

Examensarbete i företagsekonomi

Internationella civilekonomprogrammet

Kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt

– En studie av Norrköpings kommuns sociala investeringsfond

Per Engström
Marcus Petersson

Handledare: Robert Jonsson



Vårterminen 2015
ISRN-nr LIU-IEI-FIL-A--15/02001--SE
Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling
Linköpings universitet

Titel:

Kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt
- En studie av Norrköpings kommuns sociala
investeringsfond

English title:

Knowledge Transfer Within and Between Collaborative Projects
- A Study of Norrköping Municipality's Social Investment Fund

Författare:

Per Engström
Marcus Petersson

Handledare:

Robert Jonsson

Publikationstyp:

Examensarbete i företagsekonomi
Internationella civilekonomprogrammet
Avancerad nivå, 30 högskolepoäng
Vårterminen 2015

ISRN-nummer: LIU-IEI-FIL-A--15/02001--SE

Linköpings universitet
Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling (IEI)
www.liu.se

Sammanfattning

Under de senaste fem åren har tilltagande intresse i svenska kommuner riktats mot arbete med sociala investeringar. För att utveckla förebyggande lösningar på sociala problem samarbetar olika aktörer i samverkansprojekt där expertkunnande nyttjas över organisatoriska gränser. På så vis utgör projekten värdefulla forum för såväl kunskapsöverföring mellan projektmedlemmar som utveckling av ny kunskap. Tidigare forskning visar emellertid att samverkansprojektens temporära natur innebär att kortsiktiga resultat sätts i fokus snarare än lärande utvärdering och kunskapsöverföring. Därtill har forskning påvisat att projektformen försvårar hantering och överföring av vunna erfarenheter och kunskaper vid upplösning av projekt, varför adekvata mekanismer för att hantera problemet betonats. Kunskapsöverföring i samband med projektorganisering har dock tidigare främst studerats i privata företag samtidigt som forskning om sociala investeringar och projektorganisering i offentlig sektor är begränsad.

Föreliggande studie riktar därför intresse mot sociala investeringsfonders samverkansprojekt som kunskapsgenererande system i syfte att bidra med förståelse för hur organisatorisk kunskap kan hanteras för att stödja kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt. Med hänsyn till syftet anläggs en kvalitativ ansats och data har genererats via fallstudier av Norrköpings sociala investeringsfond samt två samverkansprojekt som bedrivs inom ramen för fonden. Dokumentstudier och intervjuer har i samspel med tidigare forskning beträffande organisatoriskt lärande, projektorganisering samt institutionell teori bidragit till studiens resultat.

För att hantera och överföra kunskap inom och mellan samverkansprojekt i kommuner bidrar studien med förståelse för vikten av kontextanpassning av mekanismer för kunskapsöverföring efter kunskapsanspråk, institutionella arrangemang och avsatta resurser. I studien konstateras att olika grader av explicita mekanismer utgör ett system där mekanismer kompletterar varandra för att kunskap ska kunna överföras från individnivå till interorganisatorisk nivå. Resultaten visar även att ett starkt beroendeförhållande föreligger mellan enskilda projekt och aktiva ägare. Här framhåller vi vikten av projektöverskridande ägare etablerade på permanent basis som har möjlighet att hantera och överföra kunskap mellan enskilda projekt över tid och rum. Studien visar att ägarnas uppgift att tillgodose att projekt redan innan de initieras besitter tillräckliga kunskaper och förutsättningar för att kunna samverka är avgörande för att säkerställa ett kvalitetssäkrat arbete. På så sätt minskas risken med att fel återupprepas och fokus kan istället sättas på projektens huvudsakliga syfte, det vill säga social innovation.

Nyckelord: Kommunala organisationer, sociala investeringar, samverkansprojekt, institutioner, kunskapsöverföring, organisatoriskt lärande.

Innehåll

1 Institutioner och kunskapsöverföring i samband med sociala investeringar...1	
1.1 Sociala investeringar som ett nytt kunskapsgenererande system fordrar ytterligare förståelse för kunskapsöverföring.....	2
1.2 Vikten av kunskap och var kunskapen brister	4
1.3 Studiens syfte	5
1.4 Mekanism - en begreppsförklaring	6
1.5 Projekt som temporära organisationer	6
1.6 Avgränsningar.....	7
1.7 Disposition	8
2 Metod.....	9
2.1 Ett konstruktionistiskt perspektiv och en kvalitativ ansats	9
2.2 Sanningsdiskussion	10
2.3 Fallstudier	11
2.3.1 Urval för fall och respondenter	12
2.4 Kvalitativa data	13
2.4.1 Dokumentstudier	14
2.4.2 Intervjuer	15
2.4.3 Att lämna fältarbetet.....	18
2.5 Teorival och litteraturgenomgång.....	18
2.6 Analys av data.....	19
2.7 Etiska överväganden	20
2.8 Bidrag och begränsningar	21
2.9 En sammanfattande reflektion	22
3 Teoretisk bakgrund	23
3.1 Kunskap som överförbar.....	23
3.2 Det institutionella arrangemanget	24
4 Teoretisk referensram.....	26
4.1 Ramverk för organisatoriskt lärande.....	26
4.1.1 Kunskap på gruppnivå.....	27
4.1.2 Kunskap på organisationsnivå.....	27

4.1.3 Implikationer och kontextuella faktorer	28
4.2 Organisering i samverkansprojekt	30
4.2.1 Vikten av samordning och tillgänglighet	30
4.2.2 Aktivt ägarskap för långsiktiga effekter	31
4.2.3 Projektlogiken och utvärdering	31
4.3 Offentliga organisationer och det institutionella arrangemanget	32
4.3.1 Kommuners förutsättningar	33
4.3.2 Olika logiker mellan professioner	33
4.3.3 Institutioner och kunskapsöverföring	34
4.4 Hantering av kunskap i samband med samverkansprojekt i offentlig sektor – en sammanfattning	35
5 Norrköpings sociala investeringsfond - ett möte mellan kompetenser	38
5.1 Sociala investeringar i Norrköpings kommun - hur och varför?	38
5.2 Sociala investeringsfondens struktur och ledning	39
5.2.1 Styrgruppens roll som processledande organ - en lärprocess	40
5.3 Samverkansprojektet NP-center	41
5.3.1 Inledningsfasen - att komma igång	43
5.3.2 Projektets fortgående arbete	44
5.3.3 Formella krocker	47
5.3.4 Utvärdering	48
5.4 Samverkansprojektet Solid Återkomst	49
5.4.1 Projektets fortgående arbete	49
5.4.2 Kommunikation och möten	52
5.4.3 Utvärdering	54
5.5 Utbyte av kunskap mellan projekt - förtroendekonto, dubbelarbete och projektledning	55
5.6 Sociala investeringsfonden och samverkan - en sammanfattning	57
6 Analys	59
6.1. Kunskapsöverföring inom NP-center	59
6.1.1 Kunskapsöverföring på grupp nivå	60
6.1.2 Kunskapsöverföring på organisationsnivå	61
6.2 Kunskapsöverföring inom Solid Återkomst	64

6.2.1 Kunskapsöverföring på gruppnivå	64
6.2.2 Kunskapsöverföring på organisationsnivå	66
6.3 Kunskapsöverföring mellan projekt - operativ och organisatorisk.....	68
6.3.1 Verksamhetsnivåer och operativ kunskap	69
6.3.2 Ledningsnivåer och organisatorisk kunskap	70
6.3.3 Ett aktivt ägarskap för kunskapsöverföring mellan projekt	71
6.3.4 Kunskapsöverföring via utvärdering och avrapportering.....	72
6.3.5 Kunskapsöverföring via feedback	73
6.4 Kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt - en sammanfattande modell	76
7 Slutsatser	77
7.1 Praktiska implikationer	79
7.2 Förslag till vidare studier	79
Källförteckning	81
Bilagor.....	87
Bilaga 1: Dokumentstudier	
Bilaga 2: Respondenter	
Bilaga 3: Intervjuguide	
Bilaga 4: Information till respondent inför intervju	
Bilaga 5: Organisationsschema NP-center	

Figurförteckning

Figur 4.4: Mekanismer för organisatoriskt lärande och kunskapsöverföring.....	37
Figur 5.2.1: Processen från projekttidé till projektstart i Norrköpings sociala investeringsfond	40
Figur 6.1: Mekanismer som stödjer lärande och kunskapsöverföring inom NP-center	63
Figur 6.2: Mekanismer som stödjer lärande och kunskapsöverföring inom Solid Återkomst	67
Figur 6.3.5: Institutionaliserad och explicit kunskap	74
Figur 6.4: Mekanismer som stödjer lärande och kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt	76

1 Institutioner och kunskapsöverföring i samband med sociala investeringar

För att kommuners välfärdspolitiska mål ska kunna förverkligas på ett effektivt sätt är hanteringen av kunskap av central betydelse. Ett sådant måhända kontroversiellt påstående baseras på insikten om att kommuner är kunskapsintensiva organisationer som i många fall både har kunskap som huvudaktivitet och i uppgift att förse offentligheten med kunskap (Luen & Al-Hawamdeh, 2001; Willem & Buelens, 2007). Kommunal verksamhet utgörs emellertid av institutioner som påverkar samverkan människor sinsemellan. Delvis utgör institutioner hinder för nödvändig integration och överföring av differentierade kunskaper och långsiktiga effektivitetsåtgärder (Brorström & Siverbo, 2001). Anledningen är bland annat att samarbete över nämnd- och sektorsgränser försvåras av stuprörsorganisationer samtidigt som årliga budgetramar och politisk instabilitet innebär begränsningar för långsiktiga åtgärder. Sådana tillkortakommanden innebär en risk för kortsiktighet i offentligt ledda organisationer (Boyne, 2002; Adolfsson & Solli, 2009). Därtill gör kommunala organisationers öppenhet och dubbla ledningssystem¹ att organisering för förändringsarbete blir än mer svårhanterligt (Brorström, Haglund & Solli, 2014).

Just öppenheten kan emellertid ställa krav på dokumentation för att tillgodose offentligheten med information rörande verksamhetens utfall (Weiss, 1998). Sådana krav regleras av både yttre omständigheter såsom lagar, regler och kvalitetssäkringssystem samt inre omständigheter i form av handlingsprogram och policydokument (Jonsson & Arnell, 2006). Därmed kan institutionerna också vara gynnsamma för överföring av kunskap eftersom tillgängligheten till andras utförda arbeten ökar (Crossan, Lane & White, 1999).

Utifrån dessa hänseenden är svenska kommuner i hög grad lika men samtidigt ges kommunerna stor frihet att själva bestämma över hur deras uppgifter ska organiseras och administreras inifrån för att uppnå välfärdspolitiska mål med god ekonomisk hushållning (Brorström & Siverbo, 2001). För att stimulera samarbete över ämnes- och avdelningsgränser finns för närvarande ett starkt tilltagande intresse för att arbeta i nätverk, såväl inom privat som offentlig sektor (Svensson & von Otter, 2002). Sådana nätverk organiseras ofta i

¹ Politisk och administrativ ledning

projektform med målet att pröva, utveckla eller lära något under samverkan mellan flera inblandade enheter. Projektformen innebär att externt och internt expertkunnande kan nyttjas och att traditionella begränsande strukturer tillfälligt kan överkommas, vilket möjliggör resursuppbyggnad och organisatoriskt lärande (Svensson & von Otter, 2002).

Inom offentlig verksamhet kan det ökande intresset för att arbeta i nätverk, även kallade samverkansprojekt, förklaras dels av förändringsbehov i den permanenta organisationen för att kunna bemöta nya sociala utmaningar och effektiviseringskrav, dels genom mode och trend (Jensen, Johansson & Löfström, 2013). Samverkansbehovet drivs av bland annat tilltagande specialisering och organisatorisk uppdelning i kommuner och landsting. Ko-ordinerade insatser är därför nödvändiga för att svara mot individuella behov. Generellt betraktas projekt som en mer modern och mindre byråkratisk form av organisering vilket möjliggör handlingar och samarbeten som inte varit genomförbara i permanenta offentliga organisationer (Jensen, Johansson & Löfström, 2013). Ytterligare en motivering till projekt som arbetsform är möjligheten till projektfinansiering. Sådan erbjuds av bland annat EU:s strukturfonder för regional tillväxt och sysselsättning, samt av Vinnova och Tillväxtverket (Brulin & Svensson, 2011). Sociala investeringsfonder är ytterligare ett exempel på en sådan form av finansiering.

1.1 Sociala investeringar som ett nytt kunskapsgenererande system fordrar ytterligare förståelse för kunskapsöverföring

En social investeringsfond är ett resursfördelningssystem för sociala investeringar som under de senaste fem åren tagit form i ett 60-tal svenska kommuner (Jannesson & Jonsson, 2015). Det bör framhållas att sociala investeringar i sig inte är ett nytt fenomen. Skolan är ett exempel på en social investering som ökar möjligheterna för medborgare att få en trygg framtida livssituation. I föreliggande studie handlar sociala investeringar om sociala investeringsprojekt under samverkan. Sådana projekt fokuserar ofta på metodprovning, metodutveckling och/eller social innovation med syfte att utveckla förebyggande lösningar på sociala problem (Jannesson & Jonsson, 2015). Samverkansprojekten utgör därmed värdefulla forum för såväl kunskapsöverföring mellan projektmedlemmar som utveckling av ny kunskap. Tidigare forskning om hållbart projektarbete och sociala investeringar framhåller betydelsen av att så kallade multiplikatoreffekter skapas, det vill säga att lärande i projekt ska överföras till nya sammanhang i befintlig verksamhet och framtida projekt (Brulin & Svensson, 2011; Jannesson & Jonsson, 2015). Av den anledningen är det

intressant att studera sociala investeringsfonders samverkansprojekt som kunskapsgenererande system med avseende på hur kunskap hanteras och överförs.

Utifrån ett lärande- och kunskapsperspektiv lyfter den traditionella projektledningslitteraturen fram fördelarna med projektorganisering eftersom det anses främja kunskapsöverföring och ge utrymme för skapandet av ny kunskap. Det är emellertid relativt sent som också begränsningarna med att hantera och överföra kunskap i projektmiljöer börjat belysas (Bresnen, Edelman, Newell, Scarbrough & Swan, 2003). Begränsningarna med organiseringsformen består i att den kan hindra bevarande och överföring av vunna erfarenheter och kunskaper vid projektets upplösning, varför adekvata mekanismer för att hantera problemet betonats (Zollo & Winter, 2002).

Brulin och Svensson (2011) pekar på att innovationsforskning inom projektorganisering tidigare haft en statisk snarare än processtödjande ansats och hävdar att dynamiska läroprocesser och kunskapsbildning lyst med sin frånvaro. Deras forskning inom projektorganisering i offentlig sektor visar att den så kallade projektlogiken gör det naturligt att fokusera på kortsiktiga resultat istället för på lärande utvärdering och kunskapsöverföring. Anell och Mattisson (2009) poängterar även att det är vanligt att ett projekt någon gång fastnar under dess förlopp, av vilken anledning erfarenheter och kunskap från tidigare projekt sannolikt skulle vara till nytta för nya samverkanslösningar. Utifrån ett sådant hänseende är det viktigt att berörda har kännedom om vilka som gjort något liknande, vilka de övergripande erfarenheterna var samt hur man kan komma runt upplevda svårigheter. Även om den kollektiva nyttan av att dokumentera och rapportera sådana erfarenheter är betydande hävdar Anell och Mattisson (2009) att det ofta förbises då projektet själv inte kommer att ha så stor nytta av det. Samtidigt framför Ohlsson (1990) problemet med att olika organisationskulturer möts och risken med att respektive förvaltning inte förstår sina samverkanspartners eller ser till sitt eget bästa.

För att motverka kortsiktighet och överkomma att vunna kunskaper förblir hos respektive projektmedlem, affärsenhet eller förvaltning efter projekts upplösanden, är det således centralt att arbeta med metoder som främjar kunskapsöverföring. Det är emellertid inte oproblematiskt att införa sådana metoder eftersom det kan vara tidskrävande och samtidigt ovisst huruvida resultaten av insatserna används eller ej. Crossan, Lane och White (1999) framför att institutionalisering av kunskap måste ställas i relation till dess alternativkostnad, då det är resurskrävande samt riskerar att hämma nya läroprocesser. Morgan (1996) betonar vidare att matris- och teambaserade organisationer förvisso tenderar att drivas av tids-

krävande möten, men att dessa likafullt kan vara mycket produktiva. Utifrån ett företags-ekonomiskt perspektiv är det följaktligen av vikt att beakta den tidsbundenhet och de finansiella ramarna projekt bedrivs inom (Jensen, Johansson & Löfström, 2007), samt inom vilken kontext och med vilka organisatoriska karaktärsdrag projekten genomförs (Zollo & Winter, 2002).

Jensen, Johansson och Löfström (2007) konstaterar att projekt blivit en allt vanligare arbets- och organisationsform. Dock framför de att kunskaperna om projektorganisering inte följt samma utveckling, särskilt inte inom den offentliga sektorns verksamhetsområde. Huvudsakligen har tidigare forskning undersökt mekanismer för kunskapsöverföring inom och mellan projekt i privata tillverkande företag (se exempelvis DeFillippi, 2001; Bresnen m.fl., 2003). Zollo och Winter (2002) har en viktig poäng i deras framställning av mekanismer för kunskapsöverföring och lärande i organisationer i det hänseende att kontextuella förhållanden måste beaktas: "The organization is typically considered to be engaged in highly frequent, relatively homogenous types of tasks, reasonably well defined in their decisional alternatives and sometimes even in their action/performance linkages." (Zollo & Winter, 2002:346) Ställs de antaganden och förutsättningar citatet beskriver mot den kommunala organisationen, vilken kan beskrivas som hyperkomplex i såväl sin struktur som i sina uppgifter (Adolfsson & Solli, 2009), blir problematiken påtaglig.

1.2 Vikten av kunskap och var kunskapen brister

Tidigare forskning pekar som synes på en rad problemområden i sammanhanget. Områdena har alla tidigare undersökts i större eller mindre utsträckning. Problematiken ligger i att de inte undersökts som en helhet och det är helheten som har väckt vårt intresse. Om det institutionella arrangemanget i offentliga organisationer delvis försvårar integration och överföring av kunskap är organisering i samverkansprojekt en naturlig lösning. Befintlig forskning lyfter emellertid fram de bristande kunskaper som finns gällande projektorganisering i offentlig verksamhet vilket i sig utgör ett uppenbart problem. Vidare har projektorganisering intensivt studerats inom andra forskningsdiscipliner eftersom projektlogiken försvårar kunskapsöverföring till andra projekt. Samverkansprojekt som bedrivs inom ramen för sociala investeringsfonder i kommunal verksamhet är därför intressanta att undersöka eftersom de ställs inför samtliga av dessa problem. En av studiens intervjupersoner gav ett exempel på vikten av det kontinuerliga lärandet om projektformen i Norrköpings kommun.

“Vi hade ju inget facit... Skulle vi göra om projektet idag skulle vi aldrig utforma det som vi gjorde då nu. Det finns en massa delar i det som vi tänker, usch, om vi ändå vetat så hade det ju inte sett ut så. Det lär vi oss under processens gång, för investeringsfonden är speciell.” (Sakkunnig, Socialkontoret)

Projektorganisering inom ramen för social innovation är ett aktuellt forskningsområde eftersom allt fler kommuner under 2010-talet avsatt resurser för sådan verksamhet. Hösten 2014 hade cirka 65 kommuner avsatt sammanlagt över en miljard kronor för sociala investeringar (Balkfors, 2015). Området är centralt att utforska närmare eftersom kunskapen om sociala investeringar och sociala investeringsfonder är begränsade samtidigt som intresset i kommunerna kontinuerligt ökar. Det är i projekten som kunskap kan utvecklas på ett gynnsamt sätt (Jannesson & Jonsson, 2015). Därtill ställs kravet på kommuner att sörja för god ekonomisk hushållning (SFS 1991:900; Brorström, Haglund & Solli, 2014) samtidigt som behovet av kommunala välfärdstjänster ökar (SKL, 2015). Utifrån ett resursperspektiv är det därför viktigt att utvecklade kunskaper hanteras och används väl. Frankelius och Utbult (2009) framhåller att betydande satsningar krävs i offentlig sektor för att ta tillvara på kunskap som redan finns och säkerställa att den används. Forskningsbehovet av kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt i kommunal sektor är därmed såväl teoretiskt som empiriskt förankrat.

1.3 Studiens syfte

Studiens syfte är att bidra med förståelse för hur organisatorisk kunskap kan hanteras för att stödja kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt i kommuner.

Syftet har konkretiserats i följande frågeställningar:

- Vilka mekanismer stödjer kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt i kommuner?
- Hur kan kunskap som är av värde för efterföljande samverkansprojekt hanteras i kommuner?

1.4 Mekanism - en begreppsförklaring

Eftersom begreppet mekanism är ett centralt begrepp i studien är det hithörande att göra en kortare utläggning av vad begreppet innebär, hur det använts inom tidigare forsknings liknande problemområden, samt hur vi tolkar det i denna studie. Enligt Encyclopaedica Britannica (2015) utgör en mekanism de fundamentala processerna involverade i eller ansvariga för en viss handling. En mekanism kan enligt ovanstående även beskrivas som en process, teknik eller system för att uppnå ett resultat. Grant (1996a) tillämpar begreppet mekanism för integration av kunskap. På ett liknande sätt använder även Zollo och Winter (2002) begreppet för lärande mellan ett företags specialiserade medlemmar. Med hänsyn till studiens syfte betraktas mekanismer för kunskapsöverföring således som en process vilken utgörs av tekniker med målet att stödja kunskapsöverföring mellan specialiserade organisationsmedlemmar och projekt.

1.5 Projekt som temporära organisationer

I studien är projektformen given och fokus läggs inte på vilken organisationsform som är idealtyp och bäst lämpad för kunskapsöverföring. Debatten om vilka kriterier som utmärker ett projekt är emellertid ingående (Packendorff, 1995) men i det följande är det tillräckligt att konstatera att projekt i samband med dess initiering antas ha en ändpunkt och upplösning i framtiden (Sahlin-Andersson & Söderholm, 2002). Packendorff (1995) lyfter fram de två vanligaste perspektiven som används för att bedriva projektforskning och framför att projekt antingen kan betraktas som verktyg eller som temporära organisationer. Författaren framför att begränsningen med att se projektformen som verktyg är att denna syn implicerar användarens perspektiv, vilken exempelvis utgörs av ägaren eller projektledaren.

Vidare lyfter Jensen, Johansson och Löfström (2007) fram kritik mot den klassiska projekt-litteraturen som bygger på målrationell planering och beslut. De framför att den målrationella planeringen kan motverka handling och experimenterande, vilket är särskilt problematiskt i utvecklingsprojekt. De projekt som undersöks i föreliggande studie har, som tidigare framförts, syftet att utveckla förebyggande lösningar på sociala problem och utgör därmed utvecklingsprojekt. Förhållningssättet till projekt som temporära organisationer kan betraktas utifrån flera olika perspektiv och intresse riktas mot hur individer fortlöpande lär genom "lär-loopar", vilka kontinuerligt upprepas genom förväntningar, handlingar och lärande (Packendorff, 1995). Författaren framför att projektet därmed ses som en cyklisk designprocess och formas mellan projektmedlemmar baserat på deras tidigare och nuvarande handlingar.

I det följande betraktar vi projekt som temporära organisationer med förmågan att lära samt överföra kunskap i form av rutiner och kompetenser inom och mellan projekt. Vi ansluter oss därför till den skandinaviska skolan med ansatsen att projektmedlemmarna utgör den temporära organisationen (jmf Sahlin-Andersson & Söderholm, 2002) samt att lärande fortlöpande sker på individ-, grupp- och organisationsnivå (Nonaka & Takeuchi, 1995). Vår uppfattning om kunskap som överförbar mellan projekt innebär ett evolutionärt synsätt på temporära organisationer, mellan vilka repetitiva aktiviteter och kunskaper kan ärvas (se exempelvis Morgan, 1996; Warglien, 2000). Det bör även påpekas att begreppet organisation i studien inte jämföras med en formell organisation eller juridisk person, utan med organisation avser vi organiserade enheter eller grupper.

1.6 Avgränsningar

Studiens undersökningsområde avgränsas till Norrköpings kommuns sociala investeringsfond och det projektarbete som bedrivs inom ramen för denna. Inramningen av problemområdet är viktigt såväl utifrån syfte, som tids- och resursåtgång. Eisenhardt och Graebner (2007) framför att användningen av ett väl avgränsat fall kan bidra med teoribildning från forskningsfrågor som adresserar hur och varför inom utforskade områden, men att ansatsen har en sämre förmåga att besvara hur ofta och hur många. Genom att studien avgränsas till en social investeringsfond anser vi att djupare förståelse för kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt kan utvinnas. Förståelse är en viktig utgångspunkt i studiens syfte. Tidigare forskning inom sociala investeringar, som ett nytt fenomen, har också anslutit sig till denna ansats mot bakgrund av att Norrköpings kommun är den kommun i Sverige som arbetat med sociala investeringar under längst tid (se exempelvis Jan-nesson & Jonsson, 2014; 2015).

Lärande och kunskapsöverföring är även av vikt när en innovation ska implementeras i ordinarie verksamheter (Lofström, 2010). Sådana problem sträcker sig dock bortom kunskapsöverföring inom och mellan projekt och berör implementering av samverkansprojekt, varför de lämnas därhän. Avgränsningen innebär att uteslutande hantering och överföring av kunskap inom och mellan samverkansprojekt studeras. Vidare diskussion kring avgränsningarnas innebörd för studiens kunskapsbidrag förs i avsnitt 2.8.

1.7 Disposition

Kapitel 2. Studiens metodkapitel redogör för hur syfte, antagna perspektiv och metodologiska utgångspunkter hänger samman. Kapitlet presenteras innan studiens teoretiska bakgrund och referensram eftersom vi i kapitlet motiverar val av teori samt utgångspunkter som får betydelse för hur vi ser på och behandlar teorin.

Kapitel 3. Studiens teoretiska bakgrund introducerar och reder ut centrala begrepp angående kunskap som överförbar och innebörden av institutioner och institutionella arrangemang.

Kapitel 4. I kapitlet presenteras studiens teoretiska referensram vilken innefattar organisatoriskt lärande, projektorganisering samt institutionell teori med inriktning mot offentliga organisationer. Kapitlet avslutas med en sammanfattning i vilken vi även preciserar hur teorin kommer att användas för att analysera studiens empiriska material.

Kapitel 5. Studiens empiriska undersökning av Norrköpings sociala investeringsfond och två tillhörande projekt presenteras i kapitel fem. Beskrivningarna baseras på intervjuer och dokumentstudier och belyser hur kunskap hanteras och överförs inom och mellan samverkansprojekt.

Kapitel 6. I kapitel sex analyseras och diskuteras de empiriska resultaten i ljuset av teorin som presenterats. En diskussion förs angående hur kunskap kan hanteras för att stödja kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt. Avslutningsvis presenteras en sammanfattande modell i syfte att knyta ihop kapitlets resonemang.

Kapitel 7. I kapitel sju presenteras studiens slutsatser. I detta avslutande kapitel pekar vi även ytterligare framåt genom att presentera praktiska implikationer samt ge förslag till vidare studier.

2 Metod

Följande kapitel har som syfte att diskutera och redogöra för studiens vetenskapliga perspektiv och dess inverkan på tillvägagångssätt, metodologiskt och praktiskt, för att läsaren ska få en inblick i hur resultat och slutsatser kommit till samt kunna bedöma dessa i sig. Det inbegriper dels vilka vägval som gjorts, dels förklaringar till varför dessa gjordes samt vilken betydelse vägvalen fått för studiens konstruktion. I kapitlet förs löpande en diskussion angående vägvalens inverkan på studiens kvalitet.

2.1 Ett konstruktionistiskt perspektiv och en kvalitativ ansats

Eftersom vi studerar ett högst socialt fenomen, kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt, och därmed även mellan individer, anläggs ett konstruktionistiskt perspektiv på de studerade organisationerna. Perspektivet innebär att en organisation betraktas som socialt konstruerad och att individer har en aktiv roll i skapandet av organisationens verksamhet (Bryman & Bell, 2011). Konstruktionistiska studier intresserar sig för individers handlingar och interaktioner dem emellan, varför en kvalitativ ansats ofta är tillämplig för att generera ny teori (Patton, 2002).

