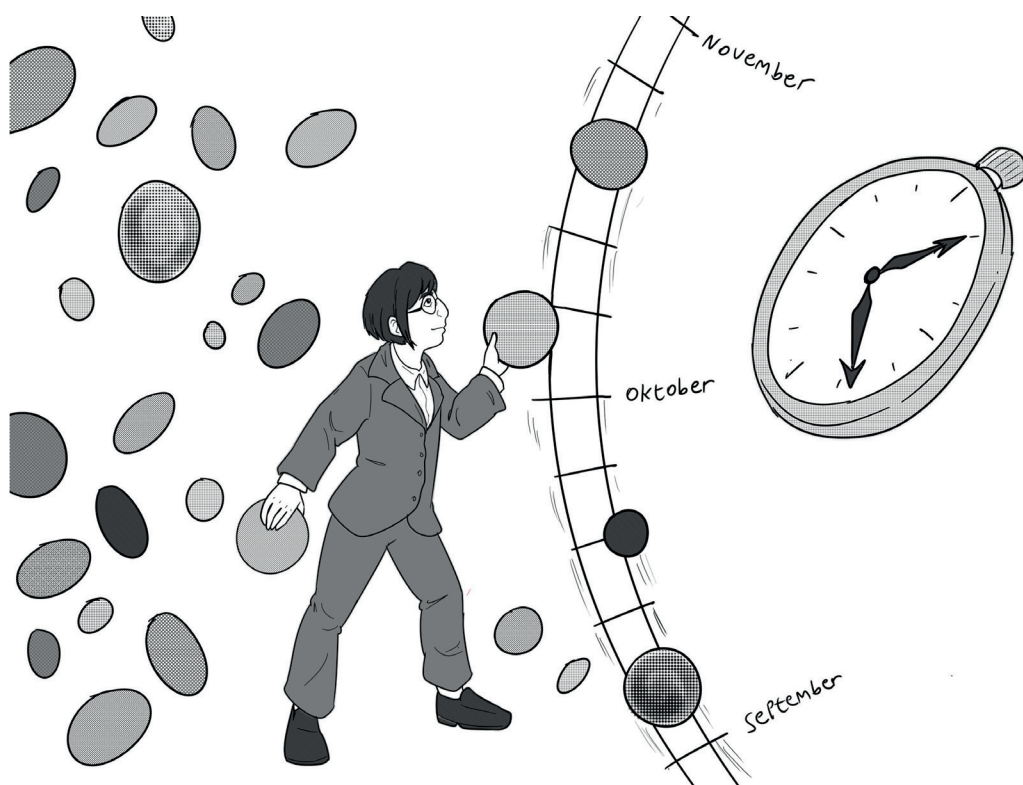


”Vi måste takta!”

En studie av organisering för samverkan

Marie Mörndal



Mälardalen University Press Dissertations
No. 259

"VI MÅSTE TAKTA!"
EN STUDIE AV ORGANISERING FÖR SAMVERKAN.

Marie Mörndal

2018



School of Business, Society and Engineering

Copyright © Marie Mörndal, 2018
Omslagsbild: Stina Rudebjer
ISBN 978-91-7485-380-3
ISSN 1651-4238
Printed by E-Print AB, Stockholm, Sweden

Mälardalen University Press Dissertations
No. 259

"VI MÅSTE TAKTA!"
EN STUDIE AV ORGANISERING FÖR SAMVERKAN.

Marie Mörndal

Akademisk avhandling

som för avläggande av filosofie doktorsexamen i industriell ekonomi och organisation vid Akademin för ekonomi, samhälle och teknik kommer att offentligen försvaras fredagen den 1 juni 2018, 13.00 i Pi, Mälardalens högskola, Västerås.

Fakultetsopponent: Professor Johan Berlin, Högskolan Väst



Akademin för ekonomi, samhälle och teknik

Abstract

Organizational collaboration is perceived as a positive phenomenon in the public sector and is often seen as a way of facing societal challenges despite limited resources. This positive view on organizational collaboration seems to persist, although research shows that collaborative projects bring various difficulties. These are related to boundaries, both between organizations and professions. How boundaries are understood and managed are thus central aspects of organizing for collaboration. This thesis describes and discusses the preparation – the organizing – for collaboration and the purpose of the thesis is to explore and deepen an understanding of the practice developed in organizing for collaboration.

A municipality's work to improve internal collaboration and prepare for external collaboration has been studied. The work was led by two project managers in collaboration with various members of the municipality. A practice-oriented approach has been applied, which involves a focus on the activities carried out during the organizing work. The empirical material was created through participatory observations of the project managers' work.

The project managers' practice developed into five activity patterns called planning, navigating, interacting, documenting and, what in Swedish was called, "takta". The term "takta" was used to denote activities related to adaptation and synchronization to the municipality's activities; to pace the activities.

The analysis shows that the activity pattern of pacing was a superior activity pattern that managed and organized the other four patterns. The concept pacing contributes to the understanding of how activities create rhythms in an organization and how these are adapted to the overall pace. People responsible for pacing must be aware of the rhythms of other activities that affect the pacing. Pacing is a complex concept that can be described in several dimensions: temporal, social, boundary-crossing, emotional, holistic, and in a situated dimension. These dimensions contribute to the understanding of how pacing is done, what it means when pacing and also facilitate an analysis when pacing fails.

The conclusion of the thesis is that an awareness of pacing activities in organizing across boundaries increases the opportunities to implement activities in the "right" order, time and place. Thus, the multidimensional concept of pacing may be used as a planning-tool when organizing across boundaries and as an analytical instrument when the organizing becomes unsynchronized with other activities. A practice-oriented perspective enables the exploration of the activity patterns created in organizing for collaboration and increases the understanding of how organizing across boundaries is done.

Tankar tar tid att *skapa*, de tar tid att *ha*
(tankevärd skulle det kunna kallas),
de tar tid att *använda*
och de tar tid att *göra sig av med*,
när de eventuellt blivit föråldrade.
Bodil Jönsson, 2006

Sammanfattning

Samverkan uppfattas som en positiv företeelse av aktörer i offentlig sektor och ses ofta som ett sätt att med begränsade resurser möta morgondagens samhällsutmaningar. Denna positiva inställning tycks vara bestående, trots att forskning pekar på svårigheter i samverkansprojekt. De svårigheter som uppkommer i samverkan relateras till gränser, såväl organisatoriska som professionella. Hur gränser förstås och hanteras är därmed en central aspekt i gränsöverskridande organisering, det vill säga organisering för samverkan.

Tidigare forskning om samverkan studerar samverkansprojekt som är pågående eller avslutade, men denna avhandling beskriver och diskuterar hur förberedandet – organiseringen – för samverkan går till. Avhandlingens syfte är att utforska och fördjupa förståelsen för den praktik som utvecklas i organisering för samverkan.

En kommuns organiseringsarbete för att förbättra intern samverkan och samtidigt förbereda för samverkan med externa organisationer, har studerats. Arbetet leddes av två projektledare och genomfördes i samverkan med organisationens chefer och medarbetare. Organisering för samverkan har studerats med en praktikorienterad ansats. Fokus har därmed legat på vad som gjordes och vilka aktiviteter som utfördes under organiseringsarbetet. Det empiriska materialet består av deltagande observationer av projektledarnas arbete.

Projektledarnas praktik växte fram under organiseringsarbetet. Deras praktik utvecklades till fem aktivitetsmönster som benämns planera, navigera, interagera, dokumentera samt takta. Begreppet ”takta” användes för att anpassa organisationens aktiviteter till varandra. I avhandlingen används begreppet som en benämning på ett överordnande aktivitetsmönster som styrde de övriga fyra aktivitetsmönstren och möjliggjorde att aktiviteter prioriterades, ordnades tidsmässigt och dessutom genomfördes på lämplig plats. Begreppet takta bidrar till en förståelse för hur aktiviteter skapar rytmer i en organisation samt hur dessa anpassas till organisationens övergripande takt. För att takta måste kännedom finnas om andra aktiviteter

rytmer som påverkar taktandet. Takta som överordnande aktivitetsmönster har en komplexitet som kan beskrivas i flera dimensioner: tidsmässig, social, gränsöverskridande, känslorelaterad, holistisk, samt i en situerad dimension. Dessa dimensioner bidrar till förståelsen för hur taktande görs vid gränsöverskridande organisering, vad det innebär att takta samt underlättar analys när taktandet fallerar.

Avhandlingens slutsats är att ett medvetet taktande av aktiviteter vid gränsöverskridande organisering ökar möjligheterna att de genomförs i ”rätt” ordning, i ”rätt” tid och på ”rätt” plats. Det flerdimensionella konceptet takta utgör därmed ett användbart begrepp och kan användas som ett verktyg vid planering av gränsöverskridande organisering samt även som ett analysinstrument när organiseringen går i otakt med andra aktiviteter. Ett praktikorienterat perspektiv möjliggör utforskandet av de aktivitetsmönster som skapas i organisering för samverkan och ökar förståelsen för hur gränsöverskridande organisering görs.

English summary

Organizational collaboration is perceived as a positive phenomenon in the public sector and is often seen as a way of facing societal challenges despite limited resources. This positive view on organizational collaboration seems to persist, although research shows that collaborative projects bring various difficulties. These are related to boundaries, both between organizations and professions. How boundaries are understood and managed are thus central aspects of organizing for collaboration. This thesis describes and discusses the preparation – the organizing – for collaboration and the purpose of the thesis is to explore and deepen an understanding of the practice developed in organizing for collaboration.

A municipality's work to improve internal collaboration and prepare for external collaboration has been studied. The work was led by two project managers in collaboration with various members of the municipality. A practice-oriented approach has been applied, which involves a focus on the activities carried out during the organizing work. The empirical material was created through participatory observations of the project managers' work.

The project managers' practice developed into five activity patterns called planning, navigating, interacting, documenting and, what in Swedish was called, "takta". The term "takta" was used to denote activities related to adaptation and synchronization to the municipality's activities; to pace the activities.

The analysis shows that the activity pattern of pacing was a superior activity pattern that managed and organized the other four patterns. The concept pacing contributes to the understanding of how activities create rhythms in an organization and how these are adapted to the overall pace. People responsible for pacing must be aware of the rhythms of other activities that affect the pacing. Pacing is a complex concept that can be described in several dimensions: temporal, social, boundary-crossing, emotional, holistic, and in a situated dimension. These dimensions contribute

to the understanding of how pacing is done, what it means when pacing and also facilitate an analysis when pacing fails.

The conclusion of the thesis is that an awareness of pacing activities in organizing across boundaries increases the opportunities to implement activities in the “right” order, time and place. Thus, the multidimensional concept of pacing may be used as a planning-tool when organizing across boundaries and as an analytical instrument when the organizing becomes unsynchronized with other activities. A practice-oriented perspective enables the exploration of the activity patterns created in organizing for collaboration and increases the understanding of how organizing across boundaries is done.

Förord

Den här avhandlingen handlar om tid, organisering och samverkan samt att den ordning och var saker görs, är viktig. Samverkan kräver organisering och det gör även en avhandlingsprocess. Det svåra är bara att veta vilka aktiviteter som ska genomföras först och vad som är ”rätt” tid och ”rätt” plats eller tillfälle. Att skriva en avhandling tar tid. Men, som Bodil Jönsson säger, ”tankar tar tid”. Kunskapande tar också tid - massor av tid. Att dessutom sortera tankar och skriva ner dem så andra förstår tar tid - faktiskt hur mycket tid som helst.

När jag organiserat mitt avhandlingsarbete har jag ibland, men ganska sällan, känt att jag har haft gott om tid. Sedan det vid slutseminariet stod klart att denna avhandling kunde ”stå på egna ben” i stället för att vara en fortsättning på min licentiatavhandling, har jag upplevt att tiden rusat iväg och att avhandlingsskrivandet stundtals varit en kamp mot klockan, men jag hann - nu är den klar.

Att denna avhandling nu är färdig är inte bara min förtjänst, även om det är jag som skrivit den. Det finns många som bidragit på olika sätt. Mina tankar går först och främst till mina handledare, Anette Hallin och Peter Dobers, ni har stått vid min sida under dessa tre år. Tack vare ert kloka sätt att handleda blev det en avhandling. Visserligen har jag haft ansvaret för att takta avhandlingsarbetet, men jag har gjort det i samverkan med de bästa handledarna! Tack, för att ni alltid funnits där när jag känt behov av stöd och feedback. Tack, för alla trevliga handledningstillfällen i hemmiljö, jag kommer att sakna dem. Tack, för alla förslag till alternativa synsätt. Genom att ni utmanat mig att tänka om, tänka nytt och se nya perspektiv har mitt kunskapande ständigt utvecklats. TACK, för en fantastiskt lärorik tid!

Ett stort tack också till de diskutanter som läst mina manus i olika faser av avhandlingsprocessen. Tack, Lucia Crevani, för goda råd och förslag om ”practiceperspektivet” i början av processen. Tack, Linda Höglund, för att du bland annat uppmuntrade mig att fortsätta undersöka taktabegreppet vid

mellanlägesseminariet. Tack, Jenny Helin, för insiktsfulla kommentarer vid slutseminariet. De hjälpte mig mycket!

En forskargrupp som stått mig nära under avhandlingsarbetet är SAV-gruppen. Anette, Bozena, Magnus och Michelle – tack för resällskap, intressanta diskussioner om samverkan och annat spännande. NMP-gruppen (ingen nämnd eller glömd), i diskussioner med er har det funnits rika tillfällen till kunskapande, vilket gjort att jag känt en tillhörighet i det ensamarbete som avhandlingsskrivande innebär. Tack!

Eva MO, som min närmaste chef har du underlättat min arbetssituation så jag kunnat fokusera på avhandlingsarbetet, vilket betytt att jag nu kommit i mål. Eva L, du är steget före mig och har alltid tagit dig tid att prata om stort och smått. Det har verkligen varit värdefullt! Jag riktar även ett stort tack till övriga kollegor som stannat upp i korridoren och kommit med glada tillrop.

Avhandlingens huvudpersoner, projektledarna Jessica och Yngve i Mellanstads kommun, är jag också skyldig ett stort tack. Tillsammans med era kollegor i styrgrupp och arbetsgrupp delade ni frikostigt med er av SUO-arbetets utmaningar. Er positiva inställning gjorde studiens empiriska del till ett rent nöje!

Denna avhandling hade inte blivit till utan finanisering. Samhällskontraktets samverkansområde HSU (hållbar samhällsutveckling) har bidragit med ekonomiska medel som möjliggjort skrivandet av denna bok och för det är jag mycket tacksam.

Att jag har haft ett liv på sidan om avhandlingsarbetet (åtminstone ibland) har positivt bidragit när energin saknats och skrivandet känts tungt. Tack släkt och vänner för att ni intresserat frågat hur mitt arbete fortlöpt, ni vet vilka ni är och det har betytt mycket att känna att så många bryr sig.

Sist, men inte minst, ett varmt tack till min kära familj. Ola, tack för uppmuntran och stöd, hushållsfix, middagar, korrekturläsning och mycket annat. Du är den bästa livskamrat jag kan ha!

Jonathan, Jakob och Daniel med era härliga familjer – att umgås med er ger mig alltid ny energi. Vilken tur att jag har er alla i mitt liv!

Muskö, 12 april 2018

Marie Mörndal

Innehållsförteckning

Sammanfattning	i
English summary	iii
Förord	v
Figur- och tabellförteckning	x
KAPITEL 1. ORGANISERA FÖR SAMVERKAN	1
Samverkan som begrepp	1
Organisationers förutsättningar att samverka	5
Samverkan som utmaning	6
Forskning om samverkan	6
Gränser försvårar samverkan	8
Syfte och forskningsfråga	10
Avhandlingens disposition	10
KAPITEL 2. SAMVERKAN – EN KUNSKAPSÖVERSIKT	13
Samverkansidén är ständigt aktuell	13
Offentlig sektors behov av samverkan	14
En teori om collaborative advantage	16
Vad betyder samverkan?	19
Samverkan i avhandlingen	24
Organisering av samverkan	25
Effekter av samverkan	28
Alternativa sätt att förstå samverkan	31
Ett alternativt sätt att förstå gränser	31
Ett alternativt sätt att studera samverkan	32
KAPITEL 3. ORGANISERING OCH PRAKTIKER	35
Organisering och organisationer	35
Praktiker som organisationers byggstenar	37
Praktikteoriens utveckling	38
Samtida praktikorienterade studier inom organisationsforskning	39
En praktikorienterad ansats	40

Praktiker i organisering	40
Knowing in practice	44
Kunnande och kunskapande	45
En praktik utvecklas	46
Två sätt att använda praktikstudier	47
KAPITEL 4. ATT STUDERA ORGANISERING FÖR SAMVERKAN	51
Att välja eller inte välja fall	51
Forskningsansats och förhållningssätt	52
Fallstudier	54
Studier av samverkande och organiserande som processer	55
Studier av praktiker	56
Tillvägagångssätt	59
Den empiriska studien	60
Möten	63
Tolkning av det empiriska materialet	70
KAPITEL 5. SUO-ARBETET	73
Det första mötet med SUO-arbetet	74
Fas 1 – en introduktion i utredningsarbetets utmaningar	78
Utmaningar i fas 1	83
Fas 2 – utredningsarbetet går mot sitt slut	86
Utmaningar i fas 2	92
Fas 3 – organiseringsarbetet startar	93
Utmaningar i fas 3	98
Fas 4 – en aktiv höst startar	99
Utmaningar i fas 4	112
Fas 5 – mycket faller på plats	115
Många utmaningar fann sina lösningar och svar i fas 5	133
Andra utmaningar förblev olösta	135
KAPITEL 6. FYRA AKTIVITETSMÖNSTER	139
Projektledarnas aktiviteter bildade mönster	139
Planera	140
Navigera	144
Interagera	148
Dokumentera	152
KAPITEL 7. AKTIVITETSMÖNSTREN SKAPADE EN PRAKTIK	161
En praktik utvecklas	161
En ordnande praktik	162
En pratpraktik – en ”pratik”	163
Pra(k)tiken där kunnande utvecklades	164
En situerad praktik	166
En utrednings- och organiseringspraktik	167

KAPITEL 8. TAKTA	169
Vad betyder takta?	169
Takta – en första tolkning	172
Takta – en andra tolkning	173
Organisering och tid	174
Rytmer i det dagliga livet	175
Rytmer i organisationer	176
Takta och entrainment	178
Takt och rytmer i Mellanstads organisation	179
Takta som ett överordnande aktivitetsmönster	183
Takta som ett flerdimensionellt begrepp	184
När taktandet fallerade gick SUO-arbetet i otakt	188
KAPITEL 9. DEN PRAKTIK SOM ORGANISERAR FÖR SAMVERKAN	191
Ett arbete för samverkan	191
En praktik för samverkan	193
En praktik som hanterade olika gränser	195
SUO-arbetet som ett gränsöverskridande praktik	196
Förståelsen av gränser påverkar agerandet	199
Hur görs organisering för samverkan?	201
Förbereda för samverkan	203
Takta är att veta när och var	205
Svaret på frågan	206
KAPITEL 10. BIDRAG OCH REFLEKTIONER	209
Studiens bidrag	209
Samverka eller samvärka	212
Förslag till fortsatt forskning	214
KÄLLFÖRTECKNING	215

Figur- och tabellförteckning

Figur 1:	Teman i samverkanspraktik	17
Figur 2:	SUO-arbetet, fas 1	73
Figur 3:	SUO-arbetet fram till inriktningsbeslutet	75
Figur 4:	Arbets- och planeringsinstrument nr 1, i mars, Yngves rum.....	83
Figur 5:	SUO-arbetet, fas 2	86
Figur 6:	SUO-arbetets olika delar.....	91
Figur 7:	SUO-arbetet, fas 3	93
Figur 8:	SUO-arbetet, fas 4	99
Figur 9:	Social hållbarhet ur ett kommunperspektiv	105
Figur 10:	SUO-arbetet, fas 5	115
Figur 11:	PowerPoint-presentation till chefer i mars	153
Figur 12:	Arbets- och planeringsinstrument nr 2, i mars, Jessicas rum ...	154
Figur 13:	Tidsplanering efter inriktningsbeslutet i maj.....	155
Figur 14:	Dokumentation från arbetsgruppsmöte i augusti.....	156
Figur 15:	PowerPointbild med dagordning från ett styrgruppsmöte	157
Figur 16:	PowerPointbild med dagordning från ett arbetsgruppsmöte	157
Tabell 1:	Likheter och skillnader samverkan, samarbete, samordning.....	22
Tabell 2:	Översikt över SUO-arbetets olika möten och deltagare	63
Tabell 3:	Översikt över de möten som ingår i studien	68
Tabell 4:	Förteckning över personer som citerats i avhandlingen	69
Tabell 5:	Återkommande aktiviteter i projektledarnas praktik	159

Kapitel 1. Organisera för samverkan

Två projektledare, anställda i Mellanstads kommun utses under våren 2015 till att leda ett utvecklings- och förändringsarbete på uppdrag av den politiska ledningen i Mellanstad. Uppdraget syftar till att öka förutsättningarna för samverkan och innebär att förbereda en del av kommunens verksamheter för en organisatorisk och även en verksamhetsmässig förändring. Utgångspunkten är att en ny och mer flexibel organisering av verksamheterna samt nya sätt att arbeta ska förbättra möjligheterna till samverkan, såväl internt inom kommunen som externt med andra organisationer, men också med kommuninvånarna.

Denna avhandling handlar om en kommunlednings strävan att med olika former av samverkan och med begränsade ekonomiska resurser, möta morgondagens utmaningar gällande invånarnas framtida behov av kommunal service. Det utvecklings- och förändringsarbete som i avhandlingen beskrivs som ett arbete för ett ”strategiskt utvecklingsområde” (SUO) ska i förlängningen leda till ett socialt mer hållbart samhälle. I avhandlingen beskrivs och diskuteras ”SUO-arbetet” som ett empiriskt exempel på en kommuns arbete med att förbereda och skapa förutsättningar för samverkan. Avhandlingen handlar med andra ord om att organisera för samverkan.

Samverkan som begrepp

Samverkan som begrepp har ingen entydig definition. Dock har ett flertal samverkansforskare bidragit till att definiera samverkansbegreppet och gemensamt för dessa skiftande formuleringar är att samverkan sker när skilda organisationer arbetar gränsöverskridande mot ett gemensamt mål (se t.ex. Andersson, Ahgren, Axelsson, Eriksson, & Axelsson, 2011; Huxham & Vangen, 2005; Ramaswamy & Ozcan, 2014).

Till skillnad från liknande uttryck som exempelvis samarbete finns i samverkansbegreppet ett tidsperspektiv, en underförstådd idé om att parterna gör något tillsammans under en längre tid, något för framtiden. De sam-

verkande parterna har långsiktiga, gemensamma mål där de involverade parterna vinner på att samverka (Huxham & Vangen, 2005).

Inom offentlig sektor är uppdraget att samverka för att möta samhällets utmaningar vanligt förekommande (Danermark & Kullberg, 1999; Lindberg, 2009), men att samverka och hjälpas åt är inte något nytt fenomen. Människor har i alla tider både samarbetat och samverkat för att hjälpa varandra att lösa olika problem. Detta har gjorts genom att de har delat med sig av kunskaper och andra resurser, i syfte att åstadkomma gemensamma lösningar som är bättre än vad individerna enskilt skulle kunnat prestera. För att samverkan skulle komma till stånd, har de samverkande sannolikt också organiserat för samverkan.

Samverkan som en lösning på samhällsproblem

Ordet samverkan tycks användas oftare inom offentlig sektor och ideella organisationer än inom näringslivet. En sökning på ordet ”samverkan” på internet¹ visar att de hundra första träffarna nästan uteslutande kan relateras till offentlig verksamhet hos kommuner, landsting, regioner och statliga myndigheter samt inom ideella organisationer. Dessa presenterar samverkan som ett sätt att tillsammans med andra organisationer gemensamt lösa olika samhällsutmaningar som exempelvis samverkan mellan Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan för att stödja långtidssjukskrivna att komma ut i arbetslivet.² Ett annat samverkans exempel är kommuner inom ett län som går samman med myndigheter och organisationer för att utveckla en krisberedskap inom länet, som kan underlätta för länets samtliga kommuner vid någon form av samhällskris.³ Ett tredje exempel på samverkan är olika samverkansprojekt mellan lärosäten och det omgivande samhället som exempelvis Samhällskontraktet på Mälardalens högskola där två kommuner, två landsting och högskolan gått samman för att gemensamt arbeta med forsknings- och utvecklingsarbete inom olika områden som hälsa, välfärd, lärande och samhällsutveckling.⁴

¹ En sökning av ordet “samverkan” på Google 2017-09-25 gav ca 4 miljoner träffar. För att undvika missvisande sökresultat p.g.a. tidigare sökningar som sparats i programvaran i min dator, användes en annan dator vars ägare inte sökt på samverkan eller liknande ord.

² www.forsakringskassan.se/myndigheter/arbetsformedlingen/samverkan/forsakringskassan_arbetsformedlingen (hämtad 2017-11-25).

³ www.samverkan-ostergotland.se/Sv/Pages/default.aspx (hämtad 2017-11-25).

⁴ www.mdh.se/samverkan/projekt/samhallskontraktet/om (hämtad 2017-11-25).

Samverkan mellan offentliga aktörer handlar således om att hitta gemensamma lösningar på den typ av samhällsproblem som enskilda organisationer inte tillfredsställande förmår hantera på egen hand, där flera aktörer tillsammans löser problemen bättre än de lösningar som var och en kan åstadkomma i sin egen organisation (Graham & Barter, 1999; Huxham & Vangen, 2005). Dessutom kan en gemensam lösning ge vinster genom att resurser används på effektivare sätt (Lindberg, 2009). Genom dessa argument verkar idén om samverkan som en självklar lösning på många samhällsutmaningar. Men samverkan kan också vara en lösning på organisatoriska problem som bottnar i organisationsstrukturer och styrsystem.

Samverkan som en lösning på organisatoriska problem

En orsak till varför diskussioner om samverkan i kommuner är vanligt förekommande har sin förklaring i 1980-talets framväxande internationella idéer om New Public Management (NPM)⁵ som då anammandes av många svenska kommuner, så även av Mellanstads kommun. Genom ett starkt fokus på prestationsbaserade mät- och styrsystem har dessa idéer i många fall resulterat i stuprörsliknande organisationsstrukturer, som i sin tur gör det problematiskt att samverka över organisationsgränser (Ferlie, Hartley, & Martin, 2003), men också över avdelnings- och enhetsgränser internt inom organisationer. Därför finns idag ett behov bland kommuner av att finna nya sätt att organisera för samverkan.

I NPM:s anda växte också ett nytt synsätt på den offentliga sektorn fram som möjlig att konkurrensutsätta (Almqvist, 2004), vilket gjorde att aktörer med andra huvudmän än kommuner gavs möjlighet att driva verksamheter inom områden där kommunerna tidigare varit i stort sett ensamma aktörer, som inom välfärdssektorn.⁶ Denna förändring ledde till en ökning av aktörer och har resulterat i att kommunala verksamheter idag ingår i ett komplext system som involverar externa aktörer, vilka utför liknande uppdrag som de kommunala verksamheterna. Därför finns ett behov hos de kommunala verksamheterna att kommunicera med andra huvudmän med likartade

⁵ Grundtankarna inom NPM har lånats från näringslivet och målet var att en marknadsanpassning skulle leda till en effektivisering av offentlig verksamhet. (Gruening, 2001; Hood, 1995; Hysing & Olsson, 2011).

⁶ Detta skedde i Mellanstads kommun och stämmer i varierande grad in på andra kommuner i Sverige.

verksamheter i gemensamma frågor, vilket också bidrar till behovet av nya sätt att organisera i syfte att underlätta samverkan.

Som en reaktion på NPM och även den traditionella offentliga administrationsmodellen har nya tankar vuxit fram som går bortom NPM:s styrformer, där den bärande idén är ”Public Value” (se t.ex. Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014; Hartley, Alford, Knies, & Douglas, 2017; Moore, 1995; O’Flynn, 2007; Stoker, 2006).

Public Value handlar om samhällsnytta och är ett nytt och annorlunda sätt att se på offentlig verksamhet i förhållande till traditionell offentlig förvaltning och NPM. Grundtankarna i Public Value omdefinierar hur dagens utmaningar i offentlig sektor hanteras. Genom Public-Value-idéerna betonas de demokratiska värdena och medborgarskapet, exempelvis genom att invånarna motiveras att aktivt bidra till Public Value genom att delta i olika samverkansformer som nätverk och partnerskap. (Bryson et al., 2014; Stoker, 2006). De styrande får därmed en ny roll som understödjare av Public Value och förväntas leda i samverkan med invånare och andra organisationer. Bryson et al. (2014) betonar att Public Value handlar om att styra i samverkan (Public Value Management). De styrande agerar som sammankallande, uppmuntrar samverkande, styr ibland och drar sig tillbaka vid andra tillfällen (Bryson et al., 2014).

Även detta förändrade sätt att se på styrning och medborgarskap skapar ett behov av att utveckla nya samverkansformer mellan invånare och offentlig sektor. I samband med det skapas också ett behov av att utveckla nya former för organisering.

Här har jag redogjort för hur olika styrningsprinciper leder till ökade krav på att utveckla nya organiseringsformer för samverkan. När samverkan sker för att möta invånares behov finns även motiv att utveckla organisering för samverkan ur invånares perspektiv.

Samverkan som en lösning på invånares problem

När det blev möjligt för andra aktörer att utföra det som tidigare endast varit välfärdstjänster i kommunal regi, utvecklades de tjänster som efterfrågades till att bli mer specialiserade och differentierade (Andersson et al., 2011; Johansson, 2011). Detta bidrog också till utökandet av antal aktörer inom välfärdstjänsterna. Denna ökning av aktörer har lett till en utveckling av välfärdstjänster som kan beskrivas med ordet ”fragmentering” (Axelsson & Axelsson, 2006) och som innebär att en invånare som behöver vårdinsatser av olika slag kan få det, inte bara från flera yrkesgrupper, utan också från flera vårdgivare som tillhör skilda organisationer, med skilda rutiner och arbetstider. Detta skapar ett system där den enskilda individen måste hantera

en mängd kontakter för att få sitt vårdbehov tillgodosett, vilket är problematiskt för den invånare som är i behov av trygghet och rutiner. För att minska denna negativa effekt av specialisering, differentiering och fragmentering har ett behov av att integrera tjänster genom samverkan vuxit fram (Andersson et al., 2011; Axelsson & Axelsson, 2006), vilket också skapar ett behov av att överbrygga de ”organisatoriska mellanrum” som uppstår mellan organisationer eller ansvarsområden, där konsekvensen blir att individers behov faller mellan stolarna (Tyrstrup, 2014).

”Fragmenteringsfenomenet” har således skapat ett behov av samverkan ur flera perspektiv och samverkan tycks därmed vara en lösning på problem såväl ur samhällets perspektiv som ur ett organisatoriskt och ett individperspektiv. Eftersom behovet av samverkan förfaller vara omfattande, är det intressant att fundera över de förutsättningar som finns för samverkan och hur samverkan görs.

Organisationers förutsättningar att samverka

Kommuners komplexa verklighet i kombination med de stuprörsliknande organisationer de utvecklats till, samt den fragmentering av tjänster som uppstått i dess kölvatten, har drivit på behovet av samverkan.

I Mellanstads kommun, som var starkt påverkat av NPM:s idéer om alternativa utförare, var behovet stort av att integrera tjänster för invånarna. Förhoppningen var att SUO-arbetet skulle leda till en samverkan som innebar en samordning av välfärdstjänster och därmed ett bättre utnyttjande av de olika insatser som invånarna var i behov av.

När myndigheter beskriver samverkan formuleras det vanligtvis som gränslösa oproblematiske utbyten, men dessa utbyten återfinns bara i den bästa av världar (Berlin & Carlström, 2009). Parallellt med idén om att samverkan är ett sätt att lösa samhällsproblem, finns också en debatt om vilka utmaningar de samverkande parterna har att hantera. För att möta dessa utmaningar kan det vara rimligt att först fundera över den egna organisationens förutsättningar att samverka, innan samverkansprocesser med andra påbörjas. Forskning visar att många organisationer inom offentlig sektor inte är rustade för att utveckla samverkansprocesser med andra organisationer (Bason, 2010; Danermark & Kullberg, 1999).

Detta var bakgrunden till att SUO-arbetet i Mellanstads kommun kom till stånd. Den politiska ledningen såg behovet av att utveckla och förändra kommunens organisation så att den anpassades för samverkan. Att utveckla arbetsformer för intern samverkan över avdelnings- och enhetsgränser som SUO-arbetet innebar, var ett första steg i en utvecklingsprocess mot samverkan. Målet med SUO-arbetet var att skapa en organisation som var redo att ta nästa steg, att anta den utmaning som det innebär att samverka såväl med kommunens invånare som externt med andra organisationer.

Samverkan som utmaning

Samverkan är som tidigare konstaterats inte oproblematisk och utmaningarna beskrivs av många forskare handla om just överskridandet av gränser. Dessa gränser utgörs i första hand av organisatoriska gränser (se t.ex. Andersson et al., 2011; Bason, 2010; Huxham, Vangen, Huxham, & Eden, 2000; Ramaswamy & Ozcan, 2014; Torfing, 2016). Eftersom ett antal olika organisationer är involverade i samverkansprocesser kan det uppstå svårigheter att koordinera samverkansarbetet. Dessutom utmärks samverkansarbetet ofta av olikheter i kompetens, kunskaper, organisationskulturer och rutiner (Danermark & Kullberg, 1999). Andra utmaningar i samverkanssituationer kan vara skillnader i syfte (individer från olika organisationer kan ha skilda anledningar att samverka), engagemang (den enskilde medarbetaren har inte själv beslutat om att samverka och med vem det ska ske) och status (individer med hög yrkesstatus kan ha en hämmande effekt på dem med lägre, t.ex. läkare i förhållande till sjuksköterskor) (Andersson et al., 2011; Danermark & Kullberg, 1999; Huxham, 1996). Samverkansutmaningarna förefaller således, liksom samverkansbehoven, att finnas både på organisatorisk nivå och på individnivå.

För att möta dessa utmaningar och utveckla en framgångsrik samverkansprocess krävs en gemensam grund att utgå från, där tillit och förtroende mellan de samverkande ökar möjligheterna för samverkan (Andersson et al., 2011; Bryant, 2002; Sullivan & Skelcher, 2002). En annan viktig aspekt är god kommunikation som tycks kunna förhindra att olikheter i en organisations och språkbruk försvårar ett gemensamt arbete (ibid.).

Trots dessa olika utmaningar lever samverkansidén vidare och förstås alltså som något positivt och en lösning för offentlig sektors aktörer att möta de samhällsutmaningar de är satta att ansvara för. Därför finns det anledning att fundera över vad samverkansforskningen bidrar med idag.

Forskning om samverkan

Samverkansforskningen förefaller i allmänhet utgå från en strategisk nivå där managementfrågor studeras utifrån samverkansaktörernas roller och ageranden (se t.ex. Bason, 2010; Cross & Gray, 2013; Huxham et al., 2000). Därtill är studier om hur organisatoriska gränser påverkar samverkan, som tidigare nämnts, vanligt förekommande och dessa två utgångspunkter utgör en stor del av samverkansforskningen idag (se t.ex. Andersson et al., 2011; Bason, 2010; Huxham et al., 2000; Ramaswamy & Ozcan, 2014; Torfing, 2016).

Organisatoriska gränser

De organisatoriska gränserna diskuteras ofta i termer av hinder för samverkan och avser gränser mellan olika organisationer eller mellan avdelningar och enheter inom en organisation. Det är naturligtvis inte gränserna i sig som utgör hinder för samverkan, men när olikheter i exempelvis regelverk, kunskaper och målsättning uppmärksammas ses organisationsgränserna som hinder (Danermark & Kullberg, 1999). Dessutom medverkar NPM-idéerna till att skapa, återskapa och bibehålla gränser mellan organisationer och organisatoriska enheter genom att betona den egna organisationens (avdelningens, enhetens) ekonomiska resultat som styrande. Samtidigt som detta synsätt bidrar till skapandet av gränser, tydliggör det även ett behov av att överskrida samma gränser på organisatorisk nivå, för att samverka och integrera välfärdstjänster för invånarnas bästa (Andersson et al., 2011; Axelsson & Axelsson, 2006).

Gränser mellan professioner

En annan diskussion när det gäller samverkansforskning och gränsproblematik berör gränser mellan professioner⁷. Här är det inte fysiska gränser (som organisationsgränser) som skiljer, utan snarare sociala gränser (Hernes, 2004). Grupper med olika professioner skapar gränser mellan sig genom att deras auktoriteter och befogenheter utmanas i samverkansprocesser (Abbott, 1988; Sullivan & Skelcher, 2002). En risk är då att asymmetriska maktrelationer uppstår, men i gränsproblematiken ligger också en risk att konkurrens mellan kollegor inom samma profession utvecklas (Huxham & Vangen, 2005; Danermark & Kullberg, 1999).

Gränser som tydliggörare

Gränser är emellertid inte enbart problematiska, utan kan också bidra på ett positivt sätt till en tydlighet. Genom att dra gränser kommer någon eller något att finnas innanför och något annat utanför gränsen (Hernes, 2004). Lite förenklat betyder detta att antingen finns tillhörigheten till en yrkesgrupp eller inte (t.ex. läkare eller sjuksköterska), men det finns många professioner och gränsöverskridande uppdrag där detta tankesätt inte passar in (t.ex. för chefer). När organisatoriska gränser diskuteras är det troligt att vi ser en tänkt gräns, en linje framför oss som skiljer en organisation från en annan (Hallin, 2009). En organisationskiss med rutor, streck och pilar,

⁷ Begreppet professioner likställs i avhandlingen med yrkesgrupper. Gränser mellan professioner betyder således gränser mellan olika yrkesgrupper.

anger en organisations struktur och var gränser går mellan enheter, avdelningar, arbetsuppgifter, aktiviteter och resten av världen. Detta sätt att se på organisationen gör arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter tydliga. Emellertid kan inte allt som görs i en organisation beskrivas på det sättet och vissa aktiviteter, där gränser borde överskridas, riskerar att falla mellan stolarna (Tyrstrup, 2014) eftersom gränsöverskridande aktiviteter inte kan beskrivas med organisationskissens logik.

Gränser försvårar samverkan

Gränsproblematiken försvårar samverkansarbetet både när det gäller organisatoriska gränser och gränser mellan professioner, för oavsett om utgångspunkten för samverkan är organisatorisk eller professionell riskerar ett ”vi” och ett ”dem” att skapas. Anledningen till detta beror ofta på en syn på den egna organisationen eller professionen som speciell och mer annorlunda än övriga samverkansparters, vilket försvårar det inkluderande synsätt som bygger på tillit och förtroende och även gynnar samverkan (Andersson et al., 2011; Bryant, 2002; Sullivan & Skelcher, 2002; Tillmar & Lindkvist, 2007). I stället återskapas gränsen mellan vi och dem vid varje tillfälle då det konstateras att den egna organisationen är annorlunda än andra (Hallin & Hoppe, 2017).

Genom tydliga skiljelinjer ökar således förståelsen för vad uppgiften är och vem eller vad som finns innanför och utanför gränsen i samverkanssituationer. Men med fokus på strukturer, sociala och professionella normer samt en benägenhet till ett ”vi-och-dem-tänkande” upprätthålls samtidigt de gränser som orsakar svårigheter i samverkansarbeten. Följden blir, något paradoxalt, att samtidigt som gränser skapas och återskapas ökar också behovet av att överskrida gränser – att samverka (Lindberg, 2009).

Att gränser skapar problem i samverkan tycks vara väl utrett och beforskat. Dessutom visar forskningen att gränsproblematiken kan mötas genom att se den som två sidor av samma mynt (Andersson et al., 2011), det vill säga att avsaknad av exempelvis tillit försvårar i lika stor utsträckning som att befintlig tillit förbättrar förutsättningarna för samverkan. Om det finns andra sätt att möta gränsproblematiken är dock inte lika grundligt undersökt (Widmark, Sandahl, Piuva, & Bergman, 2011) och här ser jag två angelägna kunskapsområden som bör utvecklas och fördjupas, för det första en utökad förståelse av gränser och för det andra mer kunskap om hur organisationers förberedelser för samverkan kan bidra till goda förutsättningar för samverkan.

Ökad kunskap och förståelse om samverkan

När de organisatoriska gränserna ses som ett problem görs troligen ett underliggande antagande om att organisationer och dess gränser är oföränderliga och statiska och därmed inte ändras och utvecklas över tid. Att i stället förstå organisationer som bestående av individer och deras interaktioner innebär att det är genom individers interaktioner och handlingar som organisationer och dess gränser skapas, förändras och utvecklas (Hernes, 2004; Weick, 1979). Detta kan resultera i att kunskap som kan bidra till att finna lösningar på gränsproblematiken utvecklas.

Ett annat sätt att utöka kunskapen om samverkan är att studera förberedelser för samverkan. Samverkansforskningen har hittills utgått från pågående eller avslutad samverkan, men vad som händer *före* samverkan, hur den organiseras och förbereds, är inte tillräckligt utforskat. Ett tänkbart sätt att möta den gränsproblematik som forskningen visar, är att utöka kunskapen om hur ett gränsöverskridande arbete kan förberedas och hur goda förutsättningar kan skapas, innan samverkan kommer till stånd. Genom studier av samverkansförberedelser i organisationer kan denna kunskapslucka fyllas.

När organisationer beskrivs samverka är det individerna i de samverkande organisationerna som ”gör samverkandet” (jmf. Askfors, 2018). Det är individer i organisationer som utför de handlingar och aktiviteter som i sin tur skapar samverkan, eller annorlunda uttryckt – skapar *praktiken* som leder till samverkan. På samma sätt är det individer som utvecklar praktiker när de organiserar och förbereder för samverkan. I denna studie har de två projektledarnas handlingar och aktiviteter studerats, hur de utformade förberedelserna och hur de organiserade för samverkan i Mellanstads kommun.

Avhandlingen bidrar därmed till en fördjupad förståelse för hur organisering för samverkan görs, genom att den beskriver och analyserar hur två projektledare i Mellanstad arbetade med att förbereda en organisation för de gränsöverskridande aktiviteter som samverkan innebär.

Praktiker i samverkan

Avhandlingen har en praktikorienterad ansats där fokus är på projektledarnas återkommande aktiviteter, eller praktiker, som beskriver vad de gjorde när de organiserade för samverkan. Praktiker skapas av de återkommande aktiviteter som utförs när individer arbetar tillsammans (se t.ex. Brown & Duguid, 1991; Gherardi, 2009a, 2015a; Miettinen, Samra-Fredericks, & Yanow, 2009; Nicolini, Gherardi, & Yanow, 2003; Schatzki, 2001a). Liksom organisationer utvecklas även praktiker genom människors interaktioner och dessa kan därför ses som ständigt pågående processer vilka utvecklas över tid (se

t.ex. Brown & Duguid, 1991; Easterby-Smith, Crossan, & Nicolini, 2000; Gherardi, 1999, 2012; Nicolini, 2013; Davide Nicolini, Gherardi, & Dvora Yanow, 2003; Tagliaventi & Mattarelli, 2006).

De empiriska beskrivningarna och analysen har med tanke på ovanstående, inriktats på projektledarnas praktik i SUO-arbetet. Detta arbete varade i ca 17 månader, varav jag genom observationer, följde de sista nio mest arbetsintensiva månaderna.

Syfte och forskningsfråga

I avhandlingen beskrivs hur två projektledare genomförde ett uppdrag från den politiska ledningen i Mellanstads kommun som syftade till att organisera och skapa förutsättningar för extern samverkan. Hur detta skulle göras överläts till de två projektledarna att avgöra. Projektledarnas praktik, vad de gjorde när de organiserade SUO-arbetet, vilka aktiviteter som blev centrala och återkommande samt hur de därigenom skapade och utvecklade en gemensam praktik blir därmed intressant att studera.

Syfte

Avhandlingens syfte är *att utforska och fördjupa förståelsen för den praktik som utvecklas i organisering för samverkan.*

Forskningsfråga

Forskningsfrågan får därmed följande formulering:

Hur görs organisering för samverkan i en kommunal organisation?

Avhandlingens disposition

Kapitel 1. Organisera för samverkan

I detta första kapitel har SUO-arbetet, som utgör det empiriska underlaget i avhandlingens studie, introducerats. Samverkan har diskuterats utifrån frågor om samverkan kan lösa samhällets, organisationers eller invånarnas problem. Organisationers förutsättningar att samverka har också problematiserats och gränsproblematiken och hur gränser kan överskridas genom samverkan har därefter belysts. Kapitlet avslutades med att avhandlingens syfte och forskningsfråga presenterades.

Kapitel 2. Samverkan – en kunskapsöversikt

Samverkan som forskningsfält presenteras i kapitel 2. Här diskuteras den offentliga sektorns behov av samverkan och samverkansforskarens olika

teoretiska perspektiv lyfts fram. I detta kapitel redovisas även hur samverkan kan organiseras och avsaknaden av forskning om att organisera och förbereda organisationer för samverkan diskuteras. I slutet av kapitlet återfinns ett resonemang om alternativa sätt att förstå gränser och att studera samverkan.

Kapitel 3. Organisering och praktiker

I det tredje kapitlet är syftet att förklara avhandlingens teoretiska utgångspunkter när det gäller organisering och praktikorienterade studier. Den praktikteoretiska forskningen diskuteras, både den tidigare och den nuvarande. Därefter följer en redogörelse för avhandlingens praktikorienterade ansats och vad som är centrala aspekter för avhandlingen analys och slutsatser.

Kapitel 4. Att studera organisering för samverkan

Avhandlingens metodkapitel återfinns i kapitel 4. Här beskrivs och diskuteras forskningsansats, förhållningssätt och tillvägagångssätt. I kapitlet redovisas hur jag genom observationer studerat SUO-arbetet med fokus på projektledarnas olika aktiviteter samt hur tolkning och analys av det empiriska materialet genomfördes.

Kapitel 5. SUO-arbetet

Det femte kapitlet skildrar SUO-arbetet och avhandlingens empiriska material redovisas. I kapitlet beskrivs projektledarnas arbete med de utmaningar och dilemman som de hade att hantera, i samverkan med de olika referensgrupper de organiserade. Kapitlet avslutas med en summering av hur dess utmaningar löstes och diskuterar även vilka utmaningar som var olösta när SUO-arbetet avslutades.

Kapitel 6. Fyra aktivitetsmönster

En redovisning av de aktivitetsmönster som växte fram ur det empiriska materialet (som beskrivs i kapitel 5) återfinns i kapitel 6. Aktivitetsmönstren som benämns planera, navigera, interagera och dokumentera skapade projektledarnas praktik. Dessa utgjordes av projektledarnas återkommande aktiviteter och handlingar som grupperades i mönster. Hur aktivitetsmönstren framträdde och hur aktiviteterna bidrog till projektledarnas praktik redogör jag för i detta kapitel.

Kapitel 7. Aktivitetsmönstren skapade en praktik

I det sjunde kapitlet analyseras aktivitetsmönstren i förhållande till den praktikteoretiska forskning jag redovisat i kapitel 3. I kapitlet diskuteras hur och varför aktivitetsmönstren med dess återkommande aktiviteter kan förstås

”Vi måste takta!”

som delar av projektledarnas praktik och varför deras praktik kan beskrivas som en ”pratik” eller som en utrednings- och organiseringspraktik.

Kapitel 8. Takta

I kapitel 8 utforskas ett begrepp som användes under SUO-arbetet. Begreppet är ”takta” och i kapitlet redovisar hur jag gick tillväga för att utveckla min förståelse för begreppet. Resultatet av utforskandet utmynnade i att aktivitetsmönstren ökades med ett överordnande aktivitetsmönster som benämns takta. Avslutningsvis diskuteras takta ur de tidsmässiga, sociala, gränsöverskridande, holistiska, känslorelaterade samt situerade dimensionerna.

Kapitel 9. Den praktik som organiserar för samverkan

Det nionde kapitlet utgör avhandlingens diskussionskapitel. Här knyts ”trådarna” om praktiker, aktivitetsmönster, gränser, samverkan samt organisering för samverkan samman i olika diskussioner. I kapitlet redovisas svaret på forskningsfrågan och dessutom återfinns en diskussion om hur syftet uppnåtts.

Kapitel 10. Bidrag och reflektioner

I det sista kapitlet, det tionde, redovisas avhandlingens bidrag följt av mina reflektioner om organisering för samverkan. Kapitlet avslutas därefter med förslag till vidare forskning.

