är den argumentativa formen som karaktäriseras av att deltagarna söker komma överens genom att motivera sina handlingar och sätta gemensamma normer för samtalet (Eriksen, 1997). Denna form kräver att de som deltar i samtalet är beredda att ta till sig någons utsagor och ändra sin ståndpunkt om det ska vara möjligt att uppnå en gemensam förståelse för situationen och vad som ska göras. Schwartzman (1989) beskriver olika former av argument¹ där det inledningsvis handlar om att 1) hänvisa till etablerade regler för samtalet. 2) Därefter kan reglerna anpassas till rådande situation, 3) påvisa tidigare användbara beslut (prejudikat), 4) peka på att vissa handlingar kommer att ha ödesdiga konsekvenser, 5) hänvisa till allmänt acceptabla idéer om den mänskliga naturen, 6) hävda argumentets realism och att vissa situationer inte går att undvika och 7) hämta stöd från allmänt ideologiska idéer i det sammanhang samtalet förs.

Formen för argumentation ligger nära förhandlingen mellan olika parter som för fram sina argument. Även om samtalet inte tar sig dessa tydliga argumentativa former så är det många gånger en förhandling när en styrgrupp kommer samman och ska ta ställning till någon frågeställning. Förhandlingen uppkommer i en situation när det finns tillräckligt mycket gemensamma intressen, men även skilda intressen. Styrgruppen är ett bra exempel på det eftersom medlemmarna i den representerar olika verksamheter eller olika organisationer. När de samtal som sker i styrgruppen leder till förhandlingar i någon fråga kan medlemma bilda koalitioner genom att samarbeta med andra eller så väljer de att agera på egen hand. Oavsett vilket så behöver varje aktör som ger sig in i samtalet ha en förmåga att framföra sina argument och att få andra lyssna på dem (Habermas, 1984).

¹ Schwartzman (1989) hämtar beskrivningen från Howe, J. (1986). *The Kuna gathering: Contemporary village politics in Panama*. Austin: University of Texas Press.

Förutsättningen för samtalet och att där ske en kommunikation mellan olika aktörer är att de har ett intresse av att samordna sina handlingsplaner. Det är också en tilltro till aktörernas förmåga att själva bedöma sina intressen. Det finns i teorin om kommunikativt handlande en föreställning om att de samtalande aktörerna inte behöver begränsas av strukturella förutsättningar finns i till exempel olika maktförhållande, det vill säga att samtal kan ske utifrån argumentation och vilja till dialog (Alvesson, 2014). De ska alltså vara möjligt att i samtalet resa olika argument som det ska vara möjligt för motparten att förkasta eller acceptera. I styrgruppens samtal kan medlemmarna ha olika strategier när en fråga diskuteras. De kan argumentera för sitt ställningstagande genom att referera till olika synvinklar. De kan välja att gå i koalition med likasinnade eller driva en egen åsikt.

För att analysera förutsättningar för samtalet i styrgruppen närmare är resonemang om kommunikativt handlande med fokus på dialogen och vad som sker i samtalet användbar. Utgångspunkten är ett fokus på att genom samtal uppnå gemensam förståelse och där utgångspunkten är att "Reaching understanding is the inherent telos of human speech." (Habermas, 1984:287). För att det ska vara möjligt krävs att aktörerna i den kommunikativa situationen har förutsättningar att bedöma varandras utsagor. Den bedömningen skall i princip kunna göras gentemot varje yttrande som sker. De universella giltighetsanspråk som en utsaga skall bedömas utifrån är; a) begriplighet, b) uppriktighet, c) sanningshalt och d) legitimitet. Det behöver därför finnas en strävan hos varje aktör att göra sig förstådd, men den strävan måste även finnas hos lyssnaren. Det måste finnas en ärlighet hos den som gör ett uttalande att meddela sina tankar och sitt kunnande. Därutöver behöver den som yttrar sig vara sanningsenlig och det behöver vara möjligt för motparten att stämna av mot en gemensamt erkänd normativ bakgrund.