Studiens syfte och antagna perspektiv understryker fokus på förståelse för handlingar som genomförs för att åstadkomma kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt. Projekt i sådan form betraktas här både som socialt konstruerade och som temporära organisationer vilket påverkar val av metod. En kvalitativ metod ger möjlighet att fånga komplexiteten av sociala handlingar i grupprelationer (Alvesson och Sköldberg, 2008), samt kan bidra med förklaringar och djupare förståelse för ett fenomen med hänsyn till dess kontext (Bryman & Bell, 2011). I studien är den empiriska kontexten viktig att ta i beaktande då samverkansprojekt utgörs av flera aktörer vilket i sig kan medföra viss problematik gällande kunskapsöverföring (Jensen, Johansson & Löfström, 2007). Även det faktum att det studerade fenomenet återfinns i offentlig sektor innebär särskilda institutionella förutsättningar för interaktion mellan individer (Brorström & Siverbo, 2001). Utifrån detta resonemang tillämpas en kvalitativ metod i föreliggande studie. Den kvalitativa metoden är lämplig för att skapa nya insikter i ett utforskat ämne samt möjliggör större öppenhet för ny information (Jacobsen, 2002).

Enligt vår kännedom har studiens olika discipliner i relation hitintills inte utforskats närmare varför ökad förståelse blir än mer centralt för studiens syfte. Ett sådant anspråk, att bidra med förståelse till ett teoretiskt ofullständigt forskningsfält, innebär att relationen mellan teori och data behandlas därefter (Bryman & Bell, 2011). Teori används i studien för att finna tolkningsmönster och skapa förförståelse för det studerade fenomenet. En utgångspunkt är att data tolkas i samma stund som den genereras (Alvesson & Sköldberg, 2008) vilket innebär att sättet den förstås på och hur den används är av vikt för studiens resultat. Teori utgör i studien bakgrunden till den kvalitativa undersökningen men litteraturstudier har genomförts parallellt under hela forskningsprocessen. Avsikten med en sådan ansats är att kontinuerligt finna inspiration till att upptäcka och analysera mönster i den studerande kontexten. Teorins roll är även att bidra med ett system av begrepp som är av betydelse för datainsamlingens utformning och används som både sorteringsverktyg för empiriska data och som verktyg i analyskapitlet.

Såväl empiri som teori har successivt bearbetats och omdefinierats genom reflektion vilket är utmärkande för en abduktiv ansats. En sådan ansats anses vara fördelaktig vid fallstudier samt då en studie ämnar att uppnå förståelse (Alvesson & Sköldberg, 2008). Den utgår från empiriska fakta samt kan föregripas av studier av tidigare teori och delar således likheter med såväl induktion som deduktion (Alvesson & Sköldberg, 2008). I studien anknyter vi till en abduktiv ansats där teori och empiri utgör två dimensioner som kontinuerligt kommer i kontakt med varandra. Sköldberg (1991) har själv använt metoden vid kommunala organisationsstudier.

2.2 Sanningsdiskussion

Alvesson och Sköldberg (2008) framför att kvalitativ forskning bättre synliggör mångtydighet än kvantitativ forskning gällande tolkningsmöjligheter och hur forskaren konstruerar det som undersöks. Denna mångtydighet gällande tolkning och kunskapsbildning gör det relevant att föra en diskussion kring hur sanning tolkas i studien. Alvesson och Sköldberg (2008) lyfter fram tre sanningsstrategier uppdelade i mening, korrespondens och användning och betonar att det är ogynnsamt för en forskningsprocess att fullständigt tränga bort någon av dem.

I föreliggande studie handlar sanning som mening om att koppla samman existerande forskning med ett ingående studerat fall på ett sätt som tidigare forskning förbisett. Det handlar således om att uppdaga en djupare förståelse för helheten utifrån insikterna om att

kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt i sig är problematisk och att en kommunal kontext ytterligare kan försvåra kunskapsöverföring (jmf Brorström & Siverbo, 2001; Jensen, Johansson & Löfström, 2007). Denna helhet är viktig i studien då skilda teoretiska discipliner kombinerats med ett ingående studerat fall vilket har varit nödvändig för att uppnå studiens syfte.

Sanning som korrespondens innebär i studien att läsaren väl ska känna igen den verklighet som beskrivs. Tolkningsprocessen är viktig i kvalitativ forskning och ställer krav på uttolkarens förmåga att förklara (Alvehus, 2013). För att bemöta denna problematik har vi som författare självkritiskt, medvetet och systematiskt bearbetat empiriska data. Vi har kunnat dra nytta av faktumet att vi är två uppsatsförfattare för att göra mer korrekta tolkningar, vilket vi anser har bidragit till en högre grad av sanning som korrespondens. Vid ovisshet gällande respondenters uttalanden har dessa därutöver getts möjlighet att kommentera citatåterföringar i strävan efter att beskrivningar ska ha en överensstämmande bild med verkligheten. En sådan ansats förmår öka en studies validitet (Yin, 2007).

Utifrån sanning som användning är ambitionen att studiens kunskapsbidrag både ska bidra med ökad teoretisk förståelse samt vara användbart för praktiker (se även avsnitt 2.8). Sanning som användning präglar studien framför allt i det avseende att vi analyserar och drar slutsatser kring det studerade fallets hantering av kunskap samt vilka mekanismer som stödjer kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt. Identifierade mekanismer kan av praktiker betraktas som verktyg som kan väljas och anpassas inför uppstarter av nya samverkansprojekt. En följd av undersökningen är även att reflektioner och konkreta lärdomar angående hinder för kunskapsöverföring upptäckts som förmår svara på hur projekten hade kunnat bedrivas på ett mer effektivt sätt. Vår ambition är att synliggöra dessa reflektioner eftersom sådana har ett pragmatiskt värde för den enskilde medarbetarens praktiska yrkesutövning (Fishman, 1999). Sanning som användning och dess pragmatiska värde som åsyftas återfinns därför inte bara hos akademiker, utan även hos projektmedlemmar, projektledare och projektägare som arbetar i samverkansprojekt.

2.3 Fallstudier

Vår syn på projekt som temporära organisationer, liksom att vårt syfte med studien är att generera förståelse för en viss typ av projekt och inte projekt generellt, får även betydelse för vilken metod som används för datainsamlingen. Packendorff (1995) framför att uppdelning i olika typer av projekt där respektive projekt ses som en temporär organisation med

fördel undersöks genom empiriska fallstudier. Författaren påpekar att perspektivet skiljer sig från synen på projekt som verktyg, där det är viktigt att undersöka stora urval för generering av normativa idealmodeller. Vi har valt att utforma studien som en fallstudie, i vilken det undersökta fallet utgörs av Norrköpings kommuns sociala investeringsfond. Beträktaren kan välja att se de olika samverkansprojekten inom fonden som flera fall eller delfall. Kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt är interorganisatorisk och nödvändiggör därför undersökning av flera projekt. Vi väljer att benämna dessa som delfall vilka tillsammans utgör studiens fall.

2.3.1 Urval för fall och respondenter

För att studera delar av en organisation som på förhand antas vara intressanta framför Alvehus (2013) att strategiska urval är användbara. Sådana urval innebär att forskaren sätter upp förutbestämda kriterier för sitt val av fall (Patton, 2002). I föreliggande studie har valet av Norrköpings sociala investeringsfond gjorts strategiskt och med förutbestämda kriterier utifrån studiens syfte och frågeställningar. Kriterierna innefattar bland annat att mognadsgraden i arbetet med sociala investeringar ska vara någorlunda hög för att tillvägagångssätt och lärprocesser angående organisering i samverkansprojekt ska kunna studeras. Då vi även är intresserade av relationer mellan projekt med avseende på hur kunskap kan överföras dem emellan, fordras att flera projekt bedrivs inom samma sociala investeringsfond. Norrköpings sociala investeringsfond är den fond i Sverige som varit längst aktiv, vilket medför att dess arbete med sociala investeringar börjar utkristalliseras. Att fonden därutöver bedriver flera projekt möjliggör studier av projekt i olika faser, liksom relationer mellan projekt. Slutligen bedrivs forskning i samarbete mellan Norrköpings kommun, Centrum för kommunstrategiska studier (CKS) vid Linköpings universitet samt Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Målet är att utveckla en modell för Norrköpings sociala investeringsfond (Norrköpings kommun, 2015a). Sådant befintlig forskning kan följaktligen utgöra en grund för denna studie som mer ingående undersöker ett avgränsat område.

Urvalet av studiens delfall och intervjupersoner är dels strategiskt, dels av karaktären kedjeurval. Mot bakgrund av att kunskap kan betraktas både på individ-, grupp- och organisationsnivå samt att projektmedlemmar har olika roller är det för studien centralt att dessa nivåer beaktas. Därtill har tidsrelaterade aspekter betydelse för kunskapsöverföring inom och mellan projekt och av vikt är således att delfallen befinner sig i olika faser. Dessa kriterier har medfört strategiska element i urvalet och studier har genomförts på individ-, organisations- och ledningsgruppsnivå. Beslut fattades därför om behovet att i urvalet inkludera: 1) projektmedlemmar som arbetar dagligen med insatser till projektens mål-

grupper, 2) projektmedlemmar som ansvarar för utvärdering och kunskapsspridning, samt 3) medarbetare med samordnande roller såsom projektledare och samordningsansvariga.

Som ovan nämnts kännetecknas urvalet av delfall och respondenter även av ett kedjeurval, vilket är lämpligt för att lokalisera informationsrika fall och respondenter i kvalitativ forskning (Patton, 2002; Bryman & Bell, 2011). Initialt upptogs kommunikation med CKS samt Norrköpings kommuns samordningsansvarige för sociala investeringar för att på så sätt etablera kontakt med välbetänkta projekt och respondenter. I samband med efterföljande intervjuer uppmärksammades även att återkommande namn på projektmedlemmar nämndes. Sådan information var i studiens urvalsprocess av intresse att följa upp för påföljande intervjuer då vi noterade att somliga projektmedlemmar arbetar i båda av studiens delfall.

De två delfall som undersöks i studien utgörs av samverkansprojekten Solid Återkomst och NP-center. Båda dessa delfall är sociala investeringsprojekt som erhållit medel från Norrköpings sociala investeringsfond. Projekten bedrivs under samverkan mellan flera deltagande nämnder, förvaltningar och andra. Målgrupperna till projekten är ungdomar med en komplex problematik på olika sätt, av vilken anledning samordnade insatser krävs. Därtill syftar både Solid Återkomst och NP-center till att pröva och värdera utfall och erfarenheter för att bygga upp och sprida kunskap (Källbom, 2014). Att projekten har många likheter, men även betydande skillnader, gör dem intressanta att studera närmare med avseende på hur kunskap hanteras och överförs inom och mellan samverkansprojekt.

2.4 Kvalitativa data

Fallstudier och kvalitativ metod ger utrymme för tillämpning av flera metoder för datainsamling, vilket kan generera ett rikt datamaterial (Alvesson & Skoldberg, 2008). Intervjuer och dokumentstudier ligger till grund för det empiriska materialet i föreliggande studie vilket Bryman och Bell (2011) benämner som triangulering av data. Tanken är att flera metoder för datainsamling på ett effektivare sätt förmår ringa in det empiriska fenomenet. Yin (2007) framför att användningen av mer än en informationskälla kan bidra med samstämmighet i fallstudiebaserad forskning samt underbygga dess validitet. Med triangulering finns emellertid risken att olika metoder resulterar i olika svar på samma fråga (Alvehus, 2013) men vi hävdar att dokumentstudierna snarare utgjort en möjlighet att fokusera våra intervjuer. Tillgänglig dokumentation har gett en god förståelse för projektens syften, förlopp och sammansättningar samt har möjliggjort jämförelser med det faktiska

arbetet i projekten. De två typerna av datakällor har kompletterat varandra för att tillsammans bilda en helhet. Intervjuerna har bidragit med djup i empirisk data medan dokumentstudierna har bidragit med bredd.

2.4.1 Dokumentstudier

Vid genomgången av befintlig dokumentation angående arbetet i Norrköpings kommuns sociala investeringsfond uppmärksammades ett större antal andrahands- och tredjehandskällor. Dessa skrifter är utgivna av olika organisationer² som intresserat sig för investeringsfonden. Ett problem med att använda sådant material är att beskrivningar passerat flera steg från förstahandskällan och att olika personer gjort sina respektive tolkningar av informationen (Jacobsen, 2002). Av den anledningen har vi framför allt nyttjat förstahandskällor vilket i studien inneburit att dokumentationen har framställts av någon som själv varit delaktig i det som beskrivs.

Uppdragsspecifikationer, utvärderingsmaterial och avrapporteringar har varit relevanta att ta del av i studien som förstahandskällor³. Genomgångar av sådana dokument har gett en uppfattning om vilka lärdomar och resultat projekten lett till och hur de ska kommuniceras och användas. Vi anser att undersökningen av befintlig dokumentation gett möjlighet till nya tolkningar och teoretiska infallsvinklar, samt effektivare intervjuer, då de respondenter som varit delaktiga i framställning av publicerat material kunnat beskriva informationen. Personligt arbetsmaterial angående arbetssätt och metoder i projekten har efterfrågats och diskuterats under vissa intervjutillfällen. Vid dokumentstudierna har vi varit medvetna om att ett kritiskt förhållningssätt är viktigt vid granskningen. Ett sådant förhållningssätt är centralt eftersom dokumenten kan ha skrivits med olika syften och av olika upphovsmän (Yin, 2007). För att kunna bedöma informationens kvalitet har vi eftersträvat att personerna som skrivit materialet ska ha god kännedom och kunskap om det aktuella ämnet. Det handlar till exempel om att vi diskuterat utvärderingsmaterial med utvärderare, uppdragsspecifikationer med sakkunniga och styrdokument med samordnare.

² Se exempelvis Mötesplats Social Innovation; Sveriges Kommuner och Landsting

³ Se bilaga 1

2.4.2 Intervjuer

Den primära datakällan i studien utgörs av åtta intervjuer⁴ med personer som aktivt arbetar i delfallen eller på annat sätt är involverade i sociala investeringsfonden. Mot bakgrund av att samverkansprojekt ofta inleds för att kunna nyttja differentierade kunskaper har vi lagt vikt vid att respondenterna har olika förvaltningstillhörigheter. En sådan ansats minskar även risken för partiskhet i datamaterialet eftersom personer med varierande bakgrunder kan ge beskrivningar utifrån olika perspektiv (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Samtliga intervjuer genomfördes som semistrukturerade vilket innebär möjlighet att delvis frångå planerade frågor för att ställa följdfrågor och erhålla mer nyanserad information (Bryman & Bell, 2011). Denna möjlighet har varit viktig såväl utifrån studiens syfte, vilket inbegriper förståelse, som för tolkning av sanning som korrespondens. Exempel och förklaringar till utsagor som förmår svara på "varför" och "på vilket sätt" har haft betydelse för att bekräfta att vi tolkat ett visst påstående rätt och för att reda ut eventuella otydligheter.

Med avsikt att skapa en generell uppfattning om projekten och dess kontexter, gjordes inledningsvis en intervju med sociala investeringsfondens samordningsansvarige. Den inledande intervjun var av mer öppen karaktär och innefattade färre frågor än efterföljande. En sådan inledande intervju framför Yin (2007) kan användas som utgångspunkt för fortsatt forskning. Syftet med den första intervjun var dels att få en större förståelse för sociala investeringsfondens organisation, dels förslag på andra personer lämpade för påföljande intervjuer, samt var ytterligare information och dokument fanns att tillgå.

Innan genomförandet av intervjuerna utformades en intervjuguide⁵ med fem teman och tydlig anknytning till studiens syfte och frågeställningar. Delvis hämtades inspiration från vår teoretiska referensram, men vi ville undvika att introducera begränsande teoretiska begrepp. Det motiveras med ambitionen att respondenterna skulle ges möjlighet att beskriva åsikter och uppfattningar med sina egna ord och kunna lyfta fram aspekter de ansåg vara viktiga. Guiden skapades för att de intervjuade skulle få en bild av intervjuns omfång och övergripande innehåll, liksom för att vi skulle ha en tydlig koppling till studiens undersökningsområde. De teman som intervjuguiden omfattar är: projektorganisation

⁴ Se bilaga 2

⁵ Se bilaga 3

och roller, kunskapsöverföring inom projekt, kunskapsöverföring mellan projekt, utvärdering samt övriga frågor.

Intervjuguiden har legat till grund för samtliga intervjuer med undantag av den inledande intervjun eftersom den avhandlade frågor rörande fakta snarare än åsikter. Semistrukturerade intervjuer tillåter intervjuaren att ställa frågor på det sätt som är mest lämpat för respektive respondent (Briggs, 1986). Denna möjlighet har varit viktigt för att få ett djup i intervjuernas respektive teman och motiveras med att olika personer besitter olika roller och medföljande fackkunskaper. När utvärderare intervjuades lades därför större vikt vid temat utvärdering. På ett liknande sätt gavs teman angående projektorganisationen och frågor gällande samordning större utrymme när projektledare och samordnare intervjuades.

Genomförande

Samtliga intervjuer varade cirka en timme och genomfördes personligen och med båda författarnas närvaro. Ett sådant tillvägagångssätt ansågs som angeläget eftersom vi i studien är intresserade av både personliga åsikter och dokumentation. Vi kunde därigenom samtala kring, och ställa frågor om, respondenternas egna arbetsmaterial och andra dokument på ett ledigt sätt. Vidare möjliggjorde personliga intervjuer att respondenternas kroppsspråk och reaktioner kunde tas i beaktande, samt användning av vårt egna kroppsspråk för förtydliganden om något var otydligt. Att båda författare deltog vid intervjuerna upplevde vi som en fördel, även om den så kallade intervjuareffekten kan leda till att den intervjuade känner sig i underläge och därför inte framför sina egentliga åsikter (Jacobsen, 2002). Å andra sidan underlättade valet av att genomföra personliga intervjuer att skapa en förtrolig stämning. Då vi har olika infallsvinklar utifrån vår egen förförståelse, bidrog faktumet att båda närvarade vid intervjuerna till att vi uppmärksammade skiftande aspekter vilket förmår öka en studies reliabilitet (Yin, 2007). Vikt lades även vid att respondenterna skulle känna sig trygga och avslappnade i den miljö intervjuerna genomfördes. Valet av plats är viktigt för att motverka att den intervjuade ger konstlade svar (Jacobsen, 2002). Därför genomfördes intervjuerna på initiativ av respondenterna antingen på arbetsplatsen, i hemmet eller på en offentlig plats.

Innan intervjuerna genomfördes fick respektive respondent ett informationsbrev⁶ med information angående studiens syfte, intervjuens tillvägagångssätt och omfång, samt hur informationen skulle komma att behandlas. Detta gjordes dels för att den intervjuade skulle känna sig bekväm genom att få en bättre uppfattning om intervjun, dels för att mer tid skulle kunna avsättas för frågor vid intervjutillfället. Innan respektive intervju genomfördes kontrollerade vi att respondenten läst informationen och samtyckt till intervjuens tillvägagångssätt och materialets användning.

För att underlätta genomförandet av intervjuerna och efterföljande analys, spelades samtliga intervjuer in och transkriberades därefter. Bryman och Bell (2011) framför att denna metod ofta är att rekommendera i kvalitativ forskning och när öppna frågor ställs. Att förbise detta kan resultera i att respondentens svar återges på ett felaktigt sätt och att intervjuaren missar att följa upp viktig information. Inspelning kan enligt författarna därtill leda till att den intervjuade känner sig obekvämt och blir restriktiv i sina svar. Vi upplevde emellertid att inspelningen var en viktig del av intervjuerna mot bakgrund av att förståelse och exemplifieringar efterfrågades. Intervjuerna blev mer av en ledig dialog när vi kunde fokusera på vad som sades, snarare än direkt utfrågning och protokollföring. Flera av respondenterna var därutöver vana vid att bli intervjuade och inspelade i andra sammanhang, varför vi inte uppfattade inspelningen som störande. Stödanteckningar fördes likväl emellanåt för att kunna ställa följdfrågor vid ett senare skede under intervjun, liksom för att undvika att någon fråga förbisågs.

Nyttan med att transkribera det inspelade materialet bedömdes som hög. Transkriberingen upplevdes som viktig process i sig, eftersom den gav oss möjlighet att påminnas om vad som sagts samt göra anteckningar om utsagor av särskilt intresse. Då intervjuerna genomfördes utspridda under knappt två månader, medförde den löpande transkriberingen att vi kunde observera framträdande mönster, förtydliga frågor, samt reflektera över hur följande intervjuer och den teoretiska referensramen kunde göras bättre. Som tidigare lyfts fram kännetecknar en successiv bearbetning av såväl empiri som teori den abduktiva ansatsen, och den löpande transkriberingen och reflektionen har bidragit till större förståelse för det studerade.

⁶ Se bilaga 4

2.4.3 Att lämna fältarbetet

Det empiriska materialets omfattning bestämdes inte på förhand, utan är ett beslut som tagits utifrån vår uppnådda förståelse för det studerade. I frågan om när det är dags att lämna fältarbetet är det nödvändigt att en godtycklig bedömning angående vad som anses vara tillräcklig förståelse görs eftersom djupare nivåer alltid kan uppnås (Taylor, 1991). Denna bedömning har i studien reflekterats kring kontinuerligt utifrån syfte och valda frågeställningar, samt när vi kunnat iaktta framträdande mönster i den studerade kontexten. I de fall djupare förståelse saknats har vi, via kedjeurval, kunnat genomföra ytterligare intervjuer vilket har underlättats av den geografiska närheten till Norrköping. När vi ansett att tillräckligt med upprepade mönster givit en god bild av det studerade, såväl utifrån djup som bredd, beslutades att lämna fältarbetet.

2.5 Teorival och litteraturgenomgång

De teorier som ligger till grund för undersökningen utgörs huvudsakligen av teorier med tämligen hög abstraktionsnivå. Det motiveras med att studien inte syftar till att testa befintliga teorier, utan snarare är explorativ. De valda teoretiska forskningsfälten utgörs på en övergripande nivå av organisatoriskt lärande (organizational learning), projektorganisering samt institutionell teori. Som tidigare antytts är den valda referensramen i viss omfattning vid, men inom samtliga fält har en djupare inriktning mot kunskap valts ut. Teorigenomgången har visat att framför allt organisatoriskt lärande intensivt studerats i en anglosaxisk och japansk kontext av vilken anledning teori angående kunskapsöverföring främst inhämtats från det området. Det bör tilläggas att teorin emellertid inte betraktas som rena sanningar eftersom vi varit medvetna om att värderingar och beteendemönster i sociala konstruktioner till hög grad påverkas av kulturella betingelser (jmf Hofstede, 1983). Därtill leder vår inriktning mot projekt och dithörande perspektiv till att den skandinaviska skolans projektledningslitteratur samt institutionell teori har använts för att rama in studiens svenska kommunala kontext. Detta har motiverat våra teorival i referensramen och det har varit centralt i dess utformning att hitta en balans mellan de olika disciplinerna.

En systematisk litteraturgenomgång är viktig för att hjälpa forskare att förhålla sig kritiskt till det studerade fenomenet för att bidra till transparens i studiens utgångspunkter och vägval, liksom för att möjliggöra replikerbarhet av de grundstenar forskningen bygger på (Tranfield, Denyer & Smart, 2003). I föreliggande studie har litteraturgenomgången genomförts systematiskt med hjälp av nyckelord och söktermer som kombinerats i elektroniska databaser och bibliotekskataloger. På så sätt har relevanta journaler, artiklar och andra

skrifter identifierats i vilka det studerade diskuteras. I andra hand har citeringar och hänvisningar till såväl äldre som nyare verk hänvisat vidare till litteratur av intresse.

De databaser som använts i litteratursökningen är Scopus, Business Source Premier och LIBRIS. Journaler såsom Organization Science och International Journal of Project Management samt Scandinavian Journal of Management har varit centrala för den teoretiska referensramen och bidragit med vetenskapliga utgångspunkter. Det bör dock tilläggas att andra journaler och samlingsverk även varit relevanta eftersom studien omfattar flera vetenskapliga discipliner. Nyckelord och söktermer som använts i litteratursökningen är framför allt project management, public sector, collaborative project management, knowledge management, knowledge sharing, knowledge integration, knowledge transfer, knowledge coordination, project network, knowledge barriers och knowledge enablers. För sökningar i LIBRIS har liknande nyckelord använts men med svenska översättningar som kompletterats med termer såsom förvaltning, kommuner och institutioner. För att systematisera litteraturöversynen har vi kategoriserat de olika ämnesområdena i Excel-ark.

2.6 Analys av data

Vid analys av empiriskt material betonar Rennstam och Wästerfors (2011) vikten av en teoretisk och begreppslig utgångspunkt för att skapa ordning och för att sälla materialet utan att ge vika för kontextens komplexitet. I föreliggande studie har dokumentation och transkriberade intervjuer reducerats och sorterats i separata dokument. Vid analys av data isolerades sedan intervjupersoner och dokument till enheter utifrån projekttilhörighet. Dokument och utsagor från transkriberade intervjuer har därefter analyserats och kategoriserats i Excel-ark utifrån de begrepp och teoretiska förankringspunkter som försågs av litteraturgenomgången och datainsamlingen via mönsterjämförelser. Syftet var dels att öka översiktligheten och identifiera framträdande mönster, dels att öka resultatens validitet. För att uppnå det senare framhåller Yin (2007) att mönsterjämförelser är en önskvärd teknik i fallstudiebaserad forskning. I föreliggande studie lades fokus på att identifiera teman och fenomen som omfattas av flera enheter för att kunna urskilja hur kunskap hanteras samt vilka mekanismer som stödjer kunskapsöverföring inom och mellan projekt. Ett sådant tillvägagångssätt är närmast att betrakta som en blandning av individfokuserad och ämnescentrerad analys. Jacobsen (2002) framhäver att dessa ansatser kompletterar varandra och tillsammans bidrar till en mer övergripande förståelse för det insamlade materialet.

2.7 Etiska överväganden

I studien undersöks kunskapsöverföring utifrån ett konstruktionistiskt perspektiv vilket innebär att sociala interaktioner studerats. Därmed är ett resonemang hithörande om vilka etiska överväganden som gjorts och varför. I följande diskussion utgår vi ifrån Vetenskapsrådets forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskapliga studier, vilka konkretiseras i informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet har bemötts genom att berörda undersökningsdeltagare innan intervjuer fått kännedom om studiens övergripande syfte och pragmatiska bidrag, samt vad deltagande innebär. Det senare har innefattat intervjuernas omfång samt att deltagande varit frivilligt och därför när som helst kunnat avbrytas. Deltagarna har även informerats om hur materialet kommer att användas och att de kan kontakta oss för eventuella vidare frågor rörande deltagande och uttalanden. Samtyckeskravet innebär att deltagare själva har rätt att bestämma över sin medverkan. Samtycke gällande inspelning av intervju, transkribering och materialets användning har tydliggjorts i samband med varje intervjutillfälle. Vid användning av dokument innebär offentlighetsprincipen att större beslut och utvärderingar inom kommunal verksamhet är öppna för allmänheten. Vad gäller personligt arbetsmaterial har dessa överlämnats självmant och samtycke har lämnats för materialets användning i studien.

Konfidentialitetskravet betonar vikten av att personuppgifter ska förvaras otillgängligt för utomstående och att konfidentialitet för medverkande personer bör eftersträvas. Inspelat och transkriberat material har förvarats varsamt och uteslutande vi har haft tillgång till det. Även om personuppgifter inte publicerats med enskildas namn har fullständig anonymitet inte kunnat utlovas eftersom positioner och platser kan medföra att vissa personer för någon läsare av studien är identifierbara. Deltagarna har informerats om att formella roller anges i studien vilket samtliga givit medgivande till. Studiens kunskapsspridning och pragmatiska bidrag har vägts mot värdet av fullständig anonymitet och uppgifter som inte är av nytta för studiens syfte har i största möjliga mån utelämnats. Slutligen har hänsyn tagits till nyttjandekravet genom att insamlat intervjumaterial endast nyttjats för studiens ändamål. Den praktiska behandlingen av ovanstående återges även i intervjuguiden och informationsbrevet.