Kapitel 2. Samverkan – en kunskaps- översikt

I detta kapitel redogör jag för den samverkansforskning som är relevant för avhandlingen. Syftet är att ge en översikt över denna forskning, vilka drivkrafter som leder till samverkan och hur samverkan organiseras. I kapitlet diskuteras och definieras också vad samverkan betyder och dessutom introduceras nyare begrepp som samproduktion och kollaborativ innovation. I kapitlet finns även ett avsnitt om olika sätt att organisera samverkan, samt slutligen en diskussion om hur gränser kan förstås och vad dessa betyder för förståelsen för samverkan.

Samverkansidén är ständigt aktuell

Samverkan är, och har för många offentliga organisationer varit, ett sätt att möta de krav som ställs både från samhället och dess medborgare (Bryant, 2002; Danermark & Kullberg, 1999; Lindberg, 2009). Ett sådant krav är utmaningen att förebygga segregering och utanförskap i samhället. Begreppet ett ”socialt hållbart samhälle” inkluderas därför i diskussioner om samverkan när det gäller att möta dagens och framtidens utmaningar (se t.ex. SKL, 2014⁸).

Organisationers behov av att samverka är på intet sätt nytt. Så tidigt som i 1809 års regeringsform, 47 § fanns en uppmaning till myndigheter att de skulle ”...räcka hvarandra handen...” och i 1983 års Förvaltningslag, 6 §, regleras myndigheters skyldighet att hjälpa varandra under rubriken

⁸ Dialoger och överenskommelser med civilsamhället. (2014). Rapport från Sveriges kommuner och landsting (SKL). SKL är en arbetsgivar- och intresseorganisation för alla kommuner, landsting och regioner i Sverige. SKL:s uppgift är att stödja och bidra till att utveckla kommuners, landstings och regioners verksamhet.

”Samverkan mellan myndigheter”. Att samverkan fortfarande är aktuellt märks till exempel i regeringens forskningsproposition från 2016 för perioden 2017–2020, som har rubriken *Kunskap i samverkan*⁹, där samverkan mellan samhälle och lärosäten betonas som ett sätt att möta framtida samhällsutmaningar. Även i Statens offentliga utredningar (SOU) betonas samverkan som en adekvat arbetsform som underlättar att lösa ungdomars arbetslöshetsproblem.¹⁰ Exempelen ovan åskådliggör att samverkan både kan förebygga problem och vara en lösning när problem redan uppstått (Lindberg, 2009).

Offentlig sektors behov av samverkan

Anell och Mattisson (2009) lyfter fram några olika skäl till varför behovet av samverkan i offentlig sektor är så omfattande. Dessa skäl har att göra med fragmenteringen av välfärdstjänster, både ur organisatoriskt och invånarperspektiv samt ökade krav på offentlig sektors tjänsteutbud, från såväl invånare som lagstiftare.

Ett första argument för att samverkan behövs är den *fragmentering* som den ökande *specialiseringen* och *differentieringen* av välfärdstjänster resulterat i och som även betonas av Axelsson & Axelsson (2006) och Andersson et al., (2011). Fragmenteringen av tjänster samt det stora antal aktörer som utför dem skapar ett behov av att samordna de tjänster som utförs. Inom sjukvården används metaforen en “obruten vårdkedja”¹¹ för att betona vikten av ett holistiskt synsätt som innebär att vården samordnas och integreras mellan olika professioner och organisationer för patientens bästa.

Det andra argumentet som Anell och Mattisson (2009) framför, kan relateras till det första och berör det tilltagande *behovet av sammansatta insatser* för allt fler individer. När det gäller äldre personer ökar ”multi-sjukligheten”, det vill säga äldre individers vårdbehov utvecklas mot att vård krävs för flera olika sjukdomar samtidigt, vilket innebär många olika vårdkontakter för varje individ. Förutom att sjukvården behöver samordnas finns också ett behov av att samordna kommunens hemtjänst med landstingets vårdorganisation. Här finns således ett samverkansbehov både mellan

⁹ Prop. 2016/17:50.

¹⁰ Se t.ex. SOU 2017:19, Samverkan – Steg på vägen mot fördjupad lokal samverkan för unga arbetslösa.

¹¹ Se t.ex. informationen från Norrtälje www.dagenssamhalle.se/debatt/alla-tjaenar-pa-en-obruten-vardkedja-1969 och Örebro www.regionorebrolan.se/sv/Halsa-och-varld/For-varldgivare/VVF-sidan/Nyheter/2015/Ny-samverkansportal (Hämtade 2018-01-09).

organisationer men också mellan de yrkesgrupper som möter de äldre individerna som är i behov av flera insatser.

Ett tredje argument som förklarar behovet av samverkan är *ökade krav på den offentliga sektorns verksamheter* både från brukare och lagstiftare, kombinerat med den tekniska utvecklingen. För små kommuner kan samverkan vara det enda sättet att lösa exempelvis avfallshantering och räddningstjänst, som är obligatoriska uppgifter för varje kommun. Samverkan skapar gynnsamma förutsättningar att ge invånarna den nödvändiga servicen, både ur ekonomisk, men också ur kompetenssynpunkt då mindre kommuner helt naturligt har mindre ekonomiska och personella resurser än större kommuner (Anell & Mattisson, 2009). Även större kommuner behöver dock samverka, särskilt när det gäller mer specialiserade tekniska lösningar som i uppvärmnings- och energifrågor (jmf. Corvellec, Zapata Campos & Zapata, 2013).

Att samverka kan ses som ett sätt att överskrida gränser inom eller mellan organisationer eller yrkesgrupper, gränser som upprätthålls av både formella regler samt sociala och professionellas mönster. Men samverkan kan även förstås som ett sätt att fylla de mellanrum som uppstår mellan dessa gränser (se t.ex. Askfors, 2018).

Gränser ger en stabilitet då de bidrar till att tydliggöra vad som ingår och vad som är utanför organisationers och yrkesgruppers uppdrag. Vid tillfällen då offentliga organisationers uppdrag att ansvara för välfärdsfrågor sträcker sig utanför de egna gränserna, uppstår således ett behov av att överskrida dessa (Lindberg, 2009).

I gränsöverskridandet finns emellertid inbyggda spänningar, konflikter och dilemman för dem som ska samverka, då det i organisationer finns olikheter i kulturer, strukturer, logiker och sätt att fatta beslut, som i sin tur kan medföra att många problem måste överkommas för att nå en positiv effekt av samverkan (Anell & Mattisson, 2009; Huxham, 1996; Huxham & Vangen, 2005). Dock kan olikheterna hos organisationer även lyftas fram som positiva. De olikheter som bidrar till samverkansbehovet möjliggör att organisationer kan skapa en kvalitet i tjänster som de inte hade kunnat göra på egen hand (Huxham & Vangen, 2005; Lindberg, 2009). Hur dessa olikheter kan hanteras och tillvaratas för att samverkan ska fungera har en mängd samverkansforskare frågat sig. Svaren är många och resulterar, inte helt förvånande, i svar som uppvisar såväl likheter som skillnader.

Fallgropar och succéfaktorer i samverkan

Ett flertal samverkansforskare har ägnat sig åt att studera vilka faktorer som gynnar respektive missgynnar samverkan. Kunskap om detta kan underlätta vid organisering för samverkan. Här presenteras tre olika studier där likheter och skillnader i slutsatser finns.

Två sidor av samma mynt

I en litteraturstudie av vetenskapliga artiklar om yrkesrehabilitering visade det sig att de begränsande och underlättande faktorerna för samverkan tycks vara två sidor av samma mynt (Andersson et al., 2011).

I lika hög grad som en god *kommunikation* underlättar samverkan, försvåras samverkan av avsaknaden av kommunikation, vilket i sin tur kan leda till otydligheter i roller och ansvarsfördelning.

Tillit och förtroende mellan samverkande organisationer är en annan aspekt som underlättar samverkan (Bryant, 2002; Sullivan & Skelcher, 2002). I samverkan finns risker inbyggda, eftersom en part aldrig kan vara säker på hur en annan kommer att handla. Samverkan kräver således att de samverkande litar på varandra (Tillmar & Lindkvist, 2007). Att bygga upp tillit och förtroende tar tid, men att förstöra den går snabbt, menar Andersson et al. (2011). Avsaknad av tillit och förtroende i samverkanssituationer kan leda till misstänksamhet och att de samverkande i första hand värnar om sina egna intressen, vilket kan skapa konkurrens om makt och resurser, eller positionering som Bryant (2002) uttrycker det. Detta leder till konflikter och splittring mellan de samverkande parterna.

Åtagande och engagemang (commitment) är ytterligare ett exempel på att ”samverkansmyntet” har två sidor. Denna aspekt baseras på tillit och kommunikation och underlättas om de samverkande aktörerna är relevant representerade i förhållande till uppgiften, det vill säga om ”rätt” individer är engagerade. Dock kan samverkan försvåras om det saknas representanter som genom sin kunskap eller sina arbetsuppgifter borde vara involverade (Andersson et al., 2011).

Regler och förordningar kan underlätta och tydliggöra arbetsuppgifterna och förutsättningarna i en samverkansprocess, men ses oftare som hindrande då exempelvis skilda arbetsvillkor hos de samverkande försvårar samverkansarbetet (Andersson et al., 2011).

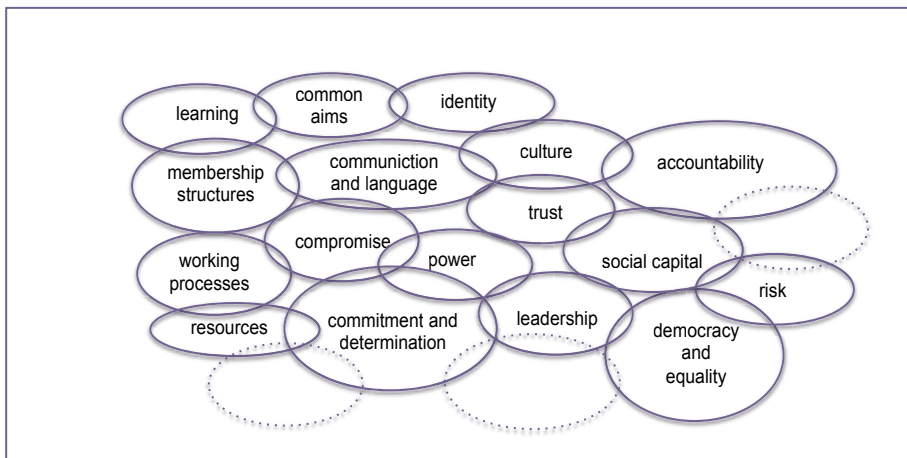
Ledarskap är ytterligare en företeelse som kan underlätta eller hindra samverkan. En stödjande och prestigelös ledare som delegerar ansvar till de samverkande, underlättar möjligheterna till samverkan för sina medarbetare mer än en ledare som i första hand bevakar sin organisations intressen (Andersson et al., 2011; Sullivan & Skelcher, 2002; Widmark et al., 2011).

Anderssons et al. (2011) sammanställning av olika aspekter som kan underlätta eller försvåra samverkan är en av många studier som leder till olika råd och rekommendationer för att underlätta samverkan.

En teori om collaborative advantage

I boken, *Managing to Collaborate* har Huxham och Vangen (2005) sammanställt sin 15-åriga forskning om hur fördelar med samverkan

(”collaborative advantage”) uppnås. Författarna har under sina år som samverkansforskare samlat data från olika samverkansprojekt och sammanställt dem till något de kallar för ”teorin om fördelar med samverkan (the theory of collaborative advantage). De menar att istället för att presentera och fastslå en lista på de viktigaste aspekterna som hindrar eller underlättar samverkan som exempelvis tillit (Andersson et al., 2011; Bryant, 2002; Sullivan & Skelcher, 2002) eller organisationskultur (Anell & Mattisson, 2009; Danermark & Kullberg, 1999), är deras teori om collaborative advantage under ständig utveckling. I sin forskning har de identifierat ett antal teman där vissa kan ses som hinder och andra representerar framgång, vilket kan tyckas likna andra forskares tillvägagångssätt. Huxham och Vangen (2005) ser dock sin forskning som speciell då de understryker föränderligheten och utvecklingen av nya teman, det vill säga att teorin om collaborative advantage aldrig blir färdig. De framhåller att alla teman inte är relevanta samtidigt för alla samverkansprojekt, men att de kan tillämpas av alla som deltar i samverkan oavsett vilken roll de samverkande har. Författarna menar vidare att de som tar hänsyn till dessa teman också förstår den bakomliggande spänning som finns i samverkanssituationer och har därmed större chans att lyckas. Exempel på teman är: kultur, lärande, resurser, gemensamma mål, tillit, makt, demokrati och jämlikhet med mera. Figur 1 visar den mångfald teman som författarna anser vara relevanta att ta hänsyn till för att uppnå collaborative advantage och dessutom hur de överlappar varandra. De tomma ovalerna indikerar att temana ständigt förnyas och utökas samt att teorin om samverkans fördelar aldrig kommer att vara fullbordad.



Figur 1: Teman i samverkanspraktik (Themes in collaboration practice) (Huxham & Vangen, 2005, s. 12)

Motsatsen till collaborative advantage diskuteras också av Huxham och Vangen (2005). De använder uttrycket ”collaborative inertia” som benämning på den situation som uppstår när problem i en samverkansprocess gör att tempot minskar och till och med avstannar, utan att något har åstadkommit (Huxham & Vangen, 2005).

De teman som återfinns i författarnas modell har stora likheter med Anderssons et al. (2011) litteraturstudie. Begrepp som kommunikation, tillit, åtagande och engagemang samt ledarskap betonas som centrala båda ”modellerna”.

Ytterligare ett sätt att beskriva viktiga förutsättningar för en fungerande samverkan är Sullivan och Skelcher (2002) perspektiv på samverkanskompetens.

Att bygga samverkanskompetens

Efter studier av offentlig sektor i Storbritannien har Sullivan och Skelcher (2002) samt Barnes och Sullivan (2002) sammanställt fem typer av samverkanskompetenser som bör finnas i organisationer innan samverkansprocesser initieras. Därför, menar författarna, krävs att organisationer som står i begrepp att starta samverkan utreder huruvida dessa kompetenser finns i organisationerna, innan samverkan startas. Deras modell utgår från att dessa samverkanskompetenser finns på olika nivåer i organisationer, vilket skiljer deras slutsatser från de ovanstående. För öka förutsättningarna för en lyckad samverkansprocess bör därför en organisations samverkanskompetens utvecklas. Att undersöka följande nivåer utifrån nedanstående aspekter för att bedöma om förutsättningar finns är därför centralt, ur författarnas synpunkt:

1. Den strategiska nivån – där en vision för samverkan skapas.
2. Ledningsnivån – där ansvaret finns för att tydliggöra befogenheter och ansvar i organisationen och gentemot samverkansparterna.
3. Den operativa nivån – där organisationens strukturer och processer ska möjliggöra att nya aktiviteter kan genomföras.
4. Praktiknivån – där utbildning av medarbetares färdigheter och förmågor ska ske för att underlätta samverkan.
5. Samhälls- och invånarnivån – där de kulturella, materiella och personliga resurser finns, som kan vara en del av förändringsprocesser. (Barnes & Sullivan, 2002; Sullivan & Skelcher, 2002)

Författarna lyfter som Andersson et al. (2011) och Huxham och Vangen (2005) fram ledarskapet som en viktig faktor för samverkan. Sullivan och

Skelcher (2002) betonar dessutom i sin studie, i linje med övriga ovan, att även tillit är en central aspekt för att samverkan ska fungera.

I detta kapitel har jag hittills diskuterat vilka drivkrafter som finns bakom samverkansbehovet i offentlig sektor och faktorer som underlättar och försvårar samverkan. Kapitlet fortsätter nu med en redogörelse för hur samverkansbegreppet kan förstås genom en mer utförlig beskrivning än den som förekommer i kapitel 1. Här ges också exempel på nyare begrepp inom samverkansforskningen, som samproduktion och kollaborativ innovation.

Vad betyder samverkan?

Då forskare har introducerat en mängd definitioner av begreppet samverkan, presenteras och diskuteras här de definitioner som idag används inom samverkansforskningen och som är relevanta för avhandlingen.

Samverkansforskningen rör sig till stor del inom vård- och omsorgssektorn (se t.ex. Andersson et al., 2011; Axelsson & Axelsson, 2006; Danermark & Kullberg, 1999; Lindqvist, 2000; Huxham, 2013; Longoria, 2005). Begreppet samverkan bör skiljas från andra närliggande begrepp som ”samarbete” och ”samordning”. Detsamma gäller för de begrepp som används på engelska: ”collaboration” (samverkan, översätts i vissa fall till samarbete), ”co-operation” (samarbete) samt ”co-ordination” (samordning) (Axelsson & Axelsson, 2006; Graham & Barter, 1999).

Nationalencyklopedin definierar samarbete som ”arbete som bedrivs av två eller flera tillsammans med gemensamt syfte”.¹² *Samarbetsbegreppet* betonar således endast att gemensamt arbete med gemensamt syfte sker, men definierar inte huruvida syftet är långsiktigt, vilket är en central dimension i samverkansbegreppet (Huxham & Vangen, 2005). *Samordning* betyder att ”samordna (något) för gemensamt syfte ofta i politiskt, administrativt eller i ett ekonomiskt sammanhang”.¹³ Inte heller samordning uttrycker den långsiktiga dimension som finns i samverkan. Dessutom kan samordning göras i förväg och på en annan plats, vilket innebär att begreppet samordna saknar den sociala karaktär som samverkansbegreppet innebär (Lindberg, 2009). Hur de långsiktiga, de sociala och andra dimensioner kan relateras till samverkansbegreppet förklaras nedan, i samband med att samverkansforskarens definitioner diskuteras.

¹² Samarbete är ett ”arbete som bedrivs av två eller flera tillsammans med gemensamt syfte”, Nationalencyklopedin, samarbete. www.ne.se (hämtad 2018-01-08)

¹³ Samarbete är att “samordna (ngt) för gemensamt syfte ofta i pol., admin. el. ekon. sammanhang”, Nationalencyklopedin, samordning. www.ne.se (hämtad 2018-02-04)

Begreppsdefinitioner

Samverkansbegreppet betonar att parterna ”verkar¹⁴ tillsammans”, de gör något som med gemensamma krafter blir bättre än vad var och en enskilt skulle åstadkomma (Graham & Barter, 1999; Huxham & Vangen, 2005; Sullivan & Skelcher, 2002). Detta beskrivs som en av de centrala dimensionerna i samverkan och kan uttryckas som: $1 + 1 = 3$. Det vill säga att samverkansparter förutsätter att utföra exempelvis välfärdstjänster med god kvalitet, ökar vid ett gemensamt resursutnyttjande.

Många forskare betonar att det unika i samverkan, förutom att utnyttja varandras kompetenser och resurser, handlar om att någon form av gräns överskrids, oavsett om den är organisatorisk eller yrkesrelaterad (se t.ex. Andersson et al., 2011; Huxham & Vangen, 2005; Ramaswamy & Ozcan, 2014). Huxhams och Vangens definition av samverkan, som ofta citeras inom dagens samverkansforskning lyfter fram det faktum att organisatoriska gränser överskrids när ett gemensamt syfte ska uppnås:

[...] any situation in which people are *working across organizational boundaries* towards some positive end.

(Huxham & Vangen, 2005, s. 4, kursiverat enligt originalkällan)

I samverkansbegreppet finns även en social dimension, eftersom det handlar om att göra något tillsammans med ett gemensamt syfte. Betoningen på det *gemensamma syftet* återkommer likaså i definitioner om samverkan. Vissa forskare ser samverkan som ett system av relationer och att dessa bidrar till ett mervärde genom att syften uppnås som samverkansparterna inte kunna uppnå på egen hand (Graham & Barter, 1999).

A relational system which two or more stakeholders pool together resources in order to meet objectives that neither could meet individually.

(Graham & Barter, 1999, s. 7)

Även *interaktionen i relationen* i samverkanssituationer lyfts fram och detta skiljer samverkan från exempelvis samarbete. (Danermark, 2004; Graham & Barter, 1999; Lindqvist, 2000). Graham och Barter (1999) diskuterar vikten av att förstå ordet som ett verb, ”att samverka”, snarare än ett substantiv (en samverkan), vilket betonar att samverka är en aktiv handling eller aktivitet. Danermark (2004) formulerar en definition med följande ord:

¹⁴ Verka betyder att ”fortlöpande inrikta sina krafter på visst resultat el. för utövande av viss funktion.”, Nationalencyklopedin, verka. www.ne.se (hämtad 2018-01-08).

”Man *interagerar* alltid om *något* i ett specifikt syfte.”

(Danermark, 2004, s. 22, kursiverat enligt originalkällan).

Därmed betonar Danermark (2004) inte gränsöverskridandet i sin definition utan lyfter, förutom interaktionen, fram det *gemensamma* i samverkan. Författaren menar att det alltid finns ett föremål för samverkan, ett gemensamt objekt, en person eller en intention. Likt Huxham och Vangen (2005) och Graham och Barter (1999), menar Danermark (2004) att utmärkande för de aktiviteter som görs i samverkanssituationer är att de är målinriktade och har ett syfte.

Att interagera är att utbyta tankar, idéer och information med en eller flera personer (jmf. Mörndal, 2009). Genom att betona interaktionen i samverkan synliggörs en *social dimension* som innebär att samverkan görs tillsammans med andra. När interaktion sker i samverkanssituationer finns också aspekter som rör framtiden inkluderade, som intentioner och syften. Det innebär att det finns en underförstådd *tidsdimension* i samverkansbegreppet, ett framtidsperspektiv, som gör att samverkan förstås som långsiktig även om denna dimension inte tydliggörs i de presenterade definitionerna (se t.ex. Sullivan & Skelcher 2002; Andersson et al., 2011; Bishop & Waring, 2016; Huxham & Vangen, 2005).

Samverkan, samarbete och samordning

Jag avslutar här diskussionen om de närliggande begreppen samverkan, samarbete och samordning genom att konstatera att samverkansbegreppet är ett mer mångfacetterat begrepp än både samarbete och samordning, även om det också finns likheter dem emellan. I avhandlingen förstås samverkan som *en gränsöverskridande, social och långsiktig aktivitet, där de samverkande parterna har ett gemensamt syfte och en föreställning om att deras respektive resurser kan användas mer effektivt tillsammans*. Organisering av samverkan (som denna avhandling handlar om) innebär följaktligen att skapa förutsättningar för detta, enligt ovanstående definition.

Samarbete kan lika väl ske mellan kollegor i samma enhet (jmf. projektledarna) som mellan organisationer och därmed betonas inte den gränsöverskridande dimensionen (även om den kan finnas). Liksom samverkan understryker samarbetsbegreppet det sociala och att de samarbetande parterna har ett gemensamt syfte. Det är vidare rimligt att anta att det gemensamma syftet innebär att samarbetet också ska leda till en förbättring. I samarbetsbegreppets definition ovan finns dock ingen formulering om långsiktighet.

Samordna, slutligen, betyder att det finns ett gemensamt syfte mellan de samordnande parterna och en strävan efter något bättre, men var, hur och hur länge, är dimensioner som saknas i förhållande till samverkan. Likheter och

skillnader i vad som betonas i de tre begreppen samverkan, samarbete och samordning åskådliggörs i Tabell 1.

Tabell 1: Likheter och skillnader mellan samverkan, samarbete och samordning

Karaktärsdrag	Samverkan	Samarbete	Samordning
Gränsöverskridande	X		
Social	X	X	
Gemensamt syfte	X	X	X
Förbättrande resultat	X	X	X
Långsiktig	X		

Under det senaste decenniet har nya begrepp vuxit fram inom samverkansområdet, begrepp som betonar och utvecklar andra dimensioner av samverkan än dem jag redogjort för här. Ett sådant begrepp är samproduktion.

Samverkan och samproduktion

”Co-creation” och ”co-production” är relativt nya begrepp som använts på senare tid inom samverkansforskningen och även i praktiken (se t.ex. Bason, 2010; Farmer, Hill & Munoz, 2012; Ramaswamy, 2014; Osborne & Strokosch, 2013). Båda begreppen har på svenska översatts med ”samproduktion”.

Begreppet samproduktion är emellertid inte nytt, då Elinor Ostrom¹⁵ introducerade ”co-production” redan på 1970-talet (Tillgren & Stier, 2016). Dock har det under det senaste decenniet lyfts fram som nytt, särskilt i sammanhang som gäller svenska högskolors samverkansarbete (Holmström, Stier, Tillgren, & Östlund, 2016a).

Idéerna om samproduktion föregås av samverkan även om inte all samverkan leder till samproduktion (Aytar, Akhavan, Bogg, Söderlund, & Tillgren, 2016). Samproduktion går bortom samverkansidéerna genom att de, mer tydligt än samverkan, fokuserar på att skapa kunskap, värde och nytta för de involverade parterna (Bovaird, 2007; Holmström, Stier, Tillgren, & Östlund, 2016b; Osborne & Strokosch, 2013). Idén om samproduktion utgår från att det är interaktionen mellan individer som är central (jmf. Danermark, 2004) och därmed är fokus inte på organisationerna och dess gränser. Det är också dessa interaktioner som skapar värde i samverkan,

¹⁵ Elinor Ostrom (1933–2012) var en amerikansk nationalekonom, statsvetare och nobelpristagare.

eftersom samproduktion kräver ett särskilt engagemang från de involverade individerna. I engagemanget ingår att skapa nya relationer med, i många fall obekanta partners och genom interaktion med dessa utbyta möjligheter till skapande av ny kunskap (Holmström et al., 2016b). Nya lösningar föds således i en process *med* individer till skillnad från traditionella samverkansprojekt som skapas *för* individer (Bason, 2010).

Ett annat begrepp, förutom samproduktion, som kan sägas vara en utveckling av samverkansbegreppet, där kunskapande processer och skapandet av nya lösningar i interaktion är centrala, är begreppet ”kollaborativ innovation” som diskuteras och förklaras i nästa avsnitt.

Samverkan och kollaborativ innovation

Med det engelska konceptet ”collaborative innovation” förstås innovation som en process, där flera aktörer utvecklar nya idéer tillsammans. Dessa innovationer realiseras sedan och sprids (Bommert, 2010; Torfing, 2016). En effekt av att nya idéer (innovationer) sprids inom ett verksamhetsområde är att de utmanar och ”stör” etablerade praktiker i ett specifikt sammanhang:

[...] intended but inherently contingent process that involves the development and realization, and frequently also the spread, of new and creative ideas that challenge conventional wisdom and disrupt the established practices within a specific context.

(Torfing, 2016, s. 30, kursiverat enligt originalkällan)

En central tanke inom kollaborativ innovation är att samverkan underlättar ömsesidigt lärande och att det ömsesidiga lärande som sker när individer arbetar tillsammans kan öka förutsättningarna för att fler innovationer skapas (Torfing, 2016). Därför kan teorier om lärande bidra med relevanta och intressanta insikter inom samverkan, särskilt det sociala perspektivet som innebär att lärande sker när individer interagerar och gemensamt löser de vardagliga problem som uppstår i arbetet, i deras dagliga praktik (Brown & Duguid, 1991; Gherardi, 2015a; Lave & Wenger, 1991). De gemensamma lösningar som skapas i praktiken kan alltså ge upphov till att nya idéer, eller innovationer, föds.

Samverkansprocesser där medarbetare lär av varandra kan bidra med värdefull kunskap till de samverkande organisationerna (Daft, 1993) eller avdelningarna inom en organisation. Men samverkan kan också försvåra lärande, eftersom det finns en risk att de relationer som byggs upp inom en arbetsgrupp försämras när nya kollegor från andra organisationer eller avdelningar ska interagera med den egna arbetsgruppen (Tempest & Starkey, 2004). Negativa effekter avseende lärande har också konstaterats i

samverkansprojekt där olika former av problem uppstått (ibid.). En annan svårighet när det gäller samverkan och lärande är att de medarbetare som är engagerade i samverkansprojekt utvecklar kunskaper som inte kommer övriga individer i organisationen till del (ibid.) (jmf. Maaninen-Olsson, Wismén & Carlsson, 2008) och därmed får inte organisationen nytta av de nya kunskaper som utvecklats i samverkansprojektet.

Samproduktion och framför allt kollaborativ innovation utmanar existerande arbetssätt och genom ett gemensam lärande kan nya sätt att hantera och lösa arbetsuppgifter utvecklas i samverkan med andra. Ny-tänkande och lärande sägs skapa hållbara organisationer som bättre kan organisera och hantera samhällsuppdraget gentemot invånarna (Osborne, Radnor, Vidal, & Kinder, 2014; Osborne & Strokosch, 2013).

Samverkan kan således beskrivas på olika sätt, som gränsöverskridande interaktioner, som samproduktion (skapande av ny kunskap) eller som kollaborativ innovation (skapande av nya gemensamma idéer).

Samverkan i avhandlingen

I avhandlingen förstås samverkan som en gränsöverskridande, social och långsiktig aktivitet, där de samverkande parterna har ett gemensamt syfte och en föreställning om att deras respektive resurser kan användas mer effektivt tillsammans. Samverkansprocessen riktar sig mot ett gemensamt objekt, exempelvis ett problem som ska lösas, (Danermark, 2004) och därmed skapas gemensam mening för de samverkande. Samverkan sker således genom återkommande interaktioner med individerna i en samverkansprocess. Avhandlingens definition av samverkansbegreppet används för alla former av samverkan, både den interna intraorganisatoriska samverkan som sker mellan avdelningar och enheter inom en organisation och den externa interorganisatoriska samverkan som sker över organisationers gränser. Detta gör avhandlingens definition av samverkansbegreppet något vidare än vad samverkansforskare i allmänhet menar med samverkan, eftersom det generellt sett är interorganisatorisk samverkan som är i fokus. Huxham och Vangen (2005) påpekar dock att intern samverkan fungerar på liknande sätt som samverkan mellan organisationer.

Samverkansprocesser kan inte bara beskrivas och förstås på olika sätt, de organiseras också på skilda sätt, med olika stort åtagande från de samverkande organisationerna.

Organisering av samverkan

I denna avhandling förstås således samverkan bland annat som en social aktivitet och sociala aktiviteter kräver interaktion. Hur interaktionen kan variera beskriver Andersson et al. (2011) i sin litteraturstudie om yrkesrehabilitering. Författarna fann i sin litteraturstudie att det som i de studerade artiklarna kallades samverkan, i själva verket var olika ”grader” av den interaktion som samverkan bygger på. De skapade en typologi genom att definiera sju olika grader som här återges från den enklaste samverkansformen till den mest komplexa:

1. Den enklaste samverkansformen utgjordes av *informationsutbyte* (”Information exchange”) mellan de involverade organisationerna, vilket just kännetecknades av att information utväxlades mellan de samverkande.
2. En något mer utökad grad av samverkan benämndes som *fall-samordning* (”Case coordination”) där de involverade organisationerna inte samverkade direkt med varandra utan genom en samordnare.
3. Ett tredje alternativ, med ytterligare någon högre grad av samverkan, var *medverkansmöten* (”Interagency meetings”) där professionella möttes för att diskutera gemensamma klienter, ibland även med klienten själv.
4. Den fjärde varianten kallades *multidisciplinära team* (”Multidisciplinary teams”) och innebar att olika professioner tillsammans arbetade i grupp med klienterna under en längre tid.
5. Den femte graden av samverkan var *partnerskap* (”Partnership”) och byggde på formella överenskommelser mellan minst två aktörer i ett samverkansarbete.
6. Den sjätte graden kallades *samlokalisering* (”Co-location”). Det betydde att de involverade organisationerna eller delar av dem fanns i samma lokaler, vilket underlättade kommunikation och kontakter mellan aktörerna.
7. Den sjunde och mest komplexa och krävande samverkansmodellen var *gemensam budget* (”Pooled budgets”). I denna modell krävdes förhandlingar mellan de samverkande samt formella överenskommelser. I dessa fall användes de gemensamma resurserna till gemensamma aktiviteter (jmf. definitionen av Graham och Barter, 1999).

Andersson et al. (2011) betonar att dessa modeller ofta förekommer i olika kombinationer. Dock illustrerar dessa sju ”samverkansgrader” den komplexitet som finns inbyggd i samverkan. Men förutom att dela upp samverkansformer i olika grader av samverkan finns också andra sätt att bedriva och beskriva samverkan på.

Samverkan i projekt

Projektformen är ett vanligt sätt att organisera samverkan och innebär att parter går samman och avsätter gemensamma resurser för samverkan (Anell & Mattisson, 2009; Lindberg, 2009) likt ”gemensam budget” ovan. Projekt som organiseringsform karaktäriseras i korthet av att de är tydligt avgränsade i tid, har definierade mål, består av en avgränsad grupp individer (projektmedlemmar) samt att någon form av resultat ska överlämnas i slutet av projektet då det upphör (Lundin & Söderholm, 1995).

Ett argument för att använda projektformen som organiseringsform i samverkanssammanhang sägs vara svårigheten att placera in utvecklingsarbeten i den ordinarie organisationsstrukturen. Samverkansprojekt är ofta utvecklingsarbeten och kräver som alla utvecklingsarbeten att många olika perspektiv (och därmed individer) involveras (Dobers & Söderholm, 2009). Genom projektformen kan nya arbetssätt prövas och nya möjligheter skapas för medarbetare med olika kompetens och erfarenheter att mötas för innovativa diskussioner (Bommert, 2010; Torfing, 2016). Denna utveckling har lett till att begreppet ”projektifiering” används för att förklara den ökade förekomsten av projekt både inom privat och offentlig sektor. Projektifiering innebär en ökande tilltro till projekt som en temporär organiseringsform för att bland annat öka en organisations handlingsutrymme (Fred, 2015; Godenhjelm, Lundin, & Sjöblom, 2015), vilket är relevant i utvecklings- och samverkansarbeten.

Ett exempel på hur ny mark kan brytas genom samverkan i projektform är projektet KLOSS AkUt (Kunskap och Lärande om Strategisk Samverkan–Akademi Ut), ett samverkansprojekt mellan elva lärosäten där 40 personer från lärosätena tillbringat tid hos en annan organisation, utanför det egna lärosätet. Projektet syftade till att skapa nya sätt att organisera och genomföra personrörlighet från akademi till det omgivande samhället samt att undersöka hur denna organiserade rörlighet kunde bidra till att skapa nytta såväl för det omgivande samhället som för akademien, i form av ökad kvalitet i utbildning och forskning (Dobers och Blaus, 2017).

Genom projektformen kan således samverkan underlättas eftersom en ny, för ändamålet temporär, organisation skapas där resurser i form av individer och ekonomi kan hanteras vid sidan om den ordinarie organisationsstrukturen. Men det finns också negativa aspekter av projektformen för samverkan. Exempelvis kan ett alltför stort fokus på projektet vara negativt

för organisationen då risken är att distans skapas genom att kontakten med övriga medarbetare som inte deltar i projektet försämras (Torfing, 2016). Dessutom kan längre samverkansprojekt försämra möjligheten till innovativa lösningar genom att de samverkande projektmedlemmarna utvecklar ett så likartat tankesätt att det försvårar utvecklingen av nya idéer och innovationer (Torfing, 2016). Ytterligare en problematisk situation kan uppkomma när projekttiden är slut, om det finns otydligheter i fråga om hur de resultat och de kunskaper ska förvaltas som projektet bidragit med (Havila & Salmi, 2008).

Andra samverkansformer

Ett alternativt sätt att utöva samverkan på är att se det som en *transaktion* där relationer och samverkansaktiviteter regleras genom formella kontrakt (Anell & Mattisson, 2009; Sullivan & Skelcher, 2002). Ett transaktionsperspektiv utgår från ett strategiskt synsätt där de samverkande individerna inte är synliga då fokus är på organisationen. Strategisk samverkan kan ske genom att skapa allianser eller förbund där organisationer har gemensamma överenskommelser, till exempel mellan länder när det gäller handels- eller försvarsfrågor (Huxham & Vangen, 2005; Lindberg, 2009).

Samverkan som *partnerskap* är den vanligaste samverkansformen (Sullivan & Skelcher, 2002) och liknar projektformen. Den rör ofta stora övergripande frågor, är inte tidsbegränsad som projekt (jmf. Andersson et al., 2011; Schuber, Blaus, Dobers & Karlsson, 2015) och har generellt ett längre tidsperspektiv än kontrakt. Partnerskap bygger på en ömsesidighet när det gäller beslutsfattande och skapar ett värde som de enskilda parterna inte kan uppnå på egen hand (Sullivan & Skelcher, 2002). Partnerskap är ofta reglerade relationer mellan det offentliga och privata där den privata organisationen utför en offentlig tjänst, exempelvis välfärdstjänster (Dahlstedt, 2009; Huxham & Vangen, 2005). Denna typ av samverkan kallas internationellt för “public private partnerships” (PPP) (Bishop & Waring, 2016). Den svenska motsvarigheten är offentlig privat samverkan (OPS) (Nilsson & Pyddoke, 2007).

Inom samverkansforskningen diskuteras även *nätverk* som en samverkansform. Nätverk i detta sammanhang handlar om när individer i organisationer använder sina professionella kontakter i andra organisationer för att samverka (Anell & Mattisson, 2009). Dessa nätverk styrs inte från organisationen utan kommer till på enskilda individers initiativ och ska inte förväxlas med den nätverksforskning där nätverk definieras som att de skapas och hålls ihop av aktörers relationer och kontakter (Håkansson & Snehota, 1989).

Ovanstående begrepp är dock svåra att skilja från varandra och inom samverkansforskningen såväl som i praktiken finns ingen konsensus i hur de

ska förstås och därför används begreppen på olika sätt i olika sammanhang (Huxham et al., 2000). Mycket kring samverkan, både definitionen av företeelsen och under vilka former arbetet genomförs, förefaller vara svårt att skapa enighet om. Varför förväntas då organisationer att samverka när betydelsen av konceptet inte är tydligt, frågar sig Longoria (2005)? Mitt svar på den frågan är att det troligtvis beror på den förförståelse som många tycks ha och som innebär att samverkan är något positivt och att samverkan dessutom är en relevant lösning på många problem, åtminstone ur ett teoretiskt perspektiv.

I detta avsnitt har jag redogjort för de vanligaste samverkansformerna, hur samverkan vanligtvis organiseras, men trots att sätten att samverka är många och föreställningen om samverkan är positiv, är det svårt att hitta vetenskapligt stöd och goda exempel på när samverkan verkligen har fungerat (Anell & Mattisson, 2009; Huxham & Vangen, 2005).

Effekter av samverkan

En anledning till svårigheterna att finna samverkans exempel som haft goda effekter kan vara att samverkan tar tid och att det finns många aspekter att ta hänsyn till när effekter av samverkan ska värderas. I en litteraturstudie om samverkan mellan samhälle och akademi poängteras att de samverkande måste enas om en definition av samverkan och varför samverkan ska genomföras, innan samverkan utvärderas och mäts. (Bölling & Eriksson, 2016). Även Bjursell, Dobers och Ramsten (2016) har studerat samverkan mellan samhälle och akademi och betonar att när mätningar av effekter görs, bör en medvetenhet finnas om att samverkansrelationer är tidskrävande att skapa och att det därför tar tid innan effekter av samverkan blir synliga. Samma författare betonar också att ”samverkansaktiviteter skapar nätverk av sammankopplande effekter” som är svåra att skilja från varandra samt att hur samverkan värderas, avgörs av det perspektiv och intresse som den som gör värderingen har. Olika samverkansparter kan således göra skilda bedömningar i samma projekt (Bjursell et al., 2016, s. 97).

Att tidsperspektivet ofta är långt i samverkanssammanhang kan också bidra till att förutsättningarna för samverkan ändras. Eftersom organisationer och även den omgivande miljön ständigt förändras, har faktorer utanför samverkansprojektet betydelse för hur framgångsrikt ett samverkansprojekt är. Sådana faktorer kan vara förändringar av vilka individer som deltar i samverkansprojektet, ändrade ekonomiska förutsättningar samt politiska ställningstaganden som påverkar samverkansprojektet (Anell & Mattisson, 2009). Inom vård och omsorg har följande aspekter visat sig vara positiva för samverkan (Anell & Mattisson, 2009):

- Om initiativet till samverkan kommer ”underifrån”, från dem som befinner sig närmast verksamheten.
- Om gemensamma mål utvecklas.
- Om samverkan gäller en ny aktivitet eller verksamhet som ingen av parterna har bedrivit tidigare. Fördelen är då att det är möjligt att tillsammans skapa något nytt.
- Om syftet är att generera en ekonomisk vinst som parterna kan dela på.

Huxham och Vangen (2005) nyanserar bilden av det komplicerade med att mäta effekter av samverkan och menar att de berättelser som de samlat in om lyckad samverkan nästan uteslutande kan relateras till att ”rätt” personer kom tillsammans vid ”rätt” tidpunkt. Ett annat diskussionsämne när det gäller samverkansforskning är vem eller vad som egentligen ska studeras.

Samverkansforskningens fokus – en diskussionsfråga

Samverkansforskningen om välfärdstjänster kan delas upp i två delar: Den forskning som riktar sig mot de individer eller grupper som är i behov av välfärdstjänster och hur deras situation förändras genom samverkan, samt den forskning som inriktas mot dem som samverkar, de professionella. Widmark et al. (2011) menar att samverkan måste ses som ett verktyg för att möta de behov som invånarna har, inte som ett mål för de professionella. Därför måste forskningens fokus vara på resultatet av samverkan och inte hur på professionella interagerar med varandra. Även andra forskare (se t.ex. Longoria, 2005; Graham & Barter, 1999) är inne på samma tankebanor och menar att orsaken till samverkan är att bättre möta individers sociala behov. Därför är utgångspunkten empiriska studiers resultat och hur dessa resultat påverkar dem som samverkan berör:

The initiation and maintenance of inter-organizational collaboration should be grounded in the results of empirical studies that shows its efficacy as a means of achieving specific human service recipient outcomes, not a practice or political ideology.

(Longoria, 2005, s. 135)

Min åsikt är dock att ytterligare kunskap måste utvecklas när det gäller vad som sker i samverkansprocesser, för att kunna utveckla metoder för samverkan. Därför bör studier om samverkan inte endast fokusera på de individer som är i behov av välfärdstjänster utan också hur samverkan går

till, vad de samverkande gör och vad som sker i deras interaktioner. Denna åsikt delas även av Widmark et al. (2011).

Ett exempel på hur samverkan undersökts ur de samverkandes perspektiv är studier som genomförts vid samverkansövningar mellan ”blåljus-organisationer” (polis, ambulans, räddningstjänst och SOS-alarm), där övningarna som lärtillfällen samt deras användbarhet för personalen studerats (Berlin & Carlström, 2015a, 2015b).

För att utveckla kunskapen och dra slutsatser om samverkan krävs att data om samverkan insamlas. Longoria (2005) poängterar vikten av att utveckla metoder för datainsamling under samverkansprocesser samt att analysera och dra slutsatser av empiriskt material. Författaren har sammanställt följande rekommendationer för samverkan där också utvärdering och kunskapande ingår:

- Definiera och diskutera samverkan inför varje nytt samverkansarbete.
- Hantera resursfrågan då samverkansprocesser är resurskrävande.
- Utveckla realistiska mål.
- Samla data för att möjliggöra utvärdering och utveckla modeller.
- Utveckla och dela kunskap om hur samverkan påverkar livet för de som är i behov av välfärdstjänster.

En anledning till att samverkan trots allt upplevs som positiv av de samverkande kan vara att det inom välfärdssektorn förefaller finnas ett underliggande antagande om samverkansarbetets positiva effekter. Detta trots svårigheterna att redogöra för vad de individer som är i behov av välfärdstjänster vinner på att organisationer samverkar. Möjligen skulle denna inställning kunna botten i att grundidén om samverkan är social och demokratiskt och därmed stämmer överens med de ideologier som råder inom välfärdsområdet (Longoria, 2005). Huxham och Vangen (2005) har dock en annan, mindre positiv syn på samverkan. De menar att det faktum att forskningsresultaten kring samverkan är oklara, att samverkan är svårt, tar mycket tid och andra resurser i anspråk bör påverka när och om samverkan ska genomföras. Med tanke på dessa svårigheter avråder de generellt från samverkan med följande ord:

The overwhelming conclusion from our research is that seeking collaborative advantage is a seriously resource-consuming activity so is only to be considered when the stakes are really worth pursuing. Our message to practitioners and policy makers alike is *don't do it unless you have to*.

(Huxham & Vangen, 2005, s. 13, kursiverat enligt originaltexten)

Huxham och Vangen (2005) avslutar citatet ovan med uppmaningen: Gör det inte om ni inte måste! Denna uppmaning får avsluta avsnittet om diskussionen om effekter av samverkan, även om den inte representerar den förhärskande uppfattningen om samverkan.

Alternativa sätt att förstå samverkan

Detta kapitel har handlat om samverkansforskning och hur idén om samverkan inom och mellan organisationer kan bidra till att hantera de samhällsutmaningar som offentliga organisationer ansvarar för. I kapitlet har också de problem som kan förekomma i samband med den gränsöverskridande verksamhet som samverkan representerar, redovisats. Jag har också diskuterat att föreställningen om samverkan lever vidare trots att de positiva forskningsresultaten är få. Kapitlet avslutas här med en diskussion om alternativa sätt att förstå och studera samverkan.

En av de grundläggande utgångspunkterna när det gäller samverkansarbete är att arbetet sker över någon form av gräns och att gränsöverskridande är svårt. För många forskare är därför gränsöverskridandet det väsentliga och intressanta (Andersson et al., 2011; Bason, 2010; Huxham et al., 2000; Ramaswamy & Ozcan, 2014; Torfing, 2016).

De svårigheter som uppstår i samverkanssituationer hänförs av forskare till olikheter i kulturer, strukturer, kunskapstraditioner, professionella mål, logiker och sätt att fatta beslut och att dessa olikheter skapar gränser mellan organisationer eller mellan yrkesgrupper (Axelsson & Axelsson, 2009; Danermark & Kullberg, 1999). När gränsproblemen kan överkommas uppnås fördelarna med samverkan, "the collaborative advantage" (Huxham, 1996; Huxham & Vangen, 2005; Huxham et al., 2000). Om de inte löses blir samverkan däremot en långsam process som kanske i sämsta fall upphör, utan att något har åstadkommit, vilket Huxham och Vangen (2005) benämner "the collaborative inertia".

Trots intresset för gränserns betydelse i samverkansprocesser diskuteras inte gränser som fenomen i någon större utsträckning. Widmark et al. (2011) menar dock att kunskap krävs om gränser i samverkanssituationer för att öka förståelsen för hur hinder kan undanröjas eller undvikas, samtidigt som de mekanismer som främjar samverkan kan förstärkas (Widmark et al., 2011).

Ett alternativt sätt att förstå gränser

Organisationers gränser, gränser mellan yrkesgrupper och andra gränser kan vara subtila och svåra att upptäcka. Här kan Hernes (2004) tankar om olika typer av gränser bidra till en djupare förståelse och ett alternativt sätt att förstå gränser. När gränser uppfattas som problem i samverkanssituationer är

det troligt att organisationer och dess gränser förstås som statiska, oföränderliga och ogenomträngliga. Emellertid kan de istället ses som i ständig förändring och utveckling, där gränser framstår som diffusa och varierande (jmf. Weick, 1979). Utgångspunkten i Hernes (2004) resonemang är att:

- Gränser är i ständig förändring, dock kan några vara relativt stabila medan andra ändras snabbare.
- Gränser är sammansatta av en mängd ”gränssystem” som varierar över tid.
- Gränser är centrala för organisationer. Organisationsförändringar betyder att ändra och flytta gränser.

Hernes (2004) diskuterar vidare om olika ”typer” av gränser. Inspirerad av Lefebvres (1991) tankar om mentalt, socialt och fysiskt ”space”, delar Hernes in organisationers gränser på ett liknande sätt. Dessa får benämningarna mentala, sociala och fysiska gränser.

Mentala gränser hänförs till grundbegrepp och idéer som är fundamentala för en organisation eller grupp. När det gäller samverkan kan en mental gräns vara i vilken utsträckning de samverkande anammar själva idén om samverkan.

Sociala gränser relaterar till det som gör att en organisation eller grupp har en gemensam identitet som håller den samman. I samverkanssamband kan den sociala gränsen relateras till hur de samverkande skapar en ”vi-och-dem-känsla” genom att gränser skapas mellan professioner.

Fysiska gränser utgår från de formella regler och fysiska strukturer som reglerar människors handlingar och interaktioner i en organisation eller grupp. I samverkanssituationer kan organisationsskisser som visar uppdrag och befogenheter skapa fysiska gränser.