Med det menar Habermas (1984) att det finns kommunikativa handlingar som är förståelseorienterade om det finns en strävan att uppnå de universella giltighetsanspråken. Mot denna ingång i samtalet ställer han så kallade framgångsorienterade handlingen som utgår ifrån aktörens strävan att i första hand uppnå sina uppsatta mål. Det sker genom att aktören kalkylerar med de betingelser som råder i den givna situationen. Framgång uppnår aktören när de uppsatta målen uppnås med de insatta medlen.

Tabell 2. Handlingstyper. (Habermas, 1984; 1988)

Handlingsorientering/ Handlingssituation	Framgångsorienterat	Förståelseorienterat
Icke-socialt	Instrumentellt handlande	
Socialt	Strategiskt handlande	Kommunikativt handlande

Handlingssituationen för samtalet kan vara av två olika slag, antingen social eller icke-social. Den icke-sociala situation inträder när den handlande aktören inte räknar med en annan handlande aktör som part. Den sociala situationen inträder

när den handlande aktören räknar med en annan handlande aktörer, det vill säga utvecklar en social interaktion. En icke-social situation kombinerad med ett framgångsorienterat handlande ger en instrumentell handling som präglas av det som Weber (1983) kallade för målrationalitet. Det innebär att handlingen styrs av de mål som aktören vill uppnå. Det sker genom att aktören kalkylerar förutsättningarna för måluppfyllelse. Om den framgångsorienterade handlingen däremot kombineras med en social situation, det vill säga med andra handlande aktörer erhålls en strategisk handling. Kommunikativ handling präglas av att den både är social och förståelseorienterad.

I samtalet är motpartens möjlighet att stämma av varje argument villkorat av i vilken form av giltighet den ställer som anför argumentet. Giltigheten i uttalande kan hänföras till tre olika världar, enligt Habermas (1990). Inom varje värld hävdar individen någon form av giltighetsanspråk som är specifik för varje värld. Dessa anspråk på giltighet i utsagan bygger på olika rationaliteter i de olika världarna. Den centrala tanken är att när aktörer försöker utveckla ett samförstånd så koordinerar de olika typer av utsagor och reser därmed olika giltighetsanspråk som parterna i delvis behöver vara överens om, det vill säga om de avser nå en gemensam förståelse.

I den objektiva världen förhåller sig den som talar till en omgivning där det föreligger någon form av sakförhållande eller fakta som det går att hänvisa till. Det går med andra ord att konstatera en sanning i uttalandet underbyggt med fakta som de som lyssnar kan bedöma riktigheten i på objektiva grunder. I den sociala världen bygger argumenten på att de som samtalar befinner sig i en social grupp där det föreligger gemensamma värderingar. Det finns således normer att förhålla sig till i samtalet och varje aktörer som deltar i samtalet kan välja att uttala sig i linje med gällande normer eller bryta mot dem. Det blir därefter upp till varje deltagare att avgöra om uttalande är riktigt i förhållande till de normer som föreligger. I den subjektiva världen är argument eller uttalande hämtade från aktörens personliga uppfattningar som kan vara en blandning av känslor, önskningar, attityder etcetera. Här finns en förväntan på att uttalanden är sannfärdiga eller sanningsenliga, det vill säga den som gör dem verkligen försöker återge sin personliga uppfattning så långt det är möjligt.

Tabell 3. Handlingstyper

Handlingstyper	Giltighetsanspråk	Förhållande till världen
Konstativ	Sanning	Objektiva världen
Normativ	Riktighet	Sociala världen
Expressiv	Sannfärdighet	Subjektiva världen

I samtalet sker således en koordinering mellan deltagare som medverkar i styrgruppen och de strävar efter att utveckla en förståelse inför varandras utsagor om

såväl grundläggande regelverk, normsystem och egna erfarenheter av samverkan. Det gör att varje frågeställning som behandlas i gruppen kommer uttalas och prövas mot de anspråk på giltighet som de reser i relation till vilket förhållande uttalandet går att hänföras till.