2.8 Bidrag och begränsningar

Ambitionen är att studiens kunskapsbidrag både ska bidra till ökad teoretisk förståelse för det studerade samt vara användbart för praktiker. Studien är kontextualiserad till samverkansprojekt som bedrivs inom ramen för sociala investeringar och ämnar därför lämna bidrag till nya sätt att tänka inom lärande och praktiskt handlande för sociala investeringsfonder i synnerhet, och organisering i samverkansprojekt i allmänhet. Mot bakgrund av studiens syfte och avgränsning utgör studien i första hand ett kunskapsbidrag till samverkansprojekt inom Norrköpings sociala investeringsfond. Dels eftersom studien tar avstamp i sådan problematik men i synnerhet då empiriska data uteslutande hämtas från denna kontext. För mönster och tendenser som uppvisar gemensamheter är utvidgningar av teorins empiriska tillämpningsområde i viss mån önskvärd även för kvalitativa fallstudier (Alvesson & Sköldberg, 2008). Flyvbjerg (2006) lyfter fram det samhällsvetenskapliga områdets allmänna oförmåga att generera generella teorier som är oberoende av kontext. Emellertid har Norrköpings kommun uppmärksammats nationellt för sitt arbete med sociala investeringar och sägs vara en förebild för sådan typ av organisering (Jannesson & Jonsson, 2015). Det torde således förefalla rimligt att observerade arbetssätt och metoder i Norrköpings kommun inte enbart är kontextbundet representativa i sig utan även kommer att ha viss influens på övriga kommuners framtida arbete i en delvis annorlunda kontext.

Därutöver uppvisar svenska kommuner på många sätt flertalet likheter då samtliga har ålagts samma grundläggande uppdrag (Brorström & Siverbo, 2001). Således kan studien i andra hand lämna bidrag till övriga svenska kommuners hantering av kunskap i samverkansprojekt med inriktning mot social innovation, trots att studien enbart innefattar fall från en kommuns verksamhet. Noteras bör emellertid att kunskap och kunskapsöverföring som koncept både är svårt att mäta och operationalisera och att resultat härrörda ur en sådan komplex process därför bör betraktas som uppskattningar (Willem och Buelens, 2007).

Teoretiskt är kommuner inte helt särskilda från övriga typer av organisationer även om de är speciella (Jannesson & Jonsson, 2015). De studerade fallen skiljer sig därutöver från ordinarie kommunal verksamhet då sociala investeringsprojekt inte närmare behöver beakta traditionella ettårsbudgets eller fyraåriga mandatperioder (Källbom, 2014). I sådana hänseenden närmar sig den studerade organiseringsformen den privata sektorn varför studiens resultat i tredje hand kan lämna kunskapsbidrag till samverkansprojekt i allmänhet i såväl privat som offentlig sektor.

2.9 En sammanfattande reflektion

Sammanfattningsvis har vi i kapitlet argumenterat för att antagna vetenskapliga perspektiv och en kvalitativ ansats är behjälpliga för att besvara studiens syfte vars tyngdpunkt återfinns i att bidra med förståelse för det studerade fenomenet. Med hänsyn till den antagna abduktiva ansatsen har studiens teoretiska utgångspunkter en hög grad av flexibilitet. Avsikten är att låta nya insikter från det empiriska arbetet möjliggöra omarbetning av teori och processen präglas således av en tydlig växelverkan mellan teori och empiri. För studiens syfte är kombinationen av tidigare forskning från skilda teoretiska discipliner med ett ingående studerat fall nödvändig för att bidra med förståelse för ett fenomen som tidigare forskning förbisett vilket fordrar förståelse för helheten. Dokumentstudier och intervjuer utgör studiens empiriska datakällor och tillsammans bildar dessa, utifrån bredd och djup, en helhet. Urvalet för fall, delfall och respondenter har motiverats utifrån studiens utgångspunkter och syfte. För att läsaren väl ska känna igen den verklighet som beskrivs är tolkningsprocessen viktig varför vi självkritiskt, medvetet och systematiskt bearbetat teori och empiriska data i syfte att öka studiens kvalitet.

3 Teoretisk bakgrund

I detta kapitel vidareutvecklas huvuddragen av de teorier som används i studien och som har lyfts fram i problembakgrunden. Syftet med kapitlet är att redogöra för teoretiska begrepp som är centrala för förståelsen av utgångspunkterna i den teoretiska referensramen och analyskapitlet. Inledningsvis ges en översikt över begrepp som är av betydelse för kunskap som överförbar inom och mellan organisationer. Därefter presenteras innebörden av institutioner och varför de är intressanta att studera för att förstå kunskapsöverföring.

3.1 Kunskap som överförbar

Utgångspunkten i kunskap som överförbar väcker frågan vad kunskap är, hur den kan överföras samt hur den förhåller sig till information och lärande. Som Argyris och Schön (1996) definierar kunskap är den rotad i rutiner och metoder som kan inspekteras och avkodas även om utföraren själv inte kan sätta ord på dem. Information, å andra sidan, kan betraktas som ett flöde av budskap varefter kunskap i sin tur skapas genom förankring av övertygelser och åtaganden. Likt kunskap handlar information om mening om än i ett förmedlande hänseende (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998). Kunskap beskrivs av March (1991) som lärande i ackumulerad form, medan lärande lyfts fram som den process i vilken kunskap skapas. Lärande sker ömsesidigt mellan en organisation och individerna som utgör den. Över tid lagrar organisationer kunskap i procedurer, normer och regler genom att lära från dess medlemmar (March, 1991). Kunskapsöverföring i organisationer kan definieras som den process i vilken en enhet (exempelvis individer, grupper, avdelningar eller divisioner) påverkas av andras erfarenheter (Argote, Ingram, Levine & Moreland, 2000).

Vidare delar Nonaka och Takeuchi (1995) in kunskap i två dimensioner. Den ontologiska dimensionen syftar till den process där individuellt skapad kunskap förstärks organisatoriskt för att sedermera förankras i organisationen. Processen är gränsöverskridande och sker på såväl intra- som interorganisatorisk nivå. För den epistemologiska dimensionen utgår författarna från distinktionen mellan tyst och explicit kunskap. Tyst kunskap lyfts fram som informella och svårbegripliga färdigheter samt djupt inrotade mentala modeller, övertygelser och uppfattningar. Författarna påpekar att sådan kunskap är såväl svårskönjbar som personlig och således svår att dela och kommunicera med andra. Explicit, eller kodifierad, kunskap är formell och systematisk kunskap som kan uttryckas i ord och siffror och på så sätt delas och kommuniceras.

Enligt Nonaka och Takeuchi (1995) skapas och utvidgas organisatorisk kunskap genom social interaktion mellan tyst och explicit kunskap. Processen beskrivs av författarna som en interaktiv spiral där tyst kunskap konverteras till explicit kunskap som sedan åter konverteras till tyst kunskap. Detta sker då olika erfarenheter delas genom socialisering varpå individuell tyst kunskap skapas genom observation, imitation och övning. Den tysta kunskapen konverteras sedan till explicit genom att tyst kunskap, via dialog eller kollektiv reflektion, uttrycks som tydliga koncept i form av metaforer, analogier, hypoteser och modeller. I en organisation uppstår olika typer av explicit kunskap som, enligt författarna, kombineras av individer genom exempelvis dokument, möten och konversationer som sedan bildar ett organisatoriskt kunskapssystem. Denna kunskap internaliseras sedan av individen i form av delade mentala modeller eller teknisk know-how och omvandlas således åter till tyst kunskap.

Grant (1996a) påpekar att en organisations kunskaper sällan är specifika för en viss produkt eller tjänst, utan istället kan användas för att uppnå ekonomiska fördelar i form av economies of scope.⁷ På ett liknande sätt konstaterar Warglien (2000) att repetitiva aktiviteter och kunskaper kan ärvas mellan projekt. I en studie av ett par tusen projekt påvisar författaren att klientrelationer, teknologier, rutiner och arbetsmetoder kan appliceras och användas i efterföljande och parallella projekt genom imitation med viss anpassning efter projektets specifika förutsättningar. Studien påvisar även att behovet av samordning ökar när flera projekt utförs i en organisation för att projekten ska kunna lära av varandra. Grant (1996b) framför emellertid att barriärer mellan individer och organisationer innebär att överföring av kunskap är svår att uppnå. Hantering av kunskap är således strategiskt viktigt och mekanismerna för kunskapsöverföring mellan individer samt över rum och tid är kritiska inom och mellan företag och organisationer.

3.2 Det institutionella arrangemanget

Större projekt bedrivs alltid i organisationer vilket får påföljden att de nästan aldrig är fria från restriktioner; de måste anpassa sig efter institutionella arrangemang i form av lagar, traditioner och procedurer från varierande interorganisatoriska fält (Weiss, 1998). Brorström och Siverbo (2001:12) beskriver att institutioner är verkliga men inte konkreta

⁷ Samordningsfördelar

föremål: "De utgörs av internaliserade föreskrifter som människor följer. Institutionerna skapar mening och sammanhang för organisationens individer." Författarna förklarar att förekomsten av institutioner bekräftas av att människor agerar likartat i specifika situationer utan att konkreta föreskrifter finns gällande vad som förväntas av dem. Brorström och Siverbo (2001) gör en distinktion mellan formella och informella institutioner. Formella institutioner utgörs av formellt beslutade regler och anvisningar medan informella institutioner inte är explicit formulerade utan snarare utgörs av exempelvis traditioner, normer och konventioner. En distinktion kan även göras mellan gynnsamma och ogynnsamma institutioner med utgångspunkt i dess påverkan på effektivitet (Brorström & Siverbo, 2001). Institutioner är viktiga att beakta såväl utifrån insikten om att de påverkar kunskapsöverföring både positivt och negativt (Willem & Buelens, 2007) som att kunskap kan lagras i organisationers institutioner (Crossan, Lane & White, 1999). Jannesson och Jonsson (2015) framför att lärandet som uppstår i samband med samverkansprojekt och sociala investeringar kan bidra med att rutiner och processer förändras i den ordinarie verksamheten efter ett projekts upplösning. Sådana förändringar blir därefter föremål för ekonomistyrning genom att uttryckas i policydokument.

4 Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras teorier som ger förutsättningar för underbyggande av studiens empiriska undersökning och efterföljande analys. Syftet med den teoretiska referensramen är att utarbeta ett ramverk och en begreppsapparat för det interdisciplinära ämnesområde kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt i kommuner utgör. Kapitlet är strukturerat enligt följande: Inledningsvis görs en redogörelse för organisatoriskt lärande och mekanismer för kunskapsöverföring. Därefter behandlas logiker för samverkansprojekt och utvärdering. Slutligen presenteras institutionell teori och karaktärsdrag för offentliga organisationer samt institutioners inverkan på överföring av kunskap.

4.1 Ramverk för organisatoriskt lärande

Crossan, Lane och White (1999) har utarbetat ett integrerat ramverk som kombinerar tidigare forskning av bland andra Daft och Weick (1984), March (1991) samt Nonaka och Takeuchi (1995). Studien bygger på en litteraturstudie där bristande konvergens i tidigare modeller för organisatoriskt lärande observerats. Studiens huvudbidrag är ett ramverk som förklarar och länkar samman organisatoriskt lärande på individ-, grupp- och organisationsnivå. Därtill adresseras spänningen mellan att assimilera nytt lärande (feedforward) och applicering av vad som redan lärts (feedback). Även Zollo och Winter (2002) framför ett ramverk med fokus på de lärandemekanismer som är förenliga med en organisations utveckling av operativa rutiner. I artikeln uppmärksammas att tidigare forskning främst riktats mot organisationer med uppgifter av tillverkande och administrativ karaktär. Genom att innefatta både lärandemekanismer och kontextuella faktorer som påverkar nämnda mekanismers effektivitet kompletterar ramverket Crossan, Lane och Whites (1999) studie. Ramverken utgör grunden för att skapa förståelse för hur organisatorisk kunskap skapas och överförs inom och mellan organisationer.

Med hänsyn till studiens syfte fokuseras i det följande på mekanismer för kunskapsöverföring snarare än på hur kunskap genereras på individnivå. Likaledes påpekar Simon (1991) att fokus på hur kunskap hanteras och överförs inom organisationer är möjligt att inta utan att närmare betrakta mekanismer för individuella lärprocesser. Zollo och Winter (2002) framför att sådana processer är passiva och innefattar erfarenhetsmässigt lärande genom "learning by doing" vilket skapar tyst kunskap. Mekanismen benämns av författarna som tyst erfarenhetsackumulering. Dock framhåller de att mer avancerade mekanismer fordras

för att kunskap ska kunna överföras mellan organisationsmedlemmar och möjliggöra utveckling av operativa rutiner. Dessa presenteras i följande två avsnitt.

4.1.1 Kunskap på gruppnivå

Zollo och Winter (2002) benämner den process där tyst kunskap artikuleras kollektivt genom delning och jämförelser av erfarenheter och åsikter som artikulering av kunskap. Sådan artikulering fordrar enligt Zollo och Winter (2002) betydande ansträngningar och engagemang men kan bidra till ökad förståelse för nya och förändrade kopplingar mellan handling och utfall. Utgångspunkten för lärande på gruppnivå är enligt Crossan, Lane och White (1999) skapandet av delad mening och förståelse i en grupptolkningsprocess. Härvid fungerar språk och dialog som verktyg för att klargöra uppfattningar till sig själv och andra. Centralt i ett sådant hänseende är enligt Crossan, Lane och White (1999) att samstämmighet nås och att kollektiva handlingar integreras vilket sker genom diskussioner och förhandlingar. För samstämmighet fordras att delad förståelse skapas mellan medlemmar i gruppen via exempelvis spontan och informell dialog samt kollektivt tänkande såväl ad hoc som formellt.

4.1.2 Kunskap på organisationsnivå

Den process där individer översätter sin förståelse av interna rutiners konsekvenser på prestationer till skriftliga verktyg såsom manualer, mjukvaruprogram och beslutsstödsystem benämner Zollo och Winter (2002) som kunskapskodifiering. Genom en sådan process ökar förståelsen för vad som fungerar och inte vilket innebär att kodifiering är en viktig mekanism för såväl överföring som för utveckling av kunskap. Likt Zollo och Winter (2002) framför Crossan, Lane och White (1999) att kunskap kan bibehållas i form av system, strukturer, rutiner och föreskrivna metoder. Om planer och formella system resulterar i gynnsamma utfall kan de handlingar som leder till utfallen rutiniseras via institutionalisering. På så sätt kan kunskap från individuella medlemmar återanvändas samt organisatoriskt minne skapas vilket minskar risken för att individuellt eller i grupp genererad kunskap lämnar organisationen.

Crossan, Lane och White (1999) lyfter fram att nya organisationer saknar organisatoriskt minne. Istället dominerar individuellt- och gruppbaserat lärande baserat på organisationsmedlemmars gemensamma intressen och öppna kommunikation. Emellertid framhåller författarna att individuell och gruppbaserat lärande minskar över tid eftersom tidigare erfarenheter börjar vägleda en organisations handlingar. Institutionalisering är följaktligen

av vikt för att underlätta tillgänglighet till, samt applicering av, kunskaper i framtida uppgifter. Likväl uppmärksammas åtskillnaden mellan vad en organisation har lärt sig och vad den behöver utföra i framtiden. Åtskillnaden beskriver Crossan, Lane och White (1999) som spänningen mellan att använda tidigare kunskap (feedback) och processen för skapandet av ny kunskap (feedforward). Feedbackprocessen påverkar hur individer tänker och agerar. Det är därför svårt att ändra en gemensam uppfattning om vilka rutiner och regler som anses fungera väl. Riskerna består i att institutionaliserat lärande blir irrelevant i nya miljöer och att det hindrar nytt lärande.

4.1.3 Implikationer och kontextuella faktorer

Zollo och Winter (2002) lyfter mer ingående fram förhållanden mellan mekanismer i termer av varierande investeringsnivåer för avsiktliga lärandeaktiviteter och de kostnader som kan kopplas till dessa. I det följande ges en framställning av hur mekanismernas relativa effektivitet förhåller sig till organisationens karaktär och uppgifter.

Omvärld och struktur

Organisationens omvärld och struktur har betydelse för dess utformning av effektiva lärandemekanismer. Omvärldsbetingade villkor såsom tidspress och teknologisk förändring ökar alternativkostnaden för mer avancerade investeringar i lärandeaktiviteter. Organiserade möten i komplexa projekt för diskussioner och kodifiering av kunskap innebär att värdefull tid måste avsättas som istället hade kunnat användas för att arbeta aktivt med projektets huvudaktiviteter. Strukturella barriärer utgör därutöver problem med att kunskap tenderar att förbli tyst och lokal förutsatt att den inte görs uttrycklig genom mer explicita lärprocesser. Zollo och Winter (2002) argumenterar av den orsaken för att större och mer divisionaliserade organisationer har en benägenhet att erhålla större nytta av avancerade investeringar i lärandemekanismer för att därigenom nå skalfördelar via utbyte av kunskap och information.

Uppgifter

Zollo och Winter (2002) lyfter fram att avkastningen för investeringar i avsiktliga lärandemekanismer påverkas av vilken typ av uppgift som åsyftas. En uppgift av högre ekonomisk vikt rättfärdigar en relativt högre investering i kognitiva aktiviteter för kompetensutveckling och undvikande av framtida misslyckanden. Författarna betraktar även uppgifternas omfång som en relevant dimension. Denna innefattar den utsträckning för vilken organisationen som helhet ansvarar för uppgiftens utförande. Eftersom individer kan

erfara och förstå enbart en begränsad delmängd av en uppgift innebär ett större omfång att en högre tillämpningsgrad av avsiktliga lärandemekanismer är nödvändig.

Vidare framhåller Zollo och Winter (2002) lärandemekanisters relativa effektivitet med hänsyn till uppgifters egenskaper. Enligt författarna är mekanismer för ackumulering av erfarenheter beroende av individers minne beträffande tidigare händelser. Ju mer frekvent en händelse förekommer, desto högre är sannolikheten att individer bibehåller intryck av vad som fungerade och inte vid liknande situationer. Vid ökande frekvensnivåer blir både artikulerings- och kodifieringsmekanismer mer komplexa och kostsamma att koordinera, då alternativkostnader ökar när mer uppmärksamhet fräntas från den dagliga verksamheten.

Slutligen resonerar Zollo och Winter (2002) kring uppgifternas heterogenitet och dess inverkan på lärandemekanisters effektivitet. Argumentationen rör individers slutledningsförmåga för tidigare erfarenheters tillämplighet på den uppgift som ska utföras. När uppgifters heterogenitet ökar blir slutledning, enligt författarna, svårare och gjorda generaliseringar mindre tillförlitliga vilket försämrar prestationer. Vid högre grad av heterogenitet blir mer explicita mekanismer följaktligen mer effektiva relativt till ackumulering av tyst kunskap.

Nedanstående tabell är en sammanfattning av Zollo och Winters (2002) resonemang för vilka implikationer kontextuella förhållanden får för olika lärandemekanisters relativa effektivitet.

Tabell 4.1.4: Implikationer av kontextuella förhållanden för lärandemekanisters relativa effektivitet (Zollo & Winter, 2002)

<i>Kontextuell faktor</i>	<i>Intensitet</i>	
Strukturella barriärer	Låg	Hög
Föränderlig omvärld/tidspress	Hög	Låg
Uppgiftens ekonomiska betydelse	Låg	Hög
Uppgiftens omfång	Låg	Hög
Uppgiftens frekvens	Hög	Låg
Uppgiftens heterogenitet	Låg	Hög
<i>Mest effektiv mekanism</i>	<i>Tyst erfarenhetsackumulering</i>	<i>Artikulering/kodifiering</i>

4.2 Organisering i samverkansprojekt

I föregående avsnitt presenterades två ramverk med tyngdpunkt på organisatoriskt lärande och mekanismer för kunskapsöverföring. Avsnittet avslutades med kontextuella faktorer inverkan för mekanismernas relativa effektivitet. Syftet med följande avsnitt är att skapa en teoretisk förståelse för samverkansprojekt som organiseringsform och hur sådana kan arbeta för att stödja kunskapsöverföring via samordning, aktivt ägarskap samt utvärdering.

4.2.1 Vikten av samordning och tillgänglighet

Jensen, Johansson och Löfström (2007) betonar att samordning är av central betydelse i samverkansprojekt, eftersom sådana har en interorganisatorisk problematik att hantera. "Det behövs en gemensam finansiell grund för samverkan, ett definierat ansvar och ett möte mellan de professionellas kompetens som leder till kompetensöverföring." (Jensen, Johansson & Löfström, 2007:91) Författarna understryker att integration av ansvarsområden, organisationskultur och kompetens utgör det mest framträdande problemet för samverkansprojekt. Betydelsen av samordning betonas även av Svensson och von Otter (2002) som förklarar att spridning av erfarenheter måste integreras under hela samverkansprocessen. De framhåller att risken annars finns att projektmedlemmarna förblir en sluten grupp med ökade kunskaper och att avståndet till andra parter växer. För att bemöta problemet med att kunskap förblir i lokala projekt kan förutbestämda ramar och riktlinjer sättas av central nivå, till exempel av politiker eller företagsledning.

Eftersom projekt är en decentraliserad form av organisering med lokal styrning är öppenhet och tillgång till information av vikt (Svensson & von Otter, 2002). En sådan förstärkt insyn kan erhållas genom olika former av erfarenhetsutbyten såsom konferenser, seminarier och studiebesök. Även Weiss (1998) lyfter fram vikten av kontaktytor som möjliggör att insikter och kunskap kan spridas till berörda. Forum för cirkulering av lärdomar kan utgöras av workshops, intressegrupper och policynätverk. Sahlin-Andersson och Söderholm (2002) hävdar att den traditionella projektledningslitteraturen lagt för stort ansvar på den enskilde projektledaren att sprida erfarenheter vidare till andra projekt. Den enskilde projektledaren har ofta begränsande deadlines och resurser inom sitt eget projekt för spridning av kunskap utanför projektorganisationen (Ajmal & Koskinen, 2008). En strukturell komponent som kan säkerställa ett effektivt flöde och bevarande av projektbaserad kunskap mellan projekt är införandet av en övergripande roll för uppgiften (Davenport & Prusak, 1998; Bresnen m.fl., 2003). En sådan roll kan bestå av en utsedd person eller en kommitté med uppdraget att förvalta kunskap och stödja organisatoriskt lärande (Sahlin-Andersson &

Söderholm, 2002). Emellertid är rollen komplex och mångfacetterad samt fordrar omfattande kunskap om såväl kulturella som strukturella företeelser inom en organisation (Davenport & Prusak, 1998).

4.2.2 Aktivt ägarskap för långsiktiga effekter

Brulin och Svensson (2011:25) argumenterar för vikten av ett aktivt ägarskap, vilket innebär att det finns starka aktörer som kan "...skapa förutsättningar för att ett projekt drivs framåt och som tar ansvar för att resultaten tas om hand och blir till långsiktigt hållbara effekter". Brulin och Svenssons (2011) forskning om ägarskap, styrning och ledning av samverkansprojekt i offentlig verksamhet visar att det är av vikt att ägare och/eller styrgrupper till projekt bär ansvar för strategiska frågor och återkoppling av information. Projektledare kan därmed fokusera på operativt arbete men har vid behov ett externt bollplank för strategiska frågor. Författarna lyfter fram att risken annars uppstår med att kommunikation av erfarenheter och kunskaper kommer in alltför sent och att det primära blir att genomföra projektet med fokus på det omedelbara och nödvändiga. "En projektledare har knappast mandat att påverka strategiskt, särskilt inte vad som händer med projektets resultat efter projektens slut." (Brulin & Svensson, 2011:47) I ett sådant hänseende fordras att projektledare och aktiva ägare klargör uppdelningen mellan strategiskt och operativt arbete, liksom att projektledare har en god dialog med styrgrupper angående exempelvis avvikelser från planer och mål (Brulin & Svensson, 2011).

4.2.3 Projektlogiken och utvärdering

Ahern, Leavy och Byrne (2014) utgår ifrån den kunskapsbaserade synen på projekt och argumenterar för att den traditionella projektledningslitteraturens normativa logik är problematisk i komplexa projekt. Planering och styrning som bygger på normativa förväntningar och instrumentell rationalitet har traditionellt setts som viktigast för att uppnå förutbestämda kostnads- och tidsmål, även om projekten karakteriseras av betydande komplexitet. Författarna framhåller därför betydelsen av experimentellt lärande och kontinuerlig anpassning i komplexa projekt, eftersom det är omöjligt att veta hur projektet kommer att utvecklas på förhand. Enklare projekt kan utföras av individer som arbetar förhållandevis ensamma utifrån projektplaner, vilket involverar mer tyst än explicit kunskap. I mer komplexa innovationsprojekt handlar det snarare om kontinuerlig problemlösning och anpassning till erfarenheter, lärande och resurstillgång (Ahern, Leavy & Byrne, 2014). Brulin och Svensson (2011) understryker vikten av att kombinera utvecklingsarbete drivet både uppifrån och underifrån och att löpande utvärdering är central i projekt som bygger på

innovationssystem och nätverk. Risken med den traditionella och linjära projektlogiken består i att aktiviteterna och redovisning av dess utfall lätt blir ett självändamål. Weiss (1998) framhåller att utvärderingar är väsentliga för den lärande organisationen, eftersom de kan bidra med att identifiera framgångar och brister.

Enligt Svensson och Sjöberg (2009) är lärande utvärdering av vikt om projekt syftar till att åstadkomma långsiktiga effekter. Denna form av utvärdering sker parallellt med projektets utvecklingsprocess och innebär ett kollektivt lärande där både projektmedlemmar, projektledare, projektägare och finansiärer involveras. Utgångspunkten för en sådan typ av utvärdering är att projekt osannolikt har tillgång till all nödvändig kunskap vid dess startskede. Utvärderingen syftar till att ge underlag för reflektion, synliggöra brister och att styra projektet rätt (Svensson & Sjöberg, 2009). Weiss (1998) framför att utvärdering på kollektiv basis har fördelen att kunna hjälpa ett projekts medlemmar att tänka kritiskt och att ställa frågor om varför projektet bedrivs som det gör samt att lyfta fram förbättringsåtgärder. Enligt Svensson och Sjöberg (2009) är det för lärande utvärdering centralt med ett öppet förhållningssätt och en kultur som tillåter att frågor ställs, att experiment görs och att eventuella misslyckanden och olikheter i uppfattningar tolereras. Synsättet delas även av Ajmal och Koskinen (2008) som lyfter fram att ifrågasättande och uttalanden om misslyckanden är viktiga för att stödja kunskapsöverföring i projektbaserade organisationer.

Det bör lyftas fram att ändamålen med utvärderingar och dess resultat kan sträcka sig bortom enbart rationell användning, det vill säga för förbättringar och vägledning av ett visst projekt (Ellström, 2009). Weiss (1998) noterar att utvärderingar också är viktiga för att skapa legitimitet och övertyga anhängare för en viss idé. Ellström (2009) påpekar att det ofta tas för givet att utvärderingars resultat faktiskt kommer att komma till nytta i befintliga och framtida projekt, men att resultaten många gånger uppfattas som irrelevanta för de faktiska användarna. På ett liknande sätt hävdar Weiss (1998) att utvärderingar visserligen är viktiga för projekt i lärosyfte men även för politiker, finansiärer och det civila samhället.

4.3 Offentliga organisationer och det institutionella arrangemanget

Tidigare avsnitt innefattar något implicit vikten av det institutionella arrangemanget för en organisations förmåga att lära av dess medlemmar. Syftet med detta avsnitt är att redogöra för teorier som kan bidra med förståelse för det studerade fenomenets kontext. Avsnittet

innefattar institutionell teori med fokus på den offentliga sektorns karaktärsdrag och dess inverkan på kunskapsöverföring.