Att tänka på gränser som mentala, sociala och fysiska kan ge oss nya insikter om hur gränser mellan grupper och organisationer skapas och åter-skapas samt att gränsproblematiken i samverkanssituationer inte endast utgörs av organisationers fysiska gränser mot omvärlden. Dessa insikter kan öka förståelsen och kunskapen för de problem som relateras till gränsproblematiken och därmed kan nya lösningar på gamla problem skapas.

Ett alternativt sätt att studera samverkan

Intresset för att samverkan kan studeras på andra sätt än genom ett gränsfokus, kan bidra till att öka förståelsen för vad som sker i samverkanssituationer och därmed hur problem kan överkommas. Exempelvis finns forskare som intresserar sig för de relationer och interaktioner som uppstår

mellan de samverkande (se t.ex. Graham & Barter, 1999; Danermark, 2004; Lindqvist, 2000). Andra ser samverkan som kunskapande processer (se t.ex. Torfing, 2016; Bovaird, 2007; Holmström et al., 2016b; Osborne & Stroskosch, 2013) eller där fokus på frågor som makt, inflytande och känslor har stor betydelse (Danermark, 2005).

I detta kapitel om samverkansforskning finns ingen forskning refererad om hur organisering *för* samverkan går till (innan samverkan sker). Däremot relateras forskning som handlar om viktiga aspekter för en framgångsrik samverkan (Barnes & Skelcher, 2002; Huxham & Vangen, 2005; Sullivan & Skelcher, 2002) samt hur organiseringen *av* samverkan går till när den sker eller efteråt (Andersson et al., 2011; Anell & Mattisson, 2009; Bishop & Waring, 2016; Bommert, 2010; Torfing, 2016).

Därför är *organisering för samverkan* ytterligare en infallsvinkel som kan bidra till fördjupad förståelse för samverkan som företeelse. Det innebär att förberedelserna för samverkan studeras, det som sker före samverkan och hur det förberedande organiserandet går till. Det blir då intressant att utforska vilka utmaningar som kan finnas i ett förberedelsearbete inför ett samverkansprojekt och hur kunskapen om samverkan påverkar hur organiseringen av samverkan går till, vad som görs i praktiken. Denna avhandlings fokus är således organisering för samverkan.

Studien har genomförts utifrån ett praktikorienterat perspektiv som möjliggör att studera vad som görs, vilka förberedande aktiviteter som genomförs innan samverkan startar. Genom denna studie kan kunskap utvecklas om hur organiseringen av samverkan går till. Därmed utvecklas och fördjupas kunskapen om organisering för samverkan, som både teoretiskt och praktiskt fenomen. Detta utvecklar jag i nästa kapitel.

Samverkan – en sammanfattning

Samverkan är något positivt för de flesta, inte minst inom offentlig sektor, där samverkan ses som ett sätt att lösa problem med otillräckliga resurser. Många kan dock vittna om att samverkan är svårt och forskningen visar att det finns många utmaningar i samverkansarbeten samt att många av dessa kan relateras till gränser. Samverkan är ett gränsöverskridande arbete och för att underlätta detta pekar forskningen på att tillit, engagemang och god kommunikation hos de samverkande ökar chanserna för en lyckad samverkan.

I avhandlingen definieras samverkan som en gränsöverskridande, social och långsiktig aktivitet, där de samverkande parterna har ett gemensamt syfte och en föreställning om att deras respektive resurser kan användas mer effektivt tillsammans. För att diskutera organisering av samverkan krävs kunskap om vad samverkan innebär och vilka utmaningar som finns att ta hänsyn till i förberedelsearbetet. Utmaningarna är väl beforskade, men andra

”Vi måste takta!”

aspekter som förståelsen för gränser är inte lika väl studerad. I och med att gränser betonas är gränser som fenomen intressanta att studera, men i samverkansforskningen görs inte detta i någon större utsträckning. Att förstå gränser som inte endast statiska och fysiska, utan också som mentala och sociala, kan bidra med nya insikter om de utmaningar som samverkan skapar och därmed också bidra till att utveckla kunskaper om organisering för samverkan.

Nästa kapitel

I nästa kapitel förklaras hur praktikorienterade studier bidrar till att utforska sociala fenomen som samverkan. Kapitel 3 bidrar på så sätt med en teoretisk grund för avhandlingens perspektiv på organisering och organisationer samt praktikorienterade studier.

Kapitel 3. Organisering och praktiker

I detta kapitel introduceras och förklaras vad praktikorienterade studier innebär i allmänhet och hur de bidrar till studien om SUO-arbetet och samverkansforskning i synnerhet. Praktikorienterade studier kan underlätta och stödja nya sätt att förstå sociala fenomen, som exempelvis samverkan, genom sitt fokus på aktiviteter i stället för organisationers strukturer och gränser. I syfte att skapa en förståelse för avhandlingens teoretiska utgångspunkter när det gäller organisationer och organisering, inleds kapitlet med en diskussion om detta. Denna diskussion efterföljs av en beskrivning och förklaring av hur praktikstudier har utvecklats, hur praktiker i organisationer kan förstås och avslutningsvis diskuteras hur praktiker kan upptäckas och studeras.

Organisering och organisationer

Att organisera betyder att ”upprätta ett system för (något) genom att planera och ordna”.¹⁶ Att organisera för samverkan betyder således att upprätta ett system och en ordning för samverkan, genom att planera och ordna för samverkan. ”Systemet” i definitionen är i det här fallet organiseringen, det vill säga det sätt på vilket SUO-arbetet görs.

I de föregående kapitlen beskrivs organisationer som skapade av människors ständigt pågående relationer och interaktioner (Hernes, 2004; Weick, 1979). Traditionella organisationsstudier utgår emellertid från att en organisation liksom dess omvärld är stabil samt att dess gränser är oföränderliga och fokuserar därmed på organisationers strukturer. Därigenom bortses från den mängd aktiviteter som utförs på alla nivåer i en organisation (Geiger, 2009; Nicolini, Gherardi, & Yanow, 2003). Genom att lägga fokus på strukturer blir individerna som organisationer består av osynliggjorda.

¹⁶ Nationalencyklopedin, organisera. <http://www.ne.se> (hämtad 2018-01-18).

Med antagandet att organisationen är ett stabilt subjekt följer att den har olika färdigheter som att minnas (Valaski, Malucelli, & Reinehr, 2012), glömma (Holmblad Brunsson, 2002) eller förkasta och överge kunskap (Hislop, Bosley, Coombs, & Holland, 2013). Men att utgå från att en organisation, som inte är en levande organism, kan *göra* något är att förenkla en komplicerad verklighet (Czarniawska, 1997).

En organisation kan bara förstås på samma sätt av de individer som är involverade i organisationens aktiviteter, eftersom de genom sina interaktioner och tolkningar konstruerar organisationen (Czarniawska, 2005/2015). En organisation är därmed en social konstruktion (Berger & Luckmann, 1966) och kan därför inte ”göra något” vare sig det gäller lära sig, minnas eller glömma (Czarniawska, 2004; Gherardi, 2001; Weick, 1979). Inspirerad av organisationsforskare som Czarniawska, Gherardi, Hernes och Weick är avhandlingens utgångspunkt att organisationer är meningsskapande begrepp för en samling individer som har relationer till varandra och som interagerar för att åstadkomma något, för att nå ett mål. Dessa interaktioner (som exempelvis samverkande) kan studeras genom individers handlingar och aktiviteter.

Genom att människors interaktioner ständigt förändras och utvecklas kommer organisationerna där människor finns, att göra detsamma. Det innebär att organisationer befinner sig i ett ständigt föränderligt tillstånd och kan därmed beskrivas och studeras ur ett processuellt perspektiv där organisationer betraktas som om de vore gränslösa och i en ständig tillblivelseprocess (Chia, 1995; Helin, Hernes, Hjort, & Holt, 2014; Langley, Smallman, Tsoukas, & Van de Ven, 2013; Sergi & Hallin, 2011; Tsoukas & Chia, 2002). På en aggregerad nivå kan hela världen förstås som bestående av processer, snarare än ting, menar (Langley et al., 2013) och därmed är organisationer inget annat än temporära exempel av pågående processer i ständig tillblivelse:

[...] the world itself is viewed fundamentally as made up of processes rather than things. In this view, entities (such as organizations and structures) are no more than temporary instantiations of ongoing processes, continually in a state of becoming.

(Langley et al., 2013, s. 5)

Med detta synsätt är således organisationer i ständig utveckling och förändring genom att de påverkas av individers interaktioner och omvärlden. Dessa påverkansfaktorer kan vara interna, att medarbetare slutar och andra kommer till (exempelvis genom samverkan) och därmed förändras organisationen genom de förändrade interaktionerna. Andra påverkansfaktorer som leder till förändring kan vara externa, som kunders eller brukares behov och krav samt statliga regleringar och dessa förändras i takt med samhällets (om-

världens) ständigt pågående utveckling (vilket också är argument för samverkan). Dessa faktorer är exempel på vad som bidrar till organisationers förändring och utveckling över tid.

Praktiker som organisationers byggstenar

Eftersom organisationer skapas av människors interaktioner är det intressant att studera hur dessa interaktioner går till och hur de påverkar organiseringen av organisationens verksamheter. I interaktioner både med människor och materiella ting, skapas rutiner och metoder att utföra organisationens arbetsuppgifter (Nicolini, 2013). Dessa rutiner och metoder är en viktig del av det som kallas praktiker och som kan sägas utgöra en av organisationers byggstenar. Schatzki uttrycker det som att organisationer består av "[...] a bundle of practices and material arrangements" (Schatzki, 2006, s. 1863.) Praktiker kan, i likhet med organisationer, beskrivas som sociala processer där handlingar och aktiviteter ständigt pågår, upprätthålls och utvecklas. Gherardi (2011) menar att det återkommande i praktiker utgör grunden för organisationers återskapande och förklarar att återskapandet av samhället och sociala relationer går till på samma sätt, genom repetition av relationella och normativa moment:

The recursiveness of practices is what enables the reproduction of the organization in its everyday routine. [...] Just as society and social relationships must be reproduced day after day and meeting after meeting, so organizations are reproduced every day through the repetition of their relational and normative elements.

(Gherardi, 2011, s. 57)

Praktikorienterade studier syftar till att belysa och förstå de dagliga handlingar och aktiviteter som ingår i människors praktik, det vill säga vad som görs när de dagliga arbetsuppgifterna utförs (Whittington, 2006). I praktikorienterad forskning finns, liksom inom processororienterad forskning ett fokus på det föränderliga, på utveckling och rörelse. För att öka förståelsen för praktik- och processororienterad forskning finns därför en idé om användandet av en vokabulär som utgår från verb i stället för substantiv. I strävandet efter att betona den ständigt pågående rörelsen, det föränderliga, menar forskare inom dessa områden att de, med hjälp av en adekvat vokabulär, kan öka förståelsen för processer som fenomen (se t.ex. Czarniawska, 2004; Nicolini et al., 2003; Weick, 1979). Exempelvis uttrycker organiserande och organisering en rörelse som inte finns i ordet organisation. På engelska blir detta mer tydligt och Nicolini et al (2003) argumenterar i citatet

nedan för användandet av en praktik- och processorienterad vokabulär som baseras på verb. Citatet avslutas med några exempel på sådana verb:

[...] one may argue that a distinctive characteristic of a practice-based vocabulary is the presence of verbs often declined in the gerund. This lexical characteristic, which derives from the inherent process-oriented stance of a practice-based approach, conjures up a world that is always in the making, where “doing,” more than “being,” is at the center of attention; they signal the constructive nature of the social and material world and convey an image of knowing as materiality, fabrication, handiwork, the craftsman’s skill, conflict, and power struggle; they denote a world in which “reality” is experienced as solid, stable, and certain matter but in which this condition is an effect, a result, a machination—in short, something that perhaps is but that could have been different. A practice-based vocabulary is, then, a vocabulary made of verbs: *learning, organizing, belonging, understanding, translating, and knowing.*

(Nicolini et al., 2003, s. 21, kursiverat enligt originalkällan)

Syftet med detta kapitel är att dels ge en introduktion till avhandlingens perspektiv på organisationer och organisering samt dels ge en kunskapsöversikt om praktikteorier och hur de används i avhandlingen. Därför presenteras i nästa avsnitt en kort historisk skildring av praktikteoriernas utveckling som därigenom får utgöra en plattform i redogörelsen av praktikteoretisk forskning.

Praktikteoriernas utveckling

Praktik är ett mångfacetterat begrepp och praktiker kan användas för att förklara olika sociala fenomen (Brown & Duguid, 1991; Gherardi, Nicolini, & Odella, 1998; Nicolini, 2013; Schatzki, 2001a) som exempelvis lärande, organiserande och samverkande.

Den praktikteoretiska utvecklingen som främst är sprungen ur ett socialvetenskapligt och filosofiskt perspektiv. Praktikteorier kan relateras tillbaka till slutet av 1800-talet, även om (Nicolini, 2013) hävdar att praktikteorierna utvecklades redan av de grekiska filosoferna Platon och Aristoteles. Här begränsar jag emellertid introduktionen till en kortare historisk utveckling av praktikforskningen som börjar med Marx, som en av de första sociologer och filosofer som bidrog till diskussioner inom praktikområdet genom sitt intresse för vad människor egentligen gör i sitt dagliga liv (Bernstein, 1971; Miettinen, Samra-Fredericks, & Yanow, 2009; Nicolini et al., 2003). De nuvarande praktikteorierna tar dock sin utgångspunkt i senare filosofers och

sociologers tankar, exempelvis Heidegger och Wittgenstein (Nicolini, 2013; Reckwitz, 2002).

Under senare delen av 1900-talet utvecklade sociologer, filosofer och etnologer som Bourdieu, Schatzki, Giddens, Foucault, Garfinkel och Latour, praktikteoretiska perspektiv utifrån sina utgångspunkter. Dessa forskare skapade antingen en praktikteoretisk helhet (t.ex. Schatzki) eller använde praktikteoretiska perspektiv i sitt arbete (Miettinen et al., 2009).

Med anledning av denna mångfald av praktikteoretiska perspektiv som fortfarande existerar inom forskningsfältet, kommer jag fortsättningsvis att använda begreppet ”praktikorienterad” i stället för ”praktikteoretisk”, då det förra pekar på en vidare förståelse av begreppet än det senare.

Samtida praktikorienterade studier inom organisationsforskning

I slutet av 1900-talet utvecklades ett intresse för praktikorienterade studier från organisationsforskare och uttryck som: ”Bringing work back in” (Barley & Kunda, 2001) och ”The Practice Turn” (Schatzki, 2001a) citeras ofta i litteraturen om praktikforskning. Uttrycken används som en utgångspunkt för en mängd vetenskapliga artiklar inom forskningsfältet om exempelvis organisering och lärande (se t.ex. Gherardi, 2015; Blackler & Regan, 2009; Geiger, 2009; Miettinen et al., 2009), organisering och projekt (se t.ex. Blomquist, Hällgren, Nilsson & Söderholm, 2010) och inom organisering och strategi (se t.ex. Reckwitz, 2002; Whittington, 2006).

En anledning till det nyväckta intresset för praktikforskning var att flera olika fenomen parallellt drev på samhällsutvecklingen i stort, som exempelvis globaliseringen, teknikutvecklingen på kommunikationsområdet samt utvecklingen av det så kallade kunskaps- och tjänstesamhället (Nicolini et al., 2003). Detta sammantaget medförde en minskning av traditionella okvalificerade arbeten, eftersom många manuella arbetsuppgifter automatiserades och i stället skapades fler arbetsuppgifter som riktades mot tjänstemän och tjänstesektorn (Barley & Kunda, 2001).

Denna utveckling bidrog i sin tur till att organiseringsformerna förändrades genom att de tydliga hierarkiska gränserna och skillnaden mellan olika grupperingar av anställda minskade (Barley & Kunda, 2001). De stabila organisationer som kännetecknade den första delen av 1900-talet, då arbetsplatser var tämligen likartade och forskningsmetoder anpassade till byråkratiska organiseringsformer, uppfattades inte längre som relevanta. Gherardi (2015a) menar att metoder att studera och förklara hur arbete skedde i de nya organisationerna saknades och därför behövde utvecklas. Den ovan beskrivna utvecklingen skapade därmed ett förnyat intresse för hur arbetet görs i praktiken och praktikorienterade studier blev populära. Inom organisationsfältet användes praktikorienterade teorier och metoder på olika

sätt, vilket ledde till en diskussion om att praktikbegreppet upplevdes tunnas ur och därmed tappa en del av de många dimensioner som berikar begreppet (Corradi, Gherardi, & Verzelloni, 2010; Gherardi, 2011, 2017a).

En praktikorienterad ansats

Denna avhandling har en *praktikorienterad ansats*. Jag uppfattar det mångfacetterade praktikbegreppet som ett stöd och praktikteorierna med dess olika inriktningar som en verktygslåda (Nicolini, 2013), för att studera och förstå fenomenet organisering för samverkan. De praktiker som diskuteras är de praktiker som skapas och utvecklas av yrkesverksamma i arbetssituationer, eller som Brown och Duguid (2001) uttrycker det:

[...] by practice we mean, as most theorists of practice mean, undertaking or engaging fully in a task, job, or profession”

(Brown & Duguid, 2001, s. 203)

Den mångfald av teoretiska perspektiv som utvecklats är således en förklaring till att det idag inte finns någon enhetlig praktikteori som exempelvis organisationsforskare använder sig av (Miettinen et al., 2009; Nicolini, 2013). Därför är det brukligt att de forskare som använder praktikteoretiska utgångspunkter definierar sin egen förståelse av praktiker (Reckwitz, 2002; Schatzki, 2001a). Med anledning av detta har jag därför valt att i detta kapitel lyfta fram de grundläggande teoretiska ståndpunkter som utgör avhandlingens praktikorienterade ansats.

Praktiker i organisering

Praktikorienterade teorier har, som ovan beskrivits, uppstått ur flera olika traditioner som var och en har sin egen historia, terminologi och sina grundantaganden (Nicolini, 2013; Schatzki, 2001a). Trots avsaknaden av ett enhetligt praktikorienterat synsätt finns en generell utgångspunkt som innebär att praktiker karaktäriseras av aktiviteter och handlingar ”Practices are organized nexuses of activity”, menar Schatzki (2001b) (se även Barnes, 2001; Bjørkeng, Clegg, & Pitsis, 2009; Brown & Duguid, 1991; Geiger, 2009; Gherardi, 2001, 2009b; Nicolini, 2013; Rowell, Gustafsson, & Clemente, 2016).

Praktikers aktiviteter och handlingar

Den praktikorienterade organisationsforskningen utgår således från att praktiker består av aktiviteter och intresset fokuseras därmed på vad som *görs* i praktiken, oavsett var i organisationer praktikerna befinner sig. Organisatoriska strukturer och hierarkier är därmed inte intressanta då fokus istället är på människors handlingar och aktiviteter, exempelvis när de kunskapar, fattar beslut, styr, organiserar eller samverkar (Gherardi, 2009a, 2015a; Miettinen et al., 2009; Nicolini et al., 2003).

Praktiker utgörs av grupper av aktiviteter (Gherardi, 2011) och likt organisationer formas de av interaktioner av olika slag. De begränsas inte av organisatoriska gränser, varken vertikalt eller horisontellt, istället utvecklas de i organisationen (Gherardi, 2011). Handlingar och aktiviteter i praktiker vävs samman och överlappar varandra när de utvecklas (Gherardi, 2006). Därmed kan också samma aktiviteter ingå i olika praktiker.

Handlingar skapar aktiviteter som görs av någon eller något, men det är inte endast görandet som definierar en handling. I en handling finns dessutom en *mening*, en intention med det som görs (Cook & Brown, 1999). Vem är det då som handlar? Praktiker förstås generellt som att de skapas av mänskliga handlingar eller aktiviteter och att de medieras av materiella ting (Schatzki, 2001a). Vissa forskare anser således att handlingsbegreppet endast involverar individer (t.ex. Cook & Brown, 1999; Reckwitz, 2002). Andra däremot vill inkludera icke-mänskliga resurser i handlingsbegreppet som artefakter och andra föremål som används i praktiken (Callon, 1984; Gherardi, 2009a, 2015b; Latour, 2015; Nicolini, 2013).

I denna avhandling är interaktionen mellan individer i fokus. Handlingar görs av människor och medieras av artefakter och ting (Schatzki, 2001a). En undervisningspraktik kan till exempel beskrivas som att den skapas av det som görs av lärare och elever, deras aktiviteter och handlingar. Emellertid påverkas deras aktiviteter av de materiella ting som ingår i en undervisningspraktik som exempelvis klassrummet, projektorn, white-boarden och pennorna. Dessa medierar således människornas handlingar och aktiviteter och bidrar till den praktik som känns igen som en undervisningspraktik.

Språket är en väsentlig del av praktiker och möjliggör interaktionen mellan människor (Czarniawska, 2004, 2005/2015; Gherardi, 2012) och förstås därmed som en aktivitet som ingår i praktiker (Brown & Duguid, 1991; Gherardi, 2006; Schatzki, 2001a). I undervisningspraktiken gör språket interaktionen möjlig mellan lärare och elever.

Den mänskliga kroppen spelar en viktig praktikteoretisk roll både genom talet, men också genom att förmågor som know-how, skicklighet och tyst kunskap är beroende av samt finns och används av kroppen (Gherardi, 2006; Schatzki, 2001a). Vi använder inte bara munnen när vi talar, även händernas rörelser och vår kropp ingår i undervisningspraktiken, exempelvis när projektorn ska startas eller när något ska skrivas på whiteboarden.

I detta avsnitt har både handlingar och aktiviteter nämnts. Avhandlingens utgångspunkt är att handlingar skiljer sig från aktiviteter genom att de utgör de minsta beståndsdelarna i en praktik. Aktiviteter består av handlingar som i sin tur skapar praktiker.

De aktiviteter som ingår i en praktik är återkommande. För att en praktik ska bli igenkänd som en praktik, som ett sätt att göra något, måste den upprepas och reproduceras ett flertal gånger (Gherardi, 1999, 2015a; Nicolini et al., 2003). Förutom att praktiker består av en mängd återkommande aktiviteter medierade av artefakter, kan praktiker beskrivas ur ett flertal andra perspektiv.

Praktiker är situerade

Praktiker karakteriseras av återkommande aktiviteter och blir till praktiker när vissa aktiviteter kopplas samman i grupper av meningsskapande enheter. Det intressanta är inte i första hand vilka aktiviteter som utgör praktikerna utan hur aktiviteterna formas, beroende på den kontext de finns i, menar Gherardi (2006). Detta har att göra med den situerade aspekten av praktiker.

Praktiker är situerade, vilket innebär att de är beroende av både plats och kontext. Hur praktiken ser ut och vad som görs, beror på situationen, på vilken plats och i vilket sammanhang praktiken ska utföras (Gherardi, 2006, 2011, 2015a; Schatzki, 2003).

Undervisningspraktiken förändras beroende på var och när den bedrivs. Den kan se olika ut beroende på vilka förutsättningar som finns, hur salen ser ut där undervisningen sker, vilka hjälpmedel som finns och hur studenterna responderar.

En definition av Silvia Gherardi

En övergripande definition som Gherardi (2006), använder för att beskriva begreppet “practice” är:

[...] a mode, relatively stable in time and socially recognized, of ordering heterogeneous items into a coherent set

(Gherardi, 2006, s. 34)

Gherardis citat ovan används här som ett stöd och en inspiration i den fortsatta beskrivningen praktikers karaktärsdrag. Enligt Gherardi är praktiker: ett relativt tidsmässigt stabilt och socialt igenkänt sätt att ordna olika objekt till en sammanhängande helhet.

Praktiker är ordnande

Praktiker organiserar "världen" genom att skapa och upprätthålla en social ordning (Gherardi, 2006; Schatzki, 2001a). Social ordning kan förstås som ett arrangemang av människor, ting och artefakter som, genom att de sam-existerar, skapar och upprätthåller en ordning i praktiken (Schatzki, 2001b) och därmed i ett större perspektiv även i organisationen.

I undervisningspraktiken finns lärare, elever, klassrum, whiteboard med mera. Dessa kombineras till en meningsfull ordning genom att de relaterar till varandra, används och har olika "uppgifter" som skapar praktiken.

I praktiker utvecklas på så sätt en ordning som arbetsuppgifterna utförs i, och som artefakter och andra ting används i. Denna ordning uppfattas som "den rätta". Genom att arbetsuppgifterna utförs i "rätt" ordning utvecklas ett synsätt som innebär att vissa handlingar är bättre och mer effektiva än andra. I förlängningen av detta resonemang kan därmed praktiker sägas begränsa människors handlingsutrymme genom att de aktiviteter och handlingar som anses sämre inte kommer att provas (Gherardi, 2006).

Praktiker är sociala

Praktiker är sociala genom att de utvecklas i interaktion med andra. Praktiker utgörs av grupper av aktiviteter som är socialt igenkända (Gherardi, 2011). Aktiviteterna formas av vad individerna lär av varandra och kan utföras på olika sätt - bra eller dåligt, rätt eller fel (Barnes, 2001). Praktiker förutsätter att det finns ett system av normer (t.ex. i en organisation) som möjliggör att praktiker känns igen, bibehålls, reproduceras och utvecklas i enlighet med organisationens regler och normer (Gherardi, 2006). För att praktiker ska förstås och kännas igen som praktiker, måste de hållas socialt levande. Att upprätthålla praktiker kräver samordning av aktiviteter så att de kan upprepas. Denna upprepning av aktiviteter hålls levande genom de gemensamma värderingar, normer, rutiner och vanor som finns i praktiker (Gherardi, 2011). Återkommande aktiviteter gör också att såväl forskare som individer kan känna igen dessa grupper av aktiviteter som en praktik (Gherardi, 2001, 2009a).

Undervisningspraktiken hålls socialt levande och blir igenkänd genom att den dagligen återupprepas på en mängd platser. Skolans organisation utgör det system av normer som, tillsammans med de lagar och förordningar som styr verksamheten, bidrar till att undervisningspraktiken upprätthålls och är socialt igenkänd.

Praktiker är stabila och i ständig utveckling

Praktiker är förhållandevis stabila ur ett tidsmässigt perspektiv. För att en praktik ska bli socialt igenkänd som en praktik, som ett sätt att göra något, måste den upprepas och reproduceras ett flertal gånger, som undervisningspraktiken. Emellertid görs reproduktionen av människor och inte

maskiner. Till skillnad från maskiner har inte människor förmågan att upprepa handlingar på ett identiskt sätt och handlingar och aktiviteter kommer därmed att förändras och dessutom utvecklas med tiden. Följaktligen kan en praktik förstås som en process som, något motsägelsefullt, innehåller både upprepanget och utvecklandet av handlingar. Eftersom praktiker befinner sig i ständig utveckling blir förändring en naturlig konsekvens av praktiker (Bjørkeng et al., 2009), men även om förändring är ”normaltillståndet” för praktiker betyder inte det att praktiker ständigt ändras (Tsoukas & Chia, 2002). En viktig aspekt i förändrandet och utvecklandet av praktiker är att de skapar en historia som gör att de, trots förändring och utveckling, består över tid (Gherardi, 2006).

Undervisningspraktiken förändras i takt med att nya lärare utbildas och att nya läromedel och andra hjälpmedel skapas. Omvärlden påverkar också praktiken genom samhällets utveckling som resulterar i nya krav och värderingar på hur undervisningspraktikens aktiviteter ska prioriteras.

Knowing in practice

Det finns ytterligare aspekter av praktiker som jag vill betona. Dessa beskrivs nedan, först med ett citat av Reckwitz (2002) som uttrycker praktikers sammansatta natur med följande ord. En praktik är:

[...] a routinized type of behaviour which consists of several elements, interconnected to one other: forms of bodily activities, forms of mental activities, ‘things’ and their use, a background knowledge in the form of understanding, know-how, states of emotion and motivational knowledge. A practice – a way of cooking, of consuming, of working, of investigating, of taking care of oneself or of others, etc. – forms so to speak a ‘block’ whose existence necessarily depends on the existence and specific interconnectedness of these elements, and which cannot be reduced to any one of these single elements. Likewise, a practice represents a pattern which can be filled out by a multitude of single and often unique actions reproducing the practice [...].

(Reckwitz, 2002, s. 249–250)

Citatet ovan illustrerar Reckwitz syn på praktiker som ett rutinartat beteende bestående av en mängd olika ”element” samt att dessa är sammankopplade i ett ”block” – en praktik. Citatet är också ett exempel på hur olika praktikorienterade forskare förstår praktikbegreppet. Cook och Brown (1999), exempelvis, håller inte med om att praktiker involverar människors *beteenden*, utan menar att det endast handlar om människors *aktiviteter* (se citatet längre fram i kapitlet). Reckwitz talar ovan om ”background know-

ledge” och ”know-how” och detta utvecklar Gherardi vidare i begreppet ”knowing”.

Kunnande och kunskapande

För att betona att kunskap inte ska förstås som ett statiskt objekt, utan i stället som en process som utvecklas, använder flera forskare som utgår från ett praktikorienterat synsätt det engelska begreppet *knowing* (se t.ex. Gherardi, 2000, 2001, 2003, 2009b; Gomez, Bouty, & Drucker-Godard, 2003; Lervik, Fahy, Easterby-Smith, & Elliott, 2008; Nicolini et al., 2003; Orlikowski, 2002). Det engelska ordet knowing är ett aktivt verb, vilket är en viktig poäng för dessa författare. Då knowing inte går att översätta med ett begrepp, används de två svenska orden ”kunnande” eller ”kunskapande”, beroende på kontexten.

I praktiker sker ett gemensamt kunskapande (knowing) som utvecklas i takt med att praktiken utvecklas (jmf. know-how, Rekwitz, 2002, ovan) (Brown & Duguid, 1991; Easterby-Smith et al., 2000; Gherardi, 2001, 2006; Tagliaventi & Mattarelli, 2006). Med hjälp av kunskapande blir den kunskap som finns i praktiker till (Gherardi, 2006). Gherardi (2015a) betonar att praktiker visserligen kan beskrivas som en ”serie aktiviteter” (männliga eller materiella), men att denna beskrivning inte inrymmer hela betydelsen av praktiker. I praktikbegreppet ingår också en annan viktig komponent, menar Gherardi (2006), ett sätt att ”göra saker”, en tyst, praktisk kunskap, ett kunnande som inte enkelt kan beskrivas med ord och som finns i praktiken.

Gherardi vidareutvecklar tanken om det tysta kunnandet ytterligare och menar att förutom att praktiker är en serie aktiviteter utförda av kunniga medarbetare där den tysta kunskapen finns, är också en annan dimension av kunnandet väsentlig. Författaren hänvisar till att det i praktiken också finns en känsla av när och hur saker ska göras, när något är rätt eller fel, en känsla som kan relateras till sinnena (Gherardi, 2015a):

A working practice is not only a set of activities performed by knowledgeable practitioners, but it is also a common way of doing and knowing what to do. Practitioners' sense of what is a practice is a felt sense of what is appropriate, what should be done next, when to act, and when something is correct or incorrect, effective or not, good and beautiful, or not. Knowing is something people do together (Gergen, 1985) and it is done in every mundane activity, in organizations when people work together.

(Gherardi, 2015a, s. 16)

Kunskapandet sker när människor arbetar tillsammans. Det kollektiva kunnandet upprätthålls genom sociala aktiviteter (Gherardi, 2011), det vill

säga genom att kollegor interagerar med varandra. Den sociala dimensionen i praktiker är således viktig och håller, som tidigare nämnts, praktiken levande. I den sociala dimensionen i praktiker ingår samförstånd, men också hur olika åsikter hanteras genom diskussioner. Dessa diskussioner blir till förhandlingar som inte bara handlar om effektivitetsfrågor (hur något ska göras), utan även rör kunskap om synen på omvärlden samt estetiska dimensioner som är kopplade till våra sinnen (”aesthetic or sensible knowledge”), exempelvis om något är bra eller dåligt, fult eller vackert (Corradi et al., 2010; Strati, 2007). Allt detta bidrar till den gemensamma förståelsen och kunskapen om arbetet och de uppgifter som ingår i praktiken. Individens känsla av en gemensam förståelse, ett gemensamt sätt att veta hur något ska göras och också genomföra det som ska utträttas, är därmed ytterligare en dimension i praktiken. (Gherardi, 2015a)

I praktiker finns således ett kunnande som är gemensamt för dem som utför praktiken. De aktiviteter som görs utgår från det gemensamma kunnandet, som utvecklas genom ett kunskapande i interaktion med andra.

Ur epistemologiskt och metodologiskt perspektiv är praktiker system av aktiviteter där kunnande inte kan separeras från ”görande”. I stället kopplar praktiker ihop kunnande med görande (Corradi et al., 2010; Gherardi, 2011; Nicolini et al., 2003). Som Gherardi (2015a) uttrycker det: ”A practice is a collective knowledgeable doing” (Gherardi, 2015a, s. 16).

I kunnandet finns olika dimensioner som exempelvis tyst praktisk kunskap som innebär att veta hur något ska göras och när. Denna tysta kunskap härbärgeras i praktiker och förs vidare till nya kollegor (Gherardi, 2009b). En annan dimension av kunnandet är att veta när något är rätt eller fel, vackert eller fult, vilket innebär att känslor och sinnen också används i praktiker.

Tidigare forskning har visat hur återkommande aktiviteter skapar och återskapar redan etablerade praktiker, men studier av nya praktiker är däremot ovanliga.

En praktik utvecklas

De flesta organisatoriska studier av praktiker startar i etablerade praktiker som exempelvis studier av flöjtillverkning (Yanow, 2003), matlagning i gourmetrestauranger (Gomez et al., 2003), eller brobyggande (Suchman, 2003) och har ofta en koppling till ett hantverk eller annat arbete av praktisk natur, vilket gör att praktiker lättare känns igen än de som enbart bygger på interaktion mellan människor.

Studien av SUO-arbetet var en studie av en praktik som inte var etablerad eftersom projektet var nytt. Därför växte arbetssätt och kunnande samt vilka individer som skulle involveras fram, parallellt med att projektet utvecklades. Projektledarna hade dock erfarenheter av liknande uppdrag, vilket

innebar att de förde med sig ett kunnande in i den nya praktiken, som den nya gemensamma praktiken utvecklades från. Som Bjørkeng et al. (2009) påpekar använder deltagarna i ett nytt projekt erfarenheter från andra uppdrag när en ny praktik utvecklas.

Att få tillfälle att studera en praktik från dess tillblivelse är en ovanlig möjlighet (Bjørkeng et al., 2009) och det kan också initialt vara svårt att urskilja de aktiviteter som utgör praktiken eftersom ingen på förhand vet vilka aktiviteter som kommer att bli återkommande. Författarna identifierade tre, som de menar, centrala kännetecken för hur nya praktiker etableras.

1. *Observerbara återkommande aktiviteter* – är det möjligt att upptäcka känslor av jämlikhet, tillit, enighet i vid beslutsfattande? Detta är tecken på att det finns en känsla av att veta hur något ska göras.
2. *Förhandlingskompetens* – finns möjligheten att förhandla om mål? Hur görs det? Detta tydliggör de sociala aspekterna i skapandet av en praktik.
3. *Anpassning av det materiella* – finns exempel på att praktiken materialiseras? Exempelvis genom projektplaner, protokoll och mötestider. Detta tydliggör den centrala roll som det materiella spelar i praktiken.

Dessa tre kännetecken har inspirerat mig i min tolkning av det empiriska materialet, vilket jag redovisar i nästa kapitel. Detta kapitel är emellertid ägnat åt att beskriva och förklara praktikforskningen och det mångfacetterade praktikbegreppet och det avslutas här med en redogörelse för hur praktikstudier kan användas för olika syften. Corradi et al. (2010) har uppmärksammat och diskuterat de två huvudsakliga skillnaderna i användning som de observerat inom den praktikorienterade organisationsforskningen.

Två sätt att använda praktikstudier

Praktiker kan användas som empiriska eller epistemologiska objekt (Corradi et al., 2010; Gherardi, 2011).

1. Praktiker som empiriska objekt – studier av vad som görs

När praktiker ses som empiriska objekt är praktikerna, eller de processer som pågår i praktikerna, föremål för studier av människors aktiviteter och vad som görs inom praktiken är i fokus. Cook och Brown (1999) betonar att praktiker är samordnade aktiviteter, vad människor gör i sitt arbete. Därmed

skiljer de praktik från handlingar (de som inte skapar mening i arbetet) och beteenden:

”For our purposes, then, we intend the term “practice” to refer to the coordinated activities of individuals and groups in doing their “real work” as it is informed by a particular organizational or group context. In this sense, we wish to distinguish practice from both behaviour and action. By “practice”, we refer to action informed by meaning drawn from a particular group context’

(Cook & Brown, 1999, s. 390)

Idén om att studera vad människor ”egentligen gör” innebär således att praktiker ses som empiriska objekt (Corradi et al., 2010). Här ryms exempelvis studier med fokus på lärande och kunskapande i arbetet eller på strategi som praktik.

2. Praktiker som epistemologiska objekt – studier av hur något görs

När praktiker ses som epistemologiska objekt är praktiker ett sätt att studera och förstå en kontext där exempelvis kunskapande sker. Metaforen ”the practice lens” har använts av ett flertal forskare, exempelvis för att förstå hur människor interagerar med tekniska hjälpmedel i sin praktik (se t.ex. Feldman & Orlikowski, 2011; Gherardi, 2010; Orlikowski, 2008).

Att använda en praktikbaserad utgångspunkt för att se och förstå en kontext, möjliggör att förklara hur individer löser sina problem och hur de utvecklar sitt kunnande i praktiken, exempelvis när de organiserar för samverkan. Genom att förstå praktiker ökar också förståelsen för de lärandeprocesser som förekommer i organisationer. I praktiker sker ett ständigt gemensamt kunskapande som leder till ett gemensamt kunnande. Detta kunnande skapas och återskapas genom praktiken:

[...] a perspective on knowing in practice which highlights the essential role of human action in knowing how to get things done in complex organizational work. The perspective suggests that knowing is not a static embedded capability or stable disposition of actors, but rather an ongoing social accomplishment, constituted and reconstituted as actors engage the world in practice.

(Orlikowski, 2002, s. 249)

I avhandlingen används praktiker både som empiriska och epistemologiska objekt. Det innebär att praktiker används som ett sätt att studera vad som görs i praktiken när organisering för samverkan utvecklas. Dessutom används praktiker som ett sätt förstå och förklara fenomenet organisering för

samverkan. Därmed kan avhandlingen bidra till ny kunskap, både ur ett praktiskt och ett teoretiskt perspektiv.

Hur studien genomfördes redovisar jag i nästa kapitel, men först ger jag en sammanfattande redogörelse av kapitlet om organisering och praktiker.

Organisering och praktiker – en sammanfattning

Detta kapitel har behandlat organisering och praktiker och hur dessa kan förstås. Avhandlingens utgångspunkt är att organisationer och praktiker kan uppfattas som processer som utvecklas genom människors interaktioner och aktiviteter. Det utmärkande för processer är att de är i ständig rörelse och utveckling.

Praktiker utvecklas genom människors (och artefakters) återkommande aktiviteter. I avhandlingen är följande aspekter av praktiker viktiga:

- Praktiker är ordnande genom att de skapar och upprätthåller en ordning som arbetsuppgifterna utförs i och som artefakter och andra ting används i. Denna ordning uppfattas som “den rätta”.
- Praktiker utgörs av grupper av aktiviteter. De är sociala konstruktioner som skapas och återskapas genom återkommande aktiviteter i interaktion med andra.
- Praktiker upprätthålls av återkommande aktiviteter (som ändras och utvecklas) och deras historia och blir därmed socialt igenkända. Därmed är de både stabila och i ständig utveckling.
- Praktiker är situerade och vilka aktiviteter som utförs beror på plats, kontext och situation. De anpassas således till de sammanhang där de utförs.
- Praktiker skapar och härbärgerar det gemensamma kunnande som krävs för att utföra de arbetsuppgifter som ingår. En del av kunnandet kan beskrivas som know-how, det vill säga ett tyst oartikulerat kunnande. Dessutom finns i det tysta kunnandet en känsla kopplad till sinnena om vad som är rätt eller fel, vackert eller fult o s v.

Praktikkonceptet kan användas för att beskriva praktiska fenomen, det vill säga *vad* som görs när människor utför de dagliga arbetsuppgifterna tillsammans. Praktiker kan även användas för att studera och förstå kontexten och *hur* människor gör när de arbetar tillsammans och därmed hur kunskap, organisering eller samverkan skapas.

”Vi måste takta!”

Nästa kapitel

Hur studien av SUO-arbetet genomfördes när projektledarna organiserade för samverkan redovisar jag i nästa kapitel. I kapitlet redogör jag initialt för varför jag studerat hur de två projektledarnas utvecklade SUO-arbetet. Dessutom beskriver jag såväl forskningsansats som tillvägagångssätt samt hur tolkningen av det empiriska materialet genomfördes.

Kapitel 4. Att studera organisering för samverkan

I detta kapitel redogör jag för min syn på den forskning jag bedrivit och hur jag har gått tillväga när jag studerat organisering för samverkan i Mellanstads kommun. Kapitlet inleds med en bakgrundsbeskrivning till hur det kom sig att två projektledare i Mellanstad utgör den empiriska grunden för avhandlingsarbetet. Därefter beskriver jag hur praktikforskning kan göras och hur jag har använt observationer i olika möten för att skapa empiriskt material till avhandlingens studie om organisering för samverkan. Slutligen skildrar jag hur materialet tolkades och hur de fyra aktivitetsmönstren framträdde ur det empiriska materialet.

Att välja eller inte välja fall

Via ett strategiskt samarbetsavtal mellan en högskola och ett antal kommunala organisationer, kom jag, tillsammans med några kollegor under hösten 2014, i kontakt med två projektledare, vilka presenterade sitt kommande utvecklingsarbete som syftade till att organisera för samverkan. Utvecklingsarbetet skulle leda till en förändrad organisering av delar av Mellanstads kommun. Anledningen att presentationen gjordes för mig och mina kollegor var att projektledarna efterfrågade ett förutsättningslöst samarbete med forskare. Jag insåg att det presenterade utvecklingsarbetet skulle kunna utgöra ett empiriskt underlag för en studie om organisering som jag sökte för doktorsstudier. Detta seminarium visade sig också, några månader senare, bli starten för min avhandlingsprocess som påbörjades i början av år 2015. Genom mitt intresse för hur organisering sker i olika situationer och sammanhang var det en tydlig utgångspunkt redan från första stund. Så kom det sig att denna avhandling baseras på empiri från ett utrednings- och organiseringsarbete (SUO-arbetet) i Mellanstads kommun, ett arbete som leddes av två projektledare.

Det mest naturliga för en vetenskaplig studie kan tyckas vara att forskaren själv väljer ett fall som är relevant för det problem hen ämnar studera, men även det omvända förekommer (Dubois & Gadde, 2014). För min del presenterades fallet för mig och jag erbjöds att studera det, vilket Dubois & Gadde (2014) uttrycker som att ”the case selects the researcher” (Dubois & Gadde, 2014, s. 1280). Fördelarna med att fallet kom till mig är att jag då kunde hitta nya infallsvinklar och ny teoretisk förståelse som grundar sig på empirisk data i stället för att använda en förutbestämd problemformulering (ibid.). Dessutom möjliggjorde denna metod att formulera och omformulera forskningsfrågan med stöd av de empiriska resultaten (Alvesson & Sandberg, 2011).

Forskningsansats och förhållningssätt

I sökandet efter nya infallsvinklar har jag också ifrågasatt min tidigare förståelse för hur organiserande kan fångas och undersökas. Genom en reflexiv ansats till hur forskning kan genomföras och hur resultat kan tolkas (Cunliffe, 2003) har jag under avhandlingsprocessen strävat efter att se kritiskt på såväl min tidigare kunskap som de metoder jag valt för studien av organiserande. Jag har otaliga gånger utmanat mig själv att kasta mig ut i det okända och att ifrågasätta det kända, i arbetet med att utforska hur organiserande för samverkan egentligen kan förstås. Inspiration till detta förhållningssätt har jag fått från följande citat:

Reflexivity challenges us to address fundamental questions about the nature of reality, knowledge and our own ways of being – to take a leap into a constantly shifting ocean rather than studying organizational life from the security of the shore.

(Cunliffe, 2003, s. 999)

En forskare bör ha ett kritiskt förhållningssätt till sin egen förståelse av det fenomen och det fält som studeras, eftersom det gör forskningsresultaten mer trovärdiga och tillförlitliga. Forskningsresultatets kvalitet är också beroende av hur transparent jag som forskare förmår vara när det gäller vad som påverkar mig (Reason, 2006). Av samma anledning är det också viktigt att reflektera över hur den erfarenhet jag som forskare bär med mig påverkar förmågan att uppfatta skeenden och vilka tolkningar jag gör av dessa (Garsten, 2003). Att helt enkelt vara tydlig med vem jag är, att uttrycka mina ståndpunkter och min förförståelse, gör min text som helhet mer trovärdig än om jag försöker vara objektiv. Cunliffe (2003) formulerar sig angående detta:

Researchers need to confront themselves and make their assumptions explicit so that the reader is aware of their impact. This may take the form of researcher confessions about personal biases, textual strategies such as writing from the first person singular, or writing a story about the researcher's fieldwork experience.

(Cunliffe, 2003, s. 995)

Med anledning av ovanstående citat redogör jag här för en del av min egen erfarenhet som är relevant för den studie jag genomfört.

Under en 10-årsperiod på 1990-talet, arbetade jag som enhetschef inom Mellanstads kommun. Jag deltog i uppbyggnaden av en utförarorganisation, enligt det för den tiden nya konceptet Beställar- och utförarmodellen (BUM), som var inspirerat av New Public Management¹⁷, samtidigt som jag befann mig i en chefsposition. Dessa lärdomar och erfarenheter väckte mitt intresse för ledarskaps- och organisationsfrågor och särskilt för det som på 90-talet kallades *lärande organisationer* (se t.ex. Senge, 1990/2006). Detta intresse ledde mig så småningom, i början av 2000-talet, till högskolevärlden och företagsekonomiämnet med inriktning mot organisation och ledarskap på Mälardalens högskola.

Att ha den typ av kunskap som jag har om den organisation jag studerat ser jag som positivt, då det förenklar förståelsen för hur en komplex organisation (som en kommun är) fungerar, även om den har utvecklats och förändrats under 2000-talet. Att vara bekant med den organisation som ska studeras kan också förenkla att navigera i den, exempelvis för att ta kontakt med personer på olika positioner. Jag är dock medveten om att de frågor jag ställt i olika möten kan vara påverkade av min tidigare bild av Mellanstads kommun och att allt jag tror mig veta om den inte stämmer överens med dagens verklighet då Mellanstad, som alla organisationer, befinner sig i ständig utveckling och förändring. Mellanstads kommun har genomgått flera organisationsförändringar och många personer har både försvunnit och tillkommit sedan jag lämnade den.

För att få förståelse för hur projektledarna genomförde SUO-arbetet, har min ambition varit att samla in så mycket material som möjligt genom att närvara vid de olika möten som projektledarna anordnade och som jag bjöds in till. Det har för min egen del även varit viktigt att under empiriinsamlandet kontinuerligt fundera över hur min förförståelse och mina tidigare erfarenheter som medarbetare i Mellanstad påverkade hur och vad jag uppfattade under de observationer jag genomförde. Att jag är en före detta medarbetare i Mellanstads kommun innebär exempelvis att jag då och då, i olika situationer under de empiriska studierna, har stött på personer som tidigare

¹⁷ Se kapitel 1.

varit mina kollegor. Jag har dock aldrig träffat projektledarna tidigare och inte heller samarbetat med någon av de övriga som deltog i studien.

Studien och det sätt jag valt att studera SUO-arbetet i Mellanstad på, betraktas i avhandlingen som en fallstudie och jag beskriver nedan varför.

Fallstudier

I och med att det finns stora olikheter mellan forskningsproblem finns det också ett flertal olika metoder att genomföra fallstudier på (Dubois & Gadde, 2014). Genom att använda mig av en icke-linjär metod har jag kunnat förflytta mig mellan studier av teori och empiri samt analysarbete och därmed förmått utveckla min förståelse för såväl teoretiska aspekter som empiriska fenomen, så kallad ”matchning” (Dubois & Gadde, 2002). Detta arbetssätt innebär exempelvis att forskningsfråga och teoretisk referensram vuxit fram under studiens gång som integrerade processer under det att min egen kunskap utvecklats parallellt.