Möjligheten att genomföra samtalet och för aktörerna att mötas genom att på denna rationella grund genomföra en dialog kan begränsas och kommer förmodligen att begränsas av flera olika faktorer. Alvesson (2014) pekar på att så kallade störningen dels kan vara ofrånkomlig, det vill säga ett resultat av individens kognitiva begränsningar och/eller begränsningar av information, dels onödiga som ett resultat av sociala arrangemang eller individuellt handlande. Störningarna kan också vara av mer tillfällig karaktär eller strukturellt betingade. Störningar kan till exempel vara maktpåtryckningar, administrativa påbud och ekonomiska påtryckningar.

Oavsett om den kommunikativa handlingens optimala tillstånd är en illusion eller ej, är det strävan efter samförstånd som är central. Kommunikationens betydelse är stor både för att göra sig förstådd och att förstå. Den centrala tanken är att när aktörer försöker utveckla ett samförstånd så koordinerar de olika typer av utsagor och reser därmed olika giltighetsanspråk som parterna i delvis behöver vara överens om, det vill säga om de avser nå en gemensam förståelse.

Styrgruppens praktik - slutligen

Styrgruppen är en funktion som ofta används för att åstadkomma någon form av ledningsstruktur när projekt, nätverk eller interorganisatorisk samverkan genomförs. Gruppen upprättas för att samla ansvariga representanter för olika verksamheter och organisationer som förväntas medverka och ta ansvar för det ovan nämnda. Det finns starka föreställningar och förväntningar om på vilket sätt styrgrupper ska fungera, men inte desto mindre är det upp till varje styrgrupp hur den ska genomföra sitt uppdrag. Den tilldelas förvisso oftast ett mandat, men har samtidigt ett handlingsutrymme för att utforma det på ett sätt som bäst passar medlemmarna i gruppen.

Det finns förväntningar på styrgruppen att leda, förvalta, planera, besluta, övervaka, stödja, diskutera, kommunicera etc. listan kan nästan göras hur lång som helst, men förväntan handlar om att den ska förvalta sitt mandat till handlande och ge legitimitet åt det område den är satt att styra. I det avseendet handlar det att styrgruppen förväntas utöva sin makt, det vill säga ha inflytande över verksamhetens utveckling och visa sin förmåga att styra den utvecklingen i relation till de olika aktörer som finns i dess närhet. Oavsett om de är en del av de organisationer som styrgruppens medlemmar kommer ifrån eller ej. Allt detta förväntas ske inom ramen för styrgruppens möten.

Styrgruppens möten är en praktik som konstrueras och utvecklas genom de handlingar som genomförs under gruppens möten, men även förberedelser och efterarbete är en del av detta. Praktikens betingelser överskrider tid och rum, men sam-

tidigt finns det ofta konventionella situationer, som styrgruppens möten, där en förväntan på handlande föreligger. Det innebär att den behöver definiera sin mötesform och göra överenskommelse om genomförandet. Fundera över sin roll som gränsorganisationen och på vilket samtalet och argumentationen ska föras vid dess möten. De aktörer som är en del av styrgruppens möten förväntas reflektera över sin roll och sitt handlande. Även om det finns en utvecklad praxis kring styrgruppsmöten har varje grupp möjlighet att utforma sina möten. Reed (1985:120) diskuterar (social) praktik utifrån fem beståndsdelar som utgör praktiken: 1) en grupp av handlingar av deltagare som är medlemmar i ett sammanhang, 2) en grupp av begrepp som synliggör handlingarna och ger dem mening och symbolisk betydelse för gruppen, 3) gemensamma mål och syften som utvecklas och accepteras i gruppens begreppsmässiga gemenskap, 4) materiella och symboliska resurserna som används av deltagarna i verksamhet, 5) under vilka förhållanden de gemensamma aktiviteterna utformas och styrs av de enskilda medlemmarna.

Denna styrgruppens praktik synliggörs i hur mötena organiseras. Även om styrgruppen till stor utsträckning förväntas utforma sina möten som planerade formella aktiviteter med en förutbestämd agenda där det finns förutbestämda roller har den inom ramen för detta att välja utformningen av sin praktik. Det gäller även vilken funktion de vill ha till omgivningen och inte minst de organisationer och dess aktörer som de samtidigt är en del av. På vilket sätt de vill interagera ges i möjligheten hur de organiserar sig som gränsorganisation och om det gör detta till en del av sin praktik. Det är också centralt hur dialogen utformas i gruppen. På vilket sätt samtalet utformas, det vill säga vilka argument som är möjliga eller tillåtna och på vilket sätt argumentationen utvecklas kommer att vara centralt för hur styrgruppen kommer att konstruera sin praktik. Utformningen av styrgruppens praktik är hur styrgruppen organiseras och även om det finns starka institutionella förväntningar på styrgruppens organisering har varje grupp ett handlingsutrymme att forma sina möten.