4.3.1 Kommuners förutsättningar

De institutioner som utgörs av nutida stater med någorlunda demokratiskt fundament benämner Brunsson (2002) som ”den politiska organisationen” vilka i Sverige bland annat omfattar självständiga kommuner. Dessa är beroende av att bibehålla legitimitet och finansiering från medborgarna vilket innebär att samtliga intressenters krav måste beaktas. Därtill kan medborgarna betraktas som hierarkiskt överordnade vilket, i kombination, innebär en inskränkning av den politiska organisationens autonomi. Brunsson (2002) framför att risken för insiktströghet är mindre sannolik hos politiska organisationer men att förändring likväl kan vara svårt att uppnå på grund av den handlingströghet som yttras av svårighet gällande förändringsåtgärder. Jonsson och Arnell (2006) lyfter fram att kommuner är tröga institutioner uppburna av stabila kulturmönster, maktförhållanden och institutionella arrangemang. Kommuner leds samtidigt både politiskt och administrativt där den administrativa ledningsuppgiften består av verkställande medan den politiska av beslutsfattande. Utövningen av de bägge sker emellertid nära varandra och ibland även integrerat (Jonsson & Arnell, 2006).

Tidigare forskning visar att det institutionella arrangemanget tenderar att vara mer byråkratiskt i offentliga än privata organisationer (se exempelvis Boyne, 2002; Willem & Buelens, 2007; Amayah, 2013). Dels har det sin bakgrund i diskussionen ovan, men en annan förklaring är att offentliga organisationer i allmänhet är större än privata, vilket ofta nödvändiggör organisatorisk uppdelning och specialisering (Adolfsson & Solli, 2009). Nya uppgifter och kommunsammanslagningar har lett till att svenska kommuner ytterligare växt, med vidare organisatoriska uppdelningar och gränser som följd. Sådan uppdelning försvårar koordination av kommuners verksamheter och uppdelningen behöver inte vara utformad utefter den mest lämpliga vägen för kommunmedborgaren. Det är istället vanligt förekommande att indelningen görs utifrån lämpliga kontrollspann ur ledarsynpunkt (Adolfsson & Solli, 2009).

4.3.2 Olika logiker mellan professioner

Som tidigare lyfts fram utgörs kommuner i större utsträckning av kunskapsintensiva professioner med komplicerade uppgifter såsom utbildning, vård och omsorg. Adolfsson och Solli (2009) beskriver den offentliga sektorns tjänster och organisationer som

hyperkomplexa. Med hyperkomplex avses att offentliga organisationer består av en uppsjö professioner, metoder och handlingar som är beroende av varandra och svåra att planera i förväg. Kunskapen om kärnverksamheten återfinns ofta på verksamhetsnivån och medarbetarna fordrar inte sällan en högre grad av autonomi för att kunna utföra sina arbeten effektivt. Morgan (1996) understryker även vikten av professionell träning och normer för att professionella organisationer ska uppnå integration och standardisering, snarare än mer direkta former av styrning ovanifrån.

Adolfsson och Solli (2009) lyfter fram den spänning mellan verksamhetsnivå och högre nivåer som ofta förekommer i kommunala organisationer. Politiker och ekonomer har ett större intresse av att uppvisa resultaten av de förhandlingar och beslut som skett i organisationen, då de behöver kunna visa vad olika professioner utfört. Författarna framför att dessa olika grupper försöker minimera interaktion sinsemellan, trots att interaktion är viktigt för samarbete över organisatoriska gränser. På så sätt kan grupperna agera utifrån sina egna logiker och undvika förändringar i sina egna discipliner. Anell och Mattisson (2009) utvecklar resonemanget om de professionellas yrkesutövning inom en offentlig kontext där de studerat samverkansprojekt i kommuner och landsting. De framför att professionella yrkesutövare ofta tar avstånd från påbud ovanifrån, även om de är väl förankrade i relevanta mål och kunskap. Samverkan utvecklas istället bäst om det sker underifrån med engagerade medarbetare och ett aktivt stöd från politisk och tjänstemannamässig ledning.

4.3.3 Institutioner och kunskapsöverföring

Institutionerna inom offentlig sektor har betydelse av den orsaken att de utgör gynnsamma och ogynnsamma förhållanden för kunskapsöverföring. Såväl Willem och Buelens (2007) som Amayah (2013) uppmärksammar att den byråkratiska naturen och dominerade användningen av procedurer med hög grad av formalisering i offentliga organisationer är ogynnsamt för kunskapsöverföring. Det institutionella arrangemanget med organisatorisk uppdelning av verksamheter kan istället försvåra överföring av kunskap mellan avdelningar och grupper (Willem & Buelens, 2007). Brunsson och Jacobsson (1998) redogör emellertid för att skapandet av standardiserade regler och anvisningar i offentliga organisationer kan förstås som gradvisa förbättringar och förfiningar av mänskliga erfarenheter och felaktiga beslut. Sådana regler skapas av experter och utgör därmed lagrad expertkunskap. Kunskap fångad i standardiserade regler har, enligt författarna, en generell och abstrakt innebörd och är explicit formulerad och nedskriven. Detta är centralt för att reglerna ska kunna gälla för många och innebär att tyst kunskap som bygger på enskilda fall sällan går att fånga i dem. Författarna framför att ökad tilltro till standarder i offentlig sektor delvis hänger samman

med den framväxande tillämpningen av decentraliserade system, vilket fordrar större kontroll och tillsyn. En annan förklaring är strävan efter ökad effektivitet genom applicering av generella lösningar som anses fungera väl i en organisation (Brunsson & Jacobsson, 1998).

Willem och Buelens (2007) studie om kunskapsdelning i knappt 100 offentliga organisationer visar att formella system för kunskapsdelning är av lägre betydelse än informell koordination. Anledningen som lyfts fram är att formell koordination mellan individer och grupper är planerad och etablerad i förväg. Det innebär att möjligheterna till delning av kunskap begränsas till vad som planerats och därför reduceras under en komplex arbetsprocess. Informell koordination betonas av författarna å andra sidan som betydande för delning av kunskap eftersom sådan resulterar i att den blir mer flexibel och tidsmässigt relevant. Individer involverade i informell koordination känner till vilka specifika kunskaper deras medarbetare besitter och förstår den informella strukturen. En förklaring Willem och Buelens (2007) framhåller är att informell koordination förmår att utveckla tillit och öppenhet till att acceptera och applicera andras kunskaper. I en svensk kontext framför Anell och Mattisson (2009) att tillit och förtroende krävs redan vid inledningen av en samverkansprocess. Det är viktigt att parterna förstår att situationen fordrar ett gemensamt arbete och att de accepterar att de behöver varandra. "Erfarenheterna talar för att öppenhet är avgörande för att utveckla sådana långsiktiga relationer och förtroende." (Anell & Mattisson, 2009:100) Öppenhet och ömsesidigt förtroende är enligt författarna betydelsefullt för att uppnå effektiv integration och samverkan.

4.4 Hantering av kunskap i samband med samverkansprojekt i offentlig sektor – en sammanfattning

De teorier som presenterats har i samspel med insamling av empiriska data resulterat i att ett antal relevanta teorier uppmärksammas som särskilt centrala. Teorierna har operationaliserats till ett verktyg som kommer att användas i syfte att analysera hur organisatorisk kunskap kan hanteras för att stödja kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt i en kommunal kontext. I det följande sammanfattas och preciseras teorier som är användbara för att skapa förståelse för det studerade fenomenet.

Större projekt bedrivs alltid i organisationer vilket innebär vissa restriktioner och behov av anpassningar efter institutionella arrangemang (Weiss, 1998). Institutioner skapar såväl mening som sammanhang för en organisation på individnivå och har inverkan på människors agerande (Brorström & Siverbo, 2001). Institutioner i sig utgör ett instrument för

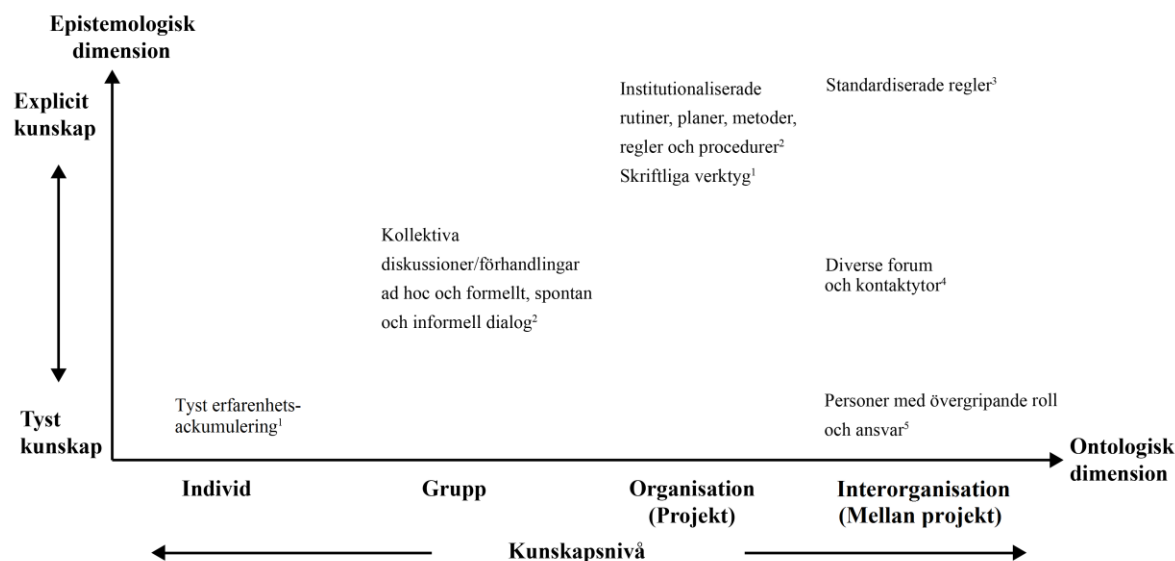
lagring av kunskap i form av explicita standardiserade regler och procedurer (Brunsson & Jacobsson, 1998; Crossan, Lane & White, 1999) men den offentliga sektorns byråkratiska och formaliserade natur med hög användning av procedurer kan skapa ogynnsamma förutsättningar för kunskapsöverföring (Willem & Buelens, 2007; Amayah, 2013). Därtill innebär offentliga organisationers storlek att verksamhetsuppdelning och specialisering ofta är nödvändigt vilket ytterligare försvårar koordinationen av kommunala aktiviteter (Adolfsson & Solli, 2009). Institutioner påverkar därmed kunskapsöverföring i främst två hänseenden: 1) kunskap kan lagras i standardiserade regler och procedurer (Brunsson & Jacobsson, 1998; Crossan, Lane & White, 1999; Jansson & Jonsson, 2015), samt 2) institutioner påverkar individers sammanhang och beteende (Brorström & Siverbo, 2001) och anger således förutsättningar för hur projekt bedrivs (Weiss, 1998).

Samverkansprojekt kantas av en interorganisatorisk problematik varvid kunskapsöverföring fordrar möten mellan professionella (Jensen, Johansson & Löfström, 2007) vilket innebär att samordning mellan aktörer är av betydelse (Svensson & von Otter, 2002; Jensen, Johansson & Löfström, 2007). När flera projekt utförs i en organisation ökar behovet av samordning för att resultat ska kunna bli långsiktigt användbara samt för att möjliggöra kunskapsutbyte mellan projekt (Warglien, 2000; Brulin & Svensson, 2011). Åtgärder för att sprida kunskap mellan projekt består bland annat av erfarenhetsutbyten via diverse forum och kontaktytor (Svensson & von Otter, 2002), personer med övergripande roller och ansvar (Davenport & Prusak, 1998; Bresnen m.fl., 2003) samt ett aktivt ägarskap (Brulin & Svensson, 2011). Eftersom sådana roller fordrar omfattande kunskap (Davenport & Prusak, 1998) kan rollernas erforderliga kunskap betraktas som specialiserad och tyst (jmf Crossan, Lane & White, 1999). I ett identifierande och kunskapspridande hänseende är även utvärderingar användbara (Weiss, 1998; Svensson & Sjöberg, 2009), i vilka ett öppet klimat där misslyckanden framkommer framhålls som betydelsefullt för kunskapsöverföring (Ajmal & Koskinen, 2008; Svensson & Sjöberg, 2009).

Kunskapsbildningen i en organisation kan analyseras på flera organisatoriska nivåer (Nonaka & Takeuchi, 1995; Crossan, Lane & White, 1999; Zollo & Winter, 2002). I en feedforwardprocess utvecklas ny kunskap av organisationsmedlemmar och kunskapen kan därefter institutionaliseras vilket skapar organisatoriskt minne. Institutionaliserad kunskap förs sedan tillbaka till organisationsmedlemmarna genom en feedbackprocess som påverkar hur dessa agerar i framtiden (Crossan, Lane & White, 1999). Artikulering och kodifiering av kunskap utgör två betydelsefulla begrepp i ett sådant sammanhang och innefattar de

processer där tyst kunskap görs explicit och överförbar till andra. Sådana processer är kostsamma varför kontextuella faktorer måste beaktas (Zollo & Winter, 2002).

Studiens syfte har en central utgångspunkt i kunskap som överförbar inom och mellan kommunala samverkansprojekt. I nedanstående figur sammanfattas ett antal mekanismer som är relevanta för organisatoriskt lärande och kunskap som överförbar med avsikt att skapa förståelse för sådan problematik. Därmed är figuren behjälplig både som begreppsmässig och strukturell utgångspunkt för analys av studiens empiriska material. Med hänsyn till studiens anspråk på en vidare helhetssyn tar figuren inspiration från Nonaka och Takeuchis (1995) modell i syfte att fånga såväl distinktionen mellan tyst och explicit kunskap (epistemologisk dimension) som olika kunskapsnivåer (ontologisk dimension). Utifrån betraktelsen av projekt som temporära organisationer syftar den interorganisatoriska nivån till att sammanfatta mekanismer för kunskapsöverföring mellan projekt, medan den organisatoriska kunskapsnivån återspeglar enskilda projekt. Noteras bör dock att gränserna inom dimensionerna i realiteten är diffusa och att en exakt definition av var en process börjar och slutar är omöjlig (Crossan, Lane & White, 1999). Analysen i kapitel sex är strukturerad efter figurens ontologiska dimension från kunskap på individnivå till kunskap på interorganisatorisk nivå. Eftersom institutionella arrangemang har inverkan på vilka mekanismer som används för kunskapsöverföring kommer sådana förhållanden att analyseras löpande i analyskapitlet.



1. Zollo & Winter (2002) 2. Crossan, Lane & White (1999) 3. Brunsson & Jacobsson (1998); Crossan, Lane & White (1999); Jannesson & Jonsson (2015) 4. Svensson & von Otter (2002) 5. Davenport & Prusak (1998); Bresnen m.fl. (2003)

Figur 4.4: Mekanismer för organisatoriskt lärande och kunskapsöverföring

5 Norrköpings sociala investeringsfond - ett möte mellan kompetenser

I följande kapitel presenteras studiens empiriska undersökning. Inledningsvis beskrivs Norrköpings sociala investeringsfond på en övergripande nivå för att skapa förståelse för delfallens kontextuella sammanhang. Därefter presenteras samverkansprojekten NP-center och Solid Återkomst med inriktning på kunskapsöverföring inom respektive projekt. Efter fallbeskrivningarna återges hur kunskapsöverföring sker mellan projekt och avslutningsvis summeras kapitlets huvuddrag. Empiriska data⁸ bygger på riktlinjer och informationsmaterial publicerat av Norrköpings kommun, uppdragsspecifikationer, utvärderingsplaner och delrapporter sammanställda av respektive projekt samt på informanternas utsagor.

5.1 Sociala investeringar i Norrköpings kommun - hur och varför?

Syftet med Norrköpings kommuns arbete med sociala investeringar är att utveckla och pröva förebyggande arbetsmetoder som leder till såväl mänskliga som ekonomiska vinster i kommunen. Arbetet handlar om att identifiera och erbjuda kommuninvånare i riskgrupper tidiga insatser som kan bryta en negativ händelseutveckling av utanförskap och arbetslöshet. För den enskilda kommuninvånaren innebär det stöd för ökat välbefinnande genom möjligheter till utbildning, arbete och egen försörjning. Som organisation kan kommunen göra ekonomiska besparingar i form av bland annat minskat produktionsbortfall, lägre kostnader för placeringar av barn och unga på vårdinstitutioner, liksom minskat behov av försörjningsstöd till familjer och enskilda.

Av politiker och tjänstemän i Norrköping har arbetslösheten identifierats som ett grundläggande problem i kommunen⁹, av vilken anledning tidiga insatser till barn och unga betraktades som en framtidsinvestering. Därför beslutade kommunfullmäktige, med alla partier eniga, att år 2010 inrätta en social investeringsfond med totalt 40 miljoner kronor att tillgå för sociala investeringsprojekt. Ett huvudsakligt krav på projekten är att de ska ha en positiv inverkan på Norrköpings kommuns långsiktiga arbetslöshet. Förutsatt att investe-

⁸ Se bilaga 1 och 2

⁹ De senaste fem åren har arbetslösheten i Norrköping legat cirka 4 procentenheter över rikssnittet (Källa: Norrköpings kommun, 2015b).

ringsprojekten genererar kostnadsminskningar i kommunens verksamheter ska lånade medel återföras till investeringsfonden genom en så kallad återföringsmodell. Fonden är på så sätt etablerad på permanent basis. Investeringsfonden finansierar inte pågående ordinarie verksamhet utan utgörs av gemensamma medel som ska underlätta samverkan mellan nämnder, förvaltningar och externa verksamheter. En av ambitionerna med sociala investeringsfonden är att ge incitament till långsiktig samverkan mellan olika aktörer. Samverkan främjas genom att projekten inte behöver ta hänsyn till kommunens traditionella ettårsbudgets eller fyraåriga mandatperioder.

5.2 Sociala investeringsfondens struktur och ledning

På delegation av kommunfullmäktige är kommunstyrelsen beslutande nämnd för investeringsfonden, vilket innebär att kommunstyrelsen tar slutgiltiga beslut om medel till projektidéer ska beviljas eller avslås. Det är också under kommunstyrelsen som sociala investeringsfondens medel ligger i kommunen. Som processledande organ för fonden finns en styrgrupp med kommunens ekonomidirektör som ordförande, fem förvaltningsdirektörer från de mest berörda förvaltningarna¹⁰ av sociala investeringar samt två tjänstemän från ekonomi- och styrningskontoret. Av dessa är den ene samordningsansvarig och den andre folkhälsocontroller. Styrgruppens roll innefattar arbete med att utveckla fungerande rutiner och strukturer med avseende på organisering och styrning av sociala investeringar. Den har bland annat i uppgift att bereda inkomna ansökningar, löpande följa och styra investeringsprojekt samt ansvara för att utvärderingar genomförs på ett tillfredsställande sätt. Kopplat till investeringsfonden finns därutöver ett vetenskapligt stöd bestående av Norrköpings kommuns forsknings- och utvecklingsenhet (PUFF) samt Sveriges Kommuner och Lands-ting (SKL). När styrgruppen för sociala investeringsfonden har granskat projektidéer skickas ansökan till PUFF och SKL för ett vetenskapligt utlåtande innan kommunstyrelsen fattar beslut om medel ska beviljas.

Utöver dessa aktörer är även en politisk referensgrupp kopplad till investeringsfonden med uppgiften att bevaka arbetet med sociala investeringar från idéprövning till ett eventuellt beslut av permanentande av projekt till ordinarie verksamhet. Samordningsansvarig för sociala investeringsfonden framförde att den politiska referensgruppen därmed kan följa

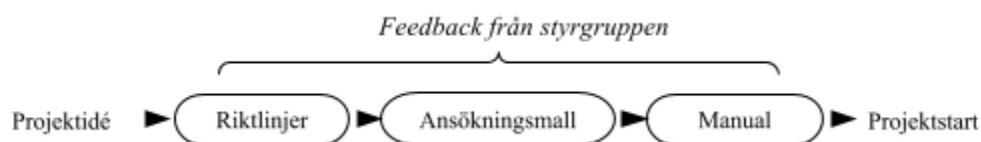
¹⁰ Socialkontoret, vård- och omsorgskontoret, arbetsmarknadskontoret, utbildningskontoret, kultur- och fritidskontoret

arbetet utifrån folkets röst. Dialogen mellan tjänstemän och politiker uttrycktes som väl-fungerande även om det är svårt att säga hur politiken påverkar arbetet med sociala investeringar i nuläget.

"De säger ju vad vi ska göra men inte hur. [...] Vi har bara varit med om nyval en gång så det har inte varit så mycket skillnad. Jag tror inte att investeringarna är så pass kontroversi-ella att de skulle säga stopp. Däremot tror jag att de kan driva på vissa ansökningar utifrån speciella intressen." (Samordningsansvarig)

5.2.1 Styrgruppens roll som processledande organ - en lärprocess

Som processledande organ för sociala investeringsfonden anger styrgruppen krav för hur projekt ska bedrivas innan de påbörjas utifrån beslutade riktlinjer. Som verktyg för att säkerställa ett kvalitetssäkrat arbete finns en ansökningsmall där sökande utförligt ska specificera hur investeringen kommer att genomföras och följas upp. När en investering beviljats medel ska därefter en manual utformas där en tydlig grundstruktur återges för den kommande verksamheten. Under projektens genomförandefas finns beslutat att arbetet ska dokumenteras så att utvecklade arbetssätt ska kunna få en spridning till övriga verksamheter. Samtliga projekt ska därför framställa delrapporter och en slutrapport i vilka erfarenheter från arbetet lyfts fram som presenteras för styrgruppen och den politiska referensgruppen. Styrgruppen hjälper till med att utveckla inkomna projektidéer samt med att utforma framtida projekt så att de blir utvärderingsbara. Inför uppstartsfasen bjuds ibland sökande in till styrgruppen vilket ger möjlighet att diskutera hinder och framgångsfaktorer som påträffats i tidigare projekt. Styrgruppen kan då lämna feedback angående bland annat lämplig målgrupp, metod och projektorganisation. Hur processen från projektidé till projektstart beskrevs illustreras i figur 5.2.1.



Figur 5.2.1: Processen från projektidé till projektstart i Norrköpings sociala investeringsfond

Sedan fonden startades 2010 har en betydlig utveckling noterats i arbetet med sociala investeringar. Genom ett kontinuerligt lärande har kraven på nya projekt angående

utvärderingsplaner och projektplaner förändrats. Samordningsansvarig belyste detta med ett exempel:

“När vi startade fonden fanns en vilja att få igång projekt fort vilket är vanligt vid den här typen av satsningar. De projekt som startades upp då hade till stor del inte så genomtänkt projektstruktur, metod och uppföljnings/utvärderingsplan. Nu är vi mer noggranna med det. [...] Till en början hade vi inte ens någon mall. Nu har en mall utvecklats och jag skulle vilja säga att den ändras kontinuerligt utifrån den kunskap vi förvärvar.”

Enligt den samordningsansvarige har det varit viktigt med kontinuerlig feedback från sociala investeringsfondens projekt och externa aktörer för att arbetet med sociala investeringar ska kunna utvecklas. Ibland har sociala investeringsfonden anordnat informationsträffar där olika projekt fått möjlighet att presentera hur de arbetar. Samordningsansvarige påpekade dock att informationsträffarna snarare varit till för att sprida information om fonden generellt än att utbyta kunskaper.

5.3 Samverkansprojektet NP-center

NP-center är ett samverkansprojekt mellan socialkontoret, utbildningskontoret samt vård- och omsorgskontoret som bedrivs via medel från sociala investeringsfonden. Projektet beviljades våren 2012 och tillskötts 11,7 miljoner kronor för verksamheten som pågår från hösten 2013 till hösten 2016. I uppdragsspecifikationen för NP-center framgår att projektets övergripande syfte är att ge barn och ungdomar i åldrarna 13-23 år med neuropsykiatrisk funktionsnedsättning ett kvalitativt stöd via samordnade insatser samt att insatserna ska vara nytänkande och okonventionella. Vid tidpunkten för intervjuerna var ett 30-tal ungdomar antagna till NP-center. För att kunna erbjuda ungdomarna samordnade insatser betonas i uppdragsspecifikationen vikten av de samverkande aktörernas olika erfarenheter och utvecklingen av en gemensam verksamhet. Uppdragsspecifikationen för NP-center anger:

“NP-center ska samla och bygga upp en kunskap av målgruppen, systematiskt pröva och värdera utfall och erfarenheter av insatser samt sprida den erhållna kunskapen vidare till kommunens alla verksamheter som möter barn och unga. De olika verksamheterna bidrar tillsammans med ett stöd och man ska se sig som en verksamhet, där ungdomens och familjens behov är den gemensamma utgångspunkten.”

Projektledaren uppgav att projektorganisationens uppbyggnad av medlemmar med varierande kompetenser, bakgrunder och möjligheter var avgörande för att kunna erbjuda

samordnade insatser. I det följande ges en kortfattad överblick över NP-centers struktur¹¹ och projektmedlemmarnas roller. Återgivningerna baseras på intern dokumentation som diskuterats tillsammans med projektledaren och andra projektmedlemmar.

Beställare av projektet är nämnderna till de samverkande kontoren¹². Enligt projektledaren har nämnderna haft en mindre synlig roll i projektet hittills men det är nämnderna som fattar beslut om projektet eventuellt skulle förlängas. NP-center styrs istället på en övergripande nivå av styrgruppen för sociala investeringsfonden som säkerställer att projektet är rätt satsning utifrån riktlinjerna för fonden, såväl ekonomiskt som utifrån medborgarnas behov. Under styrgruppen finns en ledningsgrupp där projektledaren är ordförande. Ledningsgruppen består därutöver dels av tjänstemän med mandat att besluta, dels av sakkunniga från de samverkande kontoren, liksom av tjänstemän från ekonomi- och styrningskontoret. Blandningen av chefer och sakkunniga framfördes av projektledaren som främjande för projektet:

“Sakkunniga är personer som har mycket kunskap kring vad man gör inom sitt kontor och är väldigt insatta i respektive kontors sätt att jobba, men de har inte mandat att besluta, vilket cheferna har.”

I NP-center finns en antagningsgrupp med representanter från de olika samverkande kontoren samt projektledaren. Antagningsgruppen har i uppgift att sammanställa underlag och besluta vilken form av stöd en ungdom ska erbjudas och därefter se till att alla berörda erhåller nödvändig information som behövs för att insatserna ska kunna påbörjas. Projektledaren samordnar och leder det dagliga arbetet i projektet och är även enhetschef. För att kunna erbjuda ett adekvat stöd till ungdomarna och familjerna erbjuder NP-center dels ett korttidsboende för stöd och avlastning, dels ett resursteam. Korttidsboendet personalgrupp består av socialpedagoger medan resursteamet består av specialpedagoger, familjepedagoger, en arbetslivskonsulent och en psykolog. PUFF-enheten är därtill delaktig i projektet via en lärande utvärderare som anställts på deltid. NP-center samarbetar även med utomstående organisationer, såsom landstinget och andra aktörer som arbetar med personer med

¹¹ Ett organisationsschema med ytterligare information finns återgivet i bilaga 5

¹² Socialkontoret, vård- och omsorgskontoret, arbetsmarknadskontoret, utbildningskontoret, kultur- och fritidskontoret

neuropsykiatrisk funktionsnedsättning. Kontakten med dessa beskrevs av projektmedlemmarna som angelägen för att kunna utveckla nya arbetsmetoder, följa aktuell utveckling inom området samt känna till vilka metoder som inte fungerat tidigare. Familjepedagogen förklarade:

“Vi ska inte vara rädda för att gå våra egna vägar och skapa ny kunskap och tänka utanför boxen, men sen så måste vi känna till gammal kunskap för att skapa den här kunskapen. Ofta har ungdomar fått insatser från väldigt många andra instanser med metoder som inte fungerat.”

5.3.1 Inledningsfasen - att komma igång

I projektets inledande skede uppstod svårigheter med igångsättningen av projektet på grund av att de samverkande parterna inte kunde påbörja arbetet samtidigt. Det ledde bland annat till att antagna ungdomar fick vänta över ett år på samordnade insatser. En projektmedlem uttryckte:

“Sjösättningen av projektet har varit under all kritik tänker jag, om bara ena parten finns på plats då kan man ju inte genomföra det, då faller ju hela.”