Den ovan beskrivna metoden, att integrera flera forskningsprocesser och arbeta med dem iterativt i stället för att följa en linjär process (Yin, 2003), är ett av syftena med det abduktiva ramverk som Dubois & Gadde (2002, 2014) benämner som ”Systematic Combining”. Arbetssättet att kontinuerligt flytta sig mellan empiri, teori och analys underlättar att fånga pågående processer och skeenden och stämmer väl överens med synsättet att organisationer är processer som ständigt utvecklas och förändras. Därför har jag använt fallstudien som ett stöd att komma framåt i forskningsprocessen. Dubois & Gadde (2002) ser fallstudien som ett verktyg som hjälper forskaren att utveckla förståelse och se mönster och liknar den vid ett pussel där pusselbitarna motsvaras av empirisk data. Till en början passar endast några få bitar, men allt eftersom arbetet fortskrider, framträder ett mönster som underlättar att lägga bitarna på plats. Detta är dock inte möjligt att se förrän studien är avslutad och tillgång till alla pusselbitar finns. Problemet kan vara att det finns pusselbitar som inte kommer att passa eftersom de hör till ett annat pussel (en annan studie). Att välja och välja bort data är därför en viktig och nödvändig process i sammanställandet av fallstudien till en färdig avhandling.

Denna metafor beskriver väl min egen forskningsprocess där jag i seminarier diskuterat det empiriska materialet tillsammans med handledare och kollegor och så småningom kommit fram till hur pusslet (studien) ska se ut, vilka pusselbitar (empiriska data) som passar in och vilka som ska sorteras bort för att öka tydligheten i avhandlingen. De pusselbitar (empirisk data) som sorterats bort kan i stället komma till användning i ett annat ”pussel” (Dubois & Gadde, 2002).

Ett exempel på pusselbitar som funnits med, men som i slutfasen valts bort, är de bitar som representerat lärande i organisering. Eftersom lärande

till en början var mitt fokus har dessa ”lärandebitar” funnits med i det pussel jag försökt lägga, men bara ett fåtal har passat in. När jag i slutfasen av avhandlingsarbetet sorterade bort dem och fokus istället kom att vara på samverkan och organisering framträdde mönstret tydligare och pusslet blev därmed lättare att lägga.

Studier av samverkande och organiserande som processer

Utgångspunkten i avhandlingen är att samverkan såväl som organiserande förstås som processer (se kapitel 2 och 3). Ordet process kommer från latinets *processus* och betyder förlopp.¹⁸ Att studera en process innebär alltså att studera ett förlopp, något som är i rörelse och som inte kan fångas och rättas till, utan som helt enkelt måste följas (Helin et al., 2014). När jag studerat samverkans- och organiserandeprocesserna har jag utgått från att det är de aktiviteter som utförs i organiserandet av samverkan som är det intressanta. Det är således projektledarnas *aktiviteter* som varit i fokus och som jag följt, vad som sagts och gjorts i stunden, har varit väsentligt för att öka förståelsen för dessa processer.

Enligt ett processuellt synsätt bör således organiserande studeras *när det händer*, snarare än efteråt via intervjuer och frågeformulär (Helin et al., 2014). Inom empiridriven forskning accepteras att forskaren är involverad i det som händer med hela sin person, vilket också inkluderar både känslor och intellekt. Därför har inte forskaren ett objektivt förhållningssätt till sin forskning (Sergi & Hallin, 2011) och det finns heller ingen neutral position utanför det som händer där skeenden kan studeras.

Jag har försökt att i så stor utsträckning som möjligt vara närvarande under projektledarnas arbete med SUO-arbetet i syfte att observera, studera, dokumentera och lyssna till deltagarnas diskussioner i de olika möten som projektledarna organiserat. Att vara närvarande, men inte delta aktivt i mötesdiskussioner (förutom ”måndagsmötena” som beskrivs längre fram i detta kapitel), har varit det sätt jag hanterat observationerna på.

Samtidigt som forskaren kan vara involverad bör hen också anstränga sig för att ha en öppenhet för världen och dess mångfald (Arvastson & Ehn, 2009), vilket i mitt fall inneburit att jag utgått från att alla aktiviteter jag observerat varit lika viktiga. I och med att analysen genomfördes först när allt material var insamlat, hade mina observationer initialt inget tydligt fokus. Hantverket (eller praktiken) att ”göra forskning” innebär alltså att jag

¹⁸ Nationalencyklopedin, process. www.ne.se (hämtad 2015-08-18).

följt skeenden (projektledarnas aktiviteter) när de organiserat för samverkan genom att samverka med andra.

En studie måste ha en början och ett slut, så även studier av processer, även om det inte alltid finns en tydlig början och ett slut. Forskaren måste därför själv avgöra när processen (studien) startar och när den slutar. Tidsaspekten blir därmed en viktig och avgörande komponent i en studie av processer och därför är det sätt på vilket forskaren väljer att tidsmässigt avgränsa studien avgörande för dess resultat (Gadde & Dubois, 2002, s. 557). I min studie har jag utgått från den tidpunkt då utredningsuppdraget gavs åt projektledarna (augusti 2014) som en startpunkt. En naturlig slutpunkt var därför när projektet ansågs vara avslutat (den 31 december 2015). Jag är dock medveten om att organiserings- och samverkansprocesserna fortsatte även efter 2015 och dessutom utvecklas än idag, men utan projektledarna som nu är involverade i andra uppdrag.

Studier av praktiker

Denna studie ägde rum i en kommunal organisation. Organiseringen av en kommun är komplex, eller till och med ”hyperkomplex”, eftersom en kommunal organisation består av olika professioner, uppdrag och aktiviteter som är beroende av varandra (Adolfsson & Solli, 2009). Komplexiteten på ledningsnivå visar sig ibland som olika logiker hos politiker och tjänstemän och kan därför upplevas som två organisationer i en. När komplexa organisationer studeras kan det vara en fördel att som forskare befinna sig utanför strukturer och hierarkier, eftersom det gör att forskaren kan ta ett steg tillbaka och kritiskt granska den studerade organisationen med ett slags ”distanserat engagemang”. På det viset kan forskaren lättare få syn på hur organisationer skapas och hur dess medlemmar formas (Garsten, 2003; Weick, 2002). Jag har på ett sätt befunnit mig utanför strukturer och hierarkier genom att vara observatör och strävat efter att i så stor utsträckning som möjligt vara ”distanserad” genom att inte interagera i större möten. Jag emellertid också i andra mindre möten varit involverad i den utvecklingsprocess jag studerat, genom att exempelvis ställa frågor när jag bedömt att det fallit sig naturligt. Min ”grad” av deltagande beskrivs längre fram i kapitlet under rubriken ”Mötesobservationer”.

Silvia Gherardi menar att praktiker kan studeras och analyseras på två sätt: inifrån eller utifrån (Gherardi, 2009a, 2010). I syfte att skapa ett så rikt empiriskt material som möjligt har jag kombinerat dessa båda synsätt och studerat projektledarnas praktik både inifrån och utifrån.

Inifrån, då jag har utgått från deras perspektiv och studerat vad de gjorde och hur de utförde de ”återkommande, kunniga handlingar” (“recurring knowledgeable actions”, Gherardi, 2010, 2015a) som skapar praktiken. Detta har jag gjort främst genom deltagande observationer i måndagsmöten, men

även genom att observera övriga möten i syfte att få en djupare förståelse för hur och varför projektledarnas praktik utvecklades som den gjorde. (jmf. praktiker som empiriska objekt, Corradi et al., 2010; Gherardi, 2011, kapitel 3.)

Dessutom har jag också intresserat mig för praktiken *utifrån*, genom att studera hur olika aktiviteter vuxit fram, deras regelbundenhet och hur aktiviteterna bildat mönster, *aktivitetsmönster*, av återkommande aktiviteter. Detta perspektiv har ökat min förståelse för den kontext som aktiviteterna genomförts i (jmf. praktiker som epistemologiska objekt, Corradi et al., 2010; Gherardi, 2011, se kapitel 3). Utifrånperspektivet har huvudsakligen åstadkommit genom reflektioner och analys efter observationerna.

De aktivitetsmönster, som beskrivs i kapitel 6, kan jämföras med idén om handlingsnät som baseras på att handlingar skapar aktörer och att organisering förstås som ett antal olika kollektiva handlingar som är kopplade till varandra i ett nät. Genom att studera handlingar kan förståelsen ökas för hur organisationer och nätverk blir till (Czarniawska, 2005/2015). I mina studier har jag dock inte intresserat mig för handlingsnät och hur handlingar skapar aktörer, eftersom mitt forskningsintresse inte är att studera aktörer utan i stället handlar om att utforska hur projektledarnas olika återkommande handlingar och aktiviteter kom att bilda mönster genom att de tematiserades utifrån aktiviteternas intentioner i aktivitetsmönster.

Förutom att fokusera på projektledarnas praktik har jag också utforskat hur projektledarnas praktik förhöll sig till omgivande praktiker. En praktik är kopplad till andra praktiker och dessa skapar tillsammans ett sammanhang, en struktur eller ett *nätverk* av relationer och ömsesidiga beroenden (Nicolini, 2013). Genom att växla mellan att studera projektledarnas praktik utifrån och inifrån, eller zooma in och ut (Nicolini, 2009a) och byta perspektiv, har jag därför även fått förståelse för den kontext deras praktik befunnit sig och dess kopplingar till andra praktiker inom och utanför organisationen. Genom att zooma ut möjliggjordes en holistisk syn på praktikerna som fanns runt omkring SUO-arbetet. Ju mer jag zoomade ut desto mer av SUO-arbetes kontext kunde jag observera (Schatzki, 2016).

I organisationsstudier har praktikinfluensen varit epistemologiskt viktig för studier av praktiker och den typ av praktisk och osynlig kunskap som finns inom praktiker. Praktiker är svåra att observera, mäta och beskriva eftersom de är gömda, osynliga och ofta outtalade i språkliga termer (Blackler, 2009; Geiger, 2009; Nicolini, 2009b). Genom täta och återkommande observationer och förståelse för projektledarnas arbete har studien av hur deras praktik utvecklades kommit till stånd.

I den studie som ligger till grund för avhandlingen, där två projektledares praktik studerats, har observationer använts för att studera det arbete de utfört. Projektledarnas praktik var inte etablerad när jag påbörjade studierna utan utvecklades efter hand. I projektledarnas praktik ingick möten med

medarbetare och politiker. Studien har därför genomförts med fokus på projektledarnas aktiviteter i möten med olika grupper av medarbetare, chefer och politiker. Följaktligen har de empiriska beskrivningarna och analysen inriktats på projektledarnas dagliga handlingar och aktiviteter (Brown & Duguid, 1991; Easterby-Smith et al., 2000; Gherardi, 2001; Tagliaventi & Mattarelli, 2006) och därmed har studier av en framväxande praktik möjliggjorts, vilket är ett ovanligt sätt att studera praktiker som oftast redan är etablerade när de studeras (Björkeng et al., 2009).

Studier av nya praktiker

De flesta organisatoriska studier av praktiker startar i etablerade praktiker (se t.ex. Gherardi, 2010; Gomez et al., 2003; Suchman, 2003; Yanow, 2003) och kan ofta relateras till praktiska synliga aktiviteter, vilket kan underlätta att känna igen en praktik då de återkommande aktiviteter som uppträder är tydliga.

Att få tillfälle att studera en praktik från dess tillblivelse är en ovanlig möjlighet (Björkeng et al., 2009). Initialt kan det också vara svårt att urskilja de aktiviteter som utgör praktiken eftersom det är oklart vilka aktiviteter som kommer att återkomma. Denna studie startade i ett utredningsarbete om samverkan där arbetssätt och vilka individer som skulle involveras, växte fram under det att SUO-arbetet utvecklades till ett organseringsarbete. Projektledarna använde troligtvis en delvis beprövad praktik, eftersom de arbetat tillsammans i tidigare projekt, men SUO-arbetet var ett nytt uppdrag för dem båda och krävde därmed att en ny gemensam praktik utvecklades. Emellertid är alla praktiker i ständig utveckling och därmed kan det vara svårt att veta om det är en ny praktik som studeras. Björkeng et al. (2009) fann tre viktiga kännetecken för hur en ny praktik kan identifieras som nedan beskrivs något förenklat:

- *Observerbara återkommande aktiviteter* – bygger på jämlikhet, tillit, enighet i vid beslutsfattande och tydliggör känslan av att veta hur något ska göras.
- *Förhandlingskompetens* – bygger på möjligheten att förhandla om mål och tydliggör det sociala i skapandet av en praktik.
- *Anpassning av det materiella* – bygger på att praktiken materialiseras genom exempelvis projektplaner, protokoll, mötes-tider och tydliggör det materiellas centrala roll i praktiken.

Björkeng et al. (2009) menar att ovanstående tre punkter kan förstås som kännetecken på hur praktiker blir till och utvecklas och hur de kan upp-täckas. Genom att använda dessa tre kännetecken för att definiera, eller

snarare kontrollera, praktiker i mitt eget material har de tre mekanismerna fungerat som ett teoretiskt och analytiskt verktyg och har även inspirerat mig i bearbetningen och tolkningen av det empiriska materialet.

Tillvägagångssätt

Att välja att studera projektledarnas handlingar och aktiviteter genom att observera möten, föreföll som en naturlig metod från forskningsprojektets start. Dels eftersom jag blev inbjuden till möten av projektledarna och dels därför att jag uppfattade det som ett lämpligt sätt för mig att initialt skapa kunskap och förståelse för SUO-arbetet. Allteftersom mötesobservationerna fortgick insåg jag hur innehållsrikt empiriskt material jag hade möjlighet att samla in och därmed fortsatte observationerna så länge jag hade möjlighet, det vill säga tills SUO-arbetet avslutades. En fördel med observationer var också att SUO-arbetet var en process med många olika aktiviteter och möten, vilket gjorde observationer relevanta eftersom processer bör studeras i stunden, när de sker (Helin et al., 2014). Med anledning av detta närvarade jag vid så många tillfällen som möjligt där SUO-arbetet diskuterades och där jag bjöds in (se Tabell 3). Det innebar att jag följde projektledarnas arbete med att i olika fora informera, kommunicera, diskutera och utveckla idéerna kring SUO-arbetets syfte och hur det skulle genomföras.

Under den tid observationerna pågick försökte jag genom en reflexiv hållning till det jag observerade att ifrågasätta det jag såg (Arvastson & Ehn, 2009). Jag är medveten om att mina tidigare professionella erfarenheter av Mellanstads kommun som arbetsplats kan ha bidragit till att jag byggt observationerna på antaganden som påverkats av min förförståelse och att jag därefter dragit slutsatser om det jag observerade på ett sätt som någon annan som inte varit bekant med organisationen skulle gjort. Det är också fullt möjligt att jag fångat sådant som projektledarna inte själva varit medvetna om (ibid.).

Observationer kompletteras vanligtvis med intervjuer med dem som observeras, där forskaren har möjlighet att ställa frågor om sådant som hen inte förstår eller kontrollera att hen har tolkat en fråga eller situation på ”rätt sätt”, utifrån respondentens uppfattning. I min forskningsplan ingick att genomföra fler intervjuer än de två som initialt gjordes, men allt eftersom tiden gick insåg jag att jag inte hade några omedelbara relevanta frågeställningar att diskutera i en intervju och avstod därför från att genomföra fler intervjuer. Att jag inte upplevde något behov av intervjuer kan ha berott på att de måndagsmöten som jag beskriver längre fram i avsnittet, fungerade som intervjuer i det avseendet att jag hade möjlighet att ställa frågor om sådant som jag upplevde som oklart. I korta samtal med projektledarna som varade mellan en halvtimme och en timme, fick jag

tillfälle förvissa mig om att jag hade uppfattat olika situationer ”rätt”, det vill säga på ett likartat sätt som dem.

Innehållet i de möten som projektledarna organiserade när jag var förhindrad att delta på grund av andra engagemang eller att jag av olika skäl inte bjudits in, återberättades för mig på måndagsmötena av projektledarna. Därmed hade jag möjlighet att fylla de luckor som naturligt uppstår under en forskningsprocess av observationer, även om den information jag fick var färgad av projektledarnas upplevelser. Detta betydde också att jag kunde följa med i diskussioner i möten, även om jag inte närvarat vid ett föregående möte.

Efter denna diskussion om *varför* observationer var en relevant metod för skapande av det empiriska materialet, redogör jag nedan för *vad* jag observerade och *hur* mötesobservationerna och måndagsmötena gick till.

Den empiriska studien

Praktiker skapas av yrkesverksamma individers aktiviteter och därför har projektledarnas aktiviteter studerats. Med aktiviteter avser jag inte bara vad som *görs* (som är synligt) utan även ”prat”, hur och vad som sägs och hur *språket* används i interaktioner och berättelser (Czarniawska, 2004, 2005/2015; Gherardi, 2012). En stor del av det empiriska materialet består av ”prat”, hur projektledarna berättar vad de gör och varför. Nedan beskrivs hur den empiriska studien gått till rent praktiskt.

Intervjuer

Under början av 2015 genomfördes en intervju med en verksamhetskonsult som av projektledarna ansågs ha speciella kunskaper och erfarenheter av organisationsutveckling inom offentlig sektor. Konsulten hade agerat som bollplank och samtalspartner till projektledarna under första delen av utredningsarbetet.

Utöver denna intervju genomfördes ytterligare en intervju av en kollega i forskargruppen¹⁹ där samma intervjuguide som vid intervjun beskriven ovan, användes. Intervjupersonen var Åke, verksamhetschef för A-förvaltningen (se tabell 3) där många verksamheter skulle komma att beröras av de framtida organisationsförändringarna. De intervjuade har båda i ett tidigt skede varit aktiva i diskussioner om en förändrad organisering och hade därmed möjlighet att diskutera och förklara de bakomliggande tankar och idéer som föregick utrednings- och förankringsprocessen. Dessa intervjuer genomfördes i syfte att få större förståelse för och en bakgrund till

¹⁹ Samverkansgruppen består av fem forskare som alla intresserar sig för samverkan i och mellan organisationer.

förändringsarbetet i sitt initiala skede. Intervjuerna kan karaktäriseras med Bjerkes (2003) vokabulär som ”samtalande intervjuer” där författaren liknar intervjuaren vid en gruvarbetare som söker värdefulla guldkorn vilka består av informantens erfarenheter och kunskap. Utifrån en intervjuguide har intervjuaren fokus på vissa i förväg bestämda guldkorn (eller teman), lyssnar aktivt och följer upp med frågor för att hitta guldkornen. Dessa guldkorn handlade i detta fall om hur utredningsarbetet initierats, hur grundtankarna uppkommit, vilka samverkansbehov som fanns samt vad som gjorts i projektet före januari 2015. Intervjuerna har dokumenterats genom digitala ljudinspelningar och genom sammanfattande referat (ej ordagrann transkribering). På så sätt har jag kunnat ta del även av den intervju som genomfördes utan min närvaro. Inga citat eller referat från dessa intervjuer finns dock med i avhandlingen, eftersom avhandlingens utgångspunkt är vad som framkommit genom deltagande observationer i möten.

Mötesobservationer

Meetings as prescribed spaces for coming together, are important administrative, supervisory, and collaborative actions.

(Brown, Reed, & Yarrow, 2017, s. 10)

Citatet uttrycker att möten är arenor där förhandlingar sker, där förutsättningar för exempelvis det sociala, politiska och materiella skapas, som sedan omvandlas i handlingar. I en organisation har möten betydelse för fler än dem som deltar på ett specifikt möte. I möten skapas och utvecklas maktrelationer och påverkar därmed också det sätt på vilket organisationer utvecklas (Sandler & Thedvall, 2017). Kännetecknande för möten är också att de är planerade i förväg, att de har ett särskilt syfte och att de inramas av en speciell sorts praktik för att hantera dokumentation som inbegriper materiella ting som skrivutrustning (datorer) och agendor (Brown et al., 2017).

Formen, estetiken (hur det ser ut i mötesrummet) och hur material används påverkar hur möten genomförs (ibid.) eftersom möten är mer än bara det som sägs. Möten påverkar också fler än dem som deltar. I denna studie är inte ambitionen att fånga ”allt” i observationer. Fokus är på projektledarnas och andra mötesdeltagares handlingar och aktiviteter och att i första hand beskriva vad som görs och sägs i mötet, inte att tolka de bakomliggande orsakerna till vad som sägs. Med anledning av detta har jag har utgått från att det som sägs också är det som görs, det vill säga att när projektledarna och andra mötesdeltagare berättar om vad de gjort är min utgångspunkt att de beskriver sina handlingar och aktiviteter, det vill säga det som hänt.

Att studera en praktik genom att observera möten möjliggjorde inspelning av den interaktion (de aktiviteter och handlingar) som skedde på mötena. Inspelning underlättar hanterandet och skapandet av empirisk material och senare i forskningsprocessen även tolkning och analysarbete, då det är möjligt att återkomma till det inspelade materialet. En nackdel med att studera en praktik genom möten kan vara att jag inte med egna ögon har observerat när de utför de handlingar och aktiviteter de berättar om på mötena och därmed inte kan veta hur jag skulle ha uppfattat deras aktiviteter om jag varit närvarande och observerat dem.

Syftet med samtliga observationer var att etablera ett empiriskt material om SUO-arbetet och projektledarnas praktik för att möjliggöra en studie av organisering för samverkan.

Deltagande observationer

Observationer är en vanlig metod inom studier om organisering. Deltagande observationer innebär att forskaren deltar på olika sätt och detta kan ske genom att inta olika roller. Dessa roller kan definieras med hänsyn till hur och i vilken utsträckning forskaren deltar (Gold, 1958). Utifrån Golds (1958) definition av de fyra olika ”graderna” av deltagande²⁰, kan mötesobservationerna beskrivas som att de varierade mellan ”*observer-as-participant*”, där forskaren deltar minimalt och ”*participant-as-observer*”, där forskaren deltar något mer aktivt. Vilken roll jag intog berodde på mötets karaktär och rollerna beskrivs mer ingående längre fram i kapitlet. Garsten (2003) poängterar att forskarens deltagande även kan variera över tid. Om jag i stället använder Czarniawskas (2014) mer pragmatiska språkbruk – *deltagande* eller *icke deltagande* observation – hamnar mina mötesobservationer under rubriken *icke deltagande* eftersom deltagande observation innebär att observatören deltar i samma utsträckning som de observerade (Czarniawska, 2014) och det har inte varit fallet i mina studier av Mellanstads kommun.

Vid dessa mötesobservationer insamlades olika typer av data, både sådan som var förväntad och sådan som var oförutsedd. Beskrivningen av förväntad och oförutsedd data kan också relateras till *aktiv* och *passiv* data (Dubois & Gadde, 2002). Där den aktiva beskriver den data som forskaren samlar in som inte har kunnat förutses och därför inte hittas genom sökord i databaser för vetenskapliga tidskrifter. Passiv data är information som forskaren förväntar sig att finna och som visar sig exempelvis genom intervjuer eller i vetenskapliga tidskrifter. Ett exempel på aktiv data i studien

²⁰ Golds (1958) benämningar av olika typer av deltagande observationer, från den mest aktiva till den minst aktiva observationsrollen: The complete participant, the participant-as-observer, the observer-as-participant, the complete observer.

är projektledarnas aktiviteter och det material som tillsammans utgjorde projektledarnas praktik. Passiv data kan exemplifieras med information om hur organisationen var strukturerad. Genom att använda både aktiv och passiv data kunde jag lägga till nya dimensioner till avhandlingen och få ett mer innehållsrikt material än om jag endast använt den ena eller andra typen av data. I måndagsmötena, som beskrivs i kommande avsnitt, samlades nästan enbart aktiv data in då dessa möten hade karaktären av reflekterande möten, medan de övriga mötena gav material som kan betecknas som både aktiv och passiv.

Möten

Under året 2015 arrangerades ett antal möten av olika karaktär och syfte av projektledarna. Jag inbjöds till de flesta och närvarade på så många jag hade möjlighet till och i dessa möten genomfördes de observationer som ovan beskrivits. I avhandlingen har mötena fått benämningarna: ”större personalmöten”, ”arbetsgruppsmöten”, ”styrgruppsmöten”, ”strateggruppsmöten” samt det jag kallat för ”kunskapande möten”. Tabell 2 nedan visar en sammanställning av de olika mötestyperna och vilka som deltog i dem.

Tabell 2: Översikt över SUO-arbetets olika möten och deltagare

Mötesbenämning	Mötesdeltagare
Större personalmöte	Medarbetare som skulle komma att beröras av SUO-arbetet, ca 30 personer per möte.
Styrgruppsmöte	Förvaltningschefer, leddes av kommunledningskontorets direktör, Kristina, ca 8 personer
Arbetsgruppsmöte	Operativa chefer från de berörda verksamheterna som utsetts i syfte att stötta projektledarna i SUO-arbetet, ca 8 personer.
Kunskapande möte	Konfidentiella möten med en eller flera ”nyckelpersoner” med särskild kunskap där projektledarna fick respons på idéer och tankar.
Strateggruppsmöte	Strateger och controllers med ansvar för att utforma beställningar till verksamheterna.

Måndagsmöten

Projektledarna avsatte tid för reflektions- och informationsmöten, i avhandlingen kallade *måndagsmöten*. Mötena varade från en halvtimme till en timme och genomfördes på projektledarnas arbetsplats i ett av deras arbetsrum. Val av veckodag gjordes utifrån projektledarnas önskemål om att detta

var ett lämpligt möte att starta arbetsveckan med. Måndagsmötena kom att få två syften:

1. Att möjliggöra för projektledarna att reflektera över var i processen de befann sig och stämma av tankar och idéer med varandra.
2. Att underlätta för mig som forskare att följa med i alla aktiviteter som var kopplade till forskningsprojektet.

I en hektisk arbetssituation med många parallella aktiviteter kan tid för reflektion lätt bli en bristvara, vilket projektledarna påpekade och menade att de därför upplevde måndagsmötena som givande ur det perspektivet. Nedanstående citat härrör från ett måndagsmöte i oktober 2015 där vi samtalade kring detta:

Proj.ledare: Vi tycker också att de [måndagsmötena] är värdefulla för oss i vår process. Vi får reflektera och sammanfatta. Det är ett viktigt processtöd för oss.²¹

Vid måndagsmötena kunde jag lyfta frågor om sådant som jag behövde få förtydligat, inte förstod eller inte tidigare fått information om. Detta var mycket värdefullt initialt för kunskapen om SUO-arbetet i sin helhet, men ökade också kontinuerligt min förståelse för den kontext projektledarna befann sig i. För övrigt var min avsikt och strävan vid dessa måndagsmöten att inta en ”passiv” roll och låta projektledarna styra samtalet. Jag försökte att inte låta mig besvärås av tystnaden vid de pauser som ibland inträffade i deras samtal, eftersom min intention var att de skulle ”få tänka färdigt”. Med Bjerkes (2003) vokabulär kan måndagsmötena beskrivas som ”dialoga intervjuer” där det fanns ett växelspel mellan talet, lyssnandet och reflektionerna, främst mellan projektledarna, men även mellan oss alla tre. Jag upplevde att det fanns en ömsesidig respekt som kan ha bidragit till ett gemensamt ”kunskapande” (Bjerke, 2003) där också min förståelse för projektledarnas praktik utvecklades. Med Golds (1958) definition av olika ”grader” av deltagande var min roll i måndagsmötena till största delen som ”participant-as-observer” eftersom jag aktivt deltog i samtalet och projektledarna ofta talade direkt till mig, även om de ledde samtalet. Vid vissa tillfällen fick jag möjlighet att fråga om detaljer för att förstå sammanhang, vilket innebar att jag var den som initierade ett samtalsämne. Vissa stunder när stämningen var uppsluppen och projektledarna skämtade med varandra, deltog också jag aktivt i de skämtsamma samtalen. Jag

²¹ Måndagsmöte 2015-10-14.

betraktar dock inte min roll som ”complete participant” (Gold, 1958), då jag inte deltog på samma villkor som projektledarna.

Under måndagsmötena blev projektledarnas berättelser (jmf. Czarniawska, 2004) en viktig del av studiens material. De berättade om sin arbetssituation, hur de arbetade, vilka val de gjorde i sitt arbete med SUO-projektet, vilka personer de ansåg centrala för sitt arbete och så vidare. Projektledarna berättade även vad som hänt sedan vi senast möttes och var i processen de befann sig. ”Det är här vi är nu” återkom som kommentar när de beskrev sin dagsaktuella situation. De redogjorde också för sin planering framåt i tiden vid dessa möten.

Måndagsmötena var inbokade mellan klockan 10 och 11 på måndagar och båda projektledarna var närvarande vid de allra flesta mötena. Samtalen dokumenterades genom digitala inspelningar och båda projektledarna var till synes obesvärade av att jag spelade in våra samtal. Stämningen i rummet upplevde jag alltid som avspänd och positiv. På eftermiddagen efter måndagsmötena lyssnade jag på samtalen igen och kompletterade mina anteckningar från förmiddagen med ytterligare text. Tabell 3 ger en översikt över de möten som bidragit till det empiriska materialet.

Måndagsmötena kan ses som reflektions- och informationsmöten mellan projektledarna, men det fanns också andra tillfällen som användes för information och reflektion genom att projektledarna efterfrågade andra kollegors synpunkter och återkoppling i vissa frågor. Dessa möten var arbetsgrupps- och styrgruppsmötena samt kunskapande möten och strategigruppsmöten.

Styrgruppsmöten och arbetsgruppsmöten

Då SUO-arbetet inom organisationen betraktades som ett projekt, var det naturligt att en styrgrupp skapades. Projektledarna organiserade därtill på eget initiativ en arbetsgrupp med verksamhetschefer från samma förvaltningar som styrgruppen. Dessa chefer arbetade närmare verksamheten än personerna i styrgruppen och kunde därför bidra med ett verksamhetsnära perspektiv i SUO-arbetet som värderades som centralt av projektledarna.

På *styrgruppsmötena* deltog sex chefer som alla var direktörer för olika förvaltningar och som därmed befann sig på en högre organisatorisk nivå än arbetsgruppsmedlemmarna. På styrgruppsmötena efterfrågade projektledarna styrgruppens synpunkter på övergripande frågor. Här diskuterades arbetets nuläge och vilka steg som skulle tas framåt i tiden.

Arbetsgruppen bestod förutom projektledarna av sex avdelningschefer på nivån under förvaltningsdirektörerna i styrgruppen. De ansvarade för de verksamheter som skulle komma att påverkas av organisationsförändringen och SUO-arbetet. På arbetsgruppsmötena diskuterades projektledarnas utvecklingsidéer och arbetsgruppens medlemmar gav projektledarna sin återkoppling och synpunkter på deras förslag. Projektledarna använde mötena

till att beskriva nuläget, föra ut information om SUO-arbetet och diskutera vilka arbetsuppgifter som låg framför dem. De lyssnade också på deltagarnas synpunkter om hur verksamheten skulle komma att påverkas av deras olika utvecklingstankar.

Både arbetsgrupps- och styrgruppsmötena varade omkring en timme och genomfördes ofta som lunchmöten. De bokades in allteftersom projektledarna upplevde ett behov av möten. Jag observerade sex arbetsgruppsmöten och fem styrgruppsmöten (se Tabell 3).

Min roll som observatör i arbetsgrupps- och styrgruppsmötena var som ”observer-as-participant” (Gold, 1958), vilket innebar att jag som forskare deltog minimalt i mötet genom att närvara i rummet, sitta vid samma mötesbord som övriga deltagare samt lyssna aktivt och observera, utan att delta de pågående diskussionerna.

Kunskapande möten, strateggruppsmöten och workshops

Kunskapande möten kallas i avhandlingen de möten som projektledarna organiserade för att diskutera en speciell fråga som projektledarna behövde mer kunskap om, när de stod vid någon form av vägval, innan de bedömde att de kunde gå vidare i SUO-arbetet. Åke och Petra deltog på dessa möten tillsammans med projektledarna. Vid dessa möten fördes inte minnesanteckningar, men jag hade trots det möjlighet att spela in mötena. Samtliga deltagare var införstådda med att det som diskuterades inte fick spridas i organisationen eftersom diskussionen ofta innebar att deltagarna ”tänkte högt” och att alla idéer och kommentarer var möjliga att diskutera. Dessutom kunde förutsättningarna i SUO-arbetet förändras snabbt. En av projektledarna inledde ett kunskapande möte i slutet av oktober med att uttrycka intentionen i mötet på nedanstående sätt:

Proj.ledare: Vi kommer [i den här diskussionen] att vara ute i olika häradar där vi säger saker som vi inte menar och som vi kanske till och med tar tillbaka. Personfrågor och sånt där. Så att man får se karaktären på det här mötet att... att det vi säger här inne i det här rummet det pratar vi inte om någon annanstans. Eftersom det kanske inte ens gäller om en timme.²²

I *strateggruppsmötena* deltog strateger det vill säga tjänstemän i beställarorganisationen med uppgift att utforma interna beställningar av verksamheten på olika områden. Projektledarna organiserade möten med strategerna som de ansåg vara nyckelpersoner i arbetet med att forma ett nytt

²² Kunskapande möte 2015-10-26.

samordnat sätt att hantera beställningarna i den nya organisationen (se vidare om paraplydiskussionen i nästa kapitel).

Både de kunskapande mötena och strateggruppsmötena startade i augusti 2015. Jag observerade tre kunskapande möten och ett strateggruppsmöte. Min roll som observatör på de kunskapande mötena var identisk med rollen på styrgrupps- och arbetsgruppsmötena, som ”observer-as-participant” (Gold, 1958). På strateggruppsmötet gränsade dock min roll mer till ”complete observer” (ibid.) eftersom jag, efter det att jag presenterats, inte satt tillsammans med övriga deltagare och inte heller deltog i samtalet. Jag befann mig dock i samma rum, men på en bits avstånd från deltagarna.

Förutom kunskapande möten och strateggruppsmöten ingår också två *workshops* i studien. Båda dessa workshops genomfördes under mars månad 2015. Det var tillfällen då projektledarna ansåg sig behöva sitta ner under en längre tid och diskutera och inhämta synpunkter på det kommande förslaget till ny organisation som de arbetade med. Den första workshopen inkluderade arbetsgruppen och varade i 5,5 timmar. Där var min observatörsroll liknande den i de övriga arbetsgruppsmötena, ”observer-as-participant” (Gold, 1958). Den andra workshopen riktade sig till ett 30-tal medarbetare som skulle komma att beröras av en ny organisation och den varade under två timmar. Min roll som observatör under workshopen med medarbetarna liknade min roll i strateggruppsmötet som jag beskrivit ovan det vill säga rollen som ”complete observer” (ibid.).

Projektledarna presenterade mig vid alla möten när jag första gången kom i kontakt med de olika grupperna. Jag fick också tillfälle att presentera mig själv och säga något om min studie. Detta gjorde att min närvaro i mötena legitimerades samt att jag kände mig välkommen vid de tillfällen jag närvarade.

Samtliga intervjuer och observerade möten finns sammanställda i Tabell 3 på nästa sida.

Tabell 3: Översikt över de möten som ingår i studien

Datum	Tid	Typ av möte	Närvarande deltagare
5 mars	1 tim 10 min	Intervju ²³	Chef
10 mars	2 timmar	Intervju	Konsult
16 mars	1 timme	Måndagsmöte	Projektledarna
18 mars	5 tim 30 min	Arbetsgrupp/Workshop	Arbetsgrupp
23 mars	1 timme	Måndagsmöte	Projektledarna
25 mars	2 timmar	Workshop	Medarbetare
30 mars	30 min	Måndagsmöte	Projektledarna
30 mars	2 timmar	Styrgruppsmöte	Styrgrupp
20 april	1 timme	Måndagsmöte	Projektledarna
18 maj	1 timme	Måndagsmöte	Projektledarna
25 maj	45 min	Måndagsmöte	Projektledarna
8 juni	1 timme	Måndagsmöte	Projektledarna
15 juni	30 min	Måndagsmöte	Projektledarna
19 augusti	1 timme	Kunskapande möte	Åke och projektledarna
19 augusti	1 timme	Arbetsgruppsmöte	Arbetsgrupp
27 augusti	1 timme	Arbetsgruppsmöte	Arbetsgrupp
14 september	15 min	Måndagsmöte	Yngve
16 september	1 timme	Arbetsgruppsmöte	Arbetsgrupp
21 september	45 min	Styrgruppsmöte	Styrgrupp
14 oktober	40 min	Måndagsmöte	Projektledarna
19 oktober	30 min	Måndagsmöte	Jessica
19 oktober	50 min	Styrgruppsmöte	Styrgrupp
26 oktober	1 tim 10 min	Kunskapande möte	Åke, Petra, projektledarna
26 oktober	45 min	Arbetsgruppsmöte	Arbetsgrupp
9 november	45 min	Styrgruppsmöte	Styrgrupp, ekonomer, HR
11 november	50 min	Arbetsgruppsmöte	Arbetsgrupp
11 november	30 min	Kunskapande möte	Åke, Petra, projektledarna
2 december	50 min	Styrgruppsmöte	Styrgrupp
2 december	2 tim 30 min	Strateggruppsmöte	Beställande strateger
21 december	30 min	Måndagsmöte	Jessica

²³ Intervjuare var en kollega i forskargruppen.

Deltagare i studien

De olika grupperna som projektledarna organiserade bestod av tjänstemän som på skilda sätt bidrog till arbetets utveckling. De olika grupperingarna redovisas nedan i Tabell 4 och fungerade på olika sätt som stöd till projektledarna under SUO-arbetet.

Av hänsyn till projektledarna och andra involverade har texten i avhandlingen anonymiserats så att varken namnet på den kommun där undersökningen genomförts, namnen på projektledarna, de personer som deltagit vid de olika mötena jag observerat eller de geografiska platserna finns nämnda med sina rätta namn i avhandlingen.

Tabell 4: Förteckning över personer som citerats i avhandlingen

Projektledare	
Yngve	Strateg, Kommunledningskontoret
Jessica	Strateg, Kommunledningskontoret
Styrgruppen	
Kristina	Direktör, Kommunledningskontoret, projektledarnas närmaste chef och styrgruppens ordförande.
Martin	Direktör, A-förvaltningen
Erik	Direktör, B-förvaltningen
*	Direktör, C-förvaltningen
Hans	Direktör, D-förvaltningen
*	Direktör, E-förvaltningen
Arbetsgruppen	
Jane	Verksamhetschef, A-förvaltningen
Åke	Verksamhetschef, A-förvaltningen, inbjuds till kunskapande möten
Victor	Strateg, B-förvaltningen
*	Strateg, C-förvaltningen
*	Strateg, E-förvaltningen
*	Verksamhetschef, Beställarverksamheten
Övriga	
Petra	Strateg, E-förvaltningen, inbjuds till kunskapande möten och ett arbetsgruppsmöte i slutet av året, för sin speciella kompetens.

De deltagare som ovan markerats med * deltog på mötena, men har ej citerats i avhandlingen och därför inte heller benämnts med fingerade namn i tabellen. Ett undantag är Victor som ej citeras, men nämns på ett arbetsgruppsmöte, den 26 oktober 2015.

Dokumentation av studien

Samtliga intervjuer, måndagsmöten och övriga observationstillfällen (utom strategigruppsmötet och workshoparna) dokumenterades genom digitala ljudupptagningar och vid alla olika mötestillfällen fördes anteckningar. Vid samtliga ljudinspelningar informerades deltagarna om att inspelning skulle göras och alla deltagare samtyckte till detta. Förutom intervjuer, observationer och möten samlades olika dokument in, av betydelse för förståelsen av processen. Exempel på sådana dokument är utkast inför inriktningsbeslutet, beslutsunderlag och protokoll från kommunstyrelsen, minnesanteckningar från styrgruppen, arbetsgruppen och strategigruppen samt olika PowerPoint-presentationer som användes vid mötena. Dessutom hade jag möjlighet att ta del av de e-postmeddelanden som skickades till en speciell e-postadress som även övriga kollegor i forskargruppen hade tillgång till.

Att välja och välja bort

Projektledarnas uppdrag i Mellanstads kommun var att arbeta som strateger, vilket för tankarna till strategiområdet och strategiforskning. Inom praktikorienterad forskning finns ett forskningsfält som omfattar *strategi*, kallat Strategy-as-Practice (se t.ex. Whittington, 2006; Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007). Jag har dock valt bort diskussioner om strategi, i analogi med det resonemang jag för i början av detta kapitel om vikten av att välja och välja bort data för att skapa och tydligt beskriva en fallstudie (Dubios & Gadde, 2002). Av samma anledning diskuterar jag inte heller SUO-arbetet som ett *projekt*, trots att det internt benämndes som ett sådant. Fokus i avhandlingen ligger i stället på de två projektledarnas praktik som utgjordes av ett utrednings- och organiseringsarbete om samverkan. En frekvent användning av ordet ”projekt” skulle kunna leda tankarna till studier om *Projects-as-Practice*, som är ett forskningsområde där de aktiviteter som skapar ett projekt studeras (Blomquist et al., 2010). Eftersom avhandlingen beskriver en studie av den praktik som utvecklas i organisering för samverkan, är inte avhandlingens fokus varken på strategi- eller projektstudier utan i stället på *organisering för samverkan*.

Tolkning av det empiriska materialet

Med tanke på att praktiker är i ständig utveckling är det relevant att som forskare ställa sig frågan: Hur vet jag att jag faktiskt studerar en praktik? Björkeng et al. (2009) har, som jag tidigare beskrivit, definierat tre kännetecken som bidrar till att klargöra och identifiera en praktik. Dessa kännetecken har att göra med *gränsdragning*, *förhandling* och *materialisering*. De tre kännetecknen har inspirerat mig i bearbetningen och

tolkningen av det empiriska materialet och underlättade även analysarbetet när jag utforskade projektledarnas återkommande aktiviteter samt gav ett stöd i att avgränsa dem med hjälp av de tre kännetecknen.

För att säkerställa att all relevant data skriftligen dokumenterats började jag analysarbetet med att lyssna på samtliga inspelade möten och kompletterade den skriftliga dokumentationen om någon information saknades. Därefter gjordes en systematisk genomläsning av materialet i kronologisk ordning samtidigt som jag sökte efter teman för att kunna tematisera det empiriska materialet. Detta kom att bli en iterativ process i flera steg.

Vid den första genomläsningen upptäckte och identifierade jag till en början åtta olika teman ur det empiriska materialet. Dessa teman bestod av grupper av återkommande aktiviteter som jag uppfattade hörde samman. Dessa aktiviteter beskrevs i olika möten och utgjorde ordagrant återgivna citat från mötena. För att illustrera dessa återkommande aktiviteter i första versionen av avhandlingens empiriska kapitel, använde jag citat från materialet där projektledarnas aktiviteter återges och beskrivs. Ett citat kan både utgöras av något som sägs av en person eller en dialog mellan flera personer vid ett tillfälle.

Materialet färgkodades med en färg per aktivitetstema för att underlätta framskrivningen av texten. Varje aktivitetstema skapade ett avsnitt i den första versionen av empirikapitlet. Citat valdes ut efter grupperingarna, kontrollerades med det inspelade materialet för att undvika felciteringar och placerades slutligen i kronologisk ordning i respektive avsnitt. Citaten märktes även med en benämning för typ av möte och datum, i syfte att på ett enkelt sätt behålla kunskapen om vilket möte de representerade. Under den första skrivningen av den empiriska texten kom jag fram till att några grupperingar kunde slås samman och sex teman med motsvarande sex kapitel återstod. En sammanställning gjordes över antal citat i varje tema i kronologisk ordning för att få en översiktlig bild över vilka teman som dominerade och vid vilken tidpunkt i SUO-arbetet de var mest tydliga eller aktiva, det vill säga om tid hade någon betydelse.

Därefter följde återigen en systematisk genomläsning av de olika avsnitten (temana) där materialet arbetades igenom ännu en gång, vilket resulterade i att några citat valdes bort, några flyttades till ett annat tema och några citat kompletterades med ytterligare text. Empirikapitlet kompletterades även med förklarande texter mellan citaten för att underlätta läsningen och placera citaten i en kontext. Därpå lästes texten återigen och temana eller *aktivitetsmönstren* som har kommit att bli begreppet för de olika temana i avhandlingen, förenklades och sammanfogades ytterligare en gång till de slutliga benämningarna: *planera*, *navigera*, *interagera* och *dokumentera*. Även dessa fyra aktivitetsmönster har kritiskt granskats, vilket inneburit att några citat strukits, andra flyttats och några tillkommit från det

ursprungliga empiriska materialet. Vid arbetet med att gruppera citaten i aktivitetsmönster var vissa citat mer tydligt riktade mot något av de fyra mönstren, medan andra var dubbeltydiga på grund av deras innehåll. Därför har jag genom att skriva den empiriska berättelsen skapat en kontext som motiverar och tydliggör citatens placering.

Under den del av studien då observationerna ägde rum växlade jag mellan att studera tidigare forskning inom praktikorienterad teori och lärande i organisationer. Det senare forskningsområdet var aktuellt fram till och med slutseminariet. Efter det beslöt jag, uppmuntrad av diskutant och handledare, att fokusera på *organisering för samverkan*. Denna förändring av inriktning innebar att jag studerade samverkansforskning i slutet av avhandlingsprocessen.

Att studera organisering för samverkan – en sammanfattning

I kapitlet har jag redogjort för min inställning till forskning och studier av praktiker samt hur jag valt och skapat det empiriska materialet genom mötesobservationer och deltagande observationer med projektledarna. Mötesobservationerna skedde främst i återkommande möten som måndagsmöten, arbetsgrupps- och styrgruppsmöten samt kunskapande möten.

I avhandlingsarbetet har fokus varit att utforska projektledarnas aktiviteter för att på så sätt observera vilka aktiviteter som återkom och som därmed utgjorde deras praktik, en praktik och som användes i samverkan med andra för att förbereda och skapa en ny organisering i Mellanstad. Jag har dessutom redogjort för hur jag tolkat det empiriska materialet genom att lyssna till och transkribera det inspelade materialet från möten och hur de fyra aktivitetsmönstren *planera*, *navigera*, *interagera* och *dokumentera* växte fram ur detta material, genom en iterativ process i flera steg.

Nästa kapitel

I nästa kapitel redogör jag för det empiriska materialet i form av en berättelse där projektledarna och vissa mötesdeltagare citeras. I berättelsen om projektledarnas arbete med det strategiska utvecklingsområdet framträder ett antal utmaningar som de stötte på under den tid som SUO-arbetet pågick. Hur dessa utmaningar hanterades framkommer också i nästa kapitel.

Kapitel 5. SUO-arbetet

I kapitlet återfinns berättelsen om SUO-arbetet. För att öka förståelsen för innehållet i projektledarnas dialoger inleds kapitlet med en redogörelse för SUO-arbetet med dess utgångspunkter och förutsättningar. Denna inledande redogörelse följs av en beskrivning av det utredningsarbete som genomfördes av projektledarna och som därmed ledde till ett förslag om en satsning på ett strategiskt utvecklingsområde. Därefter beskrivs projektledarnas genomförande av uppdraget samt den praktik de utvecklade när de utredde och organiserade SUO-arbetet.

Berättelsen är skriven i kronologisk ordning och för att underlätta läsningen är den indelad i fem faser. Dessa fasers indelning utgår från min förståelse av de utmaningar som projektledarna stötte på. Fas 1 startar i augusti 2014 då projektledarna får uppdraget att utreda organisationen och föreslå förändringar. Figur 2 illustrerar SUO-arbetet och dess faser där fas 1 är markerad med en avvikande färg för att illustrera att texten handlar om den specifika tiden i projektet. Denna bild följer med i texten genom hela kapitlet och för varje ny fas som beskrivs kommer bilden att illustrera var i tiden SUO-arbetet befinner sig.



Figur 2: SUO-arbetet, fas 1

Det första mötet med SUO-arbetet

I mars 2015 träffar jag projektledarna för första gången. De har då arbetat med utredningsuppdraget sedan augusti 2014. Utredningsuppdraget föregick organiseringsuppdraget och består av två delar.

För det första ska projektledarna genomföra en översyn och föreslå förändringar som kan bidra till en tydligare organisatorisk logik inom vård- och omsorgsverksamheterna. Argumentet för detta är att Mellanstads organisationsstruktur till vissa delar upplevs som otydlig och att det finns ett behov av vissa strukturella förändringar, det vill säga en omorganisering av strukturer.

För det andra ska förslag till en ny organisering presenteras för en mindre del av dessa verksamheter som benämns som de ”de frivilliga verksamheterna”. Frivillig betyder här de verksamheter som inte regleras av sociallag och kommunallag, men som kan bidra till en positiv social utveckling i en kommun. Exempel på frivilliga verksamheter i Mellanstads kommun är: fritidsgård, idrotts- och kulturverksamhet samt verksamheter som stöttar arbetssökande. Tanken är att en förändring av de frivilliga verksamheternas organisation kommer att underlätta samverkan och därmed öka förutsättningarna att uppnå ett socialt hållbart²⁴ Mellanstad.