Referenser

- Agrawala, Shardul, Broad, Kenneth och Guston, David H. (2001). Integrating Climate Forecasts and Societal Decision Making: Challenges to an Emergent Boundary Organization. *Science, Technology, & Human Values*, 26(4), 454-477.
- Allen, Joseph och Rogelberg, Steven (2013). Manager-Led Group Meetings: A Context for Promoting Employee Engagement. *Group & Organization Management*, 38(5), 543–569.
- Alvesson, Mats (2014). *Kommunikation, makt och organisation: Närläsning och multipla tolkningar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Angelöw, Bosse (2014). *Effektiv tidshantering: få mer gjort på kortare tid*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Benson, Kenneth J. (1975). The Interorganizational Network as a Political Economy. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 229-249.
- Boden, Deirdre (1994). *The Business of Talk. Organizations in action*. Cambridge: Polity Press.
- Carlén, Margareta, Löfström, Mikael och Theandersson, Christer (2014). *Utvärdering av Närvårdssamverkan Södra Älvsborg*. Rapport nr 34. Högskolan i Borås: FoU Sjuhärad.
- Cropper, Steve, Ebers, Mark, Huxham, Chris och Smith Ring, Peter (red.) (2008). *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford: Oxford University Press.
- DiMaggio, Paul Joseph och Powell, Walter W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Eriksen, Erik Oddvar (1997). *Kommunikativt ledarskap. Om styrning av offentliga organisationer*. Göteborg: Daidalos.
- Goffman, Erving (1961). *Encounters. Two studies in the Sociology of Interaction*. Indianapolis: Bobbs–Merrill.
- Goffman, Erving (1963). *Behavior in Public Places. Notes on the Social Organizations of Gatherings*. New York. The Free Press.
- Goffman, Erving (1983). Felicity's condition. *American Journal of Sociology*, 89 (1) (Jul.), 1-53.

- Guston, David H. (1999). Stabilizing the Boundary between US Politics and Science: The Role of the Office of Technology Transfer as a Boundary Organization. *Social Studies of Science*, 29(1), 87-111.
- Guston, David H. (2001). Boundary Organizations in Environmental Policy and Science: An Introduction. *Science, Technology, & Human Values*, 26(4), 399-408.
- Habermas, Jürgen (1984). *The Theory of Communicative Action. Reason and the Rationalization of Society* (vol. 1). London: Heinemann.
- Habermas, Jürgen (1990). Kommunikativt handlande: texter om språk, rationalitet och samhälle. Göteborg: Daidalos.
- Hardy, Cynthia och Phillips, Nelson (1998). Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Inter-organizational Domain. *Organization Science*, 9(2), 217 - 230.
- Hernes, Tor (2004). *The spatial construction of organization*. Philadelphia, PA: John Benjamins.
- Hertting, Nils (2003). *Samverkan på spel: rationalitet och frustration i nätverksstyrning och svensk stadsdelsförnyelse*. Stockholm: Égalité.
- Huxham, Chris (2000). The Challenge of Collaborative Governance. *Public Management* 2, 337-357.
- Huxham, Chris och Vangen, Siv (2005). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. London: Routledge.
- Johansson, Roine (2002). *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen: en skolbildnings uppkomst, spridning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Langan-Fox, Janice och Cooper, Cary L. (red.). (2014). *Boundary-Spanning in organizations: Network, influence, and conflict*. New York, NY: Routledge.
- Lukes, Steven (2008). *Maktens ansikten*. Göteborg. Daidalos.
- Lundin, Rolf och Söderholm, Anders (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 437-455.
- Lundin, Rolf och Söderholm, Anders (2013). Temporary organizations and end states: a theory is a child of its time and in need of reconsideration and reconstruction. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(3), s. 587-594.