Projektledaren förklarade att NP-centers snåriga inledningsfas påverkats av flera faktorer. Vid rekryteringen av resursteamet var det från personalkontorets sida inte möjligt att gå ut med en gemensam annons externt, utan annonseringen skulle först göras internt inom varje personalkategori. Detta minskade urvalet av kandidater med rätt kompetens och drog som ett resultat ut på tiden. På grund av flera pensionsavgångar under projektets första halvår byttes därutöver samtliga medarbetare i ledningsgruppen ut förutom projektledaren. Enligt projektledaren medförde den bristande kontinuiteten att *“...flera kände sig villrådiga och det tog tid att komma in i det. Det minskade farten betydligt och var ett hinder för lärande i projektet”*. Därtill nämndes av projektledaren lokalbrist i kommunen och att för lite tid avsatts till projektledning. Projektledaren reflekterade över vad som hade kunnat göras annorlunda:

“Det ska vara klart uttänkt från början och jag ska inte jobba med flera enheter. Det blir inte bra. Man måste få fokusera på det här.”

5.3.2 Projektets fortgående arbete

Nyanställda vid NP-center får gå en extern utbildning i neuropsykiatri i de fall personen inte besitter tillräcklig kunskap i ämnet. Denna kunskap benämndes av projektledaren som "basen" med förtydligandet att flertalet anställda har kunskaper långt utöver detta. Övervägande har personalen i resursteamet större erfarenheter om målgruppen än personalen vid korttidsboendet. Projektledaren framförde att det därför i början av projektet gjordes en del utbyten:

"Korttidspersonalen var iväg i början och gjorde mycket studiebesök hos olika samverkanspartners och även inom sociala investeringsfondens projekt men man skulle kanske önska att det fanns mer tid för det."

För att NP-center ska kunna utvecklas som ett kompetenscenter upplevdes utbildningar som erbjudits i projektet vara viktiga av projektmedlemmarna. Att ständigt vara uppdaterad inom den senaste forskningens arbetsmetoder beskrevs som centralt mot bakgrund av att neuropsykiatri är ett komplext område. Flera projektmedlemmar framförde att utbildningsmöjligheterna varit generösa. Projektledaren uppgav att de flesta som arbetar i resursteamet på NP-center har stor erfarenhet erhållen från tidigare arbete med målgruppen. Denne framförde att resursteamet kan betraktas som ett expertteam som bland annat ska bistå korttidsboendets personal med kunskap, men att tonvikt läggs på gruppernas ömsesidiga beroende:

"Korttidsboendets personal känner ju ungdomarna betydligt mer, de är ju med ungdomarna ett helt dygn. Resursteamets personal som träffar ungdomarna kanske gör det två, tre timmar så det är ju en avsevärd skillnad och där behöver ju resursteamet hela tiden korttidspersonalens information för att förstå hur ungdomen fungerar och vad det är föräldrarna pratar om."

Arbetet i projektet beskrevs av en projektmedlem i resursteamet som att "...vi jobbar väldigt, väldigt mycket tillsammans och inte så yrkesspecifikt". Vidare framfördes att en central utgångspunkt i arbetet är att välja de metoder som är bäst för ungdomen, även om det ibland hänt att olika yrkeskategorier haft olika uppfattningar om vad som är bäst. Delande av kunskaper och erfarenheter från varierande kompetensområden beskrevs av familjepedagogen som viktigt i projektet och att det tas emot väldigt gärna. Denne framförde:

“Det är skönt att ha någon annans åsikt, man söker ofta efter andra åsikter angående hur man ska göra, för oftast behöver man stöd i sin egen tanke. [...] Det har varit tillfällen när man haft en idé men att den har varit helt fel och då har andra kunnat säga det. Min uppfattning är ändå att vi väljer det som är bäst för ungdomen.”

Resursteamet har understött projektmedlemmar i korttidsboendets arbetsform och metodutveckling genom att delge erfarenheter och förståelse för arbetssätt med hänsyn till målgruppens funktionshinder. Emellertid har några projektmedlemmar lagt märke till vissa svårigheter att överföra kunskap mellan personalgrupper. Korttidsboendet och resursteamet har gemensamma brukarmöten för att diskutera behov och tillvägagångssätt för ungdomar som får stöd av personal i båda personalgrupperna. En medarbetare i resursteamet uppgav att formella roller upplevts som en begränsning för överföring av kunskap mot bakgrund av att resursteamet ålagts rollen att delvis agera handledare åt korttidsboendets personal. Även en annan projektmedlem framförde att det varit svårare att diskutera och lyfta fram problem i arbetsmetoder under gemensamma möten och pekade dels på faktumet att personalgrupperna arbetar på olika kontor, dels på att mötena tenderat att blir för formella. Denne beskrev situationen enligt följande:

“Är det ett möte på 20 personer då kommer man inte så långt egentligen. Vi måste ofta ha lite mindre möten för annars är det så många som sitter tysta och inte vill komma fram riktigt. [...] Jag tror att vi [resursteamet] kan säga till varandra och ta det bra liksom, men jag tror att det är lite svårare att säga till dem, för ja, de är inte arbetskamrater på samma sätt. Man umgås ju med dem en gång i veckan och ibland kan man ta det per telefon. Men det är fortfarande det här, man k äkar nästan aldrig lunch med dem och kan inte gå över en snabbis.”

Kommunikationen mellan projektmedlemmarna sker förutom via veckovisa möten, över telefonsamtal, sms, e-post, elektroniska delade mappar och journalsystem som uppdateras löpande. Under de så kallade brukarmötena deltar samtliga projektmedlemmar från såväl korttidsboendet som resursteamet samt projektledaren för att diskutera insatser beträffande de ungdomar korttidsboendet och resursteamet arbetar med gemensamt. Resursteamet har även separata möten där insatser för den knappa hälften av de ungdomar som inte är anslutna till korttidsboendet diskuteras. Under resursteamets möten förs inte protokoll då det inte ansågs nödvändigt med hänsyn till gruppens grad av samspelhet. Därtill förs många diskussioner om hur medarbetarna ska gå tillväga spontant på kontor och i lunchrum. Kontakt via telefon angavs av familjepedagogen oftast upptas i de fall *“...det är något väldigt viktigt att berätta och att man verkligen måste få tag i en viss person.”* Spontana möten

av informell karaktär beskrevs som viktiga för att diskutera metoder och tillvägagångssätt. En medarbetare framhöll:

“50 procent av gångerna det är lunch är det jobbprat och då menar jag att det faktiskt är som att sitta i ett möte. Varje lunch snackar man ju jobb om hur man ska gå tillväga och oftast kommer mer frustration ut för att det är mer avslappnat, inte så formellt.”

Trots veckovisa möten och kommunikation via varierande hjälpmedel beskrev även en annan medarbetare i resursteamet den informella och dagliga kontakten på kontoret som viktig för att utbyta erfarenheter. Denne framförde:

“Vi har ju väldigt mycket möten och samtal, men trots att vi ingår i samma enhet har vi svårt att överföra kunskap. En anledning till det är väl att vi [personalgrupperna] sitter geografiskt långt ifrån varandra och att det skulle bli lättare om man träffades i vardagen.”

Samarbetet i projektet har enligt projektmedlemmarna fordrat kontinuerligt utbyte av erfarenheter och information för att medarbetarna ska kunna ha en förkunskap om vad andra utfört och för att undvika dubbelarbete. En viktig rutin i projektet är att journal ska föras av medarbetarna på korttidsboendet och i resursteamet dagligen, helst så fort tillfälle ges. Vid brukarmöten förs därtill protokoll som distribueras via e-post och görs tillgängliga via delade elektroniska mappar. Det är ett krav att alla ska gå igenom protokollen om ett möte missats vilket upplevdes som angeläget utifrån flera hänseenden. Familjepedagogen förklarade:

“Det som skrivits [protokollsanteckningar] är väldigt viktigt om man missat ett möte och det är också ett sätt att förtydliga våra arbetsuppgifter. Om det är flera ungdomar man diskuterat går jag ofta tillbaka och kollar igenom. [...] Det är väldigt viktigt för mig att kunna se vad som hänt i veckan när jag tar kontakt med en ungdom så att jag har förkunskap om vad som hänt när jag inte varit med ungdomen. Man kan anpassa kommunikationen om det hänt någonting, det skapar ju också mindre irritation hos föräldern. Så journalen är väldigt viktig för att föra vidare kunskap om ungdomen.”

Även i antagningsgruppen förs protokoll vid varje möte en gång i månaden för att därefter skickas ut till gruppens medarbetare. Protokollen lyftes fram som avgörande för att erhålla kunskaper angående hur olika handläggare och projektmedlemmar agerat och varför. En medarbetare i antagningsgruppen förklarade att protokollen används *“...jättemycket eftersom det framgår i dem hur vi tänkt och resonerat i olika ärenden”* och att det höga

antalet ungdomar som får stödinsatser nödvändiggjort att medarbetarna kan gå tillbaka till protokollen för att påminnas om vad som utförts.

5.3.3 Formella krockar

Flera projektmedlemmar angav formella procedurer, roller och attityder, liksom faktumet att deltagande parter i projektet följer olika lagrum¹³, som hinder för att kunna samverka och överföra kunskap på ett önskvärt sätt. Ett formellt hinder förklarades av en medarbetare vara att vissa projektmedlemmar har olika chefer och att det “...tyvärr gjorts till ett hinder emellanåt” och att “... man ser begränsningar i formaliteter”. En annan projektmedlem förklarade att de fått skapa många av sina egna rutiner men betonade att det hade varit positivt och betryggande med föreskrivna rutiner redan vid projektets inledningsfas.

Att flera förvaltningar är involverade i NP-centers arbete samt följer olika riktlinjer och lagar har enligt en medarbetare i antagningsgruppen lett till svårigheter att samverka. Enligt denne har antagningsgruppen “... kommit jättelångt, både med ömsesidig respekt och intresse för varandra, men vi är flera kontor involverade och där har vi fått kämpa jättemycket”. Problemen som uppstått angavs ha sin grund i att projektet erbjuder ungdomar en bred uppsättning insatser och att beslut angående insatserna antingen måste fattas av en socialsekreterare på socialkontoret eller av en handläggare på vård- och omsorgskontoret. Tvetydighet angående vem som ska skriva besluten uppgavs medföra svårigheter att föra arbetet framåt. Detta eftersom antagningsgruppen ser till att berörda medarbetare får nödvändig information för att kunna påbörja insatser till ungdomar. Medarbetaren i antagningsgruppen framförde:

“Där ser vi krocken och den är så tydlig. Och det är en sådan här formell krock, det är ingen som vill att det ska vara så, men det har krånglat till sig jättemycket. Det är tungrott och vi har brottats med det här bekymret i ett och ett halvt år nu. [...] Om vi hade förstått hur komplicerad den här störningsdelen skulle vara, att vi hade lyckats få tag i förvaltningschefer eller någon mer och fråga, så vi inte hade fått brottats så mycket med det på vägen och kunnat fokusera på görandet.”

¹³ Lagrummen omfattar SoL, LSS, Skollagen, Grundskole- och gymnasieförordningen (Källa: uppdragsspecifikation NP-center)

5.3.4 Utvärdering

Utvärderingen av NP-center sker dels av medlemmarna i personalgruppen själva, dels av den lärande utvärderare som anställts via PUFF-enheten. Samtliga intervjuade i såväl ledningsgrupp som personalgrupp upplevde att dialogen var öppen vad gäller reflektion om misslyckanden och framgångsfaktorer i samband med utvärdering. Det är även en stående punkt i ledningsgruppen att diskutera lärdomar dit projektledaren för med sig frågor från personalgruppen. För utvärdering av projektet fyller personalgruppen löpande i Excel-ark där utförda aktiviteter redovisas. Merparten av utvärderingen handlar om att lyfta upp lärdomar vilket ansågs bero på projektets natur som kompetenscenter. Specialpedagogen i projektet återgav att *“...det är fokus på det [lärdomar] i utvärderingen för att kunna renodla det bästa ur vår metod för att göra den permanent”*.

Ytterligare en utvärderingsrutin som används i projektet är LOKE¹⁴ där projektmedlemmarna ska kunna följa upp utfall av insatser och arbetssätt löpande. För att sprida kunskap inom projektet samlar den lärande utvärderaren på kontinuerlig basis in data från såväl medarbetare i projektet som antagna ungdomar och deras föräldrar. Utvärderarens uppdrag beskrivs i en separat utvärderingsplan för NP-center i vilken bland annat följande framgår:

“Utvärderingen genomförs som en följande och lärande utvärdering. [...] Resultatet återkopplas regelbundet under utvärderingens gång till projektets styrgrupp, ledningsgrupp och personalgrupp, samt till övriga berörda. Detta för att skapa förutsättningar för att ett kontinuerligt lärande kan ske under projektets gång.”

Utvärderaren förklarade att utvärderingen bland annat innebär reflektion kring hur projektet hade kunnat genomföras annorlunda samt identifiering av flaskhalsar. Dock framfördes att kunskapsspridningen av resultaten påverkats negativt av att projektet kommit igång sent och att utvärderingsmålen varit alltför otydliga i uppdragsspecifikationen för NP-center. Då införandet av resursteamet dröjde, skulle det endast bli möjligt att utvärdera hela projektets insatser under knappt två år och mycket tid fick läggas på att göra målen utvärderingsbara. Utvärderaren påpekade att detta var problematiskt eftersom *“...målgruppen kräver mycket tid. Förstår man inte det, då kan man inte så mycket om målgruppen, det händer väldigt lite på två år”*.

¹⁴ LOKE är en verksamhetsorienterad utvärderingsmodell för systematisk uppföljning och utvärdering inom socialtjänstens område (Källa: internt informationsmaterial)

För att ytterligare utvärdera insatser har det från ledningsnivå efterfrågats processbeskrivningar av personalgruppen angående hur arbetet fortlöpt med varje ungdom i projektet. I frågan om dessa beskrivningar fanns en motvilja från personalgruppen att lägga mycket tid på administrativt arbete som enligt en medarbetare i personalgruppen *“... bara är en förklaring som aldrig kommer få någon nytta egentligen för ungdomen”*. En annan medarbetare förklarade att *“...vi var ganska upprörda, för det här kommer ju ta dagar och veckor för oss, när ska vi träffa ungdomarna?”*. Personalgruppen hade en viss förståelse för ledningsgruppens ekonomiska intresse av beskrivningarna och gjorde därför beskrivningar av fyra ungdomar, vilket av ledningsgruppen inte ansågs tillräckligt. Vid tidpunkten för intervjuerna förklarades av en medarbetare i personalgruppen att *“...vi är i det läget att vi inte kommit någon vart med det”*.

5.4 Samverkansprojektet Solid Återkomst

Solid Återkomst är ett samverkansprojekt mellan socialkontoret och den ideella organisationen Unga KRIS (Kriminellas revansch i samhället). Projektet beviljades våren 2013 och tillskötts 1,7 miljoner kronor från sociala investeringsfonden. Syftet med projektet är att skapa en fungerande modell för eftervård av unga i åldrarna 14-20 som fallit i missbruk och/eller kriminalitet och placerats inom Statens Institutionsstyrelse (SiS). Målgruppen utökades i ett senare skede till att även omfatta ungdomar placerade på andra hem för vård och boende (HVB). Målet med Solid Återkomst är att verka för minskat antal återfall i missbruk och kriminalitet, förkortad vårdtid på institutioner samt att deltagande unga ska komma igång i studier, arbete eller praktik. Modellen syftar till att samverkande parter olika insatser ska komplettera varandra och därmed utgöra ett samordnat stöd för deltagande unga. Projektet består av två kontaktpersoner från Unga KRIS motsvarande 1,1 tjänst samt en samordnare från socialkontoret motsvarande 0,5 tjänst. Därtill är en enhetschef från socialkontorets ungdomsenhet, en specialpedagog från utbildningskontorets mottagningsgrupp, en representant från polisens ungdomssektion samt en sakkunnig från socialkontoret delaktiga i projektet. Vid tidpunkten för intervjuerna uppgavs att deltagande ungdomar uppgick till sex stycken.

5.4.1 Projektets fortgående arbete

Före projektstart utarbetades ett arbetsflöde där insatser specificerades beträffande vem som ska göra vad och i vilka skeden. Processen startar då en deltagande ungdom fortfarande är placerad på en institution. I denna fas arbetar projektet för att motivera ungdomen samt

planerar för hemflytt så att alla insatser finns väl förberedda. Planeringen sker i samverkan med ungdomen, vårdnadshavare, Unga KRIS, samordnare, handläggare samt övriga involverade aktörer. Unga KRIS tillhandahåller kontaktpersoner med tillgänglighet dygnet runt under alla veckans dagar. Kontaktpersonernas uppgift är att arbeta motiverande och stödjande med ungdomen i en relation som skapas medan ungdomen fortfarande befinner sig på institution. Projektets samordnare förklarade processen för det initiala kontaktskapandet:

”Oftast är ju de här ungdomarna placerade långt bort. De kanske får en permission från behandlingshemmet och [kontaktpersonen] går ut och äter med dem där och pratar om vad de är rädda för och vad de vill ska hända när de kommer hem och liksom identifierar risker, styrkor och intressen.”

Den största tidsåtgången för Unga KRIS arbete utgörs av besök på institutioner men en stor andel innefattar även motivations- och stödarbete när ungdomen väl flyttat hem. Sådant arbete innebär exempelvis telefonkontakt, samtal och gemensamma aktiviteter med ungdomen. Därutöver fungerar Unga KRIS som stöd för de nödvändiga kontakter ungdomen är i behov av att upprätta. I kontaktpersonens arbete med ungdomarna lyfte samordnaren fram livserfarenhet som en viktig kunskapsbas:

”Kontaktpersonerna har själva varit missbrukare och kriminella. De är väl rätt gatsmarta och kan känna av när det inte går bra. De kan ringa och säga att det inte känns bra, vi kan inte peka på något speciellt, men det känns inte bra.”

I utvärderingsplanen framgår att samordnaren från socialkontoret i starten av en insats ska genomföra en intervju med deltagande ungdom med fokus på upplevd livssituation och med utgångspunkt i en externt utarbetad mall för sådan bedömning. Samma mall används i uppföljande intervju som ska genomföras av samordnaren efter sex månaders deltagande då intervjun även kompletteras med frågor om hur projektets insats upplevts av ungdomen. I utvärderingsplanen framgår även att samordnaren ansvarar för att sammanställa de insatser socialkontoret gör samt berörda insatsers intensitet i termer av kontaktfrekvens. Därtill ingår dokumentation rörande återfall i missbruk eller kriminalitet, återplaceringar i antal vårddygn och sysselsättning. Då samordnare och berörda handläggare tillhör socialkontoret uppgavs dessa ha lagmässig skyldighet att löpande föra journal över deltagande ungdomar. Sådan journalföring är sekretessbelagd och inte åtkomlig för aktörer utanför socialkontoret.

Samordnaren betraktade sin roll i projektet som ett samordnande och koordinerande stöd för samverkande parter i ärenden rörande deltagande ungdomar. Den samordnande rollen

innefattar dokumentering av möten samt uppföljning och ställningstagande för huruvida förändringar bör göras. Samordnaren har därutöver uppdraget att föra anteckningar gällande mer övergripande reflektioner om projektets prestation men antydde att rollen sträcker sig bortom samordning:

”Jag får ju en massa extrakunskap i arbetet med de här ungdomarna för jag följer ju med oftast första gången när de fortfarande är på behandlingshem och får en bild då av vad som behövs. Sedan kommer man hem och då ska det bli verkstad av det. Plus att det är ju mig man vänder sig till om man behöver akuta möten. Jag är ju inte arbetsledare men jag är verkligen samordnarkoordinator på individnivå.”

Förutom att kunskap till viss del upplevdes erhållas från det operativa arbetet betonade samordnaren att projektets höga administrativa anspråk samt delvis emotionella arbete med projektets ungdomar innebär att en lång arbetslivserfarenhet är att föredra för rollen. Även gruppens kollektiva kompetens ansågs som värdefull. Samordnaren förklarade:

”När det är saker jag behöver ta reda på så kanske jag kan vända mig till någon. Alltså det finns ju kompetens i gruppen också som man kan använda sig av. Specialpedagogen har ju otroligt mycket egna tekniker och strategier för att liksom få fram vad ungdomen är intresserad av att utbilda sig kring [...] och fungerar även som kontaktyta i sin funktion och då kanske vet att det finns en liten grupp på en viss skola där ungdomen skulle passa. Specialpedagogen jobbar ju med kartläggningar och samlar ihop information.”

Specialpedagogen i projektet deltar i samverkansmöten och bidrar med kunskap om skolbehov. Projektet innebär att specialpedagogen involveras i processen tidigare vilket upplevdes som positivt då det innebär mer tid för tankeverksamhet samt tillgång till information som bidrar till en annorlunda bild och förståelse för deltagande ungdoms situation. Sådan information upplevdes innehålla mer uttömmande läsning som inte kunnat erhållas direkt utan ytterligare tidsanspråk. Beträffande specialpedagogens kunskapsbidragande uppgift framförde denne att kunskapen härstammar från såväl utbildning som det ordinarie arbetet på utbildningskontoret. Rollens utformning innebär att sådan kunskap delas med övriga projektmedlemmar.

”Min roll är också lite bollplank för de andra. Om det finns funktionsnedsättningar, om vad man kan tänka på. Någon ringer och berättar om en ungdom som är på hemgång och om jag då får reda på att det finns en funktionsnedsättning kan jag utifrån min profession säga att det exempelvis är viktigt att vi tänker på konkret språk, inte metaforer och att det kan finnas

anledning att använda bildstöd och så vidare. Sådant kan man bolla med och det finns en öppenhet. Att man frågar saker och kan diskutera det.” (Specialpedagog, Solid Återkomst)

5.4.2 Kommunikation och möten

Samtliga av projektets samverkande parter är lokaliserade på olika platser runtom i Norrköping. Samordnaren uppgav att kommunikation främst sker genom sms, telefonsamtal och e-post men underströk att “...KRIS ligger endast fyra gator bort, fem minuters promenad, vilket är väldigt praktiskt om man snabbt behöver träffas.” Medan samordnaren har kontorstjänst, och uppgav sig oftast återfinnas på arbetsplatsen, innebär projektets karaktär att övriga parter stundom befinner sig på resande fot samt arbetar kvällar och nätter. Kommunikationen dem emellan uppgavs därmed i vissa fall bli förskjuten.

Arbetet i projektet ansågs utmärkas av ett aktivt deltagande där kunskap och information delas aktivt och frekvent snarare än på förfrågan. Sådan form av kommunikation uppgav samordnaren dels vara ett resultat av projektets okomplicerade kontaktytor, dels av känslan att vara ett lag kring deltagande ungdomar. Även specialpedagogen upplevde att information tilldelas denne på ett effektivt sätt. För att säkerställa att de normer beträffande sekretess efterlevs betonade specialpedagogen att de frekvent förekommande konversationerna som sker över mail är avidentifierade:

”Det tycker jag är bra. Ofta får jag telefonsamtal där pratar vi om något. Sedan kommer ett avidentifierat mail att nu händer det här snart, vi åker på besök. Då vet jag ju, även om det inte står, vem det handlar om.”

Specialpedagogen upplevde sådan typ av kommunikation som en styrka i projektet och hänvisade till positiva relationella samband i samverkan med olika kunskapsgrunder, erfarenheter och fälttillhörighet.

”Det är väl det som är det bästa av allt tänker jag. Dels att man har olika kunskapsgrunder, olika erfarenheter och att man kommer från olika fält. Och när man möts i det här, när det gifter sig bra så blir det en jättepalett, tänker jag. Men jag tror att det som gör det lite speciellt ändå är att vi som jobbar tillsammans har hittat varandra. Vi delar i mångt och mycket människosyn och förstår varandra utan att det blir missförstånd och konflikter. Vi har hittat relationer som är ömsesidiga och stabila med respekt och intresse för varandra och då blir det här bara en vinst.” (Specialpedagog, Solid Återkomst)

Ett sådant förhållningssätt uppgavs som positivt för utbyte av information. Specialpedagogen upplevde en öppenhet, flexibilitet och vidsynthet inom projektet som i kombination med avsaknad av prestige lyftes fram som stärkande för de, enligt utsago, redan väl fungerande formella strukturerna.

Formella möten i projektgruppen uppgavs äga rum ungefär fem gånger per år. Under mötena diskuteras insatser kring de ungdomar som projektet arbetar med för närvarande, de som arbete avslutats med samt de som arbete ska inledas med. Diskussioner rör närmare de specifika ungdomarnas tillkortakommanden och sysselsättning samt resursanvändningen inom projektet. Kring ungdomarna sker formella möten cirka en gång i månaden men oftare vid behov. I sådana möten uppgavs att samtliga aktörer deltar och att eventuella interventioner diskuteras. Specialpedagogen framförde att denne bjuds in till möten med resterande projektmedlemmar cirka var tredje månad. Under sådana möten identifieras och diskuteras framgångar och svårigheter samt vilka lärdomar som kan dras av dessa. Specialpedagogen beskrev mötena som en kollektiv reflektion präglad av öppenhet och prestigelöshet där misslyckanden framgår och behandlas reflektivt. Mötena protokollförs men projektets storlek med dess få deltagande parter och ungdomar uppgavs av specialpedagogen medföra att delande av information mellan projektmedlemmar är mindre komplext och att större tyngdpunkt läggs vid kommunikation via telefon och mail. Denne framförde:

"I Solid Återkomst ser jag inte processen på samma sätt. Det är ju också formellt där men inte som i NP-center. Det har vuxit fram ett samspelsverk som kanske inte finns nedskrivet men som fungerar. Man lyfter på luren och ringer varandra, så jag är hela tiden uppdaterad och informerad."

Specialpedagogen som även ingår i antagningsgruppen i NP-center påpekade att mötena i Solid Återkomst sällan kantas av meningsskiljaktigheter till följd av projektets samverkansform:

"Men det behöver inte betyda att det är bättre för det finns ju något konstruktivt med diskussioner. Det här är ett mindre sammanhang och en mer homogen elevgrupp. I NP-center jobbar vi med NP. Det kan vara alltifrån ADD, ADHD, autism till Aspergers. I Solid Återkomst handlar det om att sluta med droger och kriminellt beteende."

Även den sakkunnige som bistår med utvärderingen av projektet lyfte fram att samtal mellan samverkande parter i projektet präglas av en öppenhet vilket denne betraktade som framgångsfaktor för att kunna diskutera tillvägagångssättens möjligheter och hinder:

"Det är inget svårt för oss att prata om saker som vi ser att socialtjänsten kanske behöver bli bättre på eller KRIS som ideell organisation. Det fungerar att göra det och de kan vara konstruktiva i sin kritik gentemot oss."

5.4.3 Utvärdering

I projektets startskede utarbetades en utvärderingsplan som specificerar hur projektet och insatserna ska följas upp. Utvärderingsplanen godkändes sedan av investeringsfondens styrgrupp som gav instruktioner om utvärderingens tonvikt på sociala vinster. Sakkunnig förklarade att vårdboenden och institutioners höga kostnader i jämförelse med Solid Återkomstets ringa omfattning innebär att investeringen i projektet enkelt kan återbetalas.

Sakkunnig från socialkontoret och samordningsansvarig för sociala investeringsfonden ansvarar gemensamt för utvärderingen. Den sakkunnige arbetar vid avdelningen för verksamhetsstöd på socialkontoret vilket angavs innebära mycket arbete med övergripande frågor. Att en person med en sådan samordnande roll tillsattes i Solid Återkomst uppgavs vara avsiktligt med syfte att hålla ihop projektet samt att fungera som länk mellan projektnivå och beslutsfattare. I egenskap av utvärderare förser den sakkunnige personer uppåt med underlag samt för en kontinuerlig diskussion med chefer. I utvärderingen ingår delrapporter som ska lämnas till styrgruppen för investeringsfonden en gång per halvår. Som underlag för projektets utvärdering har projektmedlemmarna från Unga KRIS ombetts att föra daganteckningar och att fylla i ett Excel-ark med den tid projektet tar i anspråk samt vilka aktiviteter som utförs. Rapporteringen är individuell och inte åtkomlig för övriga projektmedlemmar men informationen redovisas månatligen till den sakkunnige som sammanställer den i Excel. Syftet med dokumentationen uppges vara att skapa översikt dels över insatser kring varje enskild ungdom, dels över insatser på gruppnivå. Som ytterligare underlag omnämns den tidigare nämnda löpande dokumentationen av projektets insatser av samordnare, Unga KRIS och specialpedagog. Den sakkunnige såg både kortsiktiga och långsiktiga fördelar med utvärderingsarbetet:

"Det innebär att vi lyfter blicken och ser vilka lärdomar vi kan dra rent konkret av insatserna vi gör. Vad vi lär oss av samverkan och det här sättet att jobba, vilka problem uppstår och vilka möjligheter ger det. Vi följer intensiteten i våra insatser också för att i slutändan förhoppningsvis kunna se var någonstans vi egentligen behöver lägga mer tid. Vad vi saknar och så."