Hela SUO-arbetet kan ses som ett organiseringsprojekt, men jag har istället valt att kalla den första delen av SUO-arbetet fram till inriktningsbeslutet för ”utredningsarbete” (se Figur 2). Tiden efter beslutet benämns däremot ”organisering för samverkan” då SUO-arbetet under den tiden, på ett mer konkret sätt utmärktes av organisering. På sidan 75 illustrerar Figur 3 utredningsuppdraget som varade under fas 1 och 2.

Efter att under hösten 2014 ha genomfört en översyn av organisationen och kommit fram till ett förslag till organisationsstruktur för vård- och omsorgsverksamheterna, är projektledarnas fokus nu i mars 2015 på den andra delen av uppdraget, att forma och föreslå en ny organisering av de frivilliga verksamheterna som kan bidra till ett socialt hållbart Mellanstad. Den nuvarande uppfattningen om de frivilliga verksamheterna visar en relativt fragmenterad bild där liknande verksamheter finns på flera olika enheter i kommunen. De tankar och idéer projektledarna har om hur ett samverkansarbete skulle kunna utveckla de frivilliga verksamheterna i framtiden, har diskuterats i arbetsgruppsmöten under början av 2015. I dessa diskussioner har de chefer vars verksamheter kommer att beröras av en förändrad organisering, varit involverade.

²⁴ Social hållbarhet är enligt projektledarna ”[...] ett orienterande begrepp som anger en riktning med en idévärld knuten till sig. Begreppet social hållbarhet pekar mot ett perspektiv på bilden av framtiden som fokuserar på ”social cohesion”, d.v.s. social sammanhållning.” (Formulering från projektledarnas utredning, s. 19, 2015)



Figur 3: SUO-arbetet fram till inriktningsbeslutet

Projektledarna vill se detta utvecklingsarbete som ett ”strategiskt utvecklingsområde” i kommunens verksamhet, vilket innebär en ”kraftsamling” där flera enheter i den kommunala verksamheten samlar delar av sina operativa resurser för att nå det strategiska mål som kommunfullmäktige sätter upp. Förkortningen SUO kommer således från begreppet ”strategiskt utvecklingsområde” och är i avhandlingen benämningen på hela den period som projektledarnas arbete pågår, från augusti 2014 till och med december 2015.

Ett större informationsmöte för enhetschefer har arrangerats och efter detta distribuerades en PowerPoint-presentation innehållande förändringsförslaget till samtliga enhetschefer. Detta gjordes i syfte att underlätta för dem att föra ut informationen till sina medarbetare och diskutera förändringen på arbetsplatsmöten. På det sättet är tanken att informationen om de kommande förändringarna ska nå alla medarbetare på alla nivåer i den berörda delen av organisationen. När jag och projektledarna träffas i ett första möte den 16 mars 2015, väntar de på att medarbetarnas tankar och kommentarer ska föras tillbaka till dem via respektive enhetschef. Syftet med detta är naturligtvis att skapa kunskap och engagemang för dessa frågor hos medarbetare och chefer i de frivilliga verksamheterna, men också att projektledarna ska få del av de reaktioner som deras förslag givit upphov till.

Förslaget till ett strategiskt utvecklingsområde

Vilka är då dessa nya tankar och idéer som projektledarna vill föra ut och diskutera och som de vill kalla ett strategiskt utvecklingsområde? Med övertygelsen om att dagens sätt att organisera kommunens verksamheter inte är ett hållbart sätt att tillgodose medborgarnas framtida behov av kommunal service, vill projektledarna skapa något nytt - ett nytt sätt att se på det kommunala uppdraget. De menar att de ekonomiska resurserna inte kommer att räcka för framtidens behov om kommunen fortsätter med nuvarande arbetssätt. De anser vidare att de sociala frågorna bör lösas i varje kommunal del och att medborgarna bör inkluderas i dessa frågor. De har en vision där utgångspunkten är att utveckla, utmana och utvidga det kommunala uppdraget som idag fokuserar på vård, skola och omsorg till att även inkludera den sociala hållbarheten i kommunen. Projektledarna menar att:

- Verksamheterna måste föras närmare medborgarna (och inte styras från kommunhuset).
- Samverkan mellan olika verksamheter måste öka (och även samverkan med andra, externa aktörer), eftersom samma medborgare kan behöva olika former av stöd bör detta samordnas på ett bättre sätt.
- Medborgarnas behov ska i första hand tillgodoses lokalt (olika behov kan finnas i olika kommunal delar).²⁵

Genom att arbeta mot denna vision kan stora förändringar ske, menar projektledarna. Den sociala hållbarheten kan stärkas samtidigt som maktstrukturer och kunskapshierarkier utmanas då samverkan blir ett ledord på alla nivåer i organisationen. För att uppnå detta behövs emellertid ett nytt sätt att organisera verksamheterna och ett nytänkande hos medarbetarna som ska ”göra jobbet”. Det är i detta skede i projektledarnas arbete som vi träffas för ett första möte.

²⁵ SUO-utredningen, 2015-05-20.

Måndagen den 16 mars 2015

Det är en måndag i mitten av mars 2015. Våren har kommit till Mellanstad och solens strålar värmer skönt när jag promenerar genom parken på väg till mötet i kommunhuset. Klockan är några minuter i tio när jag tar trapporna upp till huvudentrén och lämnar vårsolen bakom mig. Idag påbörjar jag den egentliga studien av projektledarnas arbete. Jag ska träffa dem för första gången i ett möte som senare kommer visa sig vara det första i raden av de måndagsmöten vi kommer att ha tillsammans. Fylld av förväntan och positiva känslor stiger jag in i det välbekanta kommunhuset. I detta hus har jag tillbringat många arbetstimmar som handläggare och chef på 1990-talet. Jessica möter mig, vi hälsar och går tillsammans in i korridoren där projektledarnas arbetsplatser finns. Denna procedur ska komma att upprepas vid många tillfällen då jag besöker dem, eftersom dörren till deras korridor är låst för obehöriga då den är placerad i anslutning till entrén.

Vi stiger in på Jessicas kontor där Yngve redan finns på plats och slår oss ner vid ett mindre, runt mötesbord i ena hörnet av Jessicas rum. Vid detta bord kommer vi att tillbringa många möten under min studie. Under lite socialt småprat sätter vi oss tillrätta vid bordet och jag frågar om de samtycker till att jag spelar in vårt möte, vilket de gör, och jag trycker på startknappen på telefonens inspelningsfunktion.

Mötet varar en timme och syftet med mötet är att projektledarna ska ge mig en inblick i deras arbete, var i processen de befinner sig och hur de ser på tiden framåt i projektet. Under mötet får jag möjlighet att ställa frågor om deras tankar och idéer, vilket bidrar till en ökad förståelse för både detaljer och helhet från min sida.

Vid den här tiden är organiseringsuppdraget inte konkretiserat och projektledarna arbetar fortfarande med det utredningsuppdrag som i maj ska komma att resultera i ett förslag till hur organisationen ska förändras och hur de frivilliga verksamheterna ska kunna samordnas på ett bättre sätt.

Projektledarna inleder med att berätta att de gjorde "time out" de två sista dagarna i föregående vecka på grund av att de så intensivt arbetat med att kommunicera med enhetschefer och andra "nyckelpersoner", samt att identifiera olika processer som kan kopplas till projektet att de kände att de behövde en paus. Yngve förklarar vilka frågor de "brottas" med just nu...

Fas 1 – en introduktion i utredningsarbetets utmaningar

Mötet som skildras ovan beskrivs vidare i detta avsnitt. Här redogör projektledarna för de utmaningar de ser framför sig i detta skede av SUO-arbetet, i avhandlingen kallat utredningsarbetet. Detta arbete pågick under fas 1 och 2 och illustreras översiktligt i Figur 3.

I mötet nämner projektledarna tre aktuella utmaningar i denna fas. Deras funderingar gäller:

- Hur de ska *organisera ett arbete* där personalen ska ”göra jobbet”.
- Hur de ska *formulera och konkretisera* de utvecklingsidéer de har och som ska utgöra underlaget för politikernas beslut.
- Hur de ska *kommunicera* detta arbete i organisationen för att alla berörda ska känna sig delaktiga och välinformerade.

Under mötet kompletteras dessa tre med ytterligare utmaningar i SUO-arbetet. Dessa handlar om att hantera den relativt korta tidsperiod de har till sitt förfogande för ett genomgripande utvecklingsarbete samt att finna *nyckelpersoner* som kan utgöra ”bollplank” för projektledarna när de har behov av att konkretisera sina tankar och idéer. Dessutom förs ytterligare två utmaningar på tal i detta möte. Dessa utmaningar kommer att diskuteras återkommande under den tid jag studerar projektledarnas arbete. Det första handlar om svårigheten att hantera *samspelet med politikerna* och att ha förståelse för politikernas inbördes samspel som kan resultera i beslut som är svåra att förutsäga. Det andra dilemma är ett *sparbeting* som politikerna nyligen har informerat om och som kommer att beröra hela organisationen och därmed även de verksamheter som ingår i projektledarnas arbete. Yngve berättar om deras arbete:

Yngve: Vi har många olika processer igång samtidigt. För det första ska vi sätta ett utvecklingsarbete... hur riggar man för ett utvecklingsarbete utan att göra själva arbetet? Det brottas vi med. Samtidigt har vi krav på oss [från politiken] att börja konkretisera vad vi ska leverera. Det tredje stora är kommunikationsprocess, mot medarbetare och andra externa. Och så är det många detaljer som inte sitter. Och sen finns den formella processen som nu börjar ta form, hur man vill takta den. Det är aldrig från början givet hur politiken vill takta en fråga, det är en sak som växer fram skulle jag vilja påstå.

Yngve informerar om att de ska träffa politikerna den 9 april i ett informellt möte för att diskutera de utvecklingsidéer som de arbetat fram. Där kommer de att kunna ”lyssna av” hur deras idéer och förslag mottas. Jessica fortsätter redogöra för vad de betraktar som problematiskt i nuläget:

Jessica: Sen har vi en budgetprocess där utgångspunkten är budgetläget inför 2016 som inte är så positivt för kommunen och som påverkar den här delen. Och därtill kommer den politiska processen. Vi måste få upp ett antal processkartor över alla de olika delarna för att se hur de hänger ihop och när och hur och ha lite koll på det. Vi behöver stöd i att hitta rätt när det gäller när saker ska göras och hur saker ska göras. Annars är det risk att vi tappar fokus och springer på fel puckar. Där befinner vi oss planeringsmässigt och detta ska vi försöka sätta den här veckan, tycker jag.

Jessica återkommer till det Yngve tidigare sa, att det är en stor mängd frågor som måste hanteras. Hon menar att de riskerar att diskussioner om innehållet i förändringen (varför arbetet görs) som samverkan och kommundelsnära arbete kommer i skymundan när mer akuta frågor måste lösas:

Jessica: Egentligen har vi ett problem... Vi skall greppa över så mycket, både ekonomiska förändringar, organisatoriska förändringar, samspel inom huset, den politiska processen så det blir en risk att det bara är det vi arbetar och pratar om när vi egentligen skulle prata om flerprofessionell samverkan, samverkan över organisationsgränser, kommundelsnära arbete, möten med Mellanstads invånare och möten med externa krafter och samproduktionsfrågor. Vi hinner inte med att prata om dom frågorna, dom ligger väldigt långt bort i agendan, och det är det som det handlar om egentligen. Jag vet inte om det är en absolut konsekvens av vårt jobb eller om det är feltänt i vår planering. Så är det ju – det hinns inte med... en problematik i detta är också att vi inte fått någon körorde på det här [förändringsarbetet/det strategiska utvecklingsområdet] utan vi håller fortfarande på att diskutera med politiken.

Projektledarna menar att så länge de inte fått klartecken för att deras utvecklingsidéer accepteras av politikerna kan de inte heller arbeta konkret med frågorna i projektet. De är själva på det klara med hur och vad de vill åstadkomma, men de behöver ett politiskt inriktningsbeslut som legitimerar och ger dem mandat att arbeta vidare med det strategiska utvecklings-

området. Att deras idé är något nytt och spännande tvivlar de inte på, men frågan är hur idéerna ”ska bli verklighet”:

Jessica: Vi har en sjuårdeles god idé som passar in i de mål som är satta både nationellt och internationellt [när det gäller socialt hållbart arbete]. Vi har rätt idé. Men räcker det med att ha rätt idé för att det ska bli verklighet?

Tidsperspektivet när det gäller att utveckla nya arbetssätt och en ny organisering av verksamheten är relativt kort och arbetet ska byggas upp under den nuvarande politiska mandatperioden, fram till 2018. Projektledarna är medvetna om att det kommer att ta tid, eftersom tanken är att det är medarbetarna själva som tillsammans ska hitta de nya arbetsformerna och att projektledarna ska förbereda och underlätta organiseringen av verksamheterna så att detta blir möjligt. Det är mycket som ska falla på plats och många frågetecken återstår att rätta ut när det gäller SUO-arbetet:

Yngve: Jag tror att vi först måste hitta arbetsformer i det lilla. Det är komplext, handlar om många medarbetare. Vi sitter fast i en mängd lokaler, var ska vi sitta, finns det pengar? Folk har fullt upp idag, hur ska de orka göra mer, finns tiden att göra saker med andra?

Projektledarna menar att kommunikationen med medarbetarna och deras chefer är viktig, särskilt då de talar om en förändring som är mer än en strukturell organisationsförändring. Många praktiska frågor tar tid att lösa, vilket resulterar i att visionen hamnar längre bort och blir otydlig, i stället för konkret. Projektledarna frågar sig hur de gjort förut när de lyckats eller inte lyckats med olika projekt som varit otydliga. De menar att de behöver stöd i att få ut budskapet så att medarbetarna inte behöver ställa sig frågan: ”Vad är det här och vad ska vi göra?” utan i stället ser en tydlig vision framför sig.

Efter denna överblick och introduktion i projektets utmaningar får jag information om ett heldagsmöte som ska genomföras om två dagar. Till detta möte har ”nyckelpersoner” (Jessicas uttryck) inbjudits. Dessa är utvalda av projektledarna för att de har kunskap både om ”verksamheten och historien”, enligt Jessica, men också för att de befinner sig organisatoriskt nära verksamheterna och det är viktigt för att arbetet ska flyta effektivt utan ”långa startsträckor”. Denna grupp av nyckelpersoner fortsatte sedan som referensgrupp till projektledarna och kom att kallas ”arbetsgruppen” under resten av SUO-arbetet.

Projektledarna funderar över hur de bäst ska utnyttja gruppens kunskaper vid mötet i förhållande till alla processer som de tidigare beskrivit. De strävar efter att skapa ett effektivt möte med starkt fokus så att dagen inte

”pratas bort i spännande idéer”, som Jessica uttrycker det. Yngve menar att fokus under heldagsmötet bör vara att stämma av med deltagarna om alla accepterar förslaget till organisatoriska förändringar. Därefter är det viktigt att konkretisera den andra delen i uppdraget och forma det strategiska utvecklingsområdet samt diskutera vad det i sin tur innebär rent organisatoriskt. Dessutom behövs en diskussion om vad projektet kan lova politikerna, vilken ambitionsnivå projektet ska ha och vad som kan levereras.

Ytterligare en utmaning som projektledarna brottas med och som är mer generell, är samspelet med politikerna och svårigheten att förutsäga hur de tar emot olika frågor och vilka beslut de kommer att fatta. Därför krävs, menar projektledarna, en slags fingertoppskänsla om när, hur och vilken information som ska ges vid olika tillfällen:

Yngve: Ju konkretare och tydligare man blir, desto större risk att politiken går in för tidigt i syltburken och börjar pilla... Det kan jag känna som en oro i det här att man går in lite för tidigt och vill plocka bort delar i stället för att våga hålla kvar sig i ett helhetstänk. Vi har idéer och förslag som det ser ut idag, men om vi ser ett halvår framåt... vad är det som händer... vi behöver någon form av mandat att också kunna göra förändringar under resans gång. Vi måste skriva fram det [förslaget] så att vi får den lilla flexibiliteten.

Projektledarna menar att de just nu har ett starkt internt fokus i arbetet med ett framtida strategiskt utvecklingsområde genom att många frågor måste lösas, men påpekar att det utåtriktade arbetet kommer att vara mer intressant. Då kommer nya perspektiv in, men frågan om när de ska öppna upp projektet för externa aktörer är fortfarande öppen och olöst. I denna fråga handlar det också om att ”känna sig fram”, menar de:

Yngve: Vi navigerar i det här utan att se alla grynnor på sjökortet. Vi känner oss fram. Vi kollar vad vattentemperaturen är nu [och konstaterar] ja, nu är det läge eller nu är det inte läge. Vi ser att något ska in i det här [externa aktörer]. Det är en fråga om tajming – nu är det dags att plocka in dem. Då kommer det att gå fort och det är den beredskapen vi försöker bygga.

”De externa” kan vara aktörer på olika nivåer. På den strategiska nivån finns Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan och dem är det inte svårt att skapa avtal med, menar projektledarna, men det väsentliga är att få med sig de lokala aktörerna i kommundelarna. ”Det är ju det lokala som ska göra skillnad”, säger Yngve. De lokala aktörerna ska inte styras från centralt håll, från projektledarna, utan kontakter och initiativ måste tas lokalt i

kommundelarna och olika kommunalar kan vara i behov av olika verksamheter som stöd i sitt förändringsarbete.

I det korta perspektivet ser projektledarna ett nytt och oväntat problem framför sig. Det besvärliga budgetläget innebär att kostnader måste minskas bland annat inom de verksamheter som ingår i SUO-arbetet och som Jessica nämnde inledningsvis. Projektledarna oroas över att detta skulle kunna minska engagemanget från medarbetarna, men försöker samtidigt se att den ekonomiska situationen kan vara en drivkraft där nya tankar och idéer föds:

Jessica: [...] och det där är som en våt filt på alltihopa just nu [syftar på besparingskravet]. Den är skitjobbig, den situationen.

Yngve: Fast sen kan man ju fundera på... det här är ju någon form av krismedvetenhet också. Ur det här föds det också ett behov av att nya lösningar. Kanske blir en drivkraft också. Det gäller att det inte bara blir en våt filt, men då kan inte hela sparbetinget läggas på de här verksamheterna. Då blir det en våt filt.

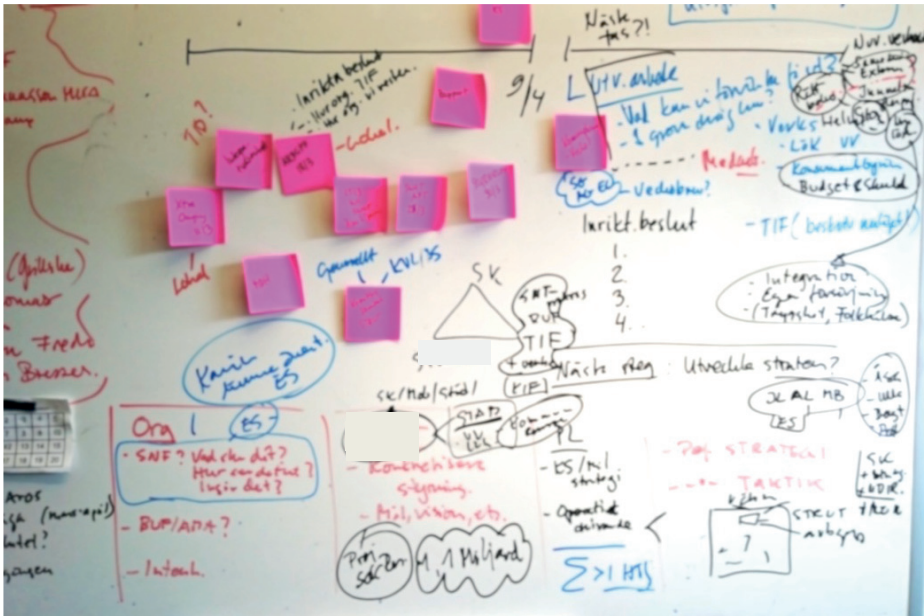
Det blir tyst i rummet en stund och därefter konstaterar Jessica att de har givit en bild av nuläget med kommentaren: ”Här står vi.” Samtalet avslutas med ytterligare några kommentarer om ”här och nu” och hur de tänker planera på kort och lång sikt:

Yngve: Ja, vi jobbar med ett här och nu, men måste också vara där framme [för att planera]. Det är stora och små frågor om varandra. Hur ska vi fixa kaffet till nästa möte och hur ska vi föra ut det strategiska utvecklingsområdet?

Jessica: Det första vi måste göra nu är att sortera. Det ska vi försöka klara av i början på veckan. Vad är det vi håller på med? Vad är det för olika delar och vad är det för tidplaner på dem? Vilka ska vara med? Det ska vi börja med, gärna grafiskt så vi får upp en ganska tydlig bild över hela jobbet.

Yngve: Jag har en nulägesbild inne hos mig. Det är nuläget över projektet som det såg ut innan vi gick hem förra veckan.

Jag blir nyfiken på bilden och Yngve som fotograferat den förra veckan skickar den till mig under mötet. Bilden visar Yngves whiteboard på kontoret och jag förstår vad de menar med att de har många processer som löper både parallellt och efter varandra.



Figur 4: Arbets- och planeringsinstrument nr 1, i mars, Yngves rum.²⁶ Bilden har bearbetats och anonymiserats.

Nu har den första timmen gått och det första mötet avslutas med att vi bokar in ett nytt möte vid samma tid och plats nästa vecka.

Utmaningar i fas 1

I ovanstående text relateras det första mötet med projektledarna. Projektledarna beskriver en mängd utmaningar som de upplever och som kräver olika typer av åtgärder. Dessa sammanfattas nedan.

Att organisera ett utvecklingsarbete och inte ”göra jobbet”

Projektledarna frågar sig hur de kan ”rigga för ett utvecklingsarbete utan att göra själva arbetet”. De menar att det är medarbetarna som i sina professioner måste hitta nya arbetsformer och att projektledarna själva endast kan underlätta och stötta i det arbetet, men de har vid denna tid i organiseringsarbetet inte klart för sig hur det ska gå till att ”styra utan att göra”.

²⁶ Måndagsmöte 2015-03-16.

Att hantera tidsaspekten och få överblick över arbetet

Projektledarna känner sig tyngda av den mängd processer som påverkar och kan komma att påverka ett kommande organiseringsarbete. För att underlätta projektledarnas egen arbetsprocess i fas 1, behöver de skaffa sig en överblick (”processkartor”) över olika pågående och kommande aktiviteter, dels för att öka förståelsen för hur de hänger ihop och dels för att planera när och hur saker ska göras för att hålla arbetet inom de givna tidsramarna som är förhållandevis knappt tilltagna.

Att formulera och konkretisera ett beslutsunderlag

En annan utmaning som projektledarna ser är det problematiska i att de vid denna tid, i mars, arbetar utan ett beslut (”körorder”) från politikerna. De saknar ett inriktningsbeslut som skulle ge dem ytterligare mandat och kraft att kommunicera projektet i organisationen, men ett beslut kan inte väntas förrän i maj. De befinner sig i en förberedelseprocess och det nuvarande uppdraget innebär att skriva fram ett förslag till förändringar som kan bidra till en tydligare organisatorisk logik inom vård- och omsorgsverksamheterna. Dessutom ska en ny, mer samverkansinriktad organisering av de frivilliga verksamheterna föreslås och i detta läge måste de acceptera att de inte kan vara tydliga i sin kommunikation med övriga inom organisationen.

Att kommunicera med medarbetare och chefer

Då inga beslut finns är det problematiskt att kommunicera med organisationens medarbetare och chefer. Projektledarna känner de sig osäkra på hur de ska formulera förslaget till beslut och därför behöver de fler diskussioner med andra, exempelvis vid den heldag med arbetsgruppen som planeras några dagar efter detta första måndagsmöte. Projektledarna menar att detta arbete måste göras innan de kan kommunicera vidare med de berörda medarbetarna i organisationen, vilket de anser är av central betydelse för att medarbetarna ska känna sig involverade och informerade.

Att hitta nyckelpersoner

För att öka förutsättningarna att genomföra SUO-arbetet menar projektledarna att det är viktigt att hitta nyckelpersoner som kan bidra med sin kännedom om verksamheterna genom att de befinner sig nära samt har överblick och kunskap om Mellanstads organisation i stort. Därför strävar projektledarna efter att finna de personer och funktioner som i denna fas kan bidra med den mest nyttiga och användbara information de behöver för att konkretisera och formulera sitt förslag till inriktningsbeslut.

Att samverka med externa parter

Projektledarna är osäkra på när kontakt ska tas med eventuella externa samarbetspartners. Med tanke på det samverkansuppdrag som ligger till grund för SUO-arbetet anser projektledarna att det är av största vikt att kommunicera med dem, men frågan är när det är dags att ta det initiativet.

Att hantera samspelet med "politiken"

Ett återkommande diskussionsämne under hela studien är hur projektledarna ska kommunicera med politikerna. Eftersom detta dilemma återkommer under hela studien redogör jag utförligt för detta här.

Dilemmat relaterar till de aktiviteter och samtal som pågår mellan linjeorganisationen och den politiska styrningen av Mellanstads verksamheter. Uttrycket "politiken" används ofta av projektledarna och syftar på en övergripande syn på politikerna som ett kollektiv och deras inställning till olika frågor. Jag har tolkat det som ett generellt begrepp för politikernas åsikter, den politik de för, samt det system som en politiskt styrd organisation arbetar efter. Politiken används som ett samlande begrep i den betydelsen i avhandlingen.

Politiken fattar beslut som styr inriktningen av den kommunala verksamheten och har därmed också stor betydelse för hela SUO-arbetet. Projektledarna lägger därför stor vikt vid kontakten med politiken exempelvis i möten med gruppledarna för de olika partierna i de möten som benämns kommunalrådsberedningen (KRB). De är väl införstådda med politikernas inställning och prioriteringar i olika frågor, men upplever trots det ofta den politiska processen som oförutsägbar.

Inför ett beslut sker en förhandling mellan de politiska partierna. Detta gör att utgången av ett ärende som behandlas i kommunstyrelsen inte alltid går att förutsäga, då delar av ett förslag till beslut kan ändras med oönskade konsekvenser som följd. Därför anser projektledarna att hur och vilken information som kommuniceras till politiken är central. Deras angreppssätt när det gäller att hantera frågor med politiken är att balansera genom att inte säga för mycket, men inte heller för lite, utan formulera sig på ett adekvat sätt så att politikerna ska uppleva att de får tillräcklig information för att kunna fatta beslut och förstå beslutets konsekvenser.

Diskussionen om politikens påverkan pågår i möten mellan projektledarna samt i arbets- och styrgruppen under hela SUO-arbetet och intensifieras inför olika vägval och beslut. Politiken påverkar SUO-arbetet främst genom beslutet om inriktning i maj samt beslutet om kommunövergripande besparingar inför 2016.

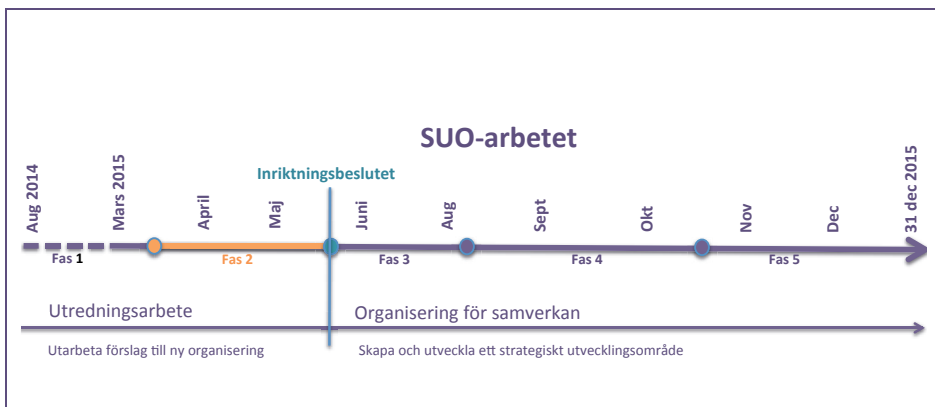
Besparingskravet

En oförutsedd händelse under våren 2015, som måste hanteras av projektledarna under SUO-arbetet, är att politikerna aviserar ett besparingskrav på 100 miljoner kronor inför år 2016. Av dessa 100 miljoner ska 26 miljoner sparas på de verksamheter som ingår i SUO-arbetet. Samtidigt som politikerna signalerar en avsikt att satsa på de frivilliga verksamheterna genom SUO-arbetet, avser de således att genomföra besparingar på samma verksamheter. Denna till synes motsägelsefulla politiska logik är problematisk för projektledarna att acceptera, hantera och kommunicera inom organisationen, samtidigt som det engagemang för det nya strategiska utvecklingsområdet som börjar utvecklas ska bibehållas. Besparingskravet och dess konsekvenser blir därför en central och återkommande fråga i många olika möten.

Diskussionen om besparingskravet handlar dels om svårigheten att förstå politikens framtids tankar samt dels om och hur projektledarna ska kunna undvika att besparingarna påverkar det strategiska utvecklingsområdets två fokusområdena (egenförsörjning och inkludering). I olika möten diskuteras det problematiska med att ”satsa och spara” inom samma verksamheter och hur medarbetarna ska motta beskedet om besparingar.

Besparingsdiskussionen startar i mars 2015 då politikerna aviserar sina intentioner inför 2016 och pågår under hela SUO-arbetet, men löses i december, strax innan studien avslutas.

Fas 2 – utredningsarbetet går mot sitt slut



Figur 5: SUO-arbetet, fas 2

Under mars, april och början av maj är projektledarnas uppmärksamhet riktad mot att formulera förslaget till organisering av de frivilliga verksamheterna, en organisering som genom intern samverkan ska öka förutsättningarna att uppnå ett socialt hållbart Mellanstad. Hur detta förslag, i form av ett strategiskt utvecklingsområde, ska formuleras är en svår fråga och gör att deras behov är stort när det gäller att hitta personer som kan bidra i dessa diskussioner.

Fas 2 startar den 30 mars då först ett måndagsmöte och därefter ett styrgruppsmöte genomförs. På måndagsmötet diskuterar projektledarna sitt behov av att dokumentera utredningsarbetet och skapa en presentation för det kommande mötet med gruppledarna för de politiska partierna:

Jessica: En grej sen... efter styrgruppen... Vi måste skriva och sen är fokus på presentationen på torsdag för gruppledarna. Sen får vi höra med Kristina [projektledarnas chef och styrgruppens ordförande] om hur vi går vidare med att skriva fram ett underlag för inriktningsbeslutet. Sen ska det in i ärendeprocessen [hanteringen av ärenden till kommunstyrelsen].²⁷

På styrgruppsmötet senare samma dag redogör projektledarna för vad de gjort och vad som hänt den senaste veckan samt hur den framtida planeringen ser ut på kort och lång sikt:

Yngve: Vad har vi gjort? En SWOT²⁸ med 22 medarbetare. Ett möte förra veckan, en gemensam sittning med dem som berörs av omorganisationen. Den 9 april träffar vi gruppledarna [för de politiska partierna]. Under april-maj får vi ett beslut i kommunstyrelsen, ett inriktningsbeslut. Organisationsförändringar från och med 1 januari 2016, ett strategiskt utvecklingsområde från och med hösten 2015. Vi har haft en heldag med arbetsgruppen.²⁹

På styrgruppsmötet diskuteras också hur informationen till medarbetare och politiken ska hanteras och projektledarnas chef, Kristina, menar att det är viktigt i vilken ordning informationen om förslaget kommer till politiken så att inte oppositionen får information före dem som är i styrande ställning i kommunen:

²⁷ Måndagsmöte 2015-03-30.

²⁸ Förkortning av Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Användes för analys av styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

²⁹ Styrgruppsmöte 2015-03-30.

Kristina: Tyvärr vet inte hela politiken om detta än. Det kan vara grannlaga om oppositionen får det i fel ordning, innan andra har fått det.³⁰

På ett måndagsmöte i april diskuterar projektledarna sinsemellan hur de tänker om begreppet ”social hållbarhet” och vad det egentligen är de borde diskutera med politiken. De menar att de övergripande frågorna får stå tillbaka för de praktiska ”hur-frågorna” som politiken är intresserad av. Denna ”balansgång” är ett exempel på hur projektledarna navigerar för att komma framåt i arbetet och är också en del i hur de hanterar den tidigare beskrivna problematiken med politikens påverkan. Yngves avslutande fråga till Jessica, frågan om hur hon tänker, är typisk för deras dialoger där de intresserar sig för varandras tankar och att få återkoppling på sina egna idéer:

Yngve: Vi borde ha en diskussion om social hållbarhet, hela diskussionen om att det är en riktning... som vi har tonat ner lite grand, men den diskussionen måste vi nog återta för att förstå vad egentligen är det vi syftar till, men vi har valt bort det just nu... för de vill också veta hur vi ska göra. Det är en balansgång eller vad säger du, Jessica?

Jessica: Jo visst är det så... Vår utgångspunkt är ju att social hållbarhet inte låter sig definieras. Den är alltid kontextualiserad... den kan inte definieras av en part utan man måste komma överens.³¹

På samma måndagsmöte redogör projektledarna också för hur de kommer att föreslå att beslutsunderlaget till kommunstyrelsen ska formuleras. De menar att mycket fokus nu ligger på att skriva färdigt rapporten (beslutsunderlaget). Projektledarna har redovisat rapporten för gruppledarna för de politiska partierna och de har samtyckt till att gå vidare med att beskriva de utvecklingsidéer som projektledarna har. Den närmaste tiden ska projektledarna föredra rapporten i nio olika nämnd- och styrelsemöten. De har 20 minuter till sitt förfogande på varje möte:

Yngve: Vi ska fila ihop det sista materialet idag och få ihop det så att vi kan köra en kvart supersummering av utredningsuppdraget och beslutsunderlaget – det är en utmaning. Jag har tittat lite på bilderna, men vi behöver gå igenom dem också.
[---]

³⁰ Styrgruppsmöte 2015-03-30.

³¹ Måndagsmöte 2015-04-20.

Jessica: Rapporten ska bli klar och vi ska förankra den, framförallt politiskt. Det är mycket internt spring här nu.³²

Genom att ”förankra rapporten politiskt” finns större förutsättningar att projektledarnas förslag till beslut accepteras och därför lägger projektledarna ner mycket tid på att skapa presentationer för politikerna.

I mitten av maj lämnas sedan det färdigformulerade förslaget till beslut in, för att inkluderas i kommunstyrelsens handlingar inför mötet den 20 maj. Vid ett måndagsmöte, två dagar innan inriktningsbeslutet ska fattas, uttrycker projektledarna en lättnad och samtidigt en frustration över att de befinner sig i en ”form av moratorium” och att de inte har kraft just nu att starta en planeringsprocess, inte förrän inriktningen på arbetet är beslutat. De försöker, trots det, att se framför sig vilka frågor som kommer att behöva prioriteras och hur en planering kan se ut framåt i tiden:

Jessica: Nu befinner vi oss i någon form av moratorium – vi måste få ett beslut innan vi kan ... orkar...

Yngve: Ja.

Jessica: ...tänka nästa steg, men då tror jag att vi behöver antagligen snurra igång ett antal parallella utvecklingsprojekt. Hur ska det bemannas? Hur ska stödet organiseras? Hur håller vi koll internt på samordning? Hur ger vi rätt stöd till dem som är ute och arbetar? Hur mobiliserar vi massorna? Hur skapar vi kunskap omkring hur man ska kunna jobba?³³

Dialogen fortsätter med att projektledarna använder metaforer när de beskriver känslan av att många parallella aktiviteter måste genomföras efter det att beslutet är taget. Här är ett exempel på detta samt på deras goda humör och skämtlynne, där jag också lägger mig i samtalet:

Jessica: Så sammanfattningsvis: Alla bollar i luften samtidigt [skrattar].

Yngve: Vi måste ha paraply så att de inte faller ner i våra huvuden.

Jessica: [skrattar]

Jag: Eller så fångar ni dom?

Yngve: Ja vi har stora hinkar [skrattar].

Jessica: Ja stora hinkar, ja - problemet är att det är ingen boll som ligger stilla.³⁴

³² Måndagsmöte 2015-04-20.

³³ Måndagsmöte 2015-05-18.

³⁴ Måndagsmöte 2015-05-18.

Dialogen tar en allvarligare vändning och projektledarna diskuterar hur beslutet ska kommuniceras ut i organisationen och hur de samtidigt ska hantera det sparbetning som de fått kännedom om. Yngve beskriver två ”parallella processer” som ska startas: dels att formulera en strategi för den framtida organisationen och dels ”rigga” (planera och skapa) den nya organisationen:

Jessica: Beslut på onsdag – vi måste tänka igenom hur detta ska kommuniceras. Vi har ett pedagogiskt problem att samtidigt spara 100 miljoner. Det slår en del på dom här verksamheterna. Å ena sidan ska vi kraftsamla och skapa social hållbarhet i våra kommundelar, å den andra drar vi ner en massa pengar. Det är lite knepigt. Där befinner vi oss.

Yngve: Ja, hur tar vi oss an det här egentligen? Vi är inte alls framme i det. Det handlar om ett första initialt arbete...

Jessica: Mmm.

Yngve: ...kring hur ska vi börja formulera strategin och sånt för det här arbetet på lite längre sikt. Det är den ena delen, den andra är hur vi ska rigga den organisationen och där är det egentligen två parallella processer som ska igång.³⁵

Inriktningsbeslutet fattas

Inriktningsbeslutet fattas den 20 maj 2015 av kommunstyrelsen i Mellanstads kommun. Beslutet tas i enlighet med projektledarnas förslag och innebär i korthet att det kommande arbetet delas upp i två deluppdrag:

Deluppdrag 1 innebär att förändra vissa befintliga verksamheters organisatoriska tillhörighet för en tydligare organisatorisk logik. Detta medför strukturella åtgärder som att vissa enheter ska flyttas, andra utökas, några minskas och ytterligare andra upphöra. Deluppdrag 1 finns fortsättningsvis endast med på några enstaka ställen i berättelsen om SUO-arbetet.

Deluppdrag 2 innebär att skapa en organisation som underlättar samverkan för de frivilliga verksamheterna. Uppdraget är mer omfattande och inte lika konkret som deluppdrag 1. Denna organisation ska skapas som ett ”strategiskt utvecklingsområde”, där operativa resurser samlas för att nå ett strategiskt mål, som i det här fallet innebär att arbeta för att stärka den sociala hållbarheten och sammanhållningen i Mellanstads kommun och därmed minska polariseringen i lokalsamhället.

³⁵ Måndagsmöte 2015-05-18.

De diskussioner projektledarna haft med exempelvis arbetsgrupp och styrgrupp har resulterat i att fokus för det strategiska utvecklingsområdet beslutas vara att underlätta invånarnas möjligheter till *inkludering* och *egenförsörjning*. Dessa två aspekter anses som två viktiga steg på vägen till ett *socialt hållbart samhälle*. I beslutet framgår att samverkan ska vidareutvecklas på alla geografiska områden i Mellanstads kommun. Det innebär samverkan mellan olika kommunala verksamheter, andra offentliga organisationer och myndigheter, näringsliv samt frivilligsektorn i form av föreningar, ideella och idéburna organisationer. Deluppdrag 2 omfattar 300 medarbetare inom ett 40-tal verksamheter.

Projektledarna får i uppdrag att genomföra dessa två deluppdrag. Då deluppdrag 1 handlar om strukturella förändringar av enheter och avdelningar hanteras det i första hand av chefer, ekonomer och HR-ansvariga i Mellanstads kommun och projektledarnas roll kommer att vara att hålla sig informerade om hur arbetet fortskrider för att uppmärksamma eventuella problem som kan påverka organiseringsuppdraget, deluppdrag 2. Fokus för projektledarna ligger därför på deluppdrag 2, att organisera för samverkan genom att skapa ett strategiskt utvecklingsområde där inkludering och egenförsörjning är centrala aspekter. Till projektledarnas utredningsuppdrag läggs således ytterligare ett uppdrag, vilket illustreras med Figur 6.



Figur 6: SUO-arbetets olika delar

Det arbete som genomfördes i deluppdrag 2, hur projektledarna hanterade uppdraget och vad som gjordes, är centralt i den fortsatta berättelsen om SUO-arbetet. Deluppdrag 2 kallas ”organiseringsarbetet” eller ”organiseringsuppdraget” till skillnad från det tidigare uppdraget som benämns ”utredningsarbetet” eller ”utredningsuppdraget”. Benämningen SUO-arbetet inkluderar både utredningsuppdraget och organiseringsuppdraget (se Figur 6).

Utmaningar i fas 2.

I avsnittet om fas 2 skildras projektledarnas aktiva arbete med att under perioden mars till maj söka nyckelpersoner som kan ge dem ”input” i arbetet med att formulera ett strategiskt utvecklingsområde, som ska gynna kommunens invånare. Detta var en av de utmaningar som framkom i fas 1. Dessutom fortsätter arbetet med att skapa en överblick över höstens SUO-arbete. Ytterligare utmaningar som visar sig i fas 2 beskrivs nedan.

Att kommunicera i ”rätt” ordning och med ”rätt” argument

I samband med ett styrgruppsmöte poängterar Kristina (projektledarnas chef) vikten av att den förhandsinformation som ska kommuniceras måste komma i ”rätt” ordning till politiken. Detta kan relateras till den övergripande utmaningen att samspela med politiken.

Efter beslutet ser projektledarna dessutom en pedagogisk utmaning i att på ett inspirerande sätt kommunicera beslutet om att starta ett förändringsarbete till medarbetarna, samtidigt som besparingsdilemmat kommuniceras av andra i organisationen. Denna utmaning kan relateras till utmaningen i fas 1 som handlar om vikten och svårigheten med att kommunicera i organisationen samt den övergripande utmaningen att hantera besparingskravet.

Att diskutera hur-frågor i stället för vad-frågor

En annan utmaning som har att göra med ovanstående, om att kommunicera med politiken, handlar om deras behov av att diskutera ”hurfrågor”, det vill säga hur olika åtgärder och aktiviteter ska hanteras. Projektledarna menar att politikens roll borde vara att diskutera de övergripande frågorna – vad social hållbarhet är, men anser att de i stället utmanas i att hantera diskussioner om hur förändringar ska genomföras. Detta är en utmanande balansgång i kommunikationen med politiken och kan också kopplas till den mer övergripande diskussionen om samspelet med politiken.

Att befinna sig i ett ”moratorium”

Efter det att projektledarna lämnat in förslaget till inriktningsbeslut till kommunstyrelsen upplever de en känsla av trötthet och utmattning som de uttrycker som att de befinner sig i ”någon form av moratorium”. De har arbetat intensivt med utredningsuppdraget och känner nu att de inte har kraft att göra något annat än att avvakta tills beslutet är fattat. Det innebär att projektledarna stannar upp i arbetet och för en tid accepterar känslan av att befinna sig i ett tomrum. Detta är dock en kortvarig utmaning som ”löser sig själv” genom att beslutet fattas och de får uppdraget och ansvaret att fortsätta SUO-arbetet.

Fas 3 – organiseringsarbetet startar



Figur 7: SUO-arbetet, fas 3

I ett måndagsmöte i slutet av maj efter beslutet i kommunstyrelsen, reflekterar projektledarna över sitt arbete fram till det att beslutet fattades. De upplever en stor lättnad över inriktningsbeslutet och menar att det nu är dags att rikta blicken framåt. Här uttrycks tydligt hur de under ”processen” fram till beslutet kommunicerat, lyssnat och ändrat riktning i projektet för att åstadkomma ett beslutsunderlag som hade förutsättningar att antas av politiken:

Yngve: Processen har varit saxad [visar med händerna] i tid och rum. Vi har pratat väldigt mycket på olika sätt, både officiella och inofficiella samtal. Det har förts många... lite grand laga allteftersom. Vi har inte kunnat staka ut så här ska processen gå, utan vi har fått navigera i det här. Här måste vi nog göra lite annorlunda... så har det varit otroligt mycket.

Jessica: Precis.

Yngve: Vi har fått lyssna, säga nej ibland och ja, fått en del utskällningar. Därför är det skönt att det är tydligt [att beslutet är taget]. Det är väl det som är lättnaden. Det är det här som gäller, det här som man sagt ja till. Då kan man börja formulera sig, vad innebär då det? Det är ju den oron vi levtt med.³⁶

En utmaning är hur projektledarna ska hålla samman organiseringsarbetet, se helheten och hur de ska planera och prioritera vad som ska göras. När de i slutet av maj, på ett måndagsmöte, reflekterar över sin egen praktik och strategier kring hur arbetet ska läggas upp i fortsättningen, använder de återigen metaforen ”många bollar i luften”, eller snarare ”på marken”, för att beskriva känslan i arbetet. De samtalar också om vikten av att hålla ihop organisationen under det fortsatta SUO-arbetet. I slutet av mötet resonerar de om hur de fortsättningsvis ska planera och prioritera SUO-arbetet som, genom att beslutet är fattat, nu befinner sig i en ny fas:

Yngve: Vi har landat den viktigaste bollen – vi har ett beslut! Med det kan vi vara konkreta. Vad innebär det här för kommunens organisation. Det händer saker redan nu. Sen gäller det att vi taktar det. Vi pratade om det i både styrgruppen och arbetsgruppen. Nu gäller det att hålla ihop hela organisationen så att inte folk springer åt olika håll. Det blev tydligt när vi hade arbetsgruppsmöte att Jane och Åke [de enhetschefer som berörs mest av omorganisationen] började prata ihop sig om hur man vill göra. Då var jag extremt tydlig – nu måste vi ha med oss **alla** i diskussionerna. Där kommer vi att behöva hålla i, vara observanta på.

[---]

Jessica: Vi har inte många bollar i luften utan de ligger på marken, stilla, som vi ska börja sparka på och lyfta upp. Det finns då en risk att någon tar en boll och lyfter själv.

Yngve: Det är som du säger det ligger lite för många bollar på marken just nu, men det är skönt för vi vet var vi lagt dom [skrattar].

Jessica: Ja, de ligger still [skrattar].

Yngve: Vi har ett läge då vi ska se hur vi ska sparka runt dom.

Jessica: Det kommer vi att börja med lite längre fram i veckan.³⁷

Projektledarna diskuterar vidare i mötet om samverkan med externa parter och Yngve poängterar att de fortfarande inte har kommit fram till

³⁶ Måndagsmöte 2015-05-25.

³⁷ Måndagsmöte 2015-05-25.

samverkansfrågorna ännu. Jessica menar att de måste vara på det klara med vad de behöver innan kontakt tas med externa aktörer:

- Yngve: Vi har inte ens börjat prata om hur vi får in civilsamhället.
Jessica: Vi måste först veta vad vi vill göra. Någon gång under senhösten kan vi börja kommunicera med dem. Det här är det som vi har. Hur kan vi jobba tillsammans. Vi vill ju pröva lite olika former för att se om vi får effekter av det.
Yngve: Det stora abret är nedskärningarna. Det är det stora mörka.
[---]
Yngve: Vi måste börja rigga organisationen i höst. Måste nog rigga allteftersom.
Jessica: Det ska vi definitivt göra. Vi har ett problem. Vi är väldigt långt ifrån verksamheten och instängda i våra kontor. Det glappet måste vi överbygga när vi ska få ihop strategi och taktik.³⁸

Projektledarna är medvetna om att de befinner sig långt från de verksamheter som de ska arbeta med och menar att gapet mellan dem och verksamheten måste överbyggas.