- Löfström, Mikael (2009). *Styrning och organisering av samverkan på Familjecentralen*. KFi-rapport 108. Kommunforskning i Västsverige.
- Löfström, Mikael (2010). Inter organizational collaboration projects in the public sector: a balance between integration and demarcation. *The International journal of health planning and management*, 25(2), 136-155.
- Marchington, Mick, Grimshaw, Damian, Rubery, Jill, och Wilmott, Hugh (red.). (2005). *Fragmenting work: blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. Oxford: Oxford University Press.
- Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Perrow, Charles (1986). *Complex organizations: a critical essay*. New York: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pomerantz, Anita och Denvir, Paul (2007). Enacting the Institutional Role of Chairperson i Upper Management Meetings: The Interactional Realization of Provisional Authority. In F. Cooren (red.) *Interacting and Organizing: Analyses of a Management Meeting*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Reed, Michael (1985). *Redirections in Organizational Analysis*. New York. Methuen.
- Rogers, David L. och Whetten, David A. (1982). *Interorganizational coordination: theory, research, and implementation*. Ames: Iowa State University Press.
- Schwartzman, Helen B. (1989). *The Meeting: gatherings in organizations and communities*. New York: Plenum Press.
- Sköldberg, Kaj (2014). *Maktens många ansikten. Teorier och idéer om makt under två och ett halvt tusen år*. Lund: Studentlitteratur.
- Stolt, Hélène (2015). *Psyko­terapeutens guide till chefen: hur du kan utveckla dig själv och andra*. Stockholm: BoD.
- Sørensen, Eva och Torfing, Jacob (red.). (2007). *Theories of Democratic Network Governance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tengblad, Stefan (2006). Is there a 'new managerial work'? A Comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437-1461.

- Tengblad, Stefan och Vie, Ola Edvin (2012). Management in practice: Overview of classic studies on managerial work. I Tengblad, S. (red), *The work of managers. Towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.
- Thompson, James D. (1967). *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: Mc Graw-Hill.
- Weber, Max (1983). *Ekonomi och samhälle, förståendesociologins grunder*. Lund: Argos.
- Wenger, Etienne (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), 225.
- Wennberg, Bodil och Norberg, Sofia. (2007). *Våga chefa!: när du måste ta ledningen*. Stockholm: Schibsted.

Rapportseriens förteckning

1. Sundström, Malin & Dag Ericsson. Detaljhandel i förändring - Konsumentinsikt, värdenät och nya affärsmodeller. (2015)
2. Liff, Roy. Moderna reformer i offentlig sektor – Misslyckande och Succé! (2015)
3. Liff, Roy. Driver NPM-reformers oavsedda effekter `byråkratiers` utveckling? (2015)
4. Löfström, Mikael. Styrgruppens praktik – Om mötens organisering. (2015)

Alla rapporter i serien går att ladda ner på www.hb.se

Styrgruppens praktik – om mötens organisering

Styrgruppens praktik handlar i hög grad om hur styrgruppen organiserar sina möten, vilket i sin tur avgör om gruppens medlemmar upplever om mötena är meningsfulla och effektiva. Förutsättningarna för detta är ofta att det finns en tydlighet kring vad som är styrgruppens uppdrag, syfte med mötena och på vilket sätt mötena genomförs.

En central förutsättning för många styrgrupper är att de är ansvariga för en verksamhet som överskrider gängse organisationsstrukturer. Den är ett samarbete, ett projekt, en satsning, en reform eller något liknande skäl som gör att de som sitter i styrgruppen ofta är chefer för en annan verksamhet eller en annan organisation.

Rapporten pekar på framför allt tre aspekter som styrgruppen behöver ta ansvar för när dess arbete organiseras. En är att skapa en tydlig mötesstruktur för att undvika att gruppen endast följer redan institutionaliserade former. En annan är en genomtänkt organisering av mötena där gränsöverskridande arbete är en central del och en tredje är att skapa ett samtalsklimat som tillåter en dialog där olika typer av argument ges utrymme i samtalet.

Mikael Löfström är lektor i företagsekonomi vid Högskolan i Borås.



HÖGSKOLAN
I BORÅS