5.5 Utbyte av kunskap mellan projekt - förtroendekonto, dubbelarbete och projektledning

En central utgångspunkt i arbetet med sociala investeringar är tillämpningen av evidensbaserade metoder vilket innebär metoder som bygger på bästa tillgängliga kunskap och forskning. Graden av kunskapsutbyte med andra investeringsprojekt skiljer sig emellertid åt mellan Solid Återkomst och NP-center, vilket förklarades bero på att målgruppen i Solid Återkomst är mer homogen. NP-center utbyter löpande kunskap med projekt inom Norrköpings kommun och sociala investeringsfonden eftersom NP-problematik är vanligt förekommande i andra projekts målgrupper. Familjepedagogen i NP-center framförde att kontakten med andra projekt var väsentlig för att medarbetarna ska kunna gå rätt tillväga och för att undvika dubbelarbete:

“Vi har möten med andra projekt och frågar, vad har fungerat och vad har inte fungerat, så att vi inte gör dubbelarbete. Det sker med ganska många. [...] Om vi säger att de genomför fem insatser och misslyckas med alla och vi testar samma insatser och misslyckas med dem också, då har vi kanske förbrukat vårt förtroendekonto hos familjen.”

För att personalen ska erhålla information om vilka insatser som genomförts tidigare och av vilka lyftes utredningar som görs av socialsekreterare fram som en viktig utgångspunkt. I syfte att utbyta kunskap mellan projekt framhölls även muntlig kommunikation som angelägen. Samordnaren i Solid Återkomst förklarade att kunskapsutbytet till stor del “...bygger på att man vet vem som gjort vad tidigare och att man använder sina egna kontaktnätverk”. Även i NP-center framfördes muntlig kommunikation som betydelsefull, av vilken anledning projektet bland annat håller föreläsningar för professionella och har infört konsultationstid på andra kontor i kommunen. En medarbetare i NP-center förklarade:

“Visst skulle man kunna skriva ned det här vi gör på ett papper och det kommer ju med all sannolikhet att göras, men frågan är då vem som faktiskt läser det. Syftet med NP-center är inte att vi bara ska skriva en handbok som heter 'NP-centers tips', utan att vi ska finnas levande i kommunen och sprida kunskap direkt. Det diskuteras om vi ska skicka ut nyhetsbrev med artiklar men... frågan är om folk läser det.”

I övrigt fanns delvis intresse för möten mellan projekt på verksamhetsnivå för att skapa kontakter och utbyta kunskaper om arbetsmetoder men tidsbrist lyftes fram som en begränsande faktor för utökade formella träffar. Specialpedagogen i NP-centers resursteam påpekade att “jag ser absolut möjligheter men just nu har vi fullt upp”. Medarbetarna fram-

förde att de hellre prioriterade sin tid på det faktiska arbetet med ungdomar. Intresset för utbyte av kunskap mellan projekt uttrycktes av projektmedlemmar på ledningsgruppsnivå som större men kommunens storlek uppfattades som ett hinder. Det framfördes bland annat genom att *“det är svårt att få plats med det”, “det här är en fråga bland hundra andra”* samt *“det är dilemmat för oss som offentlig organisation”*.

Informationsträffar med sociala investeringsfondens projekt beskrevs av medlemmar i projektens ledningsgrupper som informerande, snarare än till för att utbyta kunskap. Sakkunnig påpekade att *“...det här med hur vi sprider erfarenheter om att jobba i projektform, det gör vi ju nästan inte alls”*. Projektledaren i NP-center delade uppfattningen om att kunskapsutbytet angående projektledning varit begränsat och uttryckte: *“...men det skulle man kunna ha från början verkligen, för det är roligt att träffa andra projektledare och ta kontakt”*. Även den sakkunnige framförde att *“... det jag tycker vore spännande är att ha mer workshops med dem som jobbar i projekten”* men förklarade vidare:

“Nej, jag tror att vi förutsätts veta sådär. Vi jobbar mycket i projekt men vi gör det sällan i den meningen att vi har utbildade projektledare och följer projektledarmetoder som i privat sektor, så strukturerade är vi nog inte. [...] Det är först på senare tid vi har börjat tänka 'hur ska vi lära av varandra, hur brygger vi emellan'. Det har varit en brist hos oss, att vi har svårt att vara en lärande organisation. Vi har inte riktigt forumen för det, så risken är att kunskapen stannar inom den närmsta kretsen kring det.”

För att brygga emellan projekten uppfattades personer som är delaktiga i flera projekt, framför allt sakkunniga, personer i antagningsgrupper och investeringsfondens styrgrupp, som viktiga “tidsgenvägar” då de kan sprida kunskap mellan projekt angående bland annat metoder för uppföljning och socioekonomiska beräkningar. Enligt samordningsansvarig för sociala investeringsfonden har dessa personer därför tillsatts medvetet för att ha en övergripande koll och kunna delge kunskap som kan användas på ett likartat sätt i projekten. Sakkunnig, delaktig i tre av investeringsfondens projekt, framförde:

“Jag kan ge exempel på hur vi gjort i Solid Återkomst för att följa upp vilka insatser vi gör med hjälp av Excel. NP-center har behövt anpassa det utifrån sin verksamhet, men de gör något liknande och då handlar det om att man delger sätt att jobba på. Samma sak på NP-

center om vi ser att det är flera ungdomar som inte kommer till skolan, då kan jag säga 'men prata med Alla barn i skolan'¹⁵, de har jättemycket erfarenheter av det där'."

Utvärderarna för Solid Återkomst och NP-center påpekade att överföring av kunskap mellan ekonomer från investeringsfondens styrgrupp och utvärderare varit betydande, eftersom det vid sociala investeringar fordras att såväl mänskliga som ekonomiska effekter utvärderas och att dimensionerna går hand i hand. Ansvarig för utvärdering av Solid Återkomst uttryckte: "...ja, jag är ju socialarbetare och vi är inte vana att tänka investering och ekonomi i det". Utvärderaren för NP-center framförde att det "absolut" vore givande med fler möjligheter att träffas projekten emellan då utvärderaren, innan denne tillsatts, inte hade hört talas om sociala investeringsfonden.

5.6 Sociala investeringsfonden och samverkan - en sammanfattning

Sociala investeringsfonden som kontextuellt sammanhang innebär att projekten styrs på en övergripande nivå av kommunstyrelsen och styrgruppen för sociala investeringar utifrån beslutade riktlinjer. Av medarbetare i både NP-center och Solid Återkomst framhölls styrgruppen kunskapsbidragande roll som viktig. Styrgruppen bistår projekten med feedback och instruktioner som överförs till projekten såväl löpande som inför uppstarter av nya projekt. Krav ställs på samtliga projekt att dokumentera erfarenheter och utvecklade arbetsmetoder för att dessa ska kunna få en spridning inom kommunens verksamheter. För att styrgruppen ska kunna utveckla välfungerande rutiner i arbetet med sociala investeringar framfördes del- och slutrapportering samt presentation av erfarenheter till styrgruppen under projektens genomförandefaser som betydelsefullt. Genom ett kontinuerligt inflöde av kunskap från projekten och externa aktörer har styrgruppen blivit mer noggrann med faktorer såsom projektstruktur, metod och uppföljning än tidigare.

Samverkansprojektet NP-center är ett stort och komplext projekt utifrån såväl dess projektorganisation och mål som avsatta medel. I projektet samverkar flera aktörer för att utveckla ny kunskap och samtidigt ge ett 30-tal ungdomar med neuropsykiatrisk problematik samordnade insatser. För att utbyta kunskap på gruppnivå ansågs informella möten och spontan dialog vara mer tillämpliga än formella möten på veckovis basis som likväl

¹⁵ Alla barn i skolan är ett projekt som bedrivs via medel från sociala investeringsfonden med syftet att få ett helhetsgrepp kring skolfrånvaro (Internt informationsmaterial).

nyttjades. Kunskap och information uppgavs spridas via mötesprotokoll, journalsystem samt genom utvärderingar med kontinuerlig datainsamling och återkoppling av resultat. Även om information och kunskap överförs mellan projektets medlemmar framgick att sådan överföring ofta är svår att åstadkomma. Komplexiteten i kombination med projektets snåriga inledningsfas angavs även medföra svårigheter att samverka och skapa en lärande projektorganisation.

Samverkansprojektet Solid Återkomst är ett litet och ett mindre komplext projekt. Projektorganisationen består av få samverkande parter och medarbetare. Som social investering är mängden avsatta medel lågt liksom antalet ungdomar som ges samordnade insatser i syfte att bryta kriminellt beteende och/eller missbruk. Tydliga arbets- och utvärderingsrutiner skapades i projektets inledande skede och formella regler uppgavs inte medföra några större svårigheter att samverka. Även i Solid Återkomst är samverkande aktörer lokaliserade med en geografisk spridning runtom i Norrköping. Medarbetarna i Solid Återkomst upplevde att överföring av information och kunskap sker flexibelt och frekvent via främst telefonsamtal, mailkontakt och månadsvisa möten. Slutligen uppgavs utvärderingar bistå med översikt genom periodvis datainsamling och återkoppling av resultat.

6 Analys

I följande kapitel analyseras och diskuteras de empiriska resultaten i ljuset av teorin som presenterats. Modellen i figur 4.4 används som analysverktyg med utgångspunkt i den ontologiska dimensionen. Det innebär att kapitlet inledningsvis behandlar kunskapsöverföring inom samverkansprojekt för att därefter behandla kunskapsöverföring mellan samverkansprojekt. Då de studerade projekten bygger på olika logiker särskiljs de inledningsvis i analysen. Påverkan av institutionella arrangemang analyseras löpande eftersom sådana anger förutsättningar för hur projekt bedrivs. I syfte att närma oss studiens slutsats knyts delarna avslutningsvis ihop för att skapa en helhetsbild över hur organisatorisk kunskap kan hanteras för att stödja kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt.

6.1. Kunskapsöverföring inom NP-center

I NP-center betonas vikten av samverkande aktörers olika erfarenheter som tillsammans ska verka för att samla och bygga upp kunskap om projektets målgrupp. Huvuduppgiften består i ett socialiserande arbete med en målgrupp vars funktionsnedsättning uppgavs som komplex. Den höga komplexitetsgraden innebär att arbetet med varje ungdom är unikt vilket för uppgiften innebär såväl hög heterogenitet som låg frekvens. Medarbetarna i projektet är därtill beroende av varandras olika kompetenser och insatser i en projektorganisation som präglas av höga strukturella barriärer, både sett utifrån organisationens uppdelning av personalgrupper samt geografiska avstånd dem emellan. En sådan kontext innebär att behovet av explicita mekanismer såsom artikulering och kodifiering fordras för att kunskap ska kunna överföras mellan organisationsmedlemmar (jmf Zollo & Winter, 2002).

I syfte att erbjuda det stöd målgruppen bedöms vara i behov av delades verksamheten upp i två personalgrupper lokaliserade på olika platser i Norrköping: ett korttidsboende samt ett resursteam. De två personalgrupperna uppgavs besitta olika nivåer av erfarenheter och kunskaper om målgruppen. Hos resursteamet är sådana erfarenheter generellt omfattande och främst ackumulerade från tidigare arbete med målgruppen. Projektmedlemmarnas grundläggande kunskapsnivåer (av projektledaren benämnd som ”basen”) försäkras emellertid genom att nyanställda vid behov får delta i en extern utbildning. Därutöver erbjuds resursteamet flertalet utbildningstillfällen med syfte att uppdateras inom den senaste forskningens arbetsmetoder. I kombination med det operativa arbetet genereras på så sätt individuell tyst kunskap i projektet (jmf Nonaka och Takeuchi, 1995). Antalet

utbildningstillfällen, tillsammans med att projektet ämnar att utgöra ett kompetenscenter, ger indikationer för projektets höga kunskapsanspråk. En ytterligare indikation utgörs av problematiken kring rekryteringen av resursteamet i projektets startskede. Initialt krävdes att platsannonsering skedde internt inom varje personalkategori vilket minskade urvalet av kandidater med vad som upplevdes som rätt kompetens. Det höga anspråket på kunskap i kombination med ogynnsamma institutioner i form av regler (jmf Brorström & Siverbo, 2001) var således en bidragande faktor till att uppstartsfasen drog ut på tiden. Kunskapsanspråket vittnar även om att kunskap som är av vikt för arbetet med målgruppen i projektet främst utgörs av de kunskaper och erfarenheter som ackumulerats genom kontinuerligt arbete på längre sikt.

6.1.1 Kunskapsöverföring på gruppnivå

I NP-center betonas ett ömsesidigt beroende mellan resursteamet och korttidsboendet. Korttidsboendet arbetar närmare målgruppen och kan således förse resursteamet med information nödvändig för förståelse för specifika fall. Resursteamet å sin sida stödjer personal från korttidsboendet med utveckling av arbetsformer och metoder genom att överföra kunskap om arbetssätt med hänsyn till målgruppens funktionshinder. Crossan, Lane och White (1999) framhåller att utgångspunkten för ett sådant lärande på gruppnivå är skapande av samstämmighet vilket fordrar delad förståelse genom diskussioner och förhandlingar. Då projektorganisationen utgör förutsättningar för hur projektmedlemmarna interagerar påverkar den således även hur kunskap överförs dem emellan.

Mellan grupperna uppgavs kommunikation främst ske under de veckovisa brukarmötena. Under sådana möten diskuteras insatser kring de ungdomar korttidsboendet och resursteamet ansvarar för gemensamt. Därigenom artikuleras tyst kunskap kollektivt genom att åsikter delas och jämförs vilket skapar en förståelse för insatsers handlingar och utfall (jmf Zollo & Winter, 2002). Brukarmötena utgör således en mekanism som stöd för kunskapsöverföring på gruppnivå. Emellertid uppgavs effektiviteten för sådana möten som mekanism vara begränsad. Anledningen är att diskussion, delning av erfarenheter och att framföra problem i arbetsmetoder under formella möten mellan resursteamet och personal från korttidsboendet uppfattades som svårt. Problematiken ansågs härröras ur det faktum att personalgrupperna normalt arbetar på olika kontor och sällan interagerar på daglig basis. Det geografiska avståndet mellan grupperna i projektet har således negativ inverkan på kunskapsöverföring. Anledningen kan vara en lägre frekvens av informell dialog varvid graden av delad mening, förståelse och samstämmighet grupperna emellan minskat (jmf Crossan, Lane & White, 1999).

Även antalet mötesdeltagare och att gemensamma möten blir formella betraktades som problematiskt då vissa projektmedlemmar uppgavs få svårigheter att artikulera sina kunskaper och erfarenheter. Formella procedurer, roller, attityder, liksom faktumet att deltagande parter i projektet följer olika lagrum och delvis har olika chefer lyftes fram som hinder för samverkan och överföring av kunskap mellan grupperna. Hindren är således ett resultat av det institutionella arrangemanget (jmf Brorström & Siverbo, 2001). Likaledes argumenterar Zollo och Winter (2002) för att uppgifter som berör ett högre antal individer fordrar mer explicita mekanismer. I avsaknad av explicita lärandemekanismer föreligger, enligt författarnas resonemang om strukturella barriärer, risk för att kunskap förblir tyst och lokalt betingad inom projektets grupper. Då integration av erfarenheter saknas riskerar projektmedlemmar att förbli en sluten grupp och att avståndet till andra parter växer ytterligare (Svensson & von Otter, 2002). Att interaktion mellan grupperna till hög grad begränsas till formella möten tillför ytterligare problematik då överföring av kunskap reduceras till vad som planerats vilket innebär att nödvändig kontinuerlig kunskapsöverföring beträffande projektets komplexa arbetsförhållanden kan gå förlorad (jmf Willem och Buelens, 2007).

På veckovis basis hålls även separata möten i resursteamet kring de ungdomar som inte omfattas av korttidsboendet. Sådana möten uppgavs vara mindre formella vilket medfört att projektmedlemmarna avstår från att föra protokoll. Då projektet verkar för att samla och bygga upp kunskap om målgruppen är bristande protokollföringsrutiner problematiskt eftersom sådan kodifiering av kunskap dels fungerar som understöd för utveckling av kunskap, dels för överföring av den (jmf Zollo & Winter, 2002). Istället beskrevs spontana möten och dialog av informell karaktär på ad hoc-basis som mer effektiva för att diskutera metoder och tillvägagångssätt relativt till de veckovisa mötena. Sådant dialog uppgavs äga rum på delade kontor, i lunchrum eller via telefonsamtal, sms och e-post. Följaktligen utgör spontana möten och dialog av informell karaktär på ad hoc-basis stödjande mekanismer för kunskapsöverföring på grupp-nivå i projektet.

6.1.2 Kunskapsöverföring på organisationsnivå

Problematiken kring att artikulera kunskap mellan grupperna underlättas emellertid av journalsystemet samt av olika mötesprotokoll som distribueras via e-post och elektroniska mappar. Sådant rutiner kan betraktas som gynnsamma institutioner som skapar förutsättningar för att sprida information (jmf Brorström & Siverbo, 2001). Då Argyris och Schön (1996) lyfter fram att information skapar förutsättningar för kunskap att överföras utgör

journalssystemet och mötesprotokoll två stödjande mekanismer för kunskapsöverföring. Via journalssystemet uppgavs projektmedlemmarna få en förkunskap om vad andra utfört vilket ansågs skapa bättre förutsättningar för kommunikation med ungdomar och föräldrar samt minska risken för dubbelarbete. Ur mötesprotokollen framfördes att projektmedlemmarna kan utläsa vad som diskuterats, få förtydliganden av arbetsuppgifter samt information om hur övriga samverkande parter har agerat och varför.

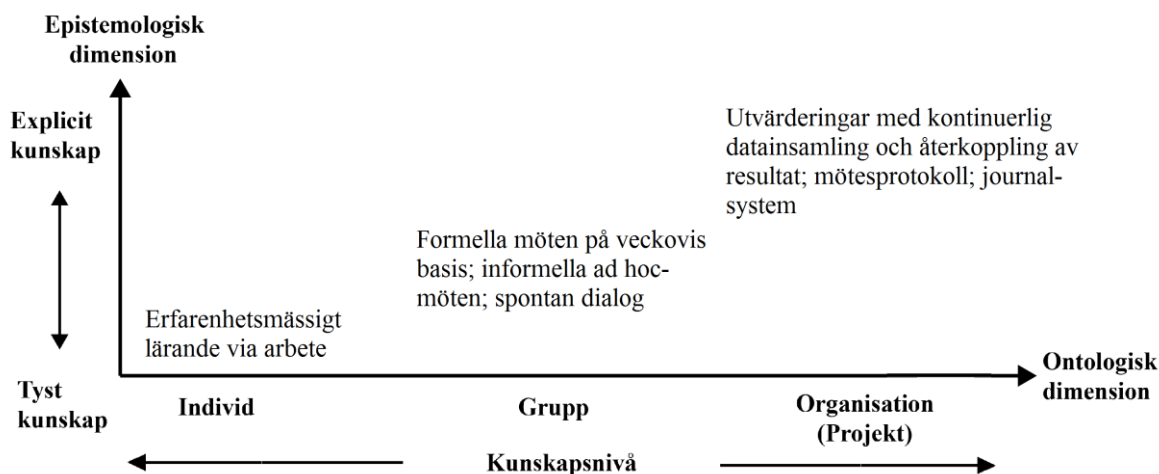
Kunskapskodifiering innebär att förståelser för interna rutiners konsekvenser på prestationer översätts till skriftliga verktyg och system (Zollo & Winter, 2002). Närmast till hands är i ett sådant hänseende projektets löpande utvärderingar. Utvärderingarna ämnar att lyfta fram lärdomar i syfte att kunna utkristallisera vilka aspekter i projektets arbetsmetod som fungerat för att kunna göra dessa permanenta. Då omfattande dokumentation fordras som underlag för utvärderingar ställs projektmedlemmarna inför en kontinuerlig kodifieringsprocess. Processen yttrar sig i projektet som utvärderingsrutiner där utförda aktiviteter rapporteras i Excel-ark samt LOKE som används för att följa upp utfall av insatser och arbetssätt löpande. Sådan data samlas in av den lärande utvärderaren på kontinuerlig basis varpå resultatet regelbundet återkopplas till projektorganisationen som helhet.

Centralt för den lärande utvärderingen liksom för kunskapsöverföring i projektbaserade organisationer är ifrågasättande och uttalanden om misslyckanden (Ajmal & Koskinen, 2008; Svensson & Sjöberg, 2009). I NP-center framgår att utvärderingen var behjälplig för reflektion kring hur projektet hade kunnat genomföras annorlunda samt för identifiering av flaskhalsar. I samband med utvärdering upplevdes dialogen vara öppen beträffande reflektion om misslyckanden och framgångar. Kunskapsspridningen av utvärderingsresultat påverkades emellertid negativt av att projektet kommit igång sent samt att utvärderingsmålen initialt var otydliga. Som följd har mycket tid fått läggas på att göra målen utvärderingsbara och utvärdering av projektet som helhet blir enbart tillgängligt för knappt två år. Utvärderaren framförde problematiken kring detta med hänsyn till att den specifika målgruppen kräver mycket tid. Effektiviteten för utvärdering som mekanism för kunskapsöverföring är i projektet således beroende av förarbete i relation till förkunskaper om målgruppen.

I frågan om processbeskrivningar för att kodifiera insatser till varje ungdom antagen till projektet kan en tydlig spänning mellan lednings- och verksamhetsnivå utläsas (jmf Adolfs-son & Solli, 2009). Personalgruppen uppfattade beskrivningarna som i det närmaste onödiga och allt för tidskrävande eftersom sådana fråntar uppmärksamhet för insatser till

ungdomar. De fyra processbeskrivningar som till slut gjordes efter viss förståelse för ledningens ekonomiska intresse ansågs däremot inte av ledningen vara tillräckliga. Problematiken kring svårigheterna att komma överens mellan grupper på olika organisationsnivåer vittnar om betydelsen av att skapa en balans mellan dels kodifiering av kunskap som möjliggör kunskapsöverföring (jmf Zollo & Winter, 2002), dels ledningens behov av insyn för att kunna visa vad olika professioner utfört (jmf Adolfsson & Solli, 2009). Även om utvärderingar är viktiga för att stödja kunskapsöverföring (Svensson & Sjöberg, 2009) visar den uppkomna situationen att för höga krav på detaljerad utvärdering snarare inskränker professionellas autonomi för att dessa ska kunna utföra sina arbeten effektivt (jmf Morgan, 1996). Följaktligen fordras en kollaborativ förmåga mellan ledning- och verksamhetsnivåer för att processbeskrivningarna av båda grupper ska uppfattas som rationella och stödjande för kunskapsöverföring (jmf Ellström, 2009).

Sammanfattningsvis har avsnitt 6.1 redogjort för mekanismer som stödjer kunskapsöverföring inom samverkansprojektet NP-center. I nedanstående modell illustreras mekanismer utifrån grad av explicititet och kunskapsnivå med hänsyn till rådande institutioner samt kontextuella faktorer. Den första kunskapsnivån återspeglar det individuella, passiva och erfarenhetsmässiga lärandet via kontinuerligt arbete med främsta utgångspunkt i tidigare kunskaper och erfarenheter från arbete med målgruppen på längre sikt. Den andra kunskapsnivån innefattar mekanismer som på gruppnivå stödjer överföring av den kunskap som genereras. Härvid är formella möten på veckovis basis, informella ad hoc-möten och spontan dialog tillämpliga. Slutligen utgörs den tredje kunskapsnivån av explicita mekanismer i form av mötesprotokoll, journalsystem samt utvärderingar med kontinuerlig datainsamling och återkoppling av resultat.



Figur 6.1: Mekanismer som stödjer lärande och kunskapsöverföring inom NP-center

6.2 Kunskapsöverföring inom Solid Återkomst

Solid Återkomst arbetar efter en modell där samverkande parter olika insatser ska komplettera varandra och därmed utgöra ett samordnat stöd för målgruppen. Arbetet med målgruppen uppgavs vara snabbföränderligt varför tyst kunskap från tidigare livs- och arbetserfarenheter ansågs vara centralt för nödvändig förståelse för föreliggande arbets-situation. Tydligt exempel är hur projektmedlemmar från Unga KRIS livserfarenhet medförde tyst kunskap om målgruppens behov och därmed implicit kan känna av när situa-tionen förändrades. Sådan tyst kunskap är personlig, svår att artikulera och således svår att dela (Nonaka & Takeuchi, 1995) i avsaknad av explicita mekanismer för kunskaps-överföring (jmf Zollo & Winter, 2002).

Då projektets främsta uppgift även utgörs av socialt arbete med ungdomar i en komplex och snabbföränderlig situation är uppgifterna av såväl hög heterogenitet som av låg frekvens varför mer explicita mekanismer skulle kunna vara effektiva i projektet (jmf Zollo & Win-ter, 2002). Emellertid följer projektet ett arbetsflöde som utarbetades innan projektstart i vilken insatser specificerats beträffande vem som ska göra vad och i vilka skeden. Innebörden blir att olika uppgifter främst utförs av projektmedlemmar sekventiellt varvid erfarenhetsmässigt lärande på individnivå sker (jmf Zollo & Winter, 2002). Därtill är projektets kunskapsanspråk snarare att betrakta som metodprövning än utveckling av nya arbetsmetoder. Arbetet i projektet handlar därmed närmast om effektivt utbyte av infor-mation och att olika kunskaper integreras än att kunskap de facto överförs projekt-medlemmarna sinsemellan. Den kunskap som genereras i projektet kan således betraktas som en biprodukt av arbetsformen.

6.2.1 Kunskapsöverföring på gruppnivå

Samtliga av projektets samverkande parter är lokaliserade på olika platser runtom i Norrkö- ping vilket kan ställa ytterligare krav på kommunikation och dialog för att uppfattningar angående lämpliga insatser i projektet ska kunna klargöras på och gruppnivå (jmf Crossan, Lane & White, 1999). Likaledes utgör geografiska avstånd en strukturell barriär som ger anledning för ytterligare investeringar i explicita mekanismer (Zollo & Winter, 2002). Emellertid hålls formella möten kring deltagande ungdomar i olika konstellationer ungefär en gång per månad varvid samtliga projektmedlemmar deltar ungefär fem gånger per år. Mötena beskrevs som en kollektiv reflektion med fokus på identifiering och diskussion kring framgångar och misslyckanden vilket är ett centralt förhållningssätt med hänsyn till kunskapsöverföring i projekt (jmf Ajmal & Koskinen, 2008). Mötena innebär även att erfa-

renheter delas och jämförs vilket ökar förståelsen för projektets insatser och utgör således en mekanism som understöd för kunskapsöverföring i projektet (jmf Zollo & Winter, 2002).

Främst uppgavs kommunikation emellertid äga rum på ad hoc-basis via sms, telefonsamtal och e-post. En projektmedlem betraktade kommunikationen och dialogen som ett samspeleverk framvuxet under projektets gång vilket främjade informell koordination. Projektet ansågs därtill präglas av såväl okomplicerade kontaktytor som av projektmedlemmarnas öppenhet, ömsesidiga relationer, flexibilitet, vidsynthet och avsaknad av prestige. I projektet upplevde projektmedlemmarna även att de delar människosyn och kan förstå varandra utan missförstånd. En samstämmighet har således uppnåtts (jmf Crossan, Lane & White, 1999) vilket lett till att information i projektet upplevdes kunna delas aktivt och frekvent snarare än på förfrågan. Willem och Buelens (2007) framför att sådan typ av informell koordination förmår att utveckla tillit och öppenhet till att acceptera och applicera andras kunskaper. I fallet Solid Återkomst fungerar informell koordination, tillit och öppenhet samt acceptans och applicering av andras kunskaper snarare som ett växelspel som ömsesidigt stärker varandras effekt. Öppenhet och tillit är viktig för att uppnå effektiv integration och samverkan (Anell & Mattisson, 2009). Förhållningssättet gällande kommunikation och dialog angavs som en styrka i projektet och projektmedlemmarna upplevde att information tilldelades på ett effektivt sätt.