Planeringen fortsätter och vid nästa måndagsmöte i början av juni diskuterar de hur de ska arbeta för att få med sig medarbetarna och hur de ska kunna ta tillvara den kunskap som finns i verksamheterna, stödja och utveckla den och återigen kommer frågan upp om när externa parter kan involveras. Dessutom talar de om att ”rigga” en organisation som har förutsättningar att nå de effekter de eftersträvar:

- Yngve: Jessica och jag paketerar. Vi har definierat ett antal deluppdrag. Vi ligger i ett planeringsstadium nu. Drar igång och planerar, vad behöver vi göra? Inget kommer att hända förrän i augusti. Då börjar vi jobba med sex-sju stycken delprocesser.
[---]
Yngve: Folk i det operativa sitter med en otrolig mängd kunskap, erfarenhet, arbetssätt. Dom kan sina saker och hur flyttar vi det från punkt A till punkt B så att det blir ett delande ett lärande mellan? Och hur klarar vi också av att bryta en del av de invanda mönstren? Så här har vi alltid gjort och mitt sätt är det bästa. Så det här tror jag, det här är ju det som ska ske det här tar ju inte slut under hösten utan det här är något som måste ske kontinuerligt. Det är genom det här vi ska egentligen nå dom resultat vi eftersträvar genom att rigga det här på ett sånt sätt att

³⁸ Måndagsmöte 2015-05-25.

vi verkligen når de effekter vi sagt att vi ska ha... Vi måste rigga så vi får det resultat vi vet att vi ska ha. Vi måste tänka långsiktigt över de här tre åren [syftar på den politiska mandatperioden]. Man ska känna – det är det här det handlar om, det är så här vi ska göra. Eller inte göra. Vi börjar med kärnan och expanderar och när plockar vi in andra parter i det här? Vi tror att det är för tidigt.³⁹

Genom det organisatoriska och kunskapsmässiga avstånd som projektledarna upplever finnas mellan dem och medarbetarna i verksamheterna, behöver de identifiera nyckelpersoner som kan bidra med sin kunskap och kompetens för att överbrygga glappet och stödja projektledarna i sitt arbete. Förutom styr- och arbetsgruppen använder projektledarna enskilda personer som ”bollplank” vid olika tillfällen. Åke betraktas av projektledarna som en nyckelperson eftersom han är verksamhetschef för en stor del av den verksamhet som berörs av organisationsförändringen och dessutom har lång erfarenhet av arbete med frivilliga verksamheter i kommunen. Dessutom har projektledarna diskuterat sina idéer redan på ett tidigt stadium med honom. I möten med Åke diskuteras frågor som inte är officiella, där projektledarna vill testa sina idéer för att öka sin förståelse för vilka konsekvenser deras tankar och idéer kan få för verksamheten genom att få Åkes feedback. Dessa möten kallas i avhandlingen ”kunskapande möten”.

När sommarsemestrarna närmar sig är projektledarna till största delen klara med hur de vill förbereda nästa fas i utvecklingsprocessen. På ett måndagsmöte i mitten av juni talar de om hur de planerar för att formulera en konkret strategi, att skapa aktiviteter som engagerar medarbetarna samt att se medarbetarna som experter på det som görs ”på fältet”. Projektledarna diskuterar hur de ska utveckla sitt arbetssätt och hur de ska kunna tillvarata och stötta medarbetares lärande, identifiera viktiga nyckelkompetenser bland personalen samt hur de ska skapa (rigga) en adekvat organiseringsform för att underlätta detta.

Jessica inleder måndagsmötet genom att berätta vad de arbetar med just nu och lämnar sedan över till Yngve:

Jessica: Nu jobbar vi mycket med infrastrukturen sen vill vi börja göra, utveckla och lyfta upp verksamheter som vi har nu och det vi gör redan idag. Du kan väl fortsätta [vänder sig till Yngve].

Yngve: Ja, vi har pratat om att få ett engagemang och börja prata med dom som gör det här och vi kommer att ha workshops för medarbetare två till tre stycken under hösten. Och här pratade vi

³⁹ Måndagsmöte 2015-06-08.

också om fokusgrupper, att blanda in dig [syftar på min roll som forskare] i det⁴⁰. Att börja känna på varandra, hitta de frågorna emellan som vi inte har. Vi bokar in datum, men innehållet vet vi inte idag. Det beror på hur vi resonerar i de övriga frågorna.

Jessica: Jag tror att det kommer att handla om att låta den expertis som vi har som jobbar ute på fältet att formulera sig och delge erfarenheter och idéer. Det kan vara en bra utgångspunkt för en empirisk bas, absolut.⁴¹

De diskuterar också sitt behov av att utbyta idéer och bedriva omvärldsorientering för att studera hur andra gör och lära av det. Dessutom känner de ett behov av externt stöd från ”experter” inför höstens arbete:

Jessica: Vi måste ha realistiska mål och det är hyfsat komplext. Vi tänker ta ett antal personer till oss för att hjälpa oss att tänka, externa personer. Vi kör så fort som möjligt i augusti för att värka fram en plan.

Yngve: Det ska vara personer som inte varit inblandade tidigare, helt utifrån.

Jessica: Som är lite vana att jobba med större frågor.⁴²

För att ytterligare öka sin kunskap inom olika frågor i organiseringsarbetet under sommarsemestern, ger projektledarna varandra var sitt ansvarsområde att fördjupa sig i. Dels att läsa forskningslitteratur om samverkan med civilsamhället och dels att fundera över hur mötesplatserna i det strategiska utvecklingsområdet ska hanteras. Mötet avslutas med att Yngves kommentar:

Yngve: Nu är det till att gräva fram Outlook och börja förhandla om tider i augusti och hela hösten [syftar på att boka mötestider med bland annat nyckelpersoner, arbets- och ledningsgrupperna].⁴³

Mötesbokningar är en återkommande aktivitet i projektledarnas praktik och citatet ovan är ett exempel på projektledarnas ständiga behov av tidsplanering. Att förhandlingar om mötestider är nödvändigt visar på att

⁴⁰ Varken workshops eller fokusgrupper kom att genomföras under hösten.

⁴¹ Måndagsmöte 2015-06-15.

⁴² Måndagsmöte 2015-06-15.

⁴³ Måndagsmöte 2015-06-15.

tiden är en knapp resurs och att detta kan vara en anledning att många möten med arbetsgrupp och styrgrupp förläggs till lunchtid under hösten.

Utmaningar i fas 3

Fas 3 utspelar sig mellan den 21 maj när inriktningsbeslutet är fattat och fram till sommarsemestrarna i juli 2015. Projektledarna uttrycker vid ett flertal tillfällen en lättnad över att inriktningsbeslutet är fattat. Därmed är utmaningen att befinna sig i ett tomrum av väntan över (fas 2). Detsamma gäller för utmaningen i fas 1 om att formulera och konkretisera beslutsunderlaget inför kommunstyrelsens möte.

Med förnyad energi griper de sig nu an ett omfattande planeringsarbete som bland annat innefattar diskussioner om arbetssätt och bokning av möten, studiebesök i andra kommuner, inläsning av litteratur med mera. De utmaningar som framkommer i fas 3 beskrivs nedan.

Att se helheten

Projektledarna ser en stor utmaning i att hålla samman organiseringsarbetet, att samordna aktiviteter samt att se helheten, det vill säga projektets roll och plats i förhållande till den övriga organisationen. Genom en helhetssyn möjliggörs prioritering och planering av olika kommande aktiviteter i projektet. Denna utmaning kan relateras till utmaningen i fas 1 om behovet av överblick av projektets olika delar.

Att rigga för en ny organisering

Att skapa en infrastruktur som stödjer SUO-arbetet ser projektledarna som en viktig utmaning och benämner det med ordet ”rigga”. Att rigga SUO-arbetet kan jämföras med utmaningen i fas 1 som också berör vikten av att organisera projektet.

Att involvera medarbetarna

Det är inte bara kommunikationen med medarbetare (jmf. utmaningarna i fas 1 och 2) som är väsentlig i SUO-arbetet utan också hur medarbetarna kan involveras för att känna sig delaktiga. En utmaning i detta sammanhang är också hur de kan tillvarata den kunskap som finns i verksamheterna, hur de kan stödja medarbetare att utvecklas och vilka aktiviteter som ska skapas för att engagera medarbetarna och underlätta deras gemensamma lärande.

Att formulera en strategi

Projektledarna brottas under denna fas även med att formulera en konkret strategi med realistiska mål för att underlätta höstens arbete. Som ett stöd på

vägen i strategiformulerandet planerar de att avsätta tid för ett möte med externa ”experter”, det vill säga verksamhetsutvecklare från andra organisationer. Genom detta möte är deras förhoppning att de ska öka sin kunskap om hur ett utvecklingsarbete av den typ som SUO-arbetet är, kan bedrivas.

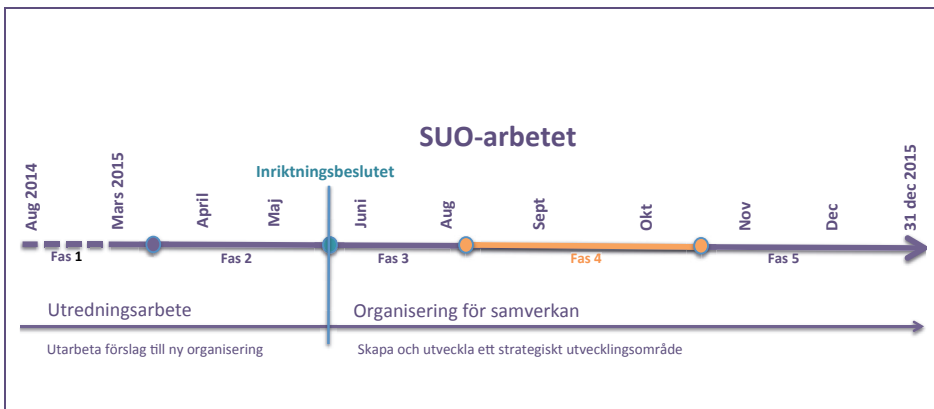
Att samverka med externa parter

En utmaning som det just i detta läge, i fas 3, inte finns någon lösning på, men som också nämndes i fas 1, är hur och när projektledarna ska involvera de tänkta externa parterna i arbetet. Det gäller föreningar och andra organisationer som genom samverkan kan bidra på ett positivt sätt till verksamheterna och det strategiska utvecklingsområdet. I denna fas menar projektledarna att det fortfarande är för tidigt och att utvecklingen av projektet och organiseringen av verksamheterna, hur arbetet ska göras, bör ha kommit längre innan det är dags för externa kontakter.

Samspelet med politikerna och besparingskravet

De övergripande utmaningarna och om samspelet med politikerna och besparingskravet är fortfarande aktuella i fas 3, även om inte några citat inkluderats i den text som beskriver fas 3.

Fas 4 – en aktiv höst startar



Figur 8: SUO-arbetet, fas 4

Direkt efter sommarsemestrarna i början av augusti träffar projektledarna den externa ”expertgruppen”. I mötet med dem diskuterar de strategiska frågor kring genomförandet av höstens SUO-arbete och projektledarna

uttrycker att de upplever mötet med dessa nyckelpersoner som givande då det hjälper dem vidare i formulerandet av en strategi för organiseringsarbetet.

Projektledarna träffar också en grupp strateger som ansvarar för beställningar av verksamheterna, enligt den beställar- och utförarmodell som Mellanstads kommun är organiserad efter. Denna grupp bildar efter mötet en referensgrupp i SUO-arbetet som projektledarna vänder sig till under fas 4 och 5, för att utveckla tankar kring hur de interna beställningarna kan förändras och anpassas till en ny organisering av verksamheterna. Denna referensgrupp kallas fortsättningsvis ”strateggruppen”.

Före ett arbetsgruppsmöte i augusti arrangerar projektledarna ett kunskapande möte med Åke. De diskuterar idén bakom ”paraplymodellen”, som är ett nytt begrepp och har uppkommit i samtal med strateggruppen. Paraplymodellen representerar en övergripande tanke som kommer att utvecklas och konkretiseras under hösten för att möjliggöra att beställningarna ska fungera i en ny organisation med nya idéer om en utökad samverkan. Dessutom vill projektledarna diskutera en ny idé som innebär att arbetet med att organisera för samverkan i första hand ska koncentreras till två pilotområden i Mellanstads kommun. Denna idé är ett resultat av ”expertgruppens” råd om att påbörja förändringarna i liten skala.

Projektledarna funderar över hur den roll skulle vara konstruerad som klarar av att ta helhetsansvaret för ett pilotområde. Åke ställer sig positiv till deras idéer och de diskuterar vilka nyckelkompetenser en sådan roll skulle kräva och kommer fram till att det är de personliga egenskaperna som är nyckelkompetenser för rollen:

- Jessica: Jag tror det är en framgångsfaktor. Vi behöver inte bottna i den nu, men vi behöver fundera på den [rollen som ny områdesutvecklare].
- Yngve: Områdessamordnarens roll [befintlig tjänst] idag är väl lite för svag?
- Åke: Mmm.
- Jessica: Jag tror vi ska titta på personliga egenskaper. Vad som kan fungera.
- Yngve: Nån som brinner.
- Jessica: Har legitimitet.
- Yngve: Enhetschef?⁴⁴

För att få feedback på de grundläggande tankarna om att välja ut två kommundelar som försöksobjekt delger projektledarna Åke sina tankar:

⁴⁴ Kunskapande möte 2015-08-19.

- Jessica: Ungefär så långt har vi tänkt, som bild [syftar på de två områden som ska välja ut och göras till försöksområden och deras olika struktur och behov av stöd]. Den är lätt att kommunicera. Tror att politiken kan förstå den?
- Åke: Bra idé, vi måste kraftsamla kring vissa delar för att det ska bli förändring. Jag tror inte vi kan dra igång hela stan. [...] och det måste bli en skillnad. Det blir det inte om vi smetar ut allt. Kraftsamla kring några delar. Jag har idéer [skrattar].
- Jessica: Men vad bra – det är ju skitbra!
- Yngve: Hur tänker du då?⁴⁵

Åke berättar om sina idéer om att studera andra kommuners liknande arbeten och hur det skulle kunna vara möjligt att ansöka om externa medel för SUO-arbetet.

Svårigheten att förstå politikens framtidstankar och handlande och hur de ska arbeta för att undvika att besparingarna inför nästa år ska motverka det strategiska utvecklingsområdets två fokusområdena (egenförsörjning och inkludering) diskuteras med Åke vid samma möte:

- Åke: Det jag tänker om fokusområden och så tittar man på besparingsförslagen så är det precis dom delarna som det slår på. Den helhetsbilden måste man få upp.
- Jessica: Jaaa [skrattar]. Jag har svårt att tänka mig att politiken kan och förstår vad som håller på att hända med tanke på att de skrev en artikel om i somras när man skrev om vikten av det här [en artikel i den lokala dagstidningen VLT]. Man la in några hundra tusen extra som en gest.
- Åke: Om man tittar på varje nämnd för sig då ser man på det obligatoriska lagstadgade uppdraget och tar bort allt annat. Du missar ju helheten totalt och vilka konsekvenser det får sen när du plockat bort det frivilliga. Det kan vi ju se från 90-talet hur det gick...
- Jessica: Mmm.
- Åke: ...och det är det vi inte ska göra om en gång till.
- Jessica: Precis. Precis så är det.⁴⁶

Efter det kunskapande mötet, på arbetsgruppsmötet senare samma dag, kommuniceras status för organiseringsarbetet och projektledarna återkopplar de lärdomar de tagit med sig från det möte de haft med de externa

⁴⁵ Kunskapande möte 2015-08-19.

⁴⁶ Kunskapande möte 2015-08-19.

”experterna” för några veckor sedan. De argumenterar för att ”smyga igång” arbetet på ett eller två geografiska områden snarare än att ”slå på stora trumman” och göra en satsning över hela kommunen samtidigt:

Jessica: Yngve och jag har haft en dag med externa affärsutvecklare – riktigt smarta personer. Och de säger till oss: Bygg inga torn för de välter. De bekräftar bilden utifrån det privata näringslivet och praktikerperspektivet.⁴⁷

Projektledarna har tagit till sig kunskapen om fördelarna med att börja i liten skala och detta kommer att bli ett ofta upprepat argument för att de föreslår att påbörja en försöksverksamhet i två kommundelar i stället för att involvera hela kommunen.

Därefter redogör projektledarna för första gången för ”paraplyiden”. ”Paraplyet” blir arbetsnamnet för projektledarnas idéer om att samordna interna beställningar av verksamheter. Nedan beskriver de hur de diskuterat sätt att samordna beställningarna tillsammans med representanterna för beställarna och hur helhetssynen kom i fokus på ett sätt som visade sig vara givande både för beställare och för projektledare:

Jessica: [...] Igår hade vi ett långt och givande samtal med representanter för beställarna där vi diskuterade förutsättningar och beställningarna och man kan väl säga att kontentan är... vi har ju tittat mycket på vad vi kan göra operativt [för samordning av verksamhetsbeställningarna], vad är våra ambitioner och det visar sig att beställarna är lika på. Det är min bedömning att det är en samsyn kring behoven och det kändes jättebra.

Yngve: Jag tror det är väldigt bra för samtliga beställare. Det blev ett kunskapande och man fick syn på varandras verksamheter på ett sätt som inte är så vanligt annars. Vissa av er har god koll, men helheten är viktig. Mycket positivt kom upp och det blev väldigt tydligt att vi hänger ihop.⁴⁸

I ett försök att förklara grundtankarna bakom paraplyet, liknas det vid en modell som används inom en del av kommunen och som utgör ett sätt att samordna och göra beställningarna mer konkreta på lokal nivå.

⁴⁷ Arbetsgruppsmöte 2015-08-19.

⁴⁸ Arbetsgruppsmöte 2015-08-19.

Jessica: Så väcktes en tanke igår – UHT-modellen⁴⁹. Det vill säga en gemensam paraplybeställning som är kopplad mot egenförsörjning och inkludering. Som går att mäta. Paraplyet skulle vara ungefär som UHT. KS har en synpunkt på paraplyet och alla är med och samverkar för att definiera paraplyet, men varje verksamhet beställer dessutom sina egna aktiviteter. Vad vi skulle kunna göra är att skapa ett par UHT i Mellanstad – områdesbaserade, runt mötesplatser, där vi skapar lag som lokalt arbetar för paraplyet, men också inom ramen för sina egna uppdrag. Det blir flexibelt, alla behöver inte sitta i området, men bidrar i en laginsats. Är där när det behövs.⁵⁰

I citatet ovan läggs således det första förslaget fram till hur ett pilotområde skulle kunna fungera, vilket också kommer att diskuteras i en mängd möten under hösten, fram till den 9 november då ett beslut i denna fråga fattas.

Arbetsgruppsmötet börjar nu gå mot sitt slut och projektledarna redogör för planeringen för den närmaste framtiden:

Jessica: Vad som händer närmast är att vi har styrgrupp på fredag där vi ska rapportera det vi pratar om dag, vi har fått en fråga från KRB [kommunalrådsberedningen] om vi kan komma på måndag och redovisa läget, en kortare avstämning. Får väl bli med utgångspunkt från dagens diskussion och styrgruppen.

Yngve: Imorgon träffar vi också berörda förvaltningschefer för att stämma av organisationsförändringarna så att tidplaner stämmer överens.⁵¹

Mötet avslutas med att projektledarna ber gruppen om återkoppling angående de nya tankarna om paraplyet:

Jessica: Klura vidare på våra utgångspunkter och paraplyet, är det klokt, landar det? Tanken är att vi ska köra 1 januari. Det är inget att be för, då kör vi. Tills ni hör av er, ringer, tänker, hojtar till så jobbar Yngve och jag vidare på det här.⁵²

⁴⁹ UHT är en ekonomisk förening som, på uppdrag av Mellanstads kommun, bedriver verksamhet inom de ”mjuka” kommunala verksamheterna som förskola, skola, äldreomsorg, men även inom de frivilliga verksamheterna som fritidsgård, kulturverksamhet och idrottsverksamhet. Beställningarna av verksamheten görs mer samordnat här, än i övriga kommunen.

⁵⁰ Arbetsgruppsmöte 2015-08-19.

⁵¹ Arbetsgruppsmöte 2015-08-19.

⁵² Arbetsgruppsmöte 2015-08-19.

Vid nästa arbetsgruppsmöte, i slutet av augusti, fortsätter diskussionen om det problematiska med att politikerna driver ett besparingskrav inför 2016 på 26 miljoner kronor som innebär att resurser tas från de verksamheter som ingår i det strategiska utvecklingsområdet. Projektledarna beskriver hur de hanterat frågan vid ett möte med kommunalrådsberedningen (KRB) där gruppledarna för de politiska partierna deltar. De poängterar att de försöker ge en objektiv bild av situationen för politiken och en konsekvensbeskrivning av besparingen för de frivilliga verksamheterna:

- Jessica: Vi har också sagt att avgörande för en omorganisation är hur den ekonomiska situationen ser ut och då visar vi den här bilden för dom [visar en tabell där de olika verksamheternas kostnader redovisas]. Den är lite paketerad för att den ska bli begriplig. Det är dom här frågorna vi diskuterar.
- Yngve: Det saknas svar på vissa frågor men det är så här vi pratar.
- Jessica: Besparing på 26 milj i dagsläget. Vi frågade KRB:
-Vet ni om att ni gör det här och att det får konsekvenser?
Vi var inte stenhårda men vi visade bilden.
- Yngve: Vi kan bara säga vad vi har sett. Vi var noga med att säga att det här är förslag som diskuteras... Viktigt att visa för politiken att det finns en motsättning i de idéer som finns och de besparingar som ligger.⁵³

I samma möte fortsätter diskussionen om hur de kommundelar ska väljas ut där samverkansidéerna för det strategiska utvecklingsområdet med dess två fokusområden inkludering och egenförsörjning ska prövas, det som projektledarna på förra mötet ville likna vid UHT-modellen. Projektledarna betonar vikten av att kunna redovisa vilka kriterier som definierats i valet av områden, både för personal och boende, men också för politiken. De talar också om att taktik är viktigt för att få acceptans från politikerna, när det gäller de förslag som kommer att läggas fram. Eftersom olika politiska partier har skilda prioriteringar i denna fråga, avser projektledarna att navigera så att frågan inte blir politisk och att urvalsprocessen därmed behålls i organiseringsarbetet. På ett arbetsgruppsmöte utspelas nedanstående samtal:

- Yngve: Vi sitter på mycket kunskap, men taktik är viktigt. Det [val av kommundelar] är också en taktisk fråga som vi inte ska underskatta. Det finns faktiskt taktik i det här.
- Jane: Hur då taktik?

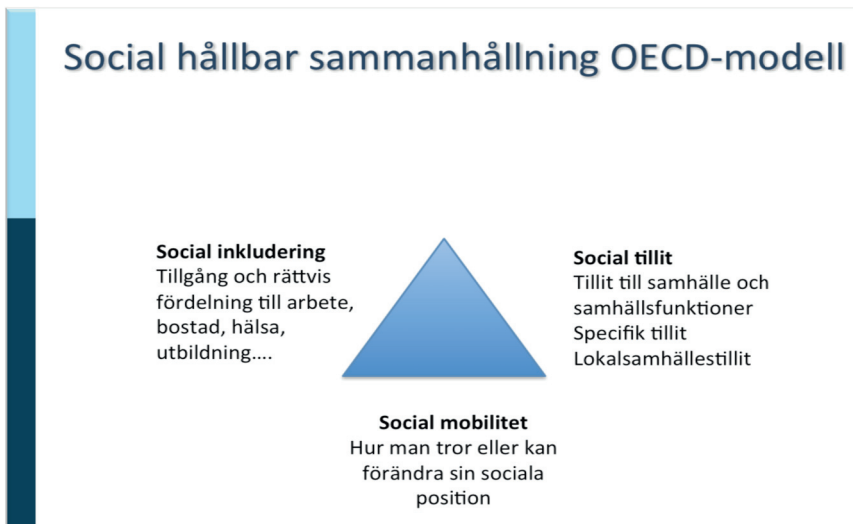
⁵³ Arbetsgruppsmöte 2015-08-27.

- Jessica: Politik kan vi kalla det för. Det gäller att tänka till. Vi kan inte sticka under stol med att det finns politik som man behöver ta hänsyn till, men den ska inte styra oss.
- Åke: Om man struntar i politiken så tänker jag att om man vill nå en utveckling och bygga social hållbarhet i Mellanstad måste vi utgå från var de största utmaningarna finns. Låg utbildningsnivå. Jag tänker också på social oro? Var händer det mycket?⁵⁴

Diskussionen fortsätter om olika kommundelars sociala behov och nuvarande status samt befarade framtida problem och resulterar i ett uppdrag till Jane och Åke att bilda en arbetsgrupp för att börja analysera olika kommundelars behov av stöd och insatser. De områden som nämns är i första hand Norr och Öster. Detta är första gången som områdesdiskussionen blir så konkret så att områden nämns vid namn.

Därefter fortsätter mötet vidare med en diskussion om vad det strategiska utvecklingsområdet skulle kunna innehålla, i strategiska termer.

- Jessica: Vad ska vi göra i det strategiska utvecklingsområdet? Vi har allt mer fastnat i den här modellen för att beskriva social cohesion [visar OECD-modellen om social sammanhållning].⁵⁵



Figur 9: Social hållbarhet ur ett kommunperspektiv (Källa: Yngve, 2015)

⁵⁴ Arbetsgruppsmöte 2015-08-27.

⁵⁵ Arbetsgruppsmöte 2015-08-27.

Projektledarna undrar vilka synpunkter politiken kommer att ha. Kommer de att vilja veta mer om hur områdena ska väljas ut och organiseras. Projektledarna menar att konkreta idéer om samverkan fortfarande saknas och att de inte har riktigt grepp om den frågan:

Jessica: Vad skulle fullmäktige kunna säga till oss när det gäller utvecklingen av SUO-arbetet? Vi har ju två uppdrag – egenförsörjning och inkludering. Hur målsätter vi och mot vad följer vi upp?

Om vi väljer ett område är ju tanken att egenförsörjningen ska öka i det området. Det ska ske utifrån det läge man befinner sig. Först måste vi veta vilket område och sen ta fram nuläge. Det är realistiskt. Inkludering ska vi mäta med ett koefficienttänk. Spridningen inom ramen för de indikatorer vi mäter med idag. Det måste definieras utifrån område.

Jessica: Uppdraget om samverkan med externa parter vet vi inte hur vi ska göra med. Vi kan beskriva vad vi gör. Finns det ett engagemang på den lokala nivån och hur kan vi jobba tillsammans?

Yngve: Det bygger på Jessicas och min gemensamma erfarenhet av att jobba med att mäta samverkan. Vi ser att det här är ett bättre sätt att göra det.⁵⁶

Yngves utsaga ovan visar att de har gemensamma erfarenheter som de utgår ifrån när de lägger upp arbetet. Därefter förs samtalet in på paraplyet då projektledarna har för avsikt att redogöra för hur tankarna utvecklats sedan det senaste mötet förra veckan.

Jessica: Paraplyet är färdigskrivet den 20 september.

Jane: Har det här diskuterats i beställargruppen [strateggruppen]?

Jessica: Ja, det kom till då. Det var där vi fick någon slags gemensam Lidnersk knäpp. Så nästa anhalt är kommunstyrelsen.

Yngve: [...] Vi säger att vi måste välja några områden. Utifrån vad området behöver, kan det team som behövs tillsättas. Klart för beslut i november. Så drar vi igång i jan 2016 på två områden med löpande utvärdering. Sen kan vi skala upp det.

Jessica: Vi måste smyga igång eftersom vi förlorar resurser [besparingen]. Vi får göra efter bästa förmåga och på sikt hitta finansiering. Det är en ambitionshöjning och en breddning.⁵⁷

⁵⁶ Arbetsgruppsmöte 2015-08-27.

⁵⁷ Arbetsgruppsmöte 2015-08-27.

Ovan blir det tydligt att projektledarna den sista veckan varit aktiva när det gäller att utveckla tankarna kring försöksområdenas strategiska funktion och konstruktion. Diskussionen om hur områdena ska väljas ut återkommer och projektledarna betonar vikten av att kommunicera och redovisa vilka kriterier som valts att definiera val av områden, både för området, men också för ”politiken”. Hur mycket och vad som ska kommuniceras om valet av områden och med vilka, uppstår det ett meningsutbyte kring där projektledarna hävdar att de ska vara öppna med områdesval mot beställare och politiken för att skapa tillit i organisationen, medan några uttrycker en skepsis till att involvera politiken.

Yngve påpekar därefter att det är viktigt att de dokumenterar hur diskussionerna förs och vilka argument som finns för val av olika kommundelar, eftersom projektledarna vill ha argument när de ska informera politiken:

Yngve: Det som är viktigt är att vi dokumenterar det vi gör. Vi ska göra en återkoppling sen, så är det bra att vi samlar det.⁵⁸

Mötet avslutas med en fråga om deltagarna känner sig ”bekväma” med de tankar och idéer som projektledarna framfört under mötet. Projektledarna efterfrågar på detta sätt gruppens åsikter om de förslag som diskuterats:

Yngve: Nu vet ni var vi landade förra veckan, som vi tog med styrgruppen, justerade bilderna och sen för KRB. Så nu har vi fått godkänt på arbetet så här långt. Nu går vi in i nästa steg.

Jessica: Precis... vi stannar här och ställer frågan... känner ni er bekväma i det här?

Deltagarna nickar runt bordet.

Åke: Bara en fråga. Skickar ni ut bilderna sen [PowerPointpresentationen]?

Yngve: Ja det gör vi.

Åke: Bra!⁵⁹

Därefter avslutas mötet.

⁵⁸ Arbetsgruppsmöte 2015-08-27.

⁵⁹ Arbetsgruppsmöte 2015-08-27.

I mitten av september, på ett måndagsmöte, talar projektledarna om vikten av att kommunicera, förankra idéer i dialog med politikerna och tjänstemännen:

Yngve: Den 18 september klockan 10 träffar vi alla beställare [strateggruppen] igen och kommer att prata om arbetsmodellen och vad ett paraply skulle kunna innehålla. Hur kan vi formulera det gemensamma uppdraget som vi alla ska ha? Det blir den dagens diskussion så man kan ta hem det och förankra det politiskt. Vi kan inte bara sitta här och göra det utan det måste göras i dialog.⁶⁰

Yngve talar vidare om projektledarnas behov av gränsdragningar mellan olika ansvarsområden i projektet för att kunna planera. Här nedan ges ett exempel på detta samt den helhetssyn som Yngve betonar:

Yngve: När vi återrapporterar till kommunstyrelsen så är det så här långt vi har tänkt, så här jobbar vi, så är det en återrapportering på det uppdrag vi har. Sen är det en gränsdragning mellan nämndernas ansvar och vårt när det gäller vissa specifika frågor. Helheten har vi, vi ska ju ha en tillsyn och insyn, det är vårt ansvar och det prövas i det här. Sen är det nu nästa steg, hur får vi ut det här utåt, men där är vi inte. Vi behöver fortfarande formera oss själva. Vad vill vi verkligen och hur ser det ut? Diskussionerna är ganska mycket kring vilka områden är lämpliga att gå in i, det samtalet pågår också och funderas mycket kring det. Vad är lämpligt?⁶¹

Projektledarna ser som sitt ansvar att skapa en fungerande organisering kring det strategiska utvecklingsområdet, trots att det inte finns explicit uttalat som ett formellt uppdrag från politiken:

Yngve: Fortfarande så är våran [projektledarnas] roll ju nånstans formellt sett, att skriva fram det här till vårt fullmäktige. Vi har ett uppdrag för kommunstyrelsen att ta fram arbetsformer och konkretisera det till fullmäktiges budgetavstämning i november. Så det är det formella uppdraget.

⁶⁰ Måndagsmöte 2015-09-14.

⁶¹ Måndagsmöte 2015-09-14.

Sen ligger ju det också ett... under ytan att vi också ska rigga för det och det ligger ju i besluten sen i våras. Så vi har ju ett ansvar att liksom rigga en organisation som ska kunna göra det här.⁶²

Nästa gång arbetsgruppen ses, i mitten av september har det gått tre veckor sedan förra mötet. Gruppen delger varandra dagsläget ute i sina respektive verksamheter, om hur besparingarna påverkar tjänster och hur dagsläget är när det gäller omorganiseringen (deluppdrag 1). Projektledarna informerar om att de, om en månad, ska ha ett överläggningstillfälle med kommunstyrelsen och kommunfullmäktige och att politikerna ”är med på tåget”:

- Jessica: Vi kommer inte lägga någon större tonvikt vid social hållbarhet. Dom är med på det tåget.
- Yngve: Dom är på.
- Jessica: I mitten av oktober, ska vi redovisa principer för övergripande beställning, indikatorer, principerna för styrningen [paraplyet]. Det är färdigskrivet. När det är diskuterat på enheten [kommunledningskontoret] kommer vi att skicka ut det till er. Ni kommer inte att vara ett dugg överraskade av skrivningen, men det är bra att ni läst.
- Yngve: Vi har fått helt klart godkänt för modellen. Det är den som kommer att gälla sen och som kommunstyrelsen kommer att fatta beslut om.⁶³

I samma möte kommer problemet med besparingen återigen upp. Projektledarna lyfter en fråga om hur SUO-arbetet i kombination med besparingarna uppfattas ute i verksamheterna och det problematiska i det faktum att det måste satsas och sparas samtidigt. De funderar över om enhetscheferna ute i verksamheterna har tillräcklig kunskap om de politiska processerna för att förstå och hantera besparingsdiskussionerna med sina medarbetare:

- Jessica: Jag är jätteorolig att vi kommer att tappa mycket engagemang.
- Jane: Det är befogat, håller med och bekräftar.
- Jessica: Precis, situationen är schizofren. Den är faktiskt det, om vi kan hålla det i det här rummet. Politiken talar om att satsa, men vill samtidigt spara på samma delar, det går inte ihop. Vi jobbar för att försöka lyfta det här.
- Yngve: Vi lyfter det här och säger att det får helhetskonsekvenser.

⁶² Måndagsmöte 2015-09-14.

⁶³ Arbetsgruppsmöte 2015-09-16.

Jessica: Jag har en naiv tanke att enhetschefer som berörs ska vara väl rustade i att förstå processerna så man kan prata med sina medarbetare utifrån ett kunskapsperspektiv hur dom här sakerna fungerar. Ett sätt är att vi får förklara och diskutera med enhetscheferna. Är det naivt? Kunskap kanske kan hjälpa?⁶⁴

Efter en kort diskussion kommer arbetsgruppen fram till att det är en god idé att bjuda in projektledarna till ett personalmöte för att utöka kunskapen om hur de politiska processerna går till och i vilket läge SUO-arbetet befinner sig. Därefter diskuterar de områdesförslagen från förra mötet. Diskussionen påverkas av det sparförslag som innebär att de som innehar tjänster som områdessamordnare idag (som har ett helhetsperspektiv på de geografiska områdena i kommunen), kommer att sägas upp, vilket arbetsgruppen anser vara ett exempel på det Jessica nämnde om att spara och satsa på samma delar. Projektledarna frågar därefter hur arbetsgruppen uppfattar förslaget om de två områdena:

Yngve: Har ni hunnit fundera mer på [pilotområdena] Norr och Öster?⁶⁵

En diskussion uppstår om ett nytt besparingsförslag från politikerna och projektledarna kommunicerar tydligt att de behöver ett ekonomiskt tillskott för att kunna driva SUO-arbetet vidare:

Jessica: Mot bakgrund av dessa besparingar är det inte görligt att gå in i ett strategiskt utvecklingsområde med mindre än att fullmäktige skjuter till 3 miljoner.

Yngve: Annars spricker hela idén.

Åke: Vi slår sönder hela grundstrukturen i BUM [beställar- och utförarmodellen] alltså. Det faller som ett korthus i alla de mest socialt utsatta områdena. Det går inte att lägga på cheferna.

Jessica: Tanken är inte att väcka några förhoppningar. Vi har ju inte pratat med politiken.⁶⁶

Styrgruppen träffas över en salladslunch en vecka senare, i slutet av september och projektledarna efterfrågar styrgruppens synpunkter på hur de ska gå vidare:

⁶⁴ Arbetsgruppsmöte 2015-09-16.

⁶⁵ Arbetsgruppsmöte 2015-09-16.

⁶⁶ Arbetsgruppsmöte 2015-09-16.

Jessica: Vi vill ha lite input från er om hur vi ska tänka i fortsättningen kring det här arbetet. Fokus är alltså framåt. Sen har vi ju pratat om att vi ska ut och göra ett försök på några kommundelar. Vad ska vi ha för urval? Hur ska vi tänka? Och sen har vi också i vår planering att det ska finnas ett övergripande uppdrag som ska finnas med i det här, i SUO-arbetet. Vad ska ett sånt övergripande uppdrag innehålla? Det är lite där vi är.⁶⁷

Projektledarna informerar om ett heldagsmöte som de organiserat med strateggruppen. De menar att de har kommit långt i sitt arbete om att definiera vad social sammanhållning är, tillsammans med strateggruppen. I mötena med dem utvecklas den helhetsyn som projektledarna eftersträvat:

Jessica: Vi har en gemensam bild av vad social sammanhållning är. Hur vi ska arbeta. Vi har kommit rätt långt. Det mest spännande är, och som kom upp är, att vi lite saknar överhörning mellan olika uppdrag. Att gemensamt diskutera alla uppdrag så vi har en gemensam bild över vad social sammanhållning är och hur vi ska arbeta. Vi har kommit långt i hur vi ska arbeta. Det som var spännande var att vi såg att det finns ett värde i att kunna diskutera alla beställningar.

Yngve: Diskussionen förs om helheten, om stort och smått.

Jessica: På sikt kanske det finns ett värde att behålla en dialog.

Jessica: Det kan man fundera på och dom som var där tyckte det var spännande och det tyckte de som satt där också... på sikt ett stort värde att samtala.⁶⁸

Efter den positiva rapporten om diskussionerna med strateggruppen styr projektledarna in samtalet på val av försöksområden och efterfrågar styrgruppens syn på viktiga aspekter att ta hänsyn till när försöksområdena väljs ut.

Jessica: Vi har diskuterat kommundelar och lyft fram flera olika sätt att perspektivisera varför och hur vi ska gå in i några definierade områden och hur man väljer ut två. Flera perspektiv finns, ett perspektiv - vad bidrar vi med i ett område, stigmatiserar vi? Definierar vi dom som att det är ett problemområde.

⁶⁷ Styrgruppsmöte 2015-09-21.

⁶⁸ Styrgruppsmöte 2015-09-21.

Yngve: Eller är det där de mest marginaliserade finns?⁶⁹

Diskussionen om val av områden fortsätter och projektledarna får, genom styrgruppens åsikter och tankar, visst bidrag i det fortsatta arbetet om att välja områden. Förslagen Norr och Öster är det ingen som motsätter sig, men Erik ställer några frågor om framtiden:

Erik: Hur upprätthåller vi ett socialt engagemang över tid. Man kan väl inte ha samma metodik? Om vi ska få en kommun som håller ihop kan vi inte jobba med bara problemområden. Vad kan vi göra i områden som är svensktäta? Hur kan man jobba med attityder? Hur upprätthåller vi ett engagemang? Det kommer att påverka skolor, förskolor och utfall i politiken. Hur får vi ihop kommunen som helhet? Vad kan vi behöva göra och hur? Lägga tyngdpunkten på de områden som behöver mer insatser?

Jessica: Om vi fortsätter ditt resonemang...vi hittar ett område där vi har en heterogen situation, en svenskt och ett invandrantätt område. Uppdraget går ut på att hjälpa dom som finns där att ha ett gemensamt ägarskap över hela sitt område. Det är ett uppdrag.⁷⁰

Även i detta möte kommer frågan upp om vad som kommuniceras i organisationen, om den oro som medarbetarna känner:

Hans: Jag hör lite, vi måste sätta ner foten så vi slipper onödig oro.

Kristina: Vi måste fånga det. Här är personal- och ekonomidirektörerna viktiga.

Yngve: Låter som vi behöver ha ett möte tidigare än vi planerat med dem. Jag kollar och är selektiv när det gäller vilka som är viktiga att ha med. Yes – bra – klockan är fem i ett och vi avslutar nu.⁷¹

Utmaningar i fas 4

Fas 4 representerar en aktiv tid i SUO-arbetet där många diskussioner förs om olika frågor. Genom mötet med de externa ”experterna” blir organiseringsarbetets strategi tydligare då projektledarna beslutar att starta med två pilotområden. Utmaningen som nämndes i fas 2 om behovet av att diskutera begreppet social hållbarhet med politiken finns nu inte då projektledarna menar att de ”är med på tåget”. Under denna fas tillkommer

⁶⁹ Styrgruppsmöte 2015-09-21.

⁷⁰ Styrgruppsmöte 2015-09-21.

⁷¹ Styrgruppsmöte 2015-09-21.

också en ny diskussion om ”paraplyet” som en ny modell att göra interna beställningar av verksamheter. Paraplydiskussionen kommer att finnas med under hela den kvarvarande tid som SUO-arbetet pågår. De utmaningar och de diskussioner som framträder i fas 4, beskrivs och förklaras nedan.

Att konkretisera SUO-arbetet på två försöksområden

I mötet med de externa ”experterna” med verksamhetsutveckling som specialitet kommer projektledarna fram till att SUO-arbetet ska starta i liten skala för att sedan utvecklas till något större. De avser att initialt välja ut två kommundelar i Mellanstads kommun och frågan är nu vilka dessa områden ska vara, hur de ska utses och hur de ska organiseras för att uppnå inkludering och egenförsörjning genom en utökad samverkan. Detta kommer att utvecklas till ett omfattande arbete under resten av hösten som också involverar kommunikationen med medarbetarna, vilket nämnts som utmaningar i alla tidigare faser.

Att dra gränser mellan ansvarsområden

Projektledarna diskuterar sitt behov av gränsdragningar mellan olika ansvarsområden i projektet, för att kunna planera arbetet. Deras egentliga ansvar ligger i att beskriva och konkretisera arbetsformer för en ny organisering av de frivilliga verksamheterna, som underlättar och möjliggör en ökad samverkan. De uppfattar dock att de även har ett implicit ansvar att skapa en fungerande organisering kring det strategiska utvecklingsområdet, trots att det inte finns uttalat som ett formellt uppdrag från politiken. Ett ansvar som benämns som att ”rigga en organisation”.

Samspelet med politiken

Diskussionen om hur samspel och kommunikation med politiken ska hanteras är närvarande även i denna fas, exempelvis när frågan kommer upp om en artikel som publicerats under sommaren 2015 där satsningen på SUO-arbetet beskrevs som just en satsning, trots att inga extra medel tilldelats projektet. Ett annat exempel är när projektledarna förklarar att beslutet om val av områden har en strategisk betydelse och vikten av att kommunicera och redovisa vilka kriterier som valts för att definiera val av områden, både för området, men också för politiken.

Besparingskravet

Problematiken med besparingskravet tydliggörs i diskussionen om den publicerade tidningsartikeln där Åke menar att besparingar på de frivilliga verksamheterna har gjorts tidigare med ett negativt resultat som följd och påpekar att det inte bör upprepas. Besparingen kommer också på tal på ett

arbetsgruppsmöte där projektledarna uttrycker sin oro för att medarbetarnas engagemang ska minska på grund av besparingsdiskussionen. De menar att de måste diskutera den paradox det innebär att spara och satsa på samma verksamheter. Ett sätt att göra detta är delta på arbetsplatsträffar för att diskutera och förklara vad som händer i organisationen. Denna utmaning relaterar också till utmaningarna om att kommunicera i de tidigare faserna.

Paraplyet

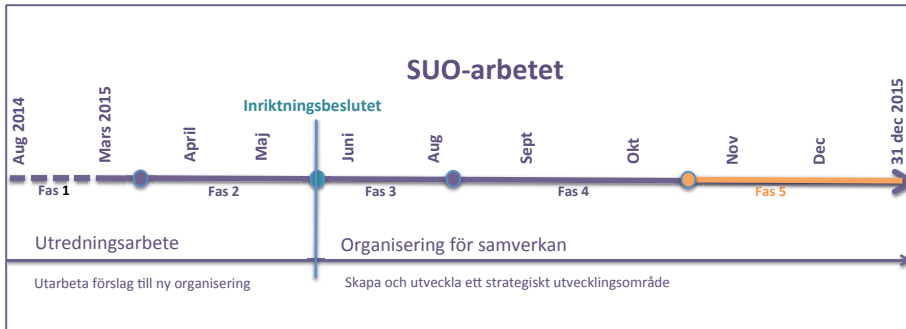
Ytterligare en utmaning som startar och ofta återkommer i diskussioner på möten under fas 4 är frågan om hur formerna kring beställningarna av de frivilliga verksamheterna kan utvecklas i den beställar-utförar-modell som Mellanstads kommun tillämpar. Denna diskussion har startats i syfte att stödja tankarna om samverkan och samordning i SUO-arbetet. Projektledarna menar att det sätt på vilket beställningar går till idag är en konsekvens av 1980-talets beställar- och utförarorganisation som resulterat i ”organisatoriska stuprör” där den ena verksamheten inte är medveten om vad den andra gör, trots att de i många fall har samma mål och målgrupp. Projektledarnas ambition är därför att också involvera de personer vars uppdrag är att utforma beställningarna av verksamheterna och att tillsammans med dem utveckla nya formuleringar och nya arbetssätt för framtiden, som bättre svarar mot de intentioner som finns i SUO-arbetet. Det nya synsättet där den övergripande idén är social hållbarhet och samverkan får arbetsnamnet ”paraplyet”.

En särskild arbetsgrupp som går under benämningen ”strateggruppen”, bestående av tjänstemän i beställarorganisationen med uppgift att utforma interna beställningar av verksamheten på olika områden, skapas för att stödja projektledarna i hanteringen av paraplydiskussionen. Projektledarna inser att paraplyet är en fråga som behöver förankras och diskuteras på många ställen i organisationen och därför diskuteras den vid ett flertal tillfällen i både arbets- och styrgruppen.

Paraplydiskussionen pågår från den 19 augusti då den första gången nämns i ett arbetsgruppsmöte och fortsätter även efter det att SUO-arbetet och denna studie avslutades i december 2015.

På nästa sida beskrivs den sista fasen i SUO-arbetet – fas 5. I denna fas löstes många utmaningar, men dock inte alla.

Fas 5 – mycket faller på plats



Figur 10: SUO-arbetet, fas 5

Efter en tid av sjukdom och semester är projektledarna åter aktiva i arbetet med att organisera för samverkan. På ett måndagsmöte i mitten av oktober samtalar projektledarna om den spännande tid som ligger framför dem och att det nu är viktigt att avsluta arbetet med att välja ut, planera för och organisera de två försöksområdena för det strategiska utvecklingsområdet. Samtalen berör också besparingskravet och betydelsen av att ha politikernas samtycke:

Jessica: Nu är en spännande tid i projektet, att definiera områden [pilotområden] och definiera vad vi tror att man behöver för insatser [verksamheter]. Om vi får en politisk acceptans att köra på det så börjar verkstan. Första delen som jag ser det – det här är i mitt huvud – handlar om att bemanna med grundbemanning, anorektisk, sparsam. Vad behövs i form av råd och stöd, kommunal info, kommunkontorsfunktion i enkel form, resurser att kunna gå ut och diskutera på området?

Yngve: Dialogstöd...

Jessica: Dialogstöd, precis. Är det samma bilder som vi har om behovet bland aktörerna på området, gemensam samsyn om vad och vem som ska göras? Första kvartalet [2016] handlar om dialog och då börjar det bli spännande. Sen kan vi damma på med någon form av organisation.

Yngve: Då kan man sätta en handlingsplan och därefter kan man bemanna och organisera. Det är ju så det kommer att gå till.

Jessica: Precis, men för att det ska bli nå't från början ska man nog ha lite verksamhet därute.

Yngve: För att synliggöra.

Jessica: Ja precis, synliggöra.⁷²

På samma måndagsmöte i mitten av oktober konstateras att de ekonomiska sparbetingen förefaller att kunna hanteras av verksamheterna, enligt de signaler de fått i möten. Dessutom diskuteras vikten av att utmana olika verksamheter samt hur den initiala bemanningen (organiseringen) på försöksområdena ska hanteras vidare:

Yngve: Signalen man fick igår är ändå att de ekonomiska sparbetingen verkar man kunna hantera ganska bra. Kändes det som igår... jag vet inte vad din känsla var?

Jessica: Jo... nämen jag tror nog att vi hanterar det.⁷³

Vid måndagsmötet en vecka senare beskriver projektledarna vilket innehåll de planerat för styrgruppsmötet samma eftermiddag och att de har en förhoppning om att styrgruppen ska acceptera de två föreslagna områdena så de kan gå vidare i arbetet. Dessutom redogör de för ett senare möte med beställargruppen (strateggruppen) och vilka frågor som där ska behandlas:

Jessica: I eftermiddag vill vi att styrgruppen ska backa upp om pilotområdena. Argumentationen är ganska bra nu:

1. Vi vill ha ett område där vi inte varit innan och arbetat för mycket tidigare [ett område som inte specifikt fått del av kommunens särskilda insatser tidigare]. Vi vill inte ha något bagage. Det har ju gjorts ganska massiva kommundels-utvecklingsarbeten på andra områden.

2. De ska vara heterogena områden så det finns fysiska skäl att arbeta med inkludering, integration och tillit med utgångspunkt för hur människor bor och verkar.

3. Från Norr har vi fått flera signaler - vet inte hur sanna de är - att de är i social ”declining”. Mer och mer problem. Bra att gå in och göra något där.

Öster. Där är argumentationen... och nu tränar jag mig inför eftermiddagen... [skrattar]... Ett område i stark förändring genom nybyggnation i Öster. Kan vi göra något så det inte blir som Ekeby med starka gränser i området. Här finns idéer om att flytta skolan närmare vattnet. Det är ett barn- och ungdomsperspektiv, trygghetsfrågor, som ligger till grund för det området. På båda ställena ska graden av egenförsörjning öka för

⁷² Måndagsmöte 2015-10-14.

⁷³ Måndagsmöte 2015-10-14.

det ligger ju som ett mål för alla. Så får vi se om styrgruppen kan ställa sig bakom det. Jag hoppas det. Det skulle vara skönt. Då kan vi gå vidare med den politiska diskussionen.⁷⁴

På styrgruppsmötet samma dag informerar projektledarna om hur långt förslaget om de två områdena Norr och Öster avancerat. De får styrgruppens stöd i att fortsätta arbeta med dessa två områden. Projektledarna menar att deras plan nu är att utveckla områdesbeskrivningarna och argumentationen ytterligare och därefter ta en diskussion med politikerna.

Diskussionen fortsätter om arbetet i pilotområdena, hur områdena ska bemannas och vikten av att resurser samordnas och utnyttjas på ett effektivt sätt genom att ”stuprörstänkandet” minskas och resurserna ses som gemensamma i SUO-arbetet:

Hans: Vi måste använda de resurser vi har. Hur får vi en puls? Hur jobbar vi utan stuprör? Det är en process och jag tror det finns otroligt mycket resurser.⁷⁵

I ett kunskapande möte i slutet av oktober möts projektledarna, Åke och ytterligare en person som identifierats som en nyckelperson i denna fas av SUO-arbetet. Den nya personen, Petra, är strateg på E-förvaltningen och har därmed god kunskap i många av de frågor som finns inom det strategiska utvecklingsområdet. Diskussionen vid detta möte handlar om i vilken ordning och med vem de ska kommunicera för att slutgiltigt fastställa vilka kommundelar som ska ingå i SUO-arbetet. Projektledarna vill förankra detta hos politikerna utan att det görs till en politisk fråga. På mötet kommer de tillsammans med Åke och Petra fram till en strategi som innebär att de ska ta informella kontakter med politiken, genom att vända sig till Kommunalsrådet som i detta fall är en nyckelperson. Genom denna strategi hoppas projektledarna komma vidare i beslutsprocessen om pilotområdena:

Jessica: Det skulle vara en verkställighetsfråga att vi går i på Norr och Öster.

Petra: Tycker Stadsdirektören att det skulle kunna vara det också?

Jessica: Jag tror inte att det hjälper att vi har hen med oss. Jag tror att det är Kristina [projektledarnas chef] som får vägleda och hjälpa oss här.

[---]

⁷⁴ Måndagsmöte 2015-10-19.

⁷⁵ Styrgruppsmöte 2015-10-19.

- Jessica: Nånstans får vi kanske gå och...och...
Yngve: Viska i nåns öra.
Jessica: ...viska i nåns öra, typ Kommunalrådets öra.
Yngve: Vi behöver förankra det, men vi kan fatta beslut, men vi kan inte gå emot dom [politikerna]. Det är omöjligt
Petra: Nej, nej
Jessica: Neej, precis
Yngve: Men vi behöver inte ett uttalat politiskt beslut. Det är väl så vi ser på frågan.
Jessica: Ja, det är så vi ser det.
Yngve: Vi behöver ett tyst politiskt nickande, men inte ett beslut.
Jessica: Precis. Så den frågan ska vi försöka lösa under veckan.⁷⁶

På arbetsgruppsmötet senare samma dag, i slutet av oktober ber projektledarna arbetsgruppen om hjälp med att beskriva de sociala behoven i de områden som är föreslagna som pilotområden:

- Yngve: Det jag tänker vi kan göra i den här gruppen, för det vet ju ni redan idag...vad har vi för verksamheter, det vet ju ni, vad finns på områdena, vad ser ni för behov, ni har kunskap om områdena. Vad vet vi idag? Det skulle vi behöva hjälp med.
Jessica: Ja.
Yngve: Vad ser ni utifrån det ni vet...vad skulle man kunna styra mot det här? Vad rör det sig om för resurser? Få igång diskussionen om initial bemanning. Då får vi bra argument och en bättre känsla. Du, Victor, pratade om samhällsväglare... det är jättespännande... är det en möjlig pusselbit? Jessica och jag skulle ha nytta av vad ni ser.⁷⁷

Mötet avslutas senare med att projektledarna upprepar att de behöver fortsätta kommunicera då de vill ha ”input” från deltagarna om det sociala behovet på områdena Norr och Öster:

- Yngve: Då formulerar vi ett mail med vad vi behöver för input ifrån er. Det kanske till och med är så att vi sätter ett tidigare datum så vi har det till den 11:e också, om det är ok?⁷⁸

⁷⁶ Kunskapande möte 2015-10-26.

⁷⁷ Arbetsgruppsmöte 2015-10-26.

⁷⁸ Arbetsgruppsmöte 2015-10-26.

I början av november konstateras i samråd med politiken att beslutet om vilka områden som ska ingå i det strategiska utvecklingsområdet är en verkställighetsfråga, det vill säga en fråga som tjänstemännen beslutar om. I styrgruppsmötet den 9 november 2015 tas ett beslut om att godkänna förslaget om att de två områdena Norr och Öster kommer att bli pilotområden för det strategiska utvecklingsområdet med fokus på inkludering och egenförsörjning:

Jessica: Jag skulle vilja att vi fattar ett beslut om vilka pilotområden vi går in i. Vi har haft förslag först från arbetsgruppen och vi har diskuterat i styrgruppen om Norr och Öster. Vi har haft diskussioner i dag på morgonen med KRB och dom säger att det är en verkställighetsfråga. Det är väl bra att dom fick informationen om vart vi vill gå, men vi bestämmer själva. Det är ju för att det är pilotområden och det ska ju utvecklas. Jag skulle vilja att ni nickade att nu kör vi på Norr och Öster.⁷⁹

Mötesdeltagarna nickar kring bordet.

Jessica: Nu ska det jobbas!⁸⁰

Därefter diskuteras frågan om kommunikation till politiker och medarbetare och Yngve svarar att projektet nu kommer in i ett nytt skede, där invånare och medarbetare står i fokus:

Yngve: Vi går ju in nu egentligen i nästa steg där vi går över till att nu ska vi implementera. Först hade vi en kommunikation för vad vi höll på med. Sen har det varit mycket fokus på organisationsförändringarna, alltså hur ska vi kunna rigga organisationen inför. Nästa steg blir ju en kommunikationsplan som handlar om invånare, medarbetare och hela den biten. Så vi är på väg in i nästa fas där.⁸¹

I slutet av detta styrgruppsmöte tar Kristina (projektledarnas chef) upp frågan om hur länge styrgruppen behövs eftersom det snart är dags att avsluta SUO-arbetet och övergå i ordinarie verksamhet:

⁷⁹ Styrgruppsmöte 2015-11-09.

⁸⁰ Styrgruppsmöte 2015-11-09.

⁸¹ Styrgruppsmöte 2015-11-09.

- Kristina: När ska vi säga är det sista styrgruppsmöte för SUO-arbetet?
Jessica: Vi skulle kunna ha en gemensam reflektion – vad var det vi gjorde, vad var det vi gjorde så bra med de svåra förutsättningar som var i början. Och då ligger det någonstans runt årsskiftet 2015–2016.⁸²

På ett arbetsgruppsmöte några dagar senare informerar projektledarna om att hela SUO-arbetet ska återrapporteras till kommunstyrelsen som ett ”bokslut eller ett testamente” där erfarenheter från förändringsarbetet ska dokumenteras:

- Jessica: Vi ska göra en återrapport på uppdraget tillbaka till KS, i termer av ett bokslut eller ett testamente, erfarenheter av den här typen av förändringar. Vi ska inte bara lyfta fram hur det blev utan också processen, vad vi kan lära oss av det här. I det sammanhanget, när vi återrapporterar måste vi återrapportera, både läge och hur det ser ut, men det är ingen panik idag, för vår del.⁸³

Arbetet med att ”rigga” pilotområdena går vidare. På arbetsgruppsmötet några dagar efter styrgruppsmötet, i mitten av november, berättar projektledarna hur det gick till när beslutet om de två områdena togs i styrgruppen. De diskuterar vidare om det ekonomiska dagsläget och konsekvenser av besparingen:

- Jessica: Sen vi träffades sist har vi haft två viktigare möten. Vi har haft en dragnig med KRB, kommunalrådsberedningen, och prövat frågan om Öster och Norr om det är en politisk behandling på dom eller om det är en verkställighetsfråga. Dom säger allihopa att - kör! Det bestämmer ni.... Det är de två områdena som gäller nu. Och man gjorde en liten markering att slå inte för hårt på trumman... gå ut och jobba... kör på! Men eftersom det är en verkställighetsfråga så måste ju nå'n ta beslutet också på tjänstemannasidan. [...] Så då sa vi det till dom [ledningsgruppen] nu får ni nicka för nu har vi bestämt att det är det här [Norr och Öster] och då, faktiskt det var exakt vad dom gjorde – dom nickade.⁸⁴

⁸² Styrgruppsmöte 2015-11-09.

⁸³ Arbetsgruppsmöte 2015-11-11.

⁸⁴ Arbetsgruppsmöte 2015-11-11.

Det ekonomiska läget tas därefter upp för information:

- Jessica: Jag tror inte att vi har pratat om dom besparingar vi har haft i plenum. Det är lika bra att vi ser på den bilden också. Alla beslut har fattats ungefär som vi tänkt oss men det har kommit en ganska kraftfull signal om områdessamordnarbetet på väster [ett socialt utsatt område], att det måste behållas. Och det är väl gissningsvis med de pengar som nämnden har.
[...]
- Jessica: Vi vill ju nånting mera men vi kommer tillbaka till det. I huvudsak handlar det om att två tjänster fortfarande ska finansieras.
[---]
- Jessica: När det gäller övrig finansiering så är budet så här: vi går fram med ett äskande om 2,6 miljoner kronor för det strategiska utvecklingsområdet 2016 och då har vi har hört från högsta ort att vi kommer att få det. [...] Fullmäktige ska fatta sin budget nu, den 18:e. Egentligen... vår bedömning är att vi kan agera idag. Men rent formellt kan vi inte skriva på en massa papper förrän vi har beslutet, pengarna, men vi kan agera.
- Yngve: Vi måste agera idag som om... utan beslut. Det är precis som du säger. Det här är en diskussion som just nu pågår internt och där en dragkamp just nu, en ganska tuff diskussion. Men om man tolkar kommunstyrelsens ordförande...
- Jessica: Man behöver inte tolka bara lyssna på honom.
- Yngve: ...är han är väldigt tydlig.
- Jessica: Två processledare och något mer ska finansieras. Vi ska inte glömma bort att vi ska expandera under 2016 också, kanske in i flera områden sen. Men det är så läget är.
- Åke: Det jag känner är att vi måste snart börja prata med folk om vi ska ha några folk på jobben. Vi har övertaliga som vet om det. Men dom vet också att det finns luckor, det är snart jul men dom vet inte vad dom ska göra efter årsskiftet. Det är inget bra läge. Processledarna måste lösas först. Vi måste nog snabba på det här nu. Finns en risk att duktigt folk drar härifrån
- Yngve: Jag tänker också så här att jag tror att det är... alltså vad är det som gör att det är så svårt? Alltså det är ju inte på grund av att nån försöker förhålla... det är en radda osäkerheter. Det är viktigt att vara tydlig med att ett antal beslut som ska fattas, saknas idag.

"Vi måste takta!"

Åke: Det spelar ingen roll, det är känslan i alla fall.

Yngve: Ja, det är känslan, ja.⁸⁵

I syfte att vidare diskutera frågan om de övertaliga medarbetarnas situation, främst med Åke som är engagerad och mest berörd av denna fråga, föreslår Jessica ett möte där detta kan diskuteras och ventileras och där även Petra kan närvara. Alla fyra (Jessica, Yngve, Petra och Åke) konstaterar att de har en halvtimme efter mötet för detta.

Petra: För jag tror att det här är jättejätte viktigt så vi kan springa på sen.

Yngve: Då kör vi på det.

Åke: Ja, för nu börjar det gunga ordentligt därute, känner jag.

Yngve: Då kör vi på det.

Jessica: Då kör vi på det.⁸⁶

Därefter kommer frågan om paraplyet upp i arbetsgruppen och projektledarna menar att ett viktigt arbete görs när det gäller att hitta en samsyn hos beställarna av kommunens verksamheter. Diskussionerna pågår fortfarande och Jessica förklarar hur hon tänker:

Jessica: Jag tänker så här... paraplyskrivningen hur viktig är den? Jag tror att det är så här. Jag tror att paraplyskrivningen är ett manifest på hur vi vill utveckla verksamheten. Vi är ju inte klara på långa vägar. Vi har inte ens tagit de första konkreta stegen i det här. Jag tror att det är något som successivt ska utvecklas. Det viktigaste är den dialog och det samspel som skapas och sen om det blir formellt dokument, när det kommer in... Tror det kan komma in nu, men det ska utvecklas. Då påverkar det i sin tur beställningarna och i sin förlängning beställningarnas utformning.⁸⁷

Bemanningen av pilotområdena är nästa fråga på dagordningen vid detta arbetsgruppsmöte:

Jessica: Jag tycker att det är viktigt att vi börjat prata om hur vi bemannar Norr och Öster. Bara för att rekapitulera det så har vi

⁸⁵ Arbetsgruppsmöte 2015-11-11.

⁸⁶ Arbetsgruppsmöte 2015-11-11.

⁸⁷ Arbetsgruppsmöte 2015-11-11.

ju sagt det att ordningen är att vi ska ta fram en bild av hur det ser ut i kommunen och vad ser vi för potential, men vi ska ju också komma överens med dom som är där och någonstans efter det första kvartalet komma fram till en gemensam överenskommelse.

Yngve: Och en överenskommelse som bygger på gemensamma åtaganden.

Jessica: Precis. Det pratade vi ju om tidigare och där är ju processledaren central. Det vi också har sagt är att fokus ska vara på social inkludering, lokalsamhällestillit, framtidstro. Om ni kommer ihåg den där modellen, triangeln [se Figur 9]?⁸⁸

Yngve beskriver pilotområdenas olika karaktär:

Yngve: [...] Så de har lite olika perspektiv och som måste spegla hur vi bemannar. Vi kan inte dra ut hur mycket folk som helst [till området], men det ska ju märkas att vi är där. Vi måste ha resurser att kunna prata och inventera och bygga på det som tidigare finns, naturligtvis.

[---]

Jessica: Konkret ser jag framför mig [...] en diffus bild. Ser framför mig ett nav, var kan man träffa folk och var kan man sätta sig ner och prata. Till slut handlar det om att komma inomhus, ett nav inomhus utan att bygga upp ett kommunalkontor.⁸⁹

Projektledarna ber om återkoppling i form av frågor och en sammanställning för de verksamheter som mötesdeltagarna ansvarar för på pilotområdena.

Yngve: De frågor ni kommer på senast fredag. Utifrån era områden. Släng iväg frågor som ni behöver ha svar på till mig senast fredag eftermiddag. Underlag för era verksamheter om en vecka – funkar det?

[Tystnad]

Åke: Listan är den enklaste

[Tystnad]

Jessica: Mmm, så gör vi en sammanställning av helheten.

[Tystnad]

⁸⁸ Arbetsgruppsmöte 2015-11-11.

⁸⁹ Arbetsgruppsmöte 2015-11-11.

- Jessica: Vi har rätt mycket [information].
Yngve: Ja, vi har rätt mycket, men vi kan ställa fler frågor.⁹⁰

Mötet går mot sitt slut och Åke påtalar sin otålighet när det gäller tempot i arbetet just nu:

- Åke: Jag är ju jättefrustrerad för att det är så segt. Jag är glad att ni sköter den politiska processen. Jag skulle bli galen, jag är för otålig.
Jessica: Där är vår förmåga - att klara av det sega [skrattar]... Då har vi en plan. I början av december har vi hyfsat bra beskrivningar och underlag till nästa möte. Innan dess måste vi ha löst processledarfinansieringen.⁹¹

Arbetsgruppsmötet avslutas och projektledarna skyndar vidare till nästa möte tillsammans med Åke och Petra, till det spontant beslutade kunskapande mötet. Där diskuteras tillsättandet av personalen, i vilken ordning de olika tjänsterna ska hanteras och de konsekvenser olika alternativ kan få.

När det gäller internt tillsättande av de två processledartjänsterna måste hänsyn tas till ett antal övertaliga områdessamordnare som står utan arbetsuppgifter inför 2016. Endast två samordnartjänster ska behållas som ett resultat av politikernas besparingskrav. För de ansvariga cheferna (Åke med flera) handlar det nu om att erbjuda de övriga nu övertaliga, likvärdiga tjänster inom kommunen och att göra det i rätt ordning. Projektledarna har tidigare konstaterat att det till stor del handlar om personlig kompetens och har därför diskuterat att de vill tillsätta de två som är mest kvalificerade till de, som projektledarna bedömer, svåra och krävande tjänsterna som processledare. Två tilltänka personer har nu valts ut för uppdraget, men då tillsättandet av de interna tjänsterna måste göras i en bestämd ordning kan de två utvalda personerna också, genom sin gedigna kompetens, vara tänkbara för de två kvarvarande områdessamordnartjänsterna. Dessa två tjänster konkurrerar på så sätt med de två nya processledartjänsterna om de ”bästa” och mest, för de nya tjänsterna, lämpade medarbetarna.

Projektledarna behöver nu lära sig mer om den interna anställningsprocessen och hur personalsituationen är i dagsläget samt konsekvenserna och ordningen av tjänsternas tillsättning. Eftersom detta är ett möte där samtalet stannar i rummet prövar Yngve att ”tänka högt” i syfte att lära sig mer om rutinerna för tjänstetillsättningen i Mellanstads kommun:

⁹⁰ Arbetsgruppsmöte 2015-11-11.

⁹¹ Arbetsgruppsmöte 2015-11-11.

- Jessica: Hur ser den processen ut att man erbjuder processledartjänsterna? Dom är områdessamordnare idag båda två?
Åke: Ja.
Jessica: Det innebär bara lite förändrade arbetsuppgifter?⁹²

Tidsaspekten kommer in samtalet som en negativ faktor och Åke och Petra är överens om att tjänstetillsättningen borde startat tidigare:

- Petra: Jag tror vi behövde gå på dom igår.
Åke: Ja, vi är sent ute.
[---]
Yngve: Nu tänker jag högt igen...vi har ju inte, det är som Jessica säger, vi har inte något mandat att skriva under ett papper förrän vi har ett beslut.
Petra: Neej, men man kan påbörja en process, lite under förutsättning att...att man har den ingången. Om vi ändå runt det här bordet uppfattar att det här blir det... då måste man ju kunna sätta igång. Så tjejerna [de två tilltänkta processledarna] tänker att: ”Jamen det där, det kittlas ordentligt, vad kul att det kom nu och att det var mig ni frågade”. Så tänker jag.
Åke: Ja.⁹³

Samtalet ovan visar att Åke och Petra anser att de tilltänkta processledarna i detta läge redan borde varit tillfrågade om de nya tjänsterna, även om det skulle betyda att de föregår den formella ordningen när det gäller tjänstetillsättning, då de erforderliga besluten ännu inte är fattade. Nedan uttrycker Åke sin frustration över personalläget och vikten av att påbörja anställningsprocessen snarast:

- Åke: [...] Och börjar vi lägga pusslet på områdessamordnarnivå då har vi kanske erbjudit dom i första hand, dom här två områdessamordnarjobben och då har vi inga andra områdessamordnare för då är dom i andra verksamheter. Tar vi sen processledariet, då har dom kommit dit [som områdessamordnare], då har vi plockat bort alla.
Jessica: Mmm

⁹² Kunskapande möte 2015-11-11.

⁹³ Kunskapande möte 2015-11-11.

Åke: Det är det här jag känner. Vi måste takta och samtidigt måste vi prata med folk snart.⁹⁴

På styrgruppsmötet i början av december inleder projektledarna med att konstatera att styrgruppen snart har spelat ut sin roll då SUO-arbetet upphör att vara ett projekt och utvecklingsarbetet kommer att tas över av verksamheten. De ger också en kort nulägesbild:

Yngve: Det här blir nog ett av de sista styrgruppsmötena, eller det sista, för vi går över i drift, i den här formen. Jag tror nog faktiskt att det här är sista styrgruppsmötet. Sen kommer det att komma in i den allmänna styrningen. Ni kommer säkert att bli kallade under resans gång men formerna för det är inte riktigt klara, men det tror jag vi kan konstatera att det är nog ett av de sista vi har i den här formen.⁹⁵

När de gäller ekonomi finns positiv information:

Yngve: Detaljbudgeten tas i eftermiddag [av politiken] och där ligger en prioritering på dom här [pilot]områdena, en förstärkning för framför allt social hållbarhet.

Jessica: Just det. Precis. Så att det kommer att finnas lite resurser för det här under 2016 för att hantera dom här frågorna. Ja, sen ligger det i budget, sen vet man ju aldrig. Det är inte en engångs-satsning.

Yngve: Nej det är det inte. Vi tar den diskussionen sen utifrån det, men det innebär ju att vi kommer kunna finansiera dom här processledarna. Det är väl det som är det viktiga.

Jessica: Precis och i nuläget även om det är om någon timme eller så, har vi kallat ihop alla strateger...

Yngve: Mmm.

Jessica: ...från era verksamheter för att fortsätta diskutera beställningar och frågan om paraplyet. Vi kommer att jobba tillsammans med dem i eftermiddag. Tänkte du visa [Jessica vänder sig till Yngve]?

Yngve: Ja, bara en kladd. Det är den här gruppen som träffas i eftermiddag, det kan vara bra för er att veta vilka det är [Yngve visar en PowePointbild]. Ni ser [räknar upp namn].

⁹⁴ Kunskapande möte 2015-11-11.

⁹⁵ Styrgruppsmöte 2015-12-02.

- Erik: Hur långt har ni...har dom...kommit när det gäller att formulera paraplyet?
- Jessica: Vi ska prata om det här... det är en punkt... nej, vi har inte kommit särskilt långt.⁹⁶

Samtalet styrs in på hur resurserna kan användas och hur de kan samordnas för att gynna verksamheten bäst:

- Hans: Hur tänker vi klokt tillsammans? Vi sitter ju där vi sitter och vi har dom pengar och resurser vi har och det är ändå medarbetarna på området och det är ju där vi vill att det ska ske någonting.
- Jessica: Mmm och det är väl den stora utmaningen att få ihop helhetsperspektivet i dom här frågorna. Kan det vara nånting som vi har med i paraplyskrivningen? Hur vi samordnar oss i dom här frågorna? Det är ju en resa vi ska in i... och få någon form av samsyn i dom här frågorna.
- [---]
- Hans: Det är ju viktigt att vi tänker på att arbeta på ett annat sätt, nya sätt att använda de resurser vi har.
- Yngve: Det är därför jag tror att det är viktigt att vi har, jag tror att där det blir ju dom två processledarna jätteviktiga i det, att dom har den kännedomen, vet vad som kanske behövs och hur man hanterar vårdverksamheterna och jag tror att vi, den här första tiden, kommer att ha väldigt mycket diskussioner och vi kommer knäcka en del, alltså jag tror vi måste ha en öppenhet och försöka ha en inställning att... ja, men nu löser vi det här. Det här är strategiska *utvecklingsområden*. Det betyder att vi inte har alla svaren. Och dessutom går vi ut i två *pilotområden*. Det betyder ännu mer att här ska vi testa arbetsformerna hade vi alla svaren då hade vi kunnat rulla ut en generalplan för kommunen. Det kan vi inte så att jag tror man måste ha det med sig. Sen är det ju så att båda våra delprocessledare kommer att ha ett tydligt uppdrag att följa upp och rapportera och avropa så att vi har koll på vad som händer. Det är ju en del av det uppdraget dom har. Så det är jätteviktigt att kunna följa också. Vi kan ju inte släppa det bara hej vilt och kom igen om ett år och berätta vad som har hänt [skrattar].
- [---]

⁹⁶ Stygruppsmöte 2015-12-02.

- Martin: Det blir nog tufft för dom här processledarna under den här första tiden när man ska jobba samman och få med sig alla. Om vi inte själva är duktiga på att förankra det här neråt också. Att ta med det i planen att det ingår i vårt uppdrag.
- Jessica: Precis. Ja. Vi har ju en rätt bra styrkedja med kommunstyrelsens ordförande högst upp som säger att detta är skitviktigt och sen så går det via er ute i förvaltningar. Så att det gäller ju liksom att vi håller i det också, ja.⁹⁷

SUO-arbetet är nu snart avslutat och projektledarna inser att alla möten och diskussioner i SUO-arbetet inte kan upphöra till den 31 december. Det finns fortfarande en del oavslutade frågor som behöver få en fortsättning. Ett exempel är paraplydiskussionen med strateggruppen.

På ett möte med strateggruppen senare samma dag deltar 11 personer. De sitter runt tre bord och Yngve har sett till att de har ”blandat sig” så att nära kollegor inte sitter tillsammans. Projektledarna börjar mötet med att informera om var i beslutsprocessen projektet befinner sig och uppmanar till diskussion om hur samordningen kan förbättras i organisationen:

- Jessica: Vi har en vision. Vi ska se till att Mellanstad ska bli en ännu bättre kommun att bo i. Vi ska bli världs bäst! Men vi måste se att det finns frågor runt omkring oss [syftar på den stora flyktingströmmen under hösten 2015].
- Jessica: Nuläget är att KS sammanträder i eftermiddag och där tas vår budget, för SUO-arbetets fortsättning, 2,6 miljoner, som ska täcka kostnader för processledarskapet och eventuella kringkostnader. Vi har landat alla organisatoriska frågor och reglementet kommer upp i januari.
- Yngve: Samtal pågår om processledaruppdraget. Det kommer att ligga under direktörsnivån direkt. Nästa vecka blir det klart. Vi hade styrgrupp idag på förmiddagen och fick ett medskick om att mötesplatsen, servicehuset, på Norr är ute på upphandling [lokalerna var tänkta att användas för den nya verksamheten]. Vi gasar och bromsar ibland till och med i olika bilar. Vore bra om vi kan samordna beställningar och strategier. Kanske det är ni i denna grupp som kan hålla koll på hängrännor och stuprör?
- Jessica: Det handlar mest om att kunska. Vad tror ni om det här?
[---]

⁹⁷ Styrgruppsmöte 2015-12-02.

Yngve: Var finns ni och hur ser det ut? Var står vi? [avser att deltagarna ska avlägga nulägesrapporter].⁹⁸

Yngve ställer sig vid tavlan och skriver det deltagarna rapporterar. Jessica sitter vid bordet och lyssnar. Efter genomgången får deltagarna diskutera de tre nedanstående frågorna och Yngve uppmanar dem att diskutera med sina ”bordskamrater”:

1. Vad är en paraplybeskrivning?
2. Vilka skulle rubrikerna vara?
3. Hur skulle man innehållsmässigt formulera?

Yngve: Ge oss ett medskick. Vi behöver hjälp här!

Jessica: Bara som en liten input. Vi jämför oss med Stockholm, Malmö, Göteborg. Vi gör en matrisstyrning både på operativ nivå och strategisk nivå och det är ingen annan som gjort.⁹⁹

Deltagarna engagerar sig i diskussionerna medan Yngve och Jessica går ut ur rummet och stänger dörren. Efter en halvtimme återkommer de och vill höra vad grupperna kommit fram till. Grupperna redovisar sina synpunkter och Yngve frågar om det finns några ytterligare kommentarer

Gruppmedl: Om vi samordnar lär vi oss och blir kunniga.

Jessica: Hur ofta behöver man träffas?

Gruppmedl: Varje tertial. Initialt bör vi träffas oftare, vi måste vara prestigelösa.

Jessica: Saknar vi någon som skulle behöva vara med?

Petra: Vi har ett uppföljningsuppdrag. Vi måste ha workshops mellan mötena så att vi släpper in andra intressenter. Vi ska ju samverka!

Jessica: När vi träffas nästa gång måste vi ta ställning till nästa års budget.

Yngve: Det är väl bra att ni med all kunskap behåller det här nätverket?

Jessica: Jag sitter och klurar på nästa process. Vilka ska vara ute och jobba? Hur ska den processen gå till? En kartläggning och dialog med invånarna. Var ska de vara? Vi kommer tillbaka med ett

⁹⁸ Strategigruppsmöte 2015-12-02.

⁹⁹ Strategigruppsmöte 2015-12-02.

”Vi måste takta!”

utkast på paraplybeskrivningen. Vi gör en kortare beskrivning som kan användas tillfälligt. Nästa gång ses vi i februari-mars.¹⁰⁰

Projektledarna tackar för visat intresse, önskar alla en god jul och strategigruppsmötet avslutas.

Ett avslutande möte

Arbetet med att organisera för samverkan går nu mot sitt slut, åtminstone i projektform. Det sista tillfället för empiriinsamling för studien var ett måndagsmöte med Jessica. Innan jag redogör för mötet delar jag med mig av mina tankar inför det sista mötet i studien.

Måndagen den 21 december 2015

Vi har bokat ett sista måndagsmöte, projektledarna och jag, men igår mailade Yngve och meddelade att han var dubbelbokad och måste prioritera ett annat möte i stället. För att vara säker på att komma i tid har jag tagit ett tidigt tåg och sitter nu på ett av Mellandstads kommuns caféer med en kopp cappuccino framför mig och lyssnar förstrött till julmusiken som strömmar ut ur högtalarna.

Det är snart jul och det är sista gången vi ses i år. Jag funderar på hur fortsättningen på min studie kan te sig. En sak är säker – den empiriska studien går mot sitt slut. Jag hade planerat att använda tiden fram till årsskiftet till detta och det känns överkligt att det redan är december och att jag nu har empiriskt material för en avhandling... eller har jag det? Kan det verkligen räcka till en bok och vad har jag egentligen sett? Jag undrar hur jag ska börja arbetet med att tolka materialet. Jag har redan kommit överens med Yngve och Jessica om att få återkomma för några intervjuer under våren och det känns bra.

Med blandade känslor ser jag fram emot att möta Jessica om en stund. Det finns något vemodigt över att det är det sista måndagsmötet i min studie, men samtidigt en lättnad över att jag nu kommit så långt i avhandlingsarbetet att det är dags att avsluta insamlandet av empiri. Å andra sidan skulle det vara intressant att följa utvecklingen av pilotområdena och studera hur processledarna kommer att hantera sitt uppdrag. Men frågan är och om tid finns... Jag måste börja sammanställa och skriva snart, om det ska bli en avhandling...

Jag promenerar genom parken till kommunhuset där belysningen i juldekorationerna lyser upp den grå decemberförmiddagen. För nio

¹⁰⁰ Strategigruppsmöte 2015-12-02.

månader sedan gick jag här genom samma park, men då med vårsolen i ryggen, på väg till det första mötet med projektledarna. Jag går in genom de välbekanta glasdörrarna till huvudentrén och sätter mig i foajén på min vanliga plats för att vänta på Jessica. Hon möter mig också som vanligt där när klockan är tio och vi går in i hennes rum, där hon meddelar det jag redan vet, att Yngve har fått förhinder. Jessica tillägger att hon måste gå på ett möte klockan 10.30, men tycker att vi borde vara klara till dess.

– Ok, säger jag, och trycker en sista gång på inspelningsknappen.

Jessica berättar vad som hänt sedan strateggruppsmötet den 2 december då vi senast sågs:

Jessica: Just det... i fredags morse [18 december] fick vi en återredovisning av Åke, Jane och Petra som redovisade hur de tänkte om den initiala bemanningen på områdena. [Jessica tar fram utskrifter av en PowerPoint-presentation och visar mig.] Dom har föreslagit verksamhetsområden som borde vara med. Där man kan hitta medarbetare som agerar i sitt ordinarie uppdrag fast mera områdesbaserat och avdelas tid. Det beror på vad de har för förutsättningar men vi har sagt minimum 20 procent, det vill säga en dag i veckan för deltagande i det gemensamma utvecklingsarbetet. Det är lite olika verksamheter på Norr och på Öster som har prioriterats. Strategin är att vi inte ska prata direkt med medarbetarna, utan ta det via enhetschefer. Vi har nu bjudit in enhetscheferna till ett större möte den 15 januari 2016. Det kan ju vara intressant för dig.

Så kommer Jessica in på ytterligare framtida aktiviteter, den kick-off som är planerad:

Jessica: Sen har vi också sagt att vi i andra hälften av februari kommer att ha en kick-off med de här människorna, gissningsvis en två-dagarsvariant, med många olika input till gruppen: teambuilding i teaterform, perspektiv på dialog, alltså kunskap om dialog – dialogkunskap.

Projektledarna har pratat om vad pilotområdena ska kallas i framtiden och Jessica relaterar vad de sagt:

Jessica: Sen har Yngve och jag har pratat en del om att vi kanske inte ska se områdena som ”pilotområden” eftersom det ger konnotationer

till att vi vet exakt vad vi vill, att det är en spjutspets på nåt sätt. Han var inne på att i stället kalla dem för ”prototyper” men jag är mer inne på att åtminstone internt kalla dom för ”labb”... alltså utvecklingslabb. För att vara tydlig med att det kanske finns delar som vi ska ta vara på och andra som vi ska lämna... å så där. Och fallhöjden blir inte lika stor heller om man kommunicerar som att här prövar vi olika former. Så att ja, nu kommer vi då under slutet på januari bli operativa och sätta igång dom här delarna... och också gå tillbaka till politiken någon gång i början av februari för att ge en liten lägesbild. Men då kanske vi gör det för de tre utvecklingsområdena [det finns fler strategiska utvecklingsområden i organisationen] och inte bara det här, så att vi går i takt.

Jessicas kommentar ovan om att ”gå i takt” vittnar om en helhetssyn och en insikt om vikten av att anpassa olika aktiviteter till varandra i organisationen.

Jessica uttrycker därefter en önskan att släppa ledningsansvaret för SUO-arbetet och överlämna det till processledarna. Hon menar att hon kommer att finnas till för att ”underlätta och stödja” i fortsättningen och funderar över om cheferna på olika nivåer har förstått vilket åtagande det nya arbetet i pilotområdena innebär:

Jessica: Så nu kommer det att börja hända saker i båda ändarna, både mot politiken och mot verksamheten och min förhoppning nu det är ju att när jag fått lite mer människor som håller på med det här att jag mera kan följa än att jag behöver leda. Det ser jag emot att nu ska det liksom bli någon form av organisk tillväxt i de här frågorna. Och att jag kan jobba med att underlätta och stödja en sån process. Men jag tror ju att det fortfarande är så att det är många som inte förstår eller inte tror att de kommer att bli inblandade som kommer att bli överraskade när vi blir konkreta och ställer krav på olika delar.

Jag: Då är enhetscheferna en nyckel i det, förstås?

Jessica: Ja det är dom, absolut. Fast jag tror också att förvaltningscheferna inte riktigt förstår hur mycket det här kommer att innebära för dom att supporta, i sin egen organisation, i linjen. Det är ju så att det går ju på tvärs med det ordinarie uppdraget i vissa delar, alltså om man tänker sig att det ska utvecklas.

[Kort tystnad]

Å sen är det ännu mer komplext när man kommer in i alltså när vi har en beställar-utförar-relation då är det ju inte bara en linje, utan då är det ju egentligen två linjer och så kommer vi in i i matris i den. Det ska bli spännande att se hur det faller ut.

- Jag: Det behöver nog finnas några personer som du, som ser helheten?
- Jessica: Jaa. Som ser helheten, precis, precis. Men nu har vi dragit det så här långt så nu börjar det hända saker. Och ekonomin är ju klar så att vi har ju dom här 2,6 miljonerna, som visserligen inte är någonting i förhållande till den ambitionsnivå vi har. Men å andra sidan så har vi ju... jag lever ju med den föreställningen att det här handlar om organisationsutveckling snarare än ett nytt projekt. Det är liksom ett sätt att omforma de verksamheter vi har för att nå bättre verkningsgrad. Så där är vi.

Jag undrar om SUO-arbetet blivit det Jessica tänkt sig och hon menar att det var mer komplext än hon hade föreställt sig:

- Jag: Var det här du såg framför dig i augusti?
[Tystnad]
- Jessica: Jaaa, jag tror det. Jag tror jag såg den här, jag visste inte att det skulle vara så himla komplext, alltså neej... i olika delar. Jag ser att det finns frågor här... Alltså en fråga är ju att vi behöver få med en bredare koppling mot föreningsliv och idrott och så vidare, alltså fritidsfrågorna och där har vi inte riktigt klart än vad det kan finnas för resurser från det hållet. Det väntar jag på. Sen är det ju så att jag tror att en av de mest brinnande frågorna är flyktingmottagandet och integrationsarbetet så att där kanske vi också måste stärka oss lite grand och det såg jag ju inte i augusti. Att det var det starka fokuset som vi måste ha nu.¹⁰¹

Här slutar berättelsen om SUO-arbetet med Jessicas tankar om framtiden för pilotområdena. Eftersom berättelsen om SUO-arbetet är omfattande och sträcker sig över många sidor, har jag nedan sammanfattat och kommenterat de utmaningar som uppstått under SUO-arbetets olika faser.

Många utmaningar fann sina lösningar och svar i fas 5

Under fas 5 som varar mellan oktober och december får flera utmaningar sin lösning och mycket av det som diskuterats under hösten faller på plats i november och december. Två viktiga frågor har varit pilotområdenas organisering och hanteringen av besparingskravet, två frågor som till viss del också hör samman.

¹⁰¹ Jessica syftar på den stora flyktingström som kom till Sverige under hösten 2015.

Pilotområdena riggades

En av de största och viktigaste frågorna under hösten och som var föremål för diskussioner på varje möte var utformningen av de två pilotområden i Mellanstads kommun där SUO-idéerna ska testas. Frågor att lösa i samband med detta var initialt på vilka grunder pilotområdena skulle väljas ut och hur beslutet sedan skulle fattas. Dessutom startade i oktober en diskussion om hur de två försöksområdena skulle bemannas och finansieras. Alla dessa frågor fann sina svar under fas 5.

Tillsammans med arbetsgrupp och styrgrupp utformade projektledarna kriterier för hur områdena skulle väljas ut med utgångspunkten att pröva grundtankarna i SUO-arbetet, inkludering och egenförsörjning. Detta skulle ske genom samverkan med invånarna och externa såväl som interna resurser. Det arbetet resulterade i att områdena Norr och Öster föreslogs, två kommundelar med olika karaktär, sociala behov och struktur. Beslutet visade sig kunna fattas av tjänstemännen, även om politiken informerades av projektledarna. Beslut om pilotområdena togs på ett styrgruppsmöte den 9 november 2015.

Efter styrgruppsmötet intensifierades frågan om bemanning och finansiering och projektledarna konstaterade att de inte kunde starta två pilotområden utan extra finansiella tillskott då de såg det som nödvändigt att anställa en processledare för varje område. I slutet av fas 5 pågick därför ett intensivt arbete med att lösa personalfrågan angående processledarna, samtidigt som omorganiseringen och besparingen bidrog till en stor osäkerhet om hur andra tjänster skulle fördelas internt. Åke och Petra uttryckte sitt missnöje med hanteringen av personalen som fick leva onödigt länge i ovisshet, enligt dem. Problemet fick senare sin lösning när kommunstyrelsen beslutade att tillsätta de extra medel som projektledarna hade äskat för 2016. Därmed kunde de två tilltänkta processledarna anställas i december och i samband med detta var också pusslet med den övriga övertaliga personalen möjlig att lägga.

När projektet slutade i december hade projektledarna i samverkan med främst arbetsgrupp och styrgrupp konkretiserat organiseringen av pilotområdena, men genomförandet överlät de till processledarna och de berörda enhetscheferna då planen var att det skulle ske under 2016.

Gränsdragning mellan ansvarsområden skapades

Projektledarnas egentliga uppgift var att ”konkretisera arbetsformer, förslag på mål och uppföljning”¹⁰² för en ny organisering av de frivilliga verksamheterna utifrån idén om ökad samverkan. De upplevde dock att det fanns en otydlighet i uppdraget och därmed underliggande förväntningar på

¹⁰² Tjänsteskrivelse 2015-04-22.

att uppdraget innebar mer än detta. Dessa förväntningar handlade om att de, förutom att konkretisera arbetsformer, också skulle organisera pilotområdena för samverkan, det vill säga att medverka i tillsättandet av de resurser som krävdes på pilotområdena.

Projektledarna uppfyllde dessa uttalade förväntningar och tog därmed på sig ansvaret att ”rigga” pilotområdena, trots att det inte ingick i deras formella uppdrag. Därmed utökade de sitt ansvarsområde genom att skapa en ny gräns för SUO-arbetets uppdrag.

Besparingskravet hanterades

Som ovan beskrivits står det klar i slutet av fas 5 att besparingen kunde hanteras utan alltför stora problem för verksamheterna och att tillskottet av extra resurser för pilotområdenas initiala kostnader var tillräckliga för att fortsätta arbetet på pilotområdena under 2016.

Helhetssyn och tidsaspekten hanterades

Projektledarna strävade efter att använda ett holistiskt synsätt för att underlätta prioritering och planering av SUO-arbetets aktiviteter i projektet. Ett holistiskt synsätt gav dem också en insikt om projektets roll och plats i organisationen. Projektledarna arbetade för att hålla samman SUO-arbetet och dess deltagare. I syfte att uppnå den överblick de strävade efter, talade de om att skapa ”processkartor” över aktiviteterna, dels för att öka förståelsen för hur ”processerna” eller aktiviteterna relaterade till varandra och dels för att planera när och hur saker skulle göras för att hålla arbetet inom de givna tidsramarna.

Genom projektledarnas strävan efter att lyfta blicken och se SUO-arbetet som en del av helheten (organisationen) möjliggjordes planering och samordning av projektets aktiviteter i förhållande till organisationens aktiviteter.

Nyckelpersoner hittades

Under hela SUO-arbetet sökte projektledarna vid vissa tillfällen efter nyckelpersoner och fann dem också. Dessa nyckelpersoner karaktäriserades av att de hade kunskaper och insikter som projektledarna saknade och som de upplevde ett behov av för att driva projektet vidare. Exempel på dessa är först och främst de personer som deltog i arbetsgruppen. Ytterligare exempel är de externa experterna samt Åke och senare även Petra som, förutom att delta i arbetsgruppen, också deltog i kunskapande möten när behov fanns.

Andra utmaningar förblev olösta

Även om många utmaningar fick sin lösning i fas 5, antingen beroende på att problemen löstes eller på att SUO-arbetet avslutades, blev några utmaningar

”hängande” som lösa trådar. Det gäller bland annat kommunikation och involverande och engagerande av medarbetare samt paraplydiskussionen.

Samspelet med politiken

Det grundläggande dilemmat som föranlett att kommunikationen och samspelet med politiken varit en utmaning fanns naturligtvis kvar även efter det att SUO-arbetet var till ända. Utmaningen bottnade i svårigheten att förutsäga politikens beslut och reaktioner. En anledning till detta var att när många politiska partier samarbetar blir de flesta frågor föremål för förhandlingar om både stort och smått och därmed är utgången svår att förutspå. Därför upplevde projektledarna svårigheter i att förutse vilka ställningstaganden politiken skulle göra i olika frågor, vilket försvårade deras planering.

Under utredningsarbetet med att formulera ett förslag till inriktningsbeslut liksom under organiseringsarbetet hanterade projektledarna, med sin gemensamma erfarenhet och praktik, kommunikationen och samspelet med politiken. Detta gjorde de genom att upprätthålla kommunikationskanaler för att underlätta en ömsesidig kommunikation. Därmed fick politikerna löpande information om SUO-arbetet och projektledarna fick möjlighet att skapa sig en känsla för politikens inställning i viktiga frågor som berörde SUO-arbetet (som pilotområdena och paraplyet) och på vilket sätt de skulle hantera informationsöverföringen och interaktionen.

Kommunikation och involverande av medarbetare

Projektledarna befarade att den entusiasm och det engagemang som medarbetarna visade i fas 1 skulle komma att påverkas negativt av beskedet om besparingskravet inför 2016 och de diskussioner som därefter följde. En utmaning som visade sig i olika skepnader genom samtliga faser är utmaningen att kommunicera i organisationen, till ”rätt” personer, i ”rätt” ordning och vid ”rätt” tid. I denna studie finns inte svaret på med vilket engagemang och med vilken känsla medarbetarna tog sig an arbetet i de två pilotområdena under 2016. Inte heller hur kommunikationen mellan projektledarna och resten av organisationen uppfattades. Svaret på dessa frågor får helt enkelt sökas i andra studier (se t.ex. Hoppe, 2017a; Hoppe, 2017b).

Samverkan med externa parter

Under SUO-arbetet aktualiserades frågan vid flera tillfällen om när det var dags att konkretisera planerna för samverkan med externa parter. Med externa parter avsågs föreningar, kyrkor och andra organisationer som genom samverkan kunde bidra på ett positivt sätt till verksamheterna och det strategiska utvecklingsområdet på Norr och Öster. SUO-arbetet kom aldrig

fram till den fas då tiden var mogen för dessa externa kontakter eftersom projektledarna menade att de, under SUO-arbetet, i första hand måste fokusera på att organisera pilotområdena och skapa förutsättningar för samverkan.

Paraplydiskussionen fick en fortsättning

Att hitta formuleringar och nya sätt att arbeta när det gäller beställningar av verksamheterna visade sig ta tid. Projektledarna menade att den stora utmaningen var se samverkansfrågorna i ett helhetsperspektiv och om de lyckades komma överens om formuleringar, kunde det också underlätta utvecklingen i det framtida SUO-arbetet på pilotområdena. Under hösten uttryckte strateggruppen att det skett ett lärande i gruppen och att de såg positivt på paraplyets funktion som en brygga i ett utvecklingsarbete där samverkan mellan enheter, avdelningar och verksamheter var i fokus. Paraplydiskussionen fortsatte därför även efter den sista december 2015.

SUO-arbetet – en sammanfattning

Berättelsen om SUO-arbetet skildrar projektledarnas uppdrag och utmaningar i det utrednings- och organiseringsarbete de genomförde i samverkan med chefer och medarbetare från olika avdelningar och enheter. Denna samverkan möjliggjordes genom återkommande möten, främst styrgrupps-, arbetsgrupps-, och strateggruppsmöten samt kunskapande möten. Vissa utmaningar, som att samspela med politiken, kommunikationen i organisationen samt samverkan med externa parter var närvarande under hela den tid SUO-arbetet pågick. Formulandet av paraplyet var aktuellt under höstens organiseringsarbete. Problematiken i samtliga dessa utmaningar bestod även efter det att arbetet avslutats.

Andra utmaningar blev synliga under projektets gång och löstes på olika sätt, antingen av sig själv eller genom projektledarnas insatser och kunde därefter lämnas därhän. Exempel på den typen av utmaningar var: att formulera och konkretisera beslutsunderlaget inför inriktningsbeslutet, att befinna sig i ett inaktivt läge i väntan på beslutet samt att diskutera social hållbarhet med politiken.

Ytterligare andra utmaningar bestod under en kortare eller längre tid och löstes i och med projektets avslutande. Exempel på sådana utmaningar var: att organisera pilotområdena, dra gränser mellan ansvarsområden, ha ett helhetsperspektiv, finna nyckelpersoner samt sist, men inte mist att hantera besparingskravet.

”Vi måste takta!”

Nästa kapitel

I nästa kapitel beskrivs och förklaras de fyra aktivitetsmönstren planera, navigera, interagera och dokumentera med utgångspunkt från det empiriska materialet i kapitel 5. Genom analys och diskussion redovisar jag de återkommande aktiviteter som enligt min tolkning ingår i respektive aktivitetsmönster.

Kapitel 6. Fyra aktivitetsmönster

I det föregående kapitlet, i berättelsen om SUO-arbetet, har jag redovisat bakgrunden till arbetet och de utmaningar projektledarna mötte när de genomförde organiserade för samverkan, i samverkan med chefer, kollegor och medarbetare. I detta kapitel diskuterar jag, med stöd av berättelsen om SUO-arbetet, de fyra aktivitetsmönster som projektledarna utvecklade under arbetet och som skapade deras praktik. Aktivitetsmönstren utgörs av projektledarnas återkommande aktiviteter som grupperats i teman (aktivitetsmönster). Dessa har fått benämningarna planera, navigera, interagera och dokumentera. I kapitlet beskrivs och analyseras varje aktivitetsmönster för sig och empiriska exempel ges från kapitel 5.