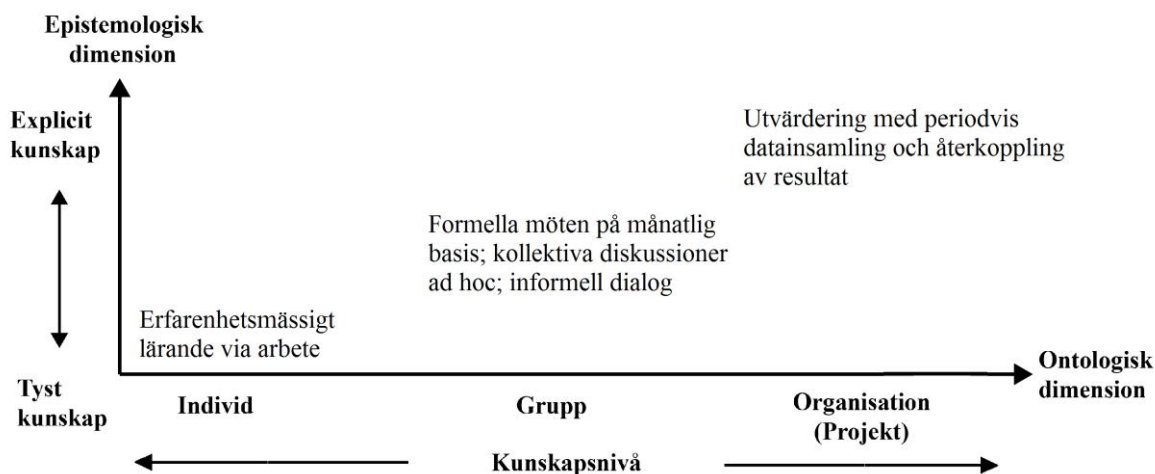
Vidare är projektet temporärt vilket innebär att projektmedlemmarna disponerar över en begränsad tidsmängd. Zollo och Winter (2002) framför att ökad tidspress leder till att alternativkostnaden för investeringar i mer explicita mekanismer ökar eftersom sådana tar tid från huvudaktiviteter i anspråk. Benägenheten till mindre explicita mekanismer kan även förstås av projektets ringa omfång som innebär en mindre koordinationsmässig komplexitet vilket medför ett mindre behov av explicita mekanismer (jmf Zollo & Winter, 2002). Mindre explicita mekanismer såsom kollektiva diskussioner på ad hoc-basis och informell dialog är med hänsyn till sammanhanget och kontextuella faktorer således centrala och rättfärdigade mekanismer för att kunskap ska integreras i projektet. För att kunskap om insatser och arbetsmetoder inte ska förbli tyst inom projektet fordras emellertid mekanismer som möjliggör vidare spridning.

6.2.2 Kunskapsöverföring på organisationsnivå

I Solid Återkomst förs omfattande dokumentation kring projektets insatser av samtliga projektmedlemmar. Därutöver genomförs intervjuer, mindre utvärderingar och kartläggningar kontinuerligt beträffande enskilda ungdomars situationer, framsteg och begränsningar i relation till projektets insatser. Dokumentationen syftar till att fungera som underlag för utvärdering men verkar även för att skapa översikt över projektets insatser. Då utvärdering ställer krav på sådan omfattande dokumentation ställs projektmedlemmarna inför en kodifieringsprocess som bidrar till en ökad förståelse för aktivitetens handlingar och utfall (jmf Zollo & Winter, 2002). Dokumentationen är dock individuell och inte åtkomlig för andra utöver de delrapporter som sammanställs en gång i halvåret och är således begränsad för frekvent överföring av kunskap. Ahern, Levy och Byrne (2014) betonar emellertid att mindre komplexa projekt kan utföras självständigt av individer efter en projektplan där tyst snarare än explicit kunskap involveras. Deras resonemang kan således både bekräftas av och inge förståelse för projektmedlemmarna i Solid Återkomsts benägenhet att i större utsträckning nyttja mindre explicita mekanismer för kunskapsöverföring. På organisationsnivå hävdar Weiss (1998) emellertid att utvärderingar på kollektiv basis är väsentliga för lärande då sådana skapar förutsättningar för att identifiera framgångar och brister samt lyfta fram förbättringsåtgärder. I projektet betraktades utvärderingar som viktiga för att identifiera lärdomar kring såväl insatser som samverkan och arbetsmetod. Utvärdering utgör således en stödjande mekanism för kunskapsöverföring på organisationsnivå.

Vidare tillhör samordnare och berörda handläggare socialkontoret och uppgavs ha lagmässig skyldighet att löpande föra journal över deltagande ungdomar. Rutinen kan betraktas som en gynnsam institution för utveckling av kunskap då projektmedlemmar kontinuerligt förmås reflektera över situationen i en sådan kodifieringsprocess (jmf Brorström & Siverbo, 2001; Zollo & Winter, 2002). Journalerna är emellertid sekretessbelagda för vissa projektmedlemmar vilket innebär att samtliga inte får tillgång till samma information. Förhållandet är ett tydligt exempel på att olika samverkanspartners följer olika institutionella lagar och regler, varför mekanismerna för kunskapsöverföring måste anpassas utifrån rådande institutionella arrangemang (jmf Weiss, 1998). Sekretess uppgavs emellertid kunna hanteras genom avidentifiering vilket kan vara en uppfattning till följd av projektets begränsade storlek och omfång vilket torde ha underlättat översiktligheten över deltagande ungdomar. Ett sådant förhållningssätt skulle med största sannolikhet inte fungera i ett större projekt med fler samverkanspartners och antagna ungdomar.

Sammanfattningsvis har avsnitt 6.2 redogjort för mekanismer som stödjer kunskapsöverföring inom samverkansprojektet Solid Återkomst. I nedanstående modell illustreras mekanismer utifrån grad av explicititet och kunskapsnivå med hänsyn till rådande institutioner samt kontextuella faktorer. Den första kunskapsnivån återspeglar det individuella, passiva och erfarenhetsmässiga lärandet som sker via kontinuerligt arbete med främsta utgångspunkt från tidigare livs- och arbetserfarenheter. Den andra kunskapsnivån innefattar mekanismer som på gruppnivå stödjer integrering av befintlig kunskap samt överföring av den kunskap som skapas. Härvid är formella möten på månatlig basis, kollektiva diskussioner ad hoc samt informell dialog tillämpliga. Slutligen utgörs den tredje kunskapsnivån av explicita mekanismer i form av utvärderingar med periodvis datainsamling och återkoppling av resultat vilket stödjer kunskapsöverföring på organisationsnivå.



Figur 6.2: Mekanismer som stödjer lärande och kunskapsöverföring inom Solid Återkomst

6.3 Kunskapsöverföring mellan projekt - operativ och organisatorisk

Empirin visar att kunskap som skapas inom respektive projekt även är applicerbar i andra projekt som bedrivs inom ramen för sociala investeringar och att sådant kunskapsutbyte är viktigt utifrån flera hänseenden. Även om projekten syftar till att pröva och utveckla nya arbetsmetoder som resulterar i ny kunskap, betonade medarbetare i båda projekten vikten av kunskapsöverföring mellan projekt för att kunna erbjuda ungdomar rätt insatser samt undvika dubbelarbete. Betydelsen av kunskapsöverföring från projekt till övriga verksamheter i kommunen som arbetar med barn och unga framgick även tydligt i NP-centers uppdragsspecifikation och utvärderingsplan, liksom styrgruppens krav på dokumentation som ska underlätta spridningen av utvecklade metoder och erfarenheter.

Vid betraktelsen av sociala investeringsfondens projekt som en population av temporära organisationer framgår att kunskap om specifika ungdomar, arbetsmetoder och projektrutiner återanvänds och appliceras med viss modifikation i flera projekt. I termer av Warglien (2000) medför detta att kunskap ärvs mellan projekt och på så sätt kan förmedlas över projektgenerationer. Utifrån ett ekonomiskt perspektiv innebär sådan kunskapsöverföring att samordningsfördelar kan uppnås eftersom projektens kunskaper inte uteslutande är specifika för deras tjänster (jmf Grant, 1996a). Inom sociala investeringsfondens projekt utgörs tjänsterna av samordnade insatser till barn och unga, vilket medför att projekten ofta utvecklar metoder som är av nytta för fler projekt. Att projekten därtill bedrivs under samverkan och inom ramen för sociala investeringar innebär att de fordrar specifika kunskaper angående bland annat projektledning och utvärdering som är projektöverskridande.

I kontexten för sociala investeringar framgår emellertid att kunskapsöverföring mellan projekt inte enbart är viktig för att uppnå ekonomiska fördelar, utan även för att medarbetare ska kunna erbjuda effektiva välfärdstjänster. Kunskapsöverföring framfördes som centralt för att kunna behålla familjers förtroendekonto genom att applicera välfungerande metoder utvecklade i andra projekt samt undvika applicering av metoder som inte fungerat tidigare. Frekvensen och nyttan av kunskapsöverföring mellan projekt, liksom tillhörande mekanismer, skiljer sig dock beroende på vilken typ av kunskap som åsyftas. Kunskaper som överförs mellan projekt har identifierats utifrån två övergripande karaktärsdrag - *operativ* samt *organisatorisk*.

6.3.1 Verksamhetsnivåer och operativ kunskap

Mellan projekts verksamhetsnivåer utbyts främst kunskap av *operativ karaktär* vilken innefattar metoder för insatser till, samt kunskaper om, enskilda ungdomar. Betydelsen av överföring av operativ kunskap mellan projekt uttrycktes som större i NP-center än i Solid Återkomst, vilket kan förklaras bero på NP-centers mer heterogena och omfattande arbetsuppgifter (jmf Zollo & Winter, 2002). Den heterogena målgruppen i NP-center beskrevs tydligt av en medarbetare som arbetar i båda projekten i dennes framställning av NP-centers målgrupp som "*alltifrån ADD, ADHD, autism till Aspergers*" och målgruppen i Solid Återkomst som "*det handlar om att sluta med droger och kriminellt beteende*". I jämförelse med Solid Återkomst kan NP-centers verksamhetsnivå därmed erhålla större nytta av kunskap utvecklad i andra projekt, till exempel metoder för att hantera skolproblematik.

De mekanismer som används för att åstadkomma kunskapsöverföring mellan projekt på verksamhetsnivå är flera, även om effektiviteten av dem varierar. Via kodifiering av kunskap lyftes socialsekreterares utredningar fram som centrala eftersom det av sådana framgår vilka insatser ungdomar erhållit av andra projekt. Effektiviteten av ytterligare kunskapskodifiering via exempelvis nyhetsbrev framställdes dock som osäker med bland annat orden "*frågan är vem som faktiskt läser det*". Istället framhölls artikulering av kunskap via föreläsningar och konsultationstid, liksom personliga kontaktnätverk som stödjande mekanismer för kunskapsöverföring mellan projekt. Enligt Weiss (1998) samt Svensson och von Otter (2002) är även erfarenhetsutbyten via olika former av kontaktytor av vikt för cirkulering av lärdomar i samband med projektorganisering. Angående informationsträffar som anordnats av sociala investeringsfonden samt studiebesök mellan projekt framförde flera respondenter på såväl verksamhets- som ledningsnivåer emellertid tid som ett hinder och att informationsträffar snarare varit till för att informera än att utbyta kunskap. Även om sociala investeringsfondens informationsträffar uppfattades som informerande, utgör de möjligheter för projektmedlemmar att mötas och informeras om befintlig kompetens i andra projekt. Informationsträffarna innebär därmed möjligheter för skapandet av personliga kontaktnätverk, vilka av respondenter uppfattades som viktiga för kunskapsöverföring mellan projekt.

I ovanstående diskussion framgår att mer avancerade mekanismer för kunskapsöverföring via artikulering och kodifiering är kostsamma, vilket kan förstås genom Zollo och Winters (2002) alternativkostnadsresonemang. Den bristande tiden för utbyte av kunskap var tydligt märkbar av medarbetare på verksamhetsnivåer som hellre prioriterade sin tid på operativt

arbete. Sådan tidsbundenhet är ofta påtaglig i samband med temporär organisering (Jensen, Johansson & Löfström, 2007). Samtidigt som projekten syftar till att pröva metoder och utveckla ny kunskap måste även de ungdomar som antagits till projekten prioriteras och ges adekvat vård. Intresset för utökad kunskapsöverföring mellan projekt var dock större på projektens ledningsnivåer vilket diskuteras i följande avsnitt.

6.3.2 Ledningsnivåer och organisatorisk kunskap

På ledningsnivåer utbyts mer generella kunskaper av *organisatorisk karaktär* vilka bland annat innefattar rapporteringssystem och metoder för utvärdering och socioekonomiska beräkningar. Kunskapsöverföring mellan ledningsnivåer är därmed viktig för att projekten ska kunna fortlöpa på ett effektivt sätt genom att ta tillvara på välfungerande projektrutiner som kan anpassas och användas i flera projekt (jmf Warglien, 2000). Ett konkret exempel på överföring av organisatorisk kunskap är det uppföljningssystem NP-center använder sig av som anpassats utifrån samma system som utvecklats i Solid Återkomst. Mekanismer för att stödja kunskapsöverföring mellan projekts ledningsnivåer utgörs av tillsättning av samma personer, främst sakkunniga, i flera projekt samt stöd från tjänstemän i styrgruppen för sociala investeringar. Att samma personer är tillsatta i flera projekt beskrevs som en medveten strategi samt gynnande för projekten. Dock innebär en sådan strategi även risken med att individuellt genererad och tyst kunskap lämnar organisationen vid eventuella personalavgångar (Crossan, Lane & White, 1999) samt ställer krav på att berörda har kännedom om vem som besitter vilken kunskap (Anell & Mattisson, 2009). Hur sådana problem kan hanteras diskuteras närmare i avsnitt 6.3.5.

På projektens ledningsnivåer uttrycktes en vilja om utökade möjligheter till att utbyta projektledningskunskaper via exempelvis workshops och möten mellan projektledare. Mot bakgrund av att samverkansprojekt kantas av samma interorganisatoriska problematik och behov av samordning (Jensen, Johansson & Löfström, 2007) kan sådana mekanismer för kunskapsöverföring vara rättfärdigade. Jensen, Johansson och Löfström (2007) framför därtill att kunskaperna om projektorganisering är bristande i offentlig sektor trots att organiseringsformen blivit allt vanligare. Avsaknaden av tillräckligt med avsatt tid för projektledning är en av anledningarna till att initieringen av NP-center var problematisk. Att kommunen därtill frekvent arbetar i samverkansprojekt gör projektledningskunskaper centrala för att åstadkomma mer effektiv projektorganisering. I ett sådant hänseende är projektledning en aktivitet av hög ekonomisk betydelse. Därutöver lyftes kommunens storlek fram som en begränsning för att överföra kunskap mellan ledningsnivåer, varför strukturella barriärer kan betraktas som höga. Utifrån Zollo och Winters (2002) resonemang tenderar

uppgifter av hög ekonomisk betydelse samt förekomsten av strukturella barriärer berättiga högre investeringar i aktiviteter för kunskapsöverföring via artikulering och kodifiering för att skalfördelar ska kunna uppnås.

6.3.3 Ett aktivt ägarskap för kunskapsöverföring mellan projekt

I samtal med projektmedlemmar lyftes återkommande problematiken fram angående svårigheterna att vara en lärande organisation. Det uttrycktes bland annat genom tidsbrist, organisationens storlek och avsaknad av forum för att träffas och utbyta kunskap. Risken med att kunskapsbildningen på projektnivå stannar inom kretsen av de närmaste i samband med projektens upplösning och förblir tyst är således påtaglig (jmf Svensson & von Otter, 2002). För att säkerställa att kunskap som skapas i samband med projektorganisering bevaras och sprids i syfte att bygga upp en lärande organisation argumenterar flertalet författare för införandet av en övergripande roll för uppgiften (se exempelvis Davenport & Prusak, 1998; Sahlin-Andersson & Söderholm, 2002; Bresnen m.fl., 2003; Brulin & Svensson, 2011). För att förvalta och överföra kunskap som är av värde för flera projekt har sociala investeringsfonden infört ett aktivt ägarskap. Det innebär att aktörer med ansvar att utveckla arbetet med sociala investeringar och tillgodose att resultat görs långsiktigt hållbara finns (jmf Brulin & Svensson, 2011). Som lyfts fram i tidigare avsnitt är både operativ och organisatorisk kunskap av värde för flera projekt. Dock är kunskap av organisatorisk karaktär mer generell och därför betydelsefull för flera projekt oavsett målgrupp.

Ägarna till sociala investeringsfonden kan betraktas på både politisk och administrativ nivå. Då fondens medel ligger under kommunstyrelsen, som även har mandat att fatta slutgiltiga beslut angående finansiering, bär kommunstyrelsen på det *övergripande* ägarskapet. Ägarskapet innebär således att säkerställa att ansökande har givits rätt förutsättningar och kunskaper om samverkan innan projekt beviljas och erhåller finansiering. På administrativ nivå är det dock styrgruppen som löpande följer och styr samtliga sociala investeringsprojekt i egenskap av processledande organ. Därmed spelar tjänstemannanivån en avgörande roll för återkoppling av kunskap till projekten, såväl löpande som inför igångsättningen av nya projekt (jmf Brulin & Svensson, 2011). Det aktiva *processledande* ägarskapet återfinns således hos styrgruppen för sociala investeringsfonden. Det innebär att styrgruppen är det organ som kontinuerligt har möjlighet att inta, förvalta och överföra kunskap angående rapporterade framgångsfaktorer och misslyckanden i samtliga projekt. Införandet av en projektöverskridande styrgrupp gynnar därmed projektens möjligheter att indirekt, via styrgruppen, lära av varandra samt skapandet av en lärande organisation. Till skillnad mot enskilda projekt, som alla har en upplösning i framtiden (Sahlin-Andersson &

Söderholm, 2002), har styrgruppen möjligheter att överföra kunskap över tid och rum, vilket är en strategiskt viktig uppgift (jmf Grant, 1996b).

Att ägarna består av både politiker och förvaltningschefer innebär att de har mandat att påverka förutsättningarna för samverkan i projekt när beslut fordras från högre nivåer i kommunen. På så sätt kan ägarna vidta åtgärder för att lösa problem som rapporterats i tidigare projekt innan nya projekt initieras. Ett exempel är de institutionella regler angående beslutsfattande som varit ogynnsamma för samverkan i NP-centers antagningsgrupp och påverkat projektets effektivitet negativt (jmf Brorström & Siverbo, 2001). Ägarnas sammansättning med förvaltningschefer från flera förvaltningar, samt den välfungerande dialogen mellan politiker och tjänstemän, torde därutöver minska den risk som Ohlsson (1990) framför med att respektive förvaltning ser till sitt eget bästa vid sådant beslutsfattande. Att fonden etablerats med politisk enighet och med det övergripande målet att sociala investeringsprojekt ska verka för minskad arbetslöshet, innebär även att risken för handlingströghet i kommunen som politiskt styrd organisation minskas (jmf Brunsson, 2002). Det betyder att ägarna inte uteslutande har en konsultativ roll för att överföra kunskap mellan projekt, utan att de även kan omsätta kunskap till nödvändigt beslutsfattande som gynnar samverkan och kunskapsöverföring i respektive projekt. De aktiva ägarna utgör således en viktig mekanism både för kunskapsöverföring och skapandet av gynnsamma institutionella arrangemang som förmår leda till mer effektiv projektorganisering (jmf Brorström & Siverbo, 2001).

6.3.4 Kunskapsöverföring via utvärdering och avrapportering

För att möjliggöra reflektion och synliggöra brister i utvecklingsprojekt är det enligt Svensson och Sjöberg (2009) centralt att arbeta med lärande utvärdering om syftet med projektet är att uppnå långsiktiga effekter. En central mekanism för att ägarna ska erhålla kunskap som sedan kan överföras till parallella och efterföljande projekt är att enskilda projekt löpande arbetar med utvärdering på ett sätt som lyfter fram lärdomar och att sådana regelbundet avrapporteras. Av projektmedlemmar i såväl Solid Återkomst som NP-center betraktades utvärderingar som ett hjälpmedel för att dels lyfta fram målgruppspecifika lärdomar, dels för att diskutera misslyckanden och lärdomar angående hur projekten hade kunnat genomföras på ett mer effektivt sätt. Det senare handlade om att identifiera vad projektmedlemmarna lärt av samverkansformen och vilka problem som uppstått i form av flaskhalsar. För att misstag inte ska upprepas är sådan kunskap av högt värde för andra projekt.

Assimilering av ny kunskap om arbete med sociala investeringar via utvärderingsresultat kännetecknas av det Crossan, Lane och White (1999) benämner som feedforwardprocess. Feedforwardprocessen möjliggör skapandet av organisatoriskt minne och är i arbetet med sociala investeringar angelägen i flera hänseenden. Det handlar dels om att utvecklade arbetssätt ska kunna få en spridning till kommunens verksamheter, dels om att sociala investeringsfonden är ny vilket innebär att den delvis saknar organisatoriskt minne i form av välfungerande rutiner (jmf Crossan, Lane & White, 1999). Betydelsen av utvärderingar som mekanism för kunskapsöverföring visas genom att ägarna ställer krav på löpande utvärdering samt avrapportering via delårs- och slutrapporter i vilka erfarenheter ska lyftas fram. Spridning av erfarenheter som uppstår i projekten integreras således under hela samverkansprocessen, vilket Brulin och Svensson (2011) hävdar är centralt för att kunskap som skapas i respektive projekt ska kunna överföras till andra. Utvärderings- och avrapporteringskravet innebär att risken med att värdefull kunskap förblir i respektive projekt minskas eftersom den görs explicit och tillgänglig till flera (jmf Anell & Mattisson, 2009). Sett utifrån ett institutionellt perspektiv utgör kraven på löpande utvärdering och avrapportering därmed formella och gynnsamma institutioner för kunskapsöverföring (jmf Brorström & Siverbo, 2001; Svensson & von Otter, 2002).

6.3.5 Kunskapsöverföring via feedback

Avrapporterade erfarenheter återförs från sociala investeringsfondens ägare till projekt via såväl direkta som indirekta mekanismer för kunskapsöverföring i en feedbackprocess (jmf Crossan, Lane & White, 1999). I ett första steg sker den direkta överföringen av kunskap inför uppstartsfasen av nya projekt när ansökande ibland bjuds in till styrgruppen för att diskutera projektidéers utformning utifrån tidigare identifierade hinder och framgångsfaktorer. Sådana uppstartsmöten är en central mekanism för kunskapsöverföring eftersom ansökande ofta har begränsade kunskaper om vad som behöver vara på plats innan projekt igångsätts eller vilka hinder tidigare projekt påträffat. Detta framgick tydligt i NP-center där ledningsgruppen för projektet tidigt byttes ut vilket av projektledaren uppfattades som ett hinder för lärande. Att projektet därtill igångsattes trots att dess genomförande inte var klart uttänkt från början, resulterade i att projektet drog ut på tiden och att samverkan försvårades.

Som politiskt styrd organisation är kommunen hierarkiskt underordnad dess invånare (Brunsson, 2002), varför NP-centers uppstartsfas av offentligheten kan komma att ifrågasättas. Varför startades projektet med en ledningsgrupp som skulle komma att bytas ut? Varför var planeringen av projektets genomförande och rekrytering av personal inte klart

uttänkt från början? Vems fel var det? I sammanhanget har de aktiva ägarna, det vill säga kommunstyrelsen och styrgruppen, ett viktigt ansvar att säkerställa ett kvalitetssäkrat och resurseffektivt arbete i projekten redan från deras uppstartsfas. Bristande återföring av erfarenheter och kunskap från aktiva ägare till projekt innebär att fokus riskerar att hamna på det omedelbara och nödvändiga (Brulin & Svensson, 2011). Ett sådant fokus var tydligt i NP-center. Trots att uppdragsspecifikationen anger att samordnade insatser ska erbjudas av olika samverkande aktörer, antogs ungdomar till projektet innan alla samverkande parter fanns på plats. Därtill uppgavs utvärderingsmålen var otydliga, kunskapspridningen fördröjas och rutiner vara otillräckliga i samband med projektets initiering. Överföring av kunskap från aktiva ägare till projekt redan innan projekt beviljas och initieras är således viktigt att beakta i samband med sociala investeringar i en kommunal kontext. Det handlar såväl om att kommuner har behov av att bibehålla legitimitet och finansiering från dess medborgare (Brunsson, 2002), som lagmässiga krav på kommuner att sörja för god ekonomisk hushållning (SFS 1991:900; Brorström, Haglund & Solli, 2014).

I ett andra steg följer styrgruppen löpande utvecklingen av projekten och kan därigenom överföra kunskap mellan projekt kontinuerligt under projektens genomförandefaser. Sådant stöd uppfattades som viktigt av projektmedlemmar i såväl Solid Återkomst som i NP-center eftersom sociala investeringar medför att både mänskliga och ekonomiska effekter ska utvärderas. Den indirekta överföringen av kunskap å andra sidan sker via institutionalisering av kunskap i standardiserade policydokument och anvisningar för sociala investeringsfonden vilket illustreras i figur 6.3.5 nedan. Mekanismerna i figuren består av beslutade generella regler för samtliga projekt i form av bland annat riktlinjer, ansökningsmall och manualer som ändras kontinuerligt utifrån den kunskap fonden förvärvar. Den institutionaliserade kunskapen är därmed explicit formulerad och kan förstås som gradvisa förbättringar av arbetet med sociala investeringar (jmf Brunsson & Jacobsson, 1998). När nya projektidéer inkommer styrs de av mekanismerna i figuren som således blir föremål för ekonomistyrning (jmf Jannesson & Jonsson, 2015).



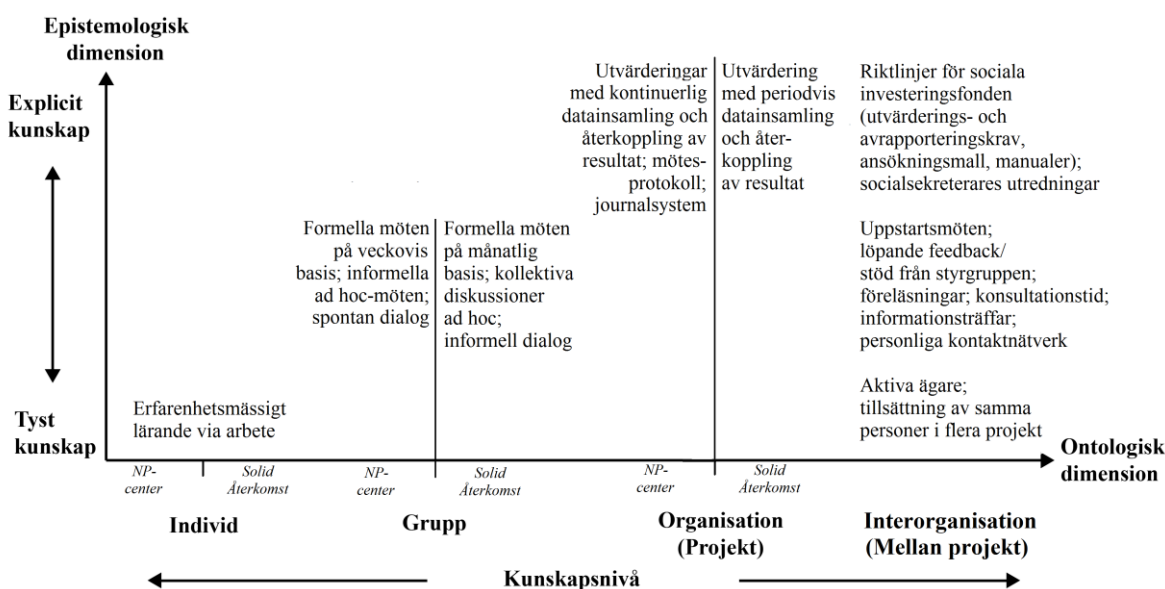
Figur 6.3.5: Institutionaliserad och explicit kunskap

Institutionalisering av kunskap motverkar på så sätt delvis den risk som framfördes i avsnitt 6.3.2 med att kunskap lämnar organisationen vid eventuella personalavgångar eftersom den görs explicit och tillgänglig till efterföljande projekt. Det bör dock påpekas att institutionalisering både är en kostsam process och kan leda till rigiditet (Crossan, Lane & White, 1999), varför den kunskap som institutionaliseras noga bör överläggas.

Sammanfattningsvis har avsnitt 6.3 redogjort för mekanismer som stödjer kunskapsöverföring mellan samverkansprojekt, det vill säga på interorganisatorisk nivå. Mekanismerna har delats in i tre övergripande kategorier med avseende på grad av explicititet. Den första kategorin innefattar personer med antingen övergripande kunskap och/eller ansvar för att tillgodose att kunskap förvaltas och sprids mellan projekt. Dessa utgörs av aktiva ägare samt tillsättning av samma personer i flera projekt. Sådana personer bär på tyst kunskap som kan användas i flera projekt utan att den nödvändigtvis görs explicit och överförbar mellan organisationsmedlemmar. Den andra kategorin omfattar forum och kontakter där tyst kunskap kan artikuleras och göras explicit och överförbar mellan projektmedlemmar i olika projekt. Härvid stödjer mekanismerna uppstartsmöten, löpande feedback/stöd från styrgruppen, föreläsningar, konsultationstid, informationsträffar och personliga kontaktnätverk kunskapsöverföring mellan projekt. Den tredje kategorin utgörs av kodifierad kunskap och standardiserade regler som således är explicit formulerad. Dessa innefattar dels socialsekreterares utredningar, dels övergripande riktlinjer såsom utvärderings- och avrapporteringskrav, ansökningsmall och manualer. I nästa avsnitt illustreras mekanismerna i en sammanfattande modell.

6.4 Kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt - en sammanfattande modell

I kapitlet har mekanismer identifierats som stödjer kunskapsöverföring inom två samverkansprojekt liksom mellan samverkansprojekt. I nedanstående modell (figur 6.4) knyts kapitlets delar ihop för att skapa en helhetsbild över hur organisatorisk kunskap kan hanteras för att stödja kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt. I modellen illustreras mekanismer utifrån grad av explicititet och kunskapsnivå med hänsyn till rådande institutioner samt kontextuella faktorer.



Figur 6.4: Mekanismer som stödjer lärande och kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt

Den första kunskapsnivån i modellen återspeglar det individuella, passiva och erfarenhetsmässiga lärandet som sker via kontinuerligt arbete i projekten. Den andra kunskapsnivån innefattar mekanismer som på gruppnivå stödjer integrering av befintlig kunskap samt överföring av den kunskap som skapas i projekten. Vidare utgörs den tredje kunskapsnivån av explicita mekanismer som understöd för kunskapsöverföring på organisationsnivå. Slutligen återspeglar den fjärde kunskapsnivån hur kunskap kan överföras mellan projekt. Denna nivå innefattar tre kategorier med avseende på grad av explicititet. Den första kategorin utgörs av personer med tyst, övergripande kunskap som kan användas i flera projekt. Den andra kategorin omfattar forum och kontaktytor där tyst kunskap kan artikuleras och göras explicit och överförbar mellan projektmedlemmar i olika projekt. Den tredje kategorin innefattar kodifierad och institutionaliserad kunskap som således är explicit formulerad.

7 Slutsatser

Med föreliggande studie har vi ämnat att bidra med förståelse för hur organisatorisk kunskap kan hanteras för att stödja kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt i kommuner. Syftet konkretiserades i två frågeställningar som besvaras i det följande.

Av resultaten framgår att kunskap utgör den viktigaste resursen i projekten för att dessa både ska kunna bidra med adekvat vård till unga och samtidigt verka för social innovation med begränsad tid och offentliga medel. Studien visar samtidigt att kunskapsöverföring och tillhörande mekanismer är komplexa företeelser som måste anpassas efter projekts specifika mål och förutsättningar. Frågan som bör ställas inför nya samverkansprojekt är huruvida arbetsformen och kunskapsanspråket fordrar att kunskap överförs mellan projektmedlemmar eller om integrering av kunskap och utbyte av information är tillräckligt. Ska ny kunskap utvecklas ställs krav på högre investeringar i mer explicita mekanismer för att internt och externt expertkunnande ska kunna nyttjas under samverkan. Ska kunskaper i första hand integreras och information delas ställs lägre krav. Oavsett är mekanismer som understöd för att kunskap och erfarenheter frekvent ska kunna artikuleras och delas nödvändiga. I ett sådant hänseende framkom i de studerade fallen att mindre explicita mekanismer av informell karaktär såsom personliga ad hoc-möten i vardagen och frekvent flexibel kommunikation är mer effektiva relativt till formella möten. Anledningen är att effektiviteten av mekanismer för artikulering av kunskap påverkas av projektmedlemmars samstämmighet varför möjligheten till olika typer av informell och spontan dialog är av ytterligare vikt. Härvid utgör strukturella barriärer i form av geografiska avstånd begränsningar för kontinuerlig kunskapsöverföring. Vid en sådan belägenhet fordras mer explicita mekanismer för att undvika att kunskap förblir tyst i åtskilda grupper.

På organisationsnivå visar studien att olika former av utvärderingar och skriftliga system utgör stödjande mekanismer för kunskapsöverföring. När flera parter samverkar ökar dock institutionella begränsningar vilket måste hanteras genom att explicita mekanismer anpassas efter samverkansparters olika institutionella arrangemang. Trots att mer explicita mekanismer enligt teorin är viktiga för att uppnå kunskapsöverföring visar studien att sådana processer både är komplexa och tidskrävande. Även mindre explicita mekanismer är därför ofta nödvändiga för att kunskap ska kunna överföras inom projekt.

Resultaten visar även att aktiva ägare har en central roll för att stödja kunskapsöverföring mellan projekt via flertalet mekanismer. Ägarna kan både överföra kunskap på konsultativ

basis mellan projekt och tillgodose att forum och kontaktytor skapas där olika projekt har möjlighet att utbyta kunskap. På längre sikt är kunskapsöverföring via institutionalisering av kunskap i formella institutioner såsom policydokument och styrprinciper utifrån gjorda erfarenheter centralt för att organisatoriskt lärande ska stödjas. Som vår modell (figur 6.4) illustrerar utgör olika grader av explicita mekanismer på så vis ett system där mekanismer kompletterar varandra för att kunskap ska kunna överföras på samtliga kunskapsnivåer.

För att hantera kunskap som är av värde för efterföljande samverkansprojekt i kommuner kan vi konstatera att ansvaret bör ligga hos såväl enskilda projekt som hos aktiva ägare. Enskilda projekt har direkt insyn i vilka framsteg och misslyckanden som uppstår. Följaktligen bär de på ansvaret att tillgodose att kunskap via stödjande mekanismer såsom löpande utvärdering och avrapportering lyfter fram erfarenheter som överförs till projektägare. Här är det viktigt att enskilda projekt både utvärderar arbetsmetoder (operativ kunskap) samt generellt lärande av samverkansformen (organisatorisk kunskap). Studien visar att båda dessa kunskapstyper är av värde för efterföljande projekt för att effektiva välfärdstjänster med gott resursutnyttjande ska kunna erbjudas.

Till skillnad mot enskilda projekt är aktiva ägare de aktörer som har möjlighet att bidra med kontinuitet i skapandet av en lärande organisation. Centrala faktorer som skiljer aktiva ägare mot enskilda projekt är att ägarna är projektöverskridande, etablerade på permanent basis samt har mandat att skapa gynnsamma institutionella arrangemang via beslutsfattande. Ägarna innehar därmed möjligheten och den strategiskt viktiga uppgiften att hantera och överföra kunskap som är av värde för flera projekt över tid och rum. Resultaten visar att ägarnas uppgift att tillgodose att projekt redan innan de initieras besitter tillräckliga kunskaper och förutsättningar för att kunna samverka är avgörande för att säkerställa ett kvalitetssäkrat och effektivt arbete.

Vi vill således framhålla det starka beroendeförhållande som föreligger mellan enskilda projekt och aktiva ägare där ett kontinuerligt inflöde och utflöde av kunskap via stödjande mekanismer för kunskapsöverföring är centralt för att erfarenheter, metoder och projektrutiner ska kunna appliceras och återanvändas i flera projekt. I takt med att erfarenheterna från sociala investeringsprojekt växer blir kunskapsöverföring mellan projekt ännu viktigare för att tillgodose att kunskap som redan skapats faktiskt används. På så sätt minskas risken med att fel återupprepas i efterföljande projekt och fokus kan istället läggas på projektens huvudsakliga syfte - social innovation.

7.1 Praktiska implikationer

De mekanismer som i studien identifierats som stödjande för kunskapsöverföring, liksom begränsande institutionella arrangemang, innebär praktiska implikationer till verksamheter som arbetar med organisering i samverkansprojekt. Studien synliggör betydelsen av att hantera kunskap på flera organisatoriska nivåer liksom vikten av att känna till distinktionen mellan tyst och explicit kunskap. Våra resultat och tillhörande modell kan användas som ett verktyg för att systematisera och kartlägga behov av mekanismer för kunskapsöverföring utifrån dessa dimensioner. Då studien visar att kunskapsöverföring både är viktigt och samtidigt resurskrävande bör en dialog föras mellan projekt och projektägare angående hur kunskap ska hanteras redan i samband med planering av nya samverkansprojekt. Därigenom kan identifierade mekanismer selektivt kontextanpassas utifrån kunskapsanspråk, avsatta resurser och rådande institutionella begränsningar. I studien har vi även lyft fram och fört reflektioner kring problem angående hantering av kunskap i samverkansprojekt. Genom att synliggöra dessa reflektioner kan verksamhetsföreträdare undvika att problem återupprepas i framtida projekt och därigenom tillgodose mer effektiv projektorganisering och resursanvändning.

7.2 Förslag till vidare studier

Som framförts i denna studie utgör projektorganisering i samband med sociala investeringar ett nytt fenomen med tilltagande intresse från svenska kommuner. Det återstår därför flera viktiga frågor som behöver ges mer uppmärksamhet från det akademiska fältet för att arbetet med sociala investeringar ska kunna utvecklas.

Avgränsningen i denna studie innebär att problematiken angående överföring av kunskap från projekt till ordinarie verksamheter inte undersökts i närmare utsträckning. Likväl har i samband med litteraturgenomgången (se exempelvis Löfström, 2010; Jannesson & Jonsson, 2014) och datainsamlingen uppmärksammats att sådan problematik är tydligt förekommande. I båda delfallen betonade respondenter att utvecklade metoder i projekten är svåra att överföra till ordinarie verksamheter trots att sådan överföring är ett viktigt syfte med sociala investeringar. Hur kan innovation och tillhörande kunskap som skapas i sociala investeringsprojekt omsättas och implementeras i ordinarie verksamheter och skapa multiplikatoreffekter? Vilka mekanismer och styrprinciper skapar förutsättningar för att sådant organisatoriskt lärande ska ske? Frågorna är viktiga för att sociala investeringar ska ge hög avkastning i form av social nytta för många.

Att tidigare forskning främst undersökt Norrköpings sociala investeringsfond som fall, innebär att mindre uppmärksamhet riktats mot andra kommuners arbete med sociala investeringar. För att forskning inom området ska erhålla bredare empiriska insikter föreslår vi därför att vidare studier även undersöker hur andra kommuner arbetar i skapandet av en lärande organisation i samband med sociala investeringar.

Källförteckning

Adolfsson, P. & Solli, R. (red.) (2009). *Offentlig sektor och komplexitet - om hantering av mål, strategier och professioner*. Lund: Studentlitteratur.

Ahern, T., Leavy, B. & Byrne, P. J. (2014). Knowledge formation and learning in the management of projects: A problem solving perspective. *International Journal of Project Management*. Vol. 32. Nr. 8, ss. 1423–1431.

Ajmal, M. M. & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*. Vol. 39. Nr. 1, ss. 7-15.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.
Alvesson, M. & Sköldbäck, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 17. Nr. 3, ss. 454-471.

Anell, A. & Mattisson, O. (2009). *Samverkan i kommuner och landsting - En kunskapsöversikt*. Lund: Studentlitteratur.

Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M. & Moreland, R. L. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 82. Nr. 1, ss. 1–8.

Argyris, C. & Schön, A. D. (1996). *Organizational Learning II*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.

Balkfors, A. (2015). *Sociala investeringar i Sveriges kommuner och landsting/regioner - Resultat från enkätstudie*. Sveriges kommuner och landsting.

Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the difference? *Journal of Management Studies*. Vol. 39. Nr. 1, ss. 97-122.

Bresnen, M., Edelman, L., Newell, S., Scarbrough, H. & Swan, J. (2003). Social practices and the management of knowledge in project environments. *International Journal of Project Management*. Vol. 21. Nr. 3, ss. 157-166.

Briggs, C. L. (1986). *Learning how to ask: A sociolinguistic appraisal of the role of the interview in social science research*. Cambridge: Cambridge University Press.

Brorström, B., Haglund, A. & Solli, R. (2014). *Förvaltningsekonomi: en bok med fokus på organisation, styrning och ledning i kommuner och landsting*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Brorström, B. & Siverbo, S. (2001). *Institutioner och individer: om utveckling i framgångsrika kommuner*. Lund: Studentlitteratur.

Brulín, G. & Svensson, L. (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Brunsson, N. (2002). Politisering och företagisering. I Lind, R., Ivarsson, Westberg, A. (red.) (2011). *Ledning av företag och förvaltningar - förutsättningar, former och förnyelse*. Stockholm: SNS Förlag.

Brunsson, N. & Jacobsson, B. (1998). *Standardisering*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Tredje upplagan. New York: Oxford University Press.

Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*. Vol. 24. Nr. 3, ss. 522-537.

Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*. Vol. 9. Nr. 2, ss. 284-295.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

DeFillippi, R. J. (2001). Introduction: Project-based Learning, Reflective Practices and Learning Outcomes. *Management learning*. Vol. 32. Nr. 1, ss. 5-10.

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*. Vol. 50. Nr. 1, ss. 25-32.

Ellström, P-E. (2009). Användning och nytta av utvärderingar: ett lärandeperspektiv. I Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg, K. (red.) (2009). *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund: Studentlitteratur.

Encyclopaedica Britannica Online. (2015). *Mechanism*. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/mechanism> [2015-03-02]

Fishman, D. B. (1999). *The case for pragmatic psychology*. New York: New York University Press.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*. Vol. 12. Nr. 2, ss. 219-245.

Frankelius, P. & Utbult, M. (2009). *Den innovativa kommunen- lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning*. Stockholm: Edita.

Grant, R. M. (1996a). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 17. Winter Special Issue, ss. 109-122.

Grant, R. M. (1996b). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization science*. Vol 7. Nr. 4, ss. 375-387.

Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A Research-based Theory of Cultural Differences among Nations. *International Studies of Management & Organization*. Vol 13. Nr. 1-2, ss. 46-74.

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jannesson, E. & Jonsson, R. (2014). Social investments: A social innovation approach and the importance of active ownership. *Proceedings 24th Annual RESER Conference, Services and New Societal Challenges: Innovation for Sustainable Growth and Welfare*, ss. 670-677.

Jannesson, E. & Jonsson, R. (2015). *Organisering och styrning av sociala investeringar*. Sveriges Kommuner och Landsting.

Jensen, C., Johansson, S. & Löfström, M. (2007). *Projektledning i offentlig miljö*. Malmö: Liber.

Jensen, C., Johansson, S. & Löfström, M. (2013). The project organization as a policy tool in implementing welfare reforms in the public sector. *The International Journal of Health Planning and Management*. Vol. 28. Nr. 1, ss. 122-137.

Jonsson, L. & Arnell, S-I. (2006). *Att organisera kommuners ledning!: Att förena svårförenliga institutioner!*. Nora: Nya Doxa.

Källbom, L. (2014). Norrköpings sociala investeringsfond. *Socialmedicinsk tidskrift*. Vol. 91. Nr. 3, ss. 253-260.

Luen, T. W. & Al-Hawamdeh, S. (2001). Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work. *Journal of Information Science*. Vol. 27. Nr. 5, ss. 311-318.

Löfström, M. (2010). Inter-organizational collaboration projects in the public sector: a balance between integration and demarcation. *International journal of health planning and management*. Vol. 25. Nr. 2, ss. 136-155.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*. Vol. 2. Nr 1, ss. 71-87.

Morgan, G. (1996). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Norrköpings kommun. (2015a). *Rapport - avrapportering steg 1 och projektplan steg 2*. <http://www.norrkoping.se/organisation/kvalitet/dokument/kommunovergripande/2014/sociala-investeringsfonde/sociala-investeringsfonden-avrapportering-del-1.pdf> [2015-02-04]

Norrköpings kommun. (2015b). *Arbetslöshetsstatistik från Arbetsförmedlingen, månadsdata*. <http://www.norrkoping.se/organisation/statistik/arbetsmarknad/arbetsloshet-16-64-ar-sam/> [2015-04-04]

Ohlsson, Ö. (1990). *Samverkan och handling: studier av interorganisatoriska projekt*. Göteborg: BAS.

Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, Vol 11. Nr. 4, ss. 319–333.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Tredje upplagan. Thousand Oaks: Sage Publications.

Rennstam J. & Wästerfors D. (2011). Att analysera kvalitativt material. I Ahrne G. & Svensson P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Sahlin-Andersson, K. & Söderholm, A. (2002). *Beyond project management: new perspectives on the temporary - permanent dilemma*. Malmö: Liber.

SFS 1991:900. Kommunlagen (KL).

Simon, A. H. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*. Vol 2. Nr. 1, ss. 125-134.

SKL (2015). *God ekonomisk hushållning*. Sveriges Kommuner och Landsting. <http://skl.se/ekonomijuridikstatistik/ekonomi/godekonomiskhushallning.1715.html> [2015-04-20]

Sköldberg, K. (1991). *Reformer på vridscen: Organisationsförändringar i kommun och landsting*. Lund: Studentlitteratur.

Svensson, L. & Sjöberg, K. (2009). Utvärdering som stöd för hållbar utveckling. I Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg, K. (red.) *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund: Studentlitteratur.

Svensson, L. & von Otter, C. (2002). *Projektarbete: teori och praktik: med sagan om diamanten som sprängdes*. Andra upplagan. Stockholm: Santérus Förlag.

Taylor, S. J. (1991). Leaving the Field: Research, Relationships, and Responsibilities. I Shaffir, W. B. & Stebbins, R. A. (red.) *Experiencing fieldwork: An Inside View of Qualitative Research*. Newbury Park: Sage.

Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*. Vol. 12. Nr. 3, ss. 207-222.

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2015-03-30]

Warglien, M. (2000). *The evolution of competences in a population of projects: a case study*. University of Venice, Mimeo, Italien.

Weiss, C. H. (1998). Have We Learned Anything New About the Use of Evaluation? *American Journal of Evaluation*. Vol. 19. Nr. 1, ss. 21-33.

Willem, A. & Buelens, M. (2007). Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 17. Nr. 4, ss. 581-606.

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization science*. Vol. 13. Nr. 3, ss. 339-351.

Bilagor

Bilaga 1: Dokumentstudier

Övergripande dokumentation om Norrköpings sociala investeringsfond

- Informationsfolder - Norrköpings sociala investeringsfond
- Informationsskrift - Norrköpings sociala investeringsfond
- Riktlinje för hantering av Norrköpings sociala investeringsfond
- Rapport - avrapportering steg 1 och projektplan steg 2

Dokumentation NP-center

- Informationsfolder - NP-center (Neuropsykiatriskt center) Norrköpings kommun
- Uppdragsspecifikation NP-center
- Utvärderingsplan av projekt NP-center
- Internt material (Tidsplan utvärdering NP-center; Neuropsykiatriskt resurs-, kompetens- och utvecklingscenter)

Dokumentation Solid Återkomst

- Informationsblad - Solid Återkomst
- Delrapport 1
- Delrapport 2
- Internt material (Utvärderingsplan)

Bilaga 2: Respondenter

Formell roll	Förvaltning	Solid Återkomst	NP-center	Datum
Samordningsansvarig	Ekonomi- och styrningskontoret	x	x	2015-02-24
Samordnare	Socialkontoret	x		2015-03-12
Utvärderare	PUFF-enheten		x	2015-03-19
Specialpedagog	Utbildningskontoret		x	2015-03-19
Familjepedagog	Vård- och omsorgskontoret		x	2015-03-26
Projektledare	Vård- och omsorgskontoret		x	2015-03-27
Sakkunnig	Socialkontoret	x	x	2015-03-27
Specialpedagog	Utbildningskontoret	x	x	2015-04-09

Bilaga 3: Intervjuguide

- Har du läst informationen vi skickade ut?
 - Om nej*
 - Kort om syftet och frågorna
 - Du behöver inte svara på alla frågor och intervjun kan avbrytas om så önskas
- Går det bra att vi spelar in intervjun?
 - Ljudupptagningen kommer att transkriberas
 - Materialet kommer att användas konfidentiellt men för studiens resultat är det av intresse att formella roller anges
- Vi beräknar att intervjun kommer att ta cirka en timme
- Känns detta okej för dig?

Projektorganisation och roller

1. Hur ser du på din egen roll i projektet?
2. Vilka är dina arbetsuppgifter i projektet?
3. Hur är projektet organiserat?
 - Vilka ingår i styrgruppen?
 - Vilka ingår i projektarbetsgruppen?
4. På vilket sätt skiljer sig ansvaren mellan dessa grupper?
5. Hur ser du på betydelsen av kunskap inom projektet?

Kunskapsöverföring inom projekt

6. På vilket sätt arbetar medlemmarna i projektet?
7. Hur beroende är ditt arbete av andras arbete?
8. Hur genomförs kommunikation mellan olika projektmedlemmar?
9. Upplever du att det finns utrymme för reflektion inom projektet?
10. Hur upplever du att delande av erfarenheter och kunskap tas emot av övriga projektmedlemmar?
11. Hur ofta genomförs formella möten inom projektet? Var?
12. Vad diskuteras främst under formella möten?
13. Var lagras information inom projektet? I vilken form?
14. Hur får du nödvändig information för ditt arbete i projektet?
15. Har någon form av reglering "uppifrån" påverkat ert arbete i projektet?
16. Vad upplever du är kritiskt för att ta till vara på kunskap?
17. Finns det något du upplever som hinder för lärande inom projektet?

Utvärdering

18. Hur går utvärderingar till inom projektet?
19. Vilka projektmedlemmar och andra intressenter deltar vid utvärderingar av projekt?
20. Vid utvärdering av projektet, ungefär hur stor andel av tiden spenderas på att utvärdera lärdomar?
21. Hur stor andel av tiden spenderas på att utvärdera mätning/kontroll?
22. Framkommer eventuella misslyckanden?
23. Hur påverkas den löpande utvärderingens utformning av andra intressenter i projektet?

Kunskapsöverföring mellan projekt

24. Hur arbetar olika projekt inom den sociala investeringsformen tillsammans?
25. På vilket sätt ges möjlighet till att träffas projekten emellan?
26. Hur genomförs kommunikation mellan olika projekt?
27. Har ni tagit lärdomar av tidigare projekt?
 - Om nej, varför inte?
 - Om ja, hur har dessa lärdomar använts praktiskt?
28. Har ni tagit lärdomar av parallella projekt?
 - Om nej, varför inte?
 - Om ja, hur har dessa lärdomar använts praktiskt?
29. Vad har visat sig fungera bra och vad kan förbättras inför nästa/andra projekt?

Övrigt

30. Om ni stöter på problem i projektet, vart vänder ni er för att få vägledning/stöd?
31. Finns det något du vill lägga till som vi inte tagit upp och känner skulle kunna vara relevant för studien?

Bilaga 4: Information till respondent inför intervju

Syftet med vår studie är att bidra med förståelse för hur organisatorisk kunskap kan hanteras för att stödja kunskapsöverföring inom och mellan samverkansprojekt i kommuner. Vi undersöker därför vilka mekanismer som stödjer kunskapsöverföring, samt hur kunskap tas i uttryck i efterföljande projekt.

Intervjun är uppdelad utifrån fem teman och innefattar totalt 31 frågor. Huvudsakligen kommer frågor att ställas beträffande projektets sammansättning, kunskapsöverföring inom och mellan projekt, liksom hur projektet utvärderas. Därtill finns möjlighet att frångå intervjuguiden för att den intervjuade ska ges tillfälle att belysa synpunkter denne finner relevanta.

Den intervjuade behöver inte svara på alla frågor och intervjun kan avbrytas om så önskas. Vi ber om att få spela in intervjun och vid sådant godkännande kommer ljudupptagningen att transkriberas. Materialet kommer att användas konfidentiellt men för studiens resultat är det av intresse att formella roller anges. Vi beräknar att intervjun kommer att ta cirka en timme.

Den intervjuade är välkommen att ta del av den slutgiltiga studien om så önskas. För övriga frågor och synpunkter inför eller efter intervju får du gärna kontakta oss.

Vi är tacksamma för din medverkan och ser fram emot att träffas!

Per Engström

Telefon: -

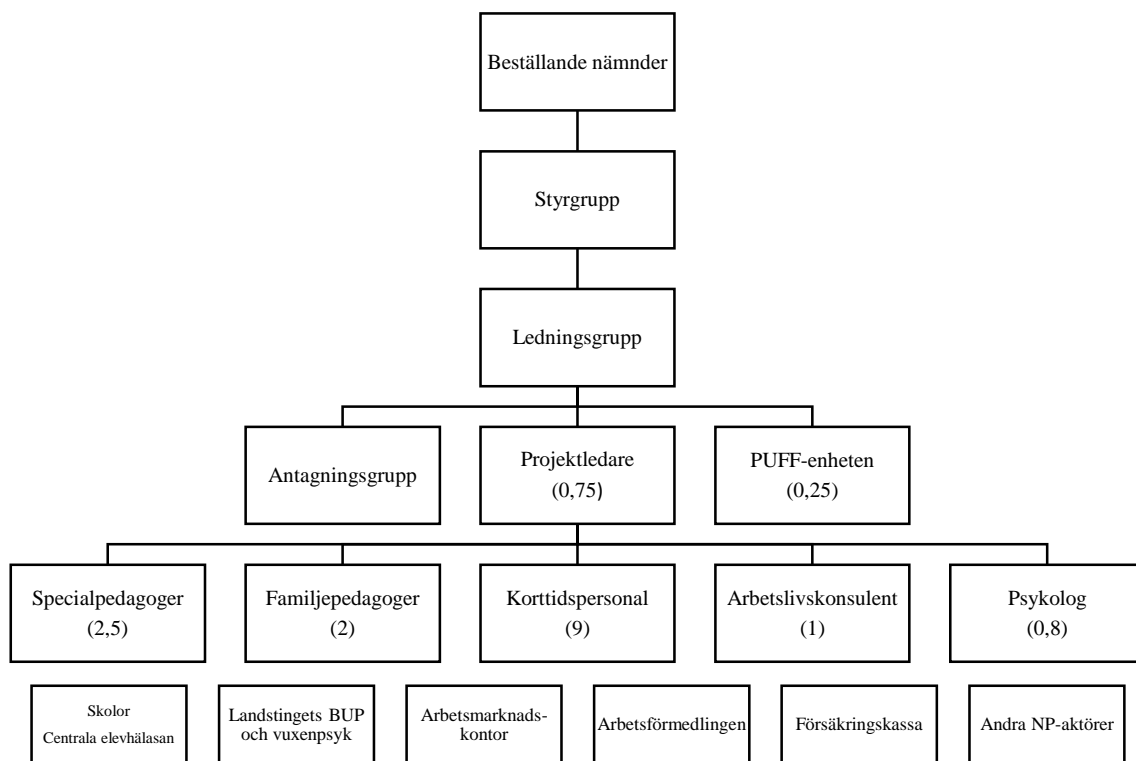
Mail: peren392@student.liu.se

Marcus Petersson

Telefon: -

Mail: marpe986@student.liu.se

Bilaga 5: Organisationsschema NP-center¹⁶



¹⁶ Siffror inom parentes anger antalet heltidstjänster
Källa: Intern information