Projektledarnas aktiviteter bildade mönster

I studien av projektledarnas praktik, när de utvecklade och genomförde SUO-arbetet, har deras aktiviteter kommit att bli studiens fokus. Genom att observera aktiviteterna har jag konstaterat att vissa förekom oftare än andra. Dessutom såg jag att det fanns kopplingar mellan dessa aktiviteter som gjorde att de var möjliga att gruppera i teman, beroende på hur de relaterade till varandra. Grupperingen av aktiviteterna samt benämningen av aktivitetsmönstren underlättar den fortsatta beskrivningen och förståelsen av projektledarnas aktiviteter, vad de gjorde, hur de berättade om vad de gjorde samt vilka artefakter de använde i sin dagliga praktik.

Praktiker utvecklas och påverkas av olika faktorer. Projektledarnas praktik influerades av faktorer de själva kunde påverka, som att skaffa sig ny kunskap och planera när olika uppgifter skulle utföras. Men även andra faktorer som stod utanför deras kontroll påverkade deras praktik, som politiska beslut och organisationens fastställda regler och rutiner. Här följer en redogörelse för de olika aktivitetsmönstren *planera*, *navigera*, *interagera* och *dokumentera*. Inledningsvis redogör jag för planera, enligt en linjär logik som innebär att planera föregår de övriga tre aktivitetsmönstren.

Planera

Att planera aktiviteter i projektet hörde till vardagen för projektledarna och är för övrigt en nödvändighet i alla projekt, inte bara de som görs i samverkan. Planerandet av såväl utredningsuppdraget (mars–maj, fas 1 och 2) som arbetet med att organisera för samverkan (juni–december, fas 3–5) skedde främst i återkommande måndagsmöten och i spontana möten.

För att möjliggöra planerande krävs kunskap och insikt om vad aktiviteten ska leda till, vart projektet är på väg och hur målet ser ut. Projektledarna hade god kunskap om SUO-arbetet och dess mål, eftersom de själva hade utarbetat förslaget till inriktningsbeslutet, men var trots det inte alltid övertygade om vilken väg de skulle välja, då det fanns många alternativa vägar att ta sig till målet. Vägvalet underlättades av att de i olika möten träffade personer som bidrog till kunskapande och till nytt kunnande.

Att planera innebär att tänka framåt, att ha ett framtidsperspektiv. Att planera för olika aktiviteter, besluta om deadlines och avstämningsdatum är centralt i ett arbete där det finns ett mål, en borte tidsgräns (i det här fallet den 31 december 2015). I planerandet fanns en prioritetsordning, som det flesta frågor skulle hanteras efter och som projektledarna var överens om. Genom att de hade god kunskap om SUO-arbetets mål och att vissa frågor tog tid att hantera, som exempelvis besparingen och paraplyet, var inte allt möjligt att planera i detalj utan viss planering tilläts växa fram i takt med projektets utveckling. I vilken ordning aktiviteter skulle genomföras var inte heller alltid uppenbart, eftersom vägen till målet inte var utstakad från början utan växte fram under arbetets gång (jmf. Karrbom Gustavsson & Hallin, 2015). Genom att i möten diskutera olika frågor som besparingen, paraplyet och val av pilotområden, ökade projektledarnas förståelse för vilka val och vilken ordning som var ”den rätta”. I ett måndagsmöte, i fas 3, när inriktningsbeslutet var fattat, berättade projektledarna hur utredningsarbetet växt fram genom att de lyssnat till och samverkat med kollegor och medarbetare i organisationen.¹⁰³

Att planera innebär att prioritera

En förutsättning för planerandet var att de prioriterade mellan stora och små frågor. Projektledarna beskrev i ett måndagsmöte i mars hur de både hanterade större frågor som att utveckla det strategiska utvecklingsområdet, samt mindre frågor som att ordna kaffe till nästa möte.¹⁰⁴

Planerandet innefattade emellertid inte endast prioritering av *när* olika aktiviteter skulle genomföras utan också *hur*. Under ett måndagsmöte i juni

¹⁰³ Måndagsmöte 2015-05-25.

¹⁰⁴ Måndagsmöte 2015-03-16.

diskuterade projektledarna hur de skulle planera för att involvera medarbetarna och ta tillvara den kunskap som fanns i verksamheterna, samt hur den kunde stödjas och utvecklas.¹⁰⁵

Projektledarna planerade både på kort sikt och i ett längre perspektiv som i vissa fall sträckte sig bortom tidsgränsen för SUO-projektet. Ett exempel på detta är när de, i vårt första måndagsmöte, berättade hur de upplevde att de planerade både i nutid och framtid.¹⁰⁶ Ett annat exempel hämtar jag från ett måndagsmöte i fas 3, i början av juni, då projektledarna menade att de befann sig i ett ”planeringsstadium”. Detta uttryck indikerar att de upplevde sig vara i en planeringsperiod inför hösten.¹⁰⁷ Ett empiriskt exempel på hur projektledarna planerade för tiden bortom sluttiden i projektet är när de diskuterade bemanningen av pilotområdena under fas 5, i ett måndagsmöte¹⁰⁸ och ett styrgruppsmöte¹⁰⁹ i oktober samt ett arbetsgruppsmöte¹¹⁰ i november. Pilotområdena startade i januari 2016, efter SUO-arbetets slut.

För att prioritera och planera kommunicerade projektledarna med de nyckelpersoner som de hade lärt sig kunde stödja dem i utvecklingsarbetet och därmed ökade deras förståelse för olika frågors ”värde”. För att förstå hur prioriteringar skulle göras krävdes en uppfattning om vad som hände i organisationen som helhet, samtidigt som parallella aktiviteter skulle hanteras.

Hantera ”många bollar i luften”

Ett problem som projektledarna beskrev var hur deras planering försvårades av att en mängd aspekter påverkade SUO-arbetets planering, både inom och utanför projektet. Därmed fanns många aktiviteter som krävde uppmärksamhet vid planerandet. De exemplifierade med att hänsyn behövde tas till hur medarbetarna upplevde och påverkades av besparingskravet, hur besparingskravet i sig skulle hanteras samt hur SUO-arbetet skulle genomföras i praktiken.

En återkommande diskussion under fas 3 var också hur projektledarna skulle arbeta för att ”hålla ihop” utvecklingsprojektet, att en helhetssyn var nödvändig för att planera och prioritera i vilken ordning aktiviteterna (delarna) skulle genomföras. De använde metaforen ”många bollar i luften”, men konstaterade att bollarna snarare ”låg på marken” i väntan på att ”lyftas och sparkas runt”, samt att det fanns risk att ”någon skulle ta en boll och

¹⁰⁵ Måndagsmöte 2015-06-08.

¹⁰⁶ Måndagsmöte 2015-03-16.

¹⁰⁷ Måndagsmöte 2015-06-08.

¹⁰⁸ Måndagsmöte 2015-10-14.

¹⁰⁹ Styrgruppsmöte 2015-10-19.

¹¹⁰ Arbetsgruppsmöte 2015-11-11.

lyfta själ” om de inte fokuserade på ett sammanhållande arbetssätt.¹¹¹ Projektledarna tvingades således att i sin planering både se till SUO-arbetet och ta hänsyn till den övriga organisationens aktiviteter.

För få stöd i att se helheten och delarna samt möjliggöra prioriterandet både för mindre som större aktiviteter, organiserade projektledarna möten med arbetsgrupp och styrgrupp, samt vid vissa tillfällen även kunskapande möten. Dessa möten bidrog till att underlätta deras förståelse för prioriteringar och att se helhet och delar i planerandet.

Behovet av ”input” styrde planeringen

Det krävdes således en medvetenhet om vilken kunskap projektledarna hade och vad som saknades för att fatta de beslut som ledde SUO-arbetet vidare. I olika konstellationer med tjänstemän (t.ex. styrgrupp och arbetsgrupp) såväl som politiker (t.ex. kommunalrådsberedningen) organiserades möten för kunskapande där projektledarna, men också övriga mötesdeltagare, utvecklade sitt kunnande inom SUO-arbetet. I mötena ökade projektledarnas förståelse för de verksamheter som skulle omorganiseras och förändras och därför planerades och genomfördes möten allt eftersom de upplevde att behov av ny kunskap fanns.

Projektledarna bokade exempelvis in ett möte med ”kloka personer” som, enligt deras uppfattning, kunde stödja deras kunskapande i ett avgörande skede i augusti, då planeringen skulle läggas upp inför hösten och många vägval skulle göras. Vid detta kunskapande möte träffade de ett antal verksamhetsutvecklare som inte var anställda i Mellanstads kommun. Detta redogjorde projektledarna för på ett arbetsgruppsmöte i augusti, i fas 3.¹¹²

Med det nya kunnande som utvecklades vid mötet samt återkoppling från andra återkommande möten och egna erfarenheter, utvecklade projektledarna en gemensam förståelse för SUO-arbetet. Erfarenheten användes exempelvis i ett arbetsgruppsmöte där den framtida samverkan med externa parter diskuterades. I detta möte hänvisade projektledarna till sin gemensamma erfarenhet av att mäta samverkan när de argumenterade för att göra på ett nytt sätt, eftersom deras tidigare arbetssätt enligt deras egen bedömning, inte fungerat särskilt väl.¹¹³

Projektledarnas gemensamma kunnande och erfarenheter underlättade arbetet med förberedelserna för den nya organiseringen av de frivilliga verksamheterna. De benämnde denna aktivitet som att ”rigga” SUO-arbetet.

¹¹¹ Måndagsmöte 2015-05-25.

¹¹² Arbetsgruppsmöte 2015-08-19.

¹¹³ Arbetsgruppsmöte 2015-08-27.

Planera för att ”rigga”

”Rigga” var ett uttryck som återkom i olika diskussioner, ett uttryck som kan relateras till att planera och även förbereda och organisera. Projektledarna riggade för det arbete som SUO-arbetet innebar under hösten, men de upplevde också att de på ett underförstått sätt, hade uppdraget att rigga organiseringen för de pilotområden som skulle starta i januari 2016. Att rigga SUO-arbetet diskuterades på det första måndagsmötet i mars,¹¹⁴ i ett måndagsmöte¹¹⁵ i fas 2, ett måndagsmöte¹¹⁶ i fas 3 och ett i fas 4¹¹⁷ samt ett styrgruppsmöte¹¹⁸ i fas 5.

Hur pilotområdena skulle riggas var dock inte givet från början. Projektledarna la fram förslag på möten som de sedan fick återkoppling på. Planeringen eller riggningen utvecklades således beroende på hur återkopplingen formulerades och växte på så vis fram organiskt, i diskussioner på de möten som projektledarna arrangerade.

Genom att lyssna till den återkoppling de fick på mötena, utvecklade projektledarna en förståelse för olika utvecklingsidéers konsekvenser. Detta påverkade i sin tur deras planerande och vilka vägval de gjorde. Vid vissa tillfällen fann de att det var nödvändigt att ändra planeringen. Ett exempel på detta är under utredningsarbetet i fas 1, då projektledarna menade att de ”navigerade” och ändrade riktning beroende på den återkoppling de fick av medarbetare och chefer.¹¹⁹

SUO-arbetets utmaningar påverkade planeringen

I SUO-arbetet fanns flera utmaningar som projektledarna behövde hantera. Två av dessa var dels att förstå politikens intentioner och dels förhålla sig till det faktum att politikerna avsåg att spara på de verksamheter som de samtidigt ville satsa på, i enlighet med beslutet om SUO-arbetet. Detta försvårade planeringen av projektledarnas arbete då de inte såg logiken i politikens handlande, men ändå måste förhålla sig till detta beslut. De funderade över hur medarbetarna skulle uppfatta informationen från politiken som å ena sidan signalerade en inbromsning av aktiviteter, samtidigt som SUO-arbetet å andra sidan var ett uttryck för det motsatta. Därför togs detta problem upp vid en mängd olika möten, såväl i måndagsmöten som arbetsgruppsmöten, styrgruppsmöten och kunskapande

¹¹⁴ Måndagsmöte 2015-03-16.

¹¹⁵ Måndagsmöte 2015-05-18.

¹¹⁶ Måndagsmöte 2015-06-08.

¹¹⁷ Måndagsmöte 2015-09-14.

¹¹⁸ Styrgruppsmöte 2015-11-09.

¹¹⁹ Måndagsmöte 2015-05-25.

möten under hela SUO-arbetet och initierades vid det första måndagsmötet¹²⁰ i fas 1. Ytterligare exempel på tillfällen då besparingen togs upp till diskussion är: ett måndagsmöte¹²¹ i fas 2, ett arbetsgruppsmöte¹²² i ett kunskapande möte,¹²³ två arbetsgruppsmöten¹²⁴ ¹²⁵ i fas 4 samt ett arbetsgruppsmöte¹²⁶ och styrgruppsmöte¹²⁷ i fas 5.

Jag har här redogjort för aktivitetsmönstret planera och vilka olika aktiviteter som huvudsakligen ingår i detta aktivitetsmönster. I planerandet finns ett tidsperspektiv inbyggt, att planera är att tänka framåt, samtidigt som planerandet görs i nutid. Genom att projektledarna även använde sin erfarenhet och inte bara sitt nya kunnande för planerandet, finns också ett tidsperspektiv som sträcker sig bakåt i tiden, till förfluten tid. Sett över hela perioden som SUO-arbetet pågick kan jag konstatera att rytmen i planerandet var olika intensiv beroende på vad som gjordes i projektet. I slutet av maj och i juni, i fas 3, intensifierades planerandet, efter det att beslutet i kommunstyrelsen fattats. Projektledarna identifierade ett flertal aktiviteter som skulle genomföras parallellt, personer som skulle kontaktas och möten som skulle bokas in.

Projektledarnas planerande underlättades av möjligheten att navigera i organisationen. Detta förklaras närmare i nästa avsnitt där det andra aktivitetsmönstret ”navigera” beskrivs.

Navigera

Aktivitetsmönstret planera har en nära koppling till aktivitetsmönstret navigera. När projektledarna planerade SUO-arbetet upptäckte de vikten av att navigera för att finna de personer och funktioner de behövde interagera med för att komma vidare i arbetet. Med kunskap om hur organisationen fungerade underlättades såväl planerandet som navigerandet av SUO-arbetet.

För att lära sig mer om de frivilliga verksamheternas arbetssituation skapades arbetsgruppen som fungerade som en referensgrupp, ett samverkansorgan och ett bollplank för projektledarna i sitt arbete. Detta beskrev projektledarna i vårt första måndagsmöte i mars som ett resultat av att de navigerat för att finna personer som kunde bidra till utredningsarbetet i

¹²⁰ Måndagsmöte 2015-03-16.

¹²¹ Måndagsmöte 2015-05-18.

¹²² Arbetsgruppsmöte 2015-08-19.

¹²³ Kunskapande möte 2015-08-19.

¹²⁴ Arbetsgruppsmöte 2015-08-27.

¹²⁵ Arbetsgruppsmöte 2015-09-16.

¹²⁶ Arbetsgruppsmöte 2015-11-11.

¹²⁷ Styrgruppsmöte 2015-12-02.

fas 1 och 2. Dessutom visade sig arbetsgruppen spela en central roll som referensgrupp, samverkansorgan och bollplank även fortsättningsvis i organiseringsarbetet under fas 3-5.

Navigera mot ett mål

Projektledarna navigerade både under utredningsarbetet och organiseringsarbetet för att nå målsättningen att skapa ett beslutsunderlag, respektive en ny organisering av de aktuella verksamheterna. För att navigera krävs vetskap om vart man är på väg, var målet är, så att ”rätt” väg kan väljas. Det mål som projektledarna navigerade mot under fas 1 och 2 var inriktningsbeslutet och därefter, under fas 3–5, en ny flexibel organisering som kunde motsvara kraven för hur en socialt hållbar kommun bör organisera sig. För att nå målet för organiseringsarbetet (riggandet) krävdes att de utvecklade former för denna nya organisering, för att på ett lämpligt sätt möta framtidens krav på flexibilitet och nytänkande. Vägen dit var emellertid inte tydlig och förutbestämd, utan fordrade att nya sätt prövades och därmed krävdes projektledarnas navigerande för att målet skulle nås.

På vägen till målet fanns ”brytpunkter” där projektledarna stannade till för att kontrollera kursen, ta ut en ny kurs (ändra inriktning) eller bara samla mer information och fortsätta färden i samma riktning mot målet. Dessa brytpunkter var möten där de diskuterade med varandra eller med olika grupper om utmaningar och dilemman som exempelvis att hantera besparingen (beskrivet i avsnittet om planera) eller att fatta beslut om vad det strategiska utvecklingsområdet innebar i praktiken och därefter välja geografiska försöksområden där deras idéer kunde prövas. Dessa brytpunkter var också ett slags ”hållplatser” där aktiviteten i SUO-arbetet ibland saktade ner. Vid andra tillfällen ökade dock tempot, vilket innebar att rytmen för navigerandet varierade. Det tydligaste exemplet på när rytmen i arbetet avtog, var i perioden som uppstod mellan det att förslaget till inriktningsbeslut lämnats in till kommunstyrelsen, tills det att beslutet var fattat. Projektledarna uttryckte det som att de då befann sig i ett ”moratorium”.¹²⁸

Navigera i tal och skrift

Navigerandet innebar inte bara att projektledarna fysiskt rörde sig i organisationen för att söka och diskutera med olika ”nyckelpersoner” (t.ex. politiker, chefer och medarbetare), i syfte att underlätta genomförandet av SUO-arbetet i samverkan. Navigerandet kunde också ske i text, exempelvis när förarbetena till inriktningsbeslutet och förslaget till försöksområden skrevs fram i fas 1 och 2. Projektledarna använde själva uttrycket att de

¹²⁸ Måndagsmöte 2015-05-18.

”navigerat” när de återgav utredningsarbetets progression fram till den 16 mars då vi för första gången träffades i ett måndagsmöte.

För att hantera navigerandet både med att söka resurser i form av personer och funktioner samt att navigera i text när de kommunicerade, använde projektledarna sin erfarenhet från tidigare projekt och framhöll vikten av att ge politiken ”lagom” mycket information. För mycket information kunde enligt deras erfarenhet leda till att politiken upplevde sig ha tillräcklig information för att ändra i förslagen till beslut, dock utan att vara medvetna om konsekvenserna. Å andra sidan kunde för lite information leda till missuppfattningar om vad förslagen och dess konsekvenser innebar.¹²⁹

Navigerandet var som mest framträdande under utredningsarbetet och direkt efter det att beslutet om organiseringsarbetet var fattat, i mars till juni och i augusti. Detta kan förklaras med att projektledarna under mars och april ägnade mycket tid till att skriva fram texten till förslaget till inriktningsbeslutet för kommunstyrelsen och att de då diskuterade taktiska frågor med varandra, med politikerna och med kollegor och därmed behövde navigera både i organisationen, men också med texten till beslutsförslaget så att det tydligt skulle beskriva deras idéer om nya sätt att organisera för samverkan. Augusti var därefter ett slags ”omstartstid” efter semesteruppehållet i SUO-arbetet då många kontakter togs med olika personer både inom och utanför organisationen, exempelvis med de externa ”experter” som beskrivits i avsnittet om planera.

När projektledarna navigerade (rörde sig) i organisationen skedde ett kunskapande i takt med att de träffade och interagerade med olika personer och grupper. Genom navigerandet identifierades dessa personer och resurser. Dessa användes för att skapa gemensam förståelse om SUO-arbetet, exempelvis i arbetsgruppen och i de olika kunskapande mötena.

Navigerandet åskådliggör hur taktik och organisatorisk kunskap¹³⁰ spelar roll i en organisations utvecklingsarbete för att minska osäkerhet och oförutsägbarhet, kanske särskilt i en politiskt styrd organisation där det finns flera logiker att ta hänsyn till, både den som gäller tjänstemannaorganisationen (linjen) och den som gäller den politiska organisationen (där de övergripande inriktningsbesluten tas).

Navigera för att hantera osäkerhet

Projektledarna reagerade på oförutsägbarheten i hur ärenden hanterades och beslutades av politiken. Ett exempel på detta är när de diskuterade vikten av

¹²⁹ Måndagsmöte 2015-03-16.

¹³⁰ Kunskap om organisationen och hur den fungerar, exempelvis hur och var olika typer av beslut hanteras och fattas.

att formulera förslaget till inriktningsbeslutet i maj på ett omsorgsfullt sätt, så att politiken skulle se samma fördelar som tjänstemännen såg.¹³¹ De konstaterade också att en viss ”fingertoppskänsla” var nödvändig i kontakterna med politiken. För att minska denna oförutsägbarhet som i sin tur skapade en osäkerhet i SUO-arbetet, la projektledarna därför stor vikt vid att skapa och underhålla aktiva kommunikationskanaler mellan dem och politikerna, genom att informera dem samt delta dialoger med gruppledarna för de olika partierna. Resultaten av denna typ av möten relaterade de exempelvis i arbetsgruppsmöten i augusti¹³² och november.¹³³

Inför beslutet av att utse två pilotområden förankrade projektledarna förslaget av områden i dialog med politiken. Detta gjordes trots att det var en verkställighetsfråga, det vill säga ett beslut som kunde fattas av verksamheten och därmed inte behövde hanteras politiskt. Genom dialogen med politiken försäkrade projektledarna sig emellertid om att ingen hade något att invända mot det beslut som senare fattades av verksamheten. Detta beskrev de för deltagarna i styrgruppsmötet i november i samband med att beslutet fattades¹³⁴ och vid ett arbetsgruppsmöte¹³⁵ några dagar senare. Navigerandet innebar också att hanteringen av oförutsedda problem, som besparingskravet, underlättades genom dialoger med politiken så att konsekvenserna inte påverkade SUO-arbetet i alltför stor omfattning och att arbetet med det strategiska utvecklingsområdet kunde fortsätta som planerat. Detta visade sig dock först i slutet av fas 5 och berördes vid det sista måndagsmötet.¹³⁶

Navigerandet underlättade samverkan genom att projektledarna höll sig uppdaterade om vad som hände i organisationen. De höll kommunikationsvägar öppna så att de beslut som behövde tas om färdriktningar kunde diskuteras och förankras i organisationen. I navigerandet fanns, liksom i planerandet, ett tidsperspektiv. Navigerandet gjordes i nutid för att komma framåt i något avseende och nå ett framtida mål. I projektledarnas navigerande fanns också en koppling till förfluten tid, eftersom de använde sin erfarenhet även för att navigera.

För att driva ett utvecklingsarbete i samverkan är således planerande och navigerande centralt, men även aktivitetsmönstret interagera hade en viktig funktion i projektledarnas praktik, vilket diskuteras i nästa avsnitt.

¹³¹ Måndagsmöte 2015-03-16.

¹³² Arbetsgruppsmöte 2015-08-19.

¹³³ Arbetsgruppsmöte 2015-11-11.

¹³⁴ Styrgruppsmöte 2015-11-09.

¹³⁵ Arbetsgruppsmöte 2015-11-11.

¹³⁶ Måndagsmöte 2015-12-21.

Interagera

Att interagera betyder att det finns en ömsesidig och aktiv kommunikation mellan dem som är involverade i interaktionen (jmf. Mörndal, 2009). Tack vare projektledarnas aktiva interagerande utvecklade de en förståelse för hur de verksamheter fungerade, som skulle ingå i den nya flexibla organisationen. Dessa möten underlättade också samverkan mellan enheter och avdelningar i organisationen, eftersom de blev arenor för interagerande.

Förutom det interna interagerandet identifierade projektledarna personer från andra organisationer med speciell erfarenhet och kunskap som de interagerade med, i syfte att lära av andra. Detta återberättas i ett arbetsgruppsmöte i fas 3.¹³⁷ Samma syfte, att lära av andra, hade de studiebesök de genomförde i fas 3 i andra kommuner där de interagerade med kollegor från andra organisationer.

Interagera med medarbetare och chefer

Interagerandet med medarbetare och chefer i organisationen möjliggjordes genom att de planerade tillfällena för möten med olika personer och grupper som de, genom att navigera i organisationen, förstått hade betydelse för SUO-arbetets utveckling. Dessa personer och grupper hade identifierats besitta de specifika kunskaper som projektledarna hade behov av för att kunna driva SUO-arbetet framåt. Användningen av aktivitetsmönstret interagera blev centralt för SUO-arbetets progression, eftersom interagerandet gav möjligheter att ställa frågor och ta emot olika förslag om alternativa sätt utveckla SUO-arbetet. För att underlätta interagerande organiserade projektledarna möten med berörda medarbetare samt arbetsgrupp, styrgrupp, strateggrupp och kunskapande möten. Interagerandet möjliggjorde för projektledarna att föra fram, få återkoppling och förankra de idéer som de ansåg vara viktiga för att SUO-arbetet skulle nå de uppsatta målen. Därmed blev dessa möten arenor, inte bara för interagerande, utan också för kunskapande och samverkan. Projektledarna lärde sig mer om de frivilliga verksamheternas förutsättningar och mötesdeltagarna lärde sig i vilket läge SUO-arbetet befann sig och vilka framtidsplaner som fanns i projektet.

Behovet av återkoppling visade sig särskilt i arbetsgruppsmöten och i de kunskapande mötena och skedde exempelvis i ett kunskapande möte där organiseringen av pilotområdena diskuterades.¹³⁸ I samma möte diskuterades också svårigheten att förstå politikens framtidsankar och hur de skulle navigera för att undvika att besparingen skulle påverka det strategiska

¹³⁷ Arbetsgruppsmöte 2015-08-19.

¹³⁸ Kunskapande möte 2015-08-19.

utvecklingsområdets två fokusområden, egenförsörjning och inkludering på ett negativt sätt.¹³⁹ I arbetsgruppsmöten efterfrågade projektledarna mötesdeltagarnas reaktioner på paraplyet som en ny idé,¹⁴⁰ i ett annat om mötesdeltagarna ”känner sig bekväma” med de tankar och idéer som framförts under mötet.¹⁴¹ Vid flera tillfällen önskade de feedback på konsekvenserna av förslaget om Norr och Öster som pilotområden.^{142 143 144} I ett styrgruppsmöte efterfrågade projektledarna input om paraplyet från styrgruppen.¹⁴⁵ Det sista exemplet på projektledarnas medvetna sökande efter återkoppling hämtas från ett kunskapande möte i november, där projektledarna i en diskussion med Åke och Petra lärde sig mer om hur den interna anställningsprocessen gick till samt vilka konsekvenser det skulle få att de ännu inte vid den tidpunkten löst frågan om tillsättningen av processledarna.¹⁴⁶

I de möten som ovan beskrivits var också en väsentlig uppgift att informera om status för utvecklingsarbetet, främst i styrgruppen och arbetsgruppen, vilket bidrog till att den gemensamma förståelsen för projektet utvecklades. Mötena med arbetsgrupp och styrgrupp följde ofta samma mall och bestod av tre huvudsakliga delar. De inleddes med en tillbakablick där projektledarna redogjorde för vad som hänt sedan senaste mötet. Därefter följde en diskussion om nuläget och den sista delen av mötet handlade om framtida arbetsuppgifter och aktiviteter i SUO-arbetet. Ett exempel på detta är styrgruppsmötet i slutet av mars, i fas 2.¹⁴⁷ Kapitel 5 visar även tydligt hur projektledarna återgav vad som hänt i ett arbetsgruppsmöte,¹⁴⁸ hur de diskuterade projektets aktuella status i ett annat arbetsgruppsmöte¹⁴⁹ och ett styrgruppsmöte¹⁵⁰ samt hur framtidsfrågor togs upp till diskussion på ett arbetsgruppsmöte i fas 4.¹⁵¹

¹³⁹ Kunskapande möte 2015-08-19.

¹⁴⁰ Arbetsgruppsmöte 2015-08-19.

¹⁴¹ Arbetsgruppsmöte 2015-08-27.

¹⁴² Arbetsgruppsmöte 2015-08-27.

¹⁴³ Arbetsgruppsmöte 2015-09-16.

¹⁴⁴ Arbetsgruppsmöte 2015-10-26.

¹⁴⁵ Styrgruppsmöte 2015-09-21.

¹⁴⁶ Kunskapande möte 2015-11-11.

¹⁴⁷ Styrgruppsmöte 2015-03-30.

¹⁴⁸ Arbetsgruppsmöte 2015-08-19.

¹⁴⁹ Arbetsgruppsmöte 2015-08-27.

¹⁵⁰ Styrgruppsmöte 2015-09-21.

¹⁵¹ Arbetsgruppsmöte 2015-08-19.

Interagera med varandra

Projektledarna interagerade ofta sinsemellan och värderade det som viktigt. Detta visade sig tydligast i måndagsmötena där båda ofta ville ”stämma av” en fråga eller informera den andra om något som hade hänt. I måndagsmötena diskuterades återkommande vilka olika budskap till de berörda medarbetarna som skulle kommuniceras och på vilket sätt de skulle interagera med medarbetare och politiker.^{152 153 154 155 156} Det fanns även tillfällen då den ena projektledaren stöttade den andra genom att se ett problem ur ett annat perspektiv. Exempelvis diskuterade de att besparingskravet både kunde ses som en ”våt filt” eller en ”drivkraft”.¹⁵⁷

Projektledarna träffades också vid andra tidpunkter än måndagsmötena, när de upplevde att behov fanns. Dessa spontana möten skedde kontinuerligt och Yngve beskrev det i mars som att: ”Avstämningar sker kontinuerligt mellan oss, fjorton gånger per dag.”¹⁵⁸ Det är dock inte troligt att projektledarna möttes exakt 14 gånger om dagen. Min tolkning är att det Yngve ger uttryck för, är en känsla av att de samtalar och ”stämmer av” vid en mängd tillfällen under en arbetsdag. Deras arbetssätt kan jämföras med den typ av ”teamarbete” som beskrivs utgöras av ett litet antal människor med komplementära färdigheter och som är engagerade och arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål samt har gemensamt ansvar för att nå målet (Berlin, 2014).

Interagera med politiken

Kapitel 5 visar hur projektledarna hanterade den interna kommunikationen i Mellanstads organisation. Förutom att interagera med medarbetare och chefer i den operativa organisationen, la de stor vikt vid kontakten med politiken. De interagerade med politikerna främst i möten med gruppledarna för de olika partierna, exempelvis inför inriktningsbeslutet och beslutet om försöksområden. På arbetsgruppsmötet i slutet av augusti¹⁵⁹ redogjorde de för ett möte med KRB (kommunalrådsberedningen). Därtill hade de dialoger med Kommunrådet, vilket de talar om i ett kunskapande möte¹⁶⁰ och de rapporterade även till kommunstyrelsen. Det senare relateras på arbets-

¹⁵² Måndagsmöte 2015-03-16.

¹⁵³ Måndagsmöte 2015-05-18.

¹⁵⁴ Kunskapande möte 2015-08-19.

¹⁵⁵ Styrgruppsmöte 2015-11-09.

¹⁵⁶ Måndagsmöte 2015-12-21.

¹⁵⁷ Måndagsmöte 2015-03-16.

¹⁵⁸ Måndagsmöte 2015-03-23.

¹⁵⁹ Arbetsgruppsmöte 2015-08-27.

¹⁶⁰ Kunskapande möte 2015-10-26.

gruppsmötet i november¹⁶¹ och i styrgruppsmötet i december.¹⁶² Projektledarnas frekventa interagerande med politiken hade som syfte att förankra idéer som de planerade att genomföra. I dessa diskussioner använde de sin erfarenhet och känsla för vad som var lämpligt att kommunicera i det specifika fallet och noterade också hur det mottogs. Projektledarnas interagerande med politiken kan ha bidragit till att effekterna av besparingen hanterades så att utvecklingen av det strategiska utvecklingsområdet och pilotområdena inte blev så negativt drabbat som projektledarna befärade i mars, när informationen om besparingen kom (jmf. navigera).

Interagera med materiella ting

Förutom interaktionen mellan projektledarna, med kollegor och medarbetare samt politiken interagerade de också med materiella ting. Detta innebar att de läste och tog del av artiklar från vetenskapliga tidskrifter, rapporter från andra kommuners utvecklingsarbeten och annan litteratur, samt internt informationsmaterial och beslutsunderlag, vilket bidrog till ett kunskapande som i sin tur utvecklade och skapade deras gemensamma praktik. Dessutom interagerade de med det material som de själva skapade i form av Power-Pointpresentationer, olika typer av skisser av SUO-arbetet samt agendor och minnesanteckningar.

Sett över den tid SUO-arbetet pågick användes aktivitetsmönstret interagera hela tiden, dock var interagerandet i organisationen något mindre frekvent i april, maj och juni. Detta kan förklaras med att under tiden från augusti 2014 till och med mars 2015 hade idéerna för det nya strategiska utvecklingsområdet kommunicerats till de cirka 300 berörda medarbetarna och cheferna, både i större sammanhang och på arbetsplatsträffar där interaktion hade möjliggjorts. Eftersom studien startade i mitten av mars, i slutet av utredningsarbetet, var den största delen av interaktionsarbetet angående förslaget till inriktningsbeslut avslutat vid vårt första måndagsmöte. Under perioden augusti 2015 till december interagerade projektledarna mest aktivt och frekvent med styrgruppen, arbetsgruppen och strateggruppen samt med politikerna. Behovet av interagerande mellan projektledarna var dock oförminskat under hela perioden mars till december 2015.

I aktivitetsmönstret interagera finns, som i planera och navigera ett tidsperspektiv. Det interagerande som beskrivs i avhandlingen utgår från ett nutidsperspektiv, det vill säga det sker synkront i det fysiska rummet. En annan typ av interagerande som förekom mellan projektledarna och deltagarna var den som skedde genom e-postkontakter. E-postinteraktion är ett exempel på asynkront interagerande som är obundet i tid och rum.

¹⁶¹ Arbetsgruppsmöte 2015-11-11.

¹⁶² Styrgruppsmöte 2015-12-02.

Asynkron kommunikation ingår dock inte i studiens empiri. Däremot beskrivs i nästa avsnitt hur aktivitetsmönstret dokumentera bidrog till projektledarnas praktik.

Dokumentera

I utvecklingsarbeten skapas olika typer av dokumentation. För att underlätta navigerande, planerande och interagerande var även aktivitetsmönstret dokumentera centralt i projektledarnas praktik. Genom att projektledarna i vissa fall navigerade med text (se avsnittet om navigera i detta kapitel) var de beroende av det skrivna ordet. Aktivitetsmönstret dokumentera spelade en betydande roll även för aktivitetsmönstren planera och interagera samt bidrog till en tydlighet genom att underlätta en gemensam förståelse för vilka beslut som fattades, vilka diskussioner som pågick och vad som behövde göras vid olika tillfällen. I aktivitetsmönstret dokumentera ingick bland annat att skapa dagordningar, dokumentera möten, skriva underlag och förslag till beslut samt producera informationsmaterial till medarbetare och chefer i organisationen. Vid varje möte med arbetsgrupp och styrgrupp fanns en PowerPoint-presentation som stöd för diskussionen. Den skickades ut till deltagarna tillsammans med minnesanteckningar efter mötet.

PowerPoint-presentationer för gemensam förståelse

Projektledarna hade i mars, vid vårt första möte, träffat de flesta enhetscheferna vid olika sammankomster. Dessa chefer hade sedan i sin tur mött och diskuterat med sina medarbetare. En PowerPoint-presentation distribuerades till samtliga enhetschefer i syfte att användas vid arbetsplatsträffar för att skapa en gemensam plattform med information om de bärande idéerna i utvecklingsarbetet och den förändring som skulle bli konsekvensen av detta (se fas 1 i kap 5).



Figur 11: PowerPoint-presentation till chefer i mars¹⁶³

PowerPoint-presentationen (Figur 11) underlättade möjligheten att i så stor utsträckning som möjligt kommunicera samma budskap till alla 300 berörda medarbetare och chefer för största möjliga tydlighet om utvecklingsarbetet.

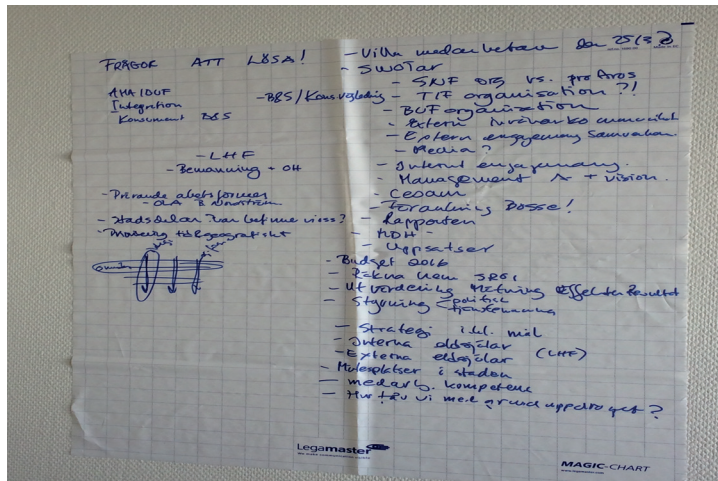
Vid ett arbetsgruppsmöte i slutet av augusti diskuterades möjliga geografiska försöksområden att starta SUO-arbetet på. Projektledarna menade att det var viktigt att de dokumenterade diskussionerna och vilka argument som förts fram för val av olika kommundelar, eftersom projektledarna ansåg att de behövde argument när de skulle informera politiken. Innan mötet var slut försäkrade sig Åke, som var en av deltagarna, om att de PowerPoint-bilder som visats under mötet skulle komma att distribueras därefter.¹⁶⁴

Dokumentation som planeringsinstrument

I mars vid vårt första måndagsmöte fanns ett stort ”plakat” på väggen i Jessicas rum där projektledarna skrev upp vad de ansåg som angelägna arbetsuppgifter och aktiviteter. Detta arbets- och planeringsinstrument underlättade en gemensam prioritering av de olika frågorna, det vill säga i vilken ordning de skulle ta sig an dem (se Figur 12). I Ylvas rum fanns en whiteboardtavla med en nulägesbeskrivning av deras arbete med processer och aktiviteter (se Figur 4, kapitel 5).

¹⁶³ Måndagsmöte 2015-03-16.

¹⁶⁴ Arbetsgruppsmöte 2015-08-27.



Figur 12: Arbets- och planeringsinstrument nr 2, i mars, Jessicas rum¹⁶⁵

I slutet av mars i fas 2, diskuterade projektledarna på ett måndagsmöte¹⁶⁶ sitt behov av att dokumentera och skapa en presentation för det kommande mötet med gruppledarna för de politiska partierna.¹⁶⁷ I slutet av april¹⁶⁸ var fokus på att skriva färdigt underlaget för inriktningsbeslutet. Eftersom projektledarna var måna om att förankra idéerna till inriktningsbeslutet hos politiken, prioriterade de tid för att skapa presentationer för detta ändamål.

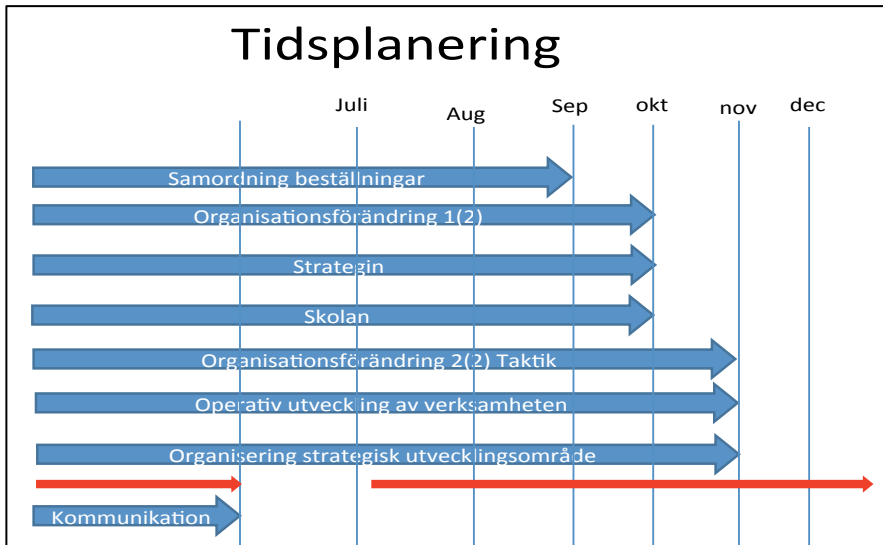
Efter inriktningsbeslutet följde en tid av intensiv planering före semestrarna, en planering som dokumenterades (se Figur 13), för att möjliggöra för projektledarna att hålla takten i arbetet och undvika förseningar av på grund av semesteruppehållet i juli. Det var dock inte endast när de planerade som projektledarna använde sig av skisser och illustrationer.

¹⁶⁵ Måndagsmöte 2015-03-16.

¹⁶⁶ Måndagsmöte 2015-03-30.

¹⁶⁷ Måndagsmöte 2015-03-30.

¹⁶⁸ Måndagsmöte 2015-04-20.



Figur 13: Tidsplanering efter inriktningsbeslutet i maj¹⁶⁹

Illustrationer vid möten

Allt eftersom utvecklingsidéerna för SOU-arbetet växte fram skapade projektledarna under augusti olika idéskisser i form av PowerPoint-bilder. Dessa beskrev SOU-arbetets grundidéer om vad de två fokusområdena egenförsörjning och inkludering innebar samt hur de kunde arbeta med dessa frågor. Grunden till dessa PowerPoint-bilder var projektledarnas egna tankar samt det som framkommit under ett arbetsgruppsmöte där begrepp och idéer ofta diskuterades och tydliggjordes på whiteboarden under mötets gång (se Figur 14).

¹⁶⁹ Arbetsgruppsmöte 2015-06-08.



Figur 14: Dokumentation från arbetsgruppsmöte i augusti ¹⁷⁰

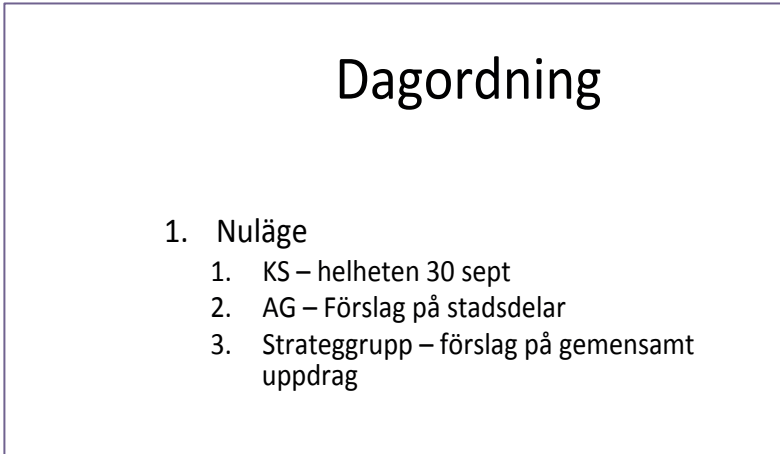
Bilden ovan är ett exempel på hur projektledarna skissade, tänkte högt och diskuterade i möten. I Figur 14 syns de två fokusområdena *inkludering* och *egenförsörjning*, *paraplyet* samt den *triangel* som projektledarna introducerade på samma arbetsgruppsmöte i en PowerPoint-presentation och som presenterats i kapitel 5, Figur 4. Denna illustration skapades på ett arbetsgruppsmöte i slutet av augusti, i fas 4.¹⁷¹ Alla dessa möten skulle dock inte blivit till om de inte bokats in.

Dokumentation i form av agendor och minnesanteckningar

Att boka in möten och sköta den typen av administration ingick också i aktivitetsmönstret dokumentera. Projektledarna utvecklade en intern uppdelning av de administrativa uppgifterna som innebar att Yngve skötte det mesta av dokumenterandet som utskick av kallelser, bokningar av möten, sammanställning av dagordningar (se Figur 15 och Figur 16) samt minnesanteckningar och utskick av dessa.

¹⁷⁰ Arbetsgruppsmöte 2015-08-27.

¹⁷¹ Arbetsgruppsmöte 2015-08-27.



Figur 15: PowerPointbild med dagordning från ett styrgruppsmöte i september¹⁷²



Figur 16: PowerPointbild med dagordning från ett arbetsgruppsmöte i augusti¹⁷³ (Bilden har bearbetats och anonymiserats)

¹⁷² Styrgruppsmöte 2015-09-21.

¹⁷³ Arbetsgruppsmöte 2015-09-27.

Bokningar av möten var särskilt ofta förekommande i fas 3, vilket berodde på att möten inför hösten (fas 4 och 5) behövde bokas in i god tid. Yngve tog sig an den uppgiften och menade att det kunde vara nödvändigt att förhandla med deltagarna om tider för att skapa mötestillfällen¹⁷⁴ på grund av den mängd aktiviteter som de gruppmedlemmarna var involverade i.

I projektledarnas praktik ingick även att skapa olika textutkast inför möten och de använde ofta formuleringen att ”skriva fram” olika dokument exempelvis på styrgruppsmötet i november.¹⁷⁵ Uttrycket “skriva fram” antyder att det ligger en utvecklingsprocess bakom arbetet med att formulera, omformulera och utveckla texten (jmf. navigera).

På styrgruppsmötet i november diskuterades frågan om SUO-arbetets återrapportering till kommunstyrelsen. Projektledarna menade att det skulle göras i form av ett ”bokslut eller ett testamente” där erfarenheter från förändringsarbetet skulle dokumenteras.¹⁷⁶ Detta visar projektledarnas ambition att dokumentera SUO-arbetet och deras medvetenhet om vikten av att leverera någon form av dokumentation från arbetet. En sådan dokumentation kan möjliggöra för andra att lära av SUO-arbetets erfarenheter och bidrar till kunskapande i organisationen.

Det fjärde aktivitetsmönstret, dokumentera, kompletterade således de övriga tre aktivitetsmönstren genom att bidra till en tydlighet och därmed underlätta en gemensam förståelse av SUO-arbetets progression, såväl för projektledarna som för övriga involverade.

Tidsperspektivet när det gäller aktivitetsmönstret dokumentera kan förstås som att dokumenterandet sker i nutid, men speglar förfluten tid och har, även en koppling till framtid (dokumenterandet möjliggör för framtida förändringsprojekt att lära av erfarenheter).

De fyra aktivitetsmönstren bidrog tillsammans till att utveckla projektledarnas praktik och var således centrala i deras praktik. I kapitlet har jag beskrivit på vilket sätt jag tolkat att aktivitetsmönstren bidrog till praktiken. Detta förtydligas också i en sammanfattande tabell (Tabell 5) på nästa sida.

¹⁷⁴ Måndagsmöte 2015-06-15.

¹⁷⁵ Styrgruppsmöte 2015-11-09.

¹⁷⁶ Styrgruppsmöte 2015-11-09.

Tabell 5: Återkommande aktiviteter och dess betydelse för projektledarnas praktik

Aktivitetsmönster	Återkommande aktiviteter inom varje aktivitetsmönster	Hur aktiviteterna bidrog till projektledarnas praktik
Planera	Prioriterade olika aktiviteter på kort och lång sikt.	Ökade förståelsen för olika frågors värde i SUO-arbetet.
	Hanterade parallella aktiviteter, "många bollar i luften".	Ökade förståelsen för vikten av att se helhet och del i planerandet.
	Organiserade olika former av möten vid behov av "input".	Kunskapade skedde i möten med varandra och andra och bidrog till att öka förståelsen för de frivilliga verksamheterna.
	Riggade och hanterade en organisk framväxt av SUO-arbetet.	Ökade förståelsen för att planera och samtidigt anpassa agerandet efter situation och förutsättningar.
Navigera	Sökte och fann vägar till viktiga personer, funktioner och aktiviteter.	Skapade kontakter och ökade kunskapen om vem och vad som kunde bidra i SUO-arbetet.
	Uttryckte sig balanserat i tal och skrift.	Ökade förståelsen för om, hur och när kommunikation skulle ske.
	Hanterade kontakter med politiken.	Minskade osäkerheten och ökade förståelsen för hur politiken påverkade SUO-arbetet.
Interagera	Efterfrågade åsikter och reflektioner från medarbetare, kollegor och chefer.	Ökade förståelsen för konsekvenser av nya idéer och tankar.
	Diskuterade med varandra.	Ökade förståelsen för varandras tankar och olika alternativa vägar framåt.
	Skapade och genomförde dialoger med politiken.	Ökade förståelsen för politikens inställning i frågor som påverkade SUO-arbetet.
	Interagerade med materiella ting som litteratur, dokument och annat material.	Ökade förståelsen för och kunskapen om samverkan, organisering och utvecklingsarbete.
Dokumentera	Skapade beslutsunderlag	De återkommande aktiviteterna skapade en tydlighet och underlättade därmed en gemensam förståelse för SUO-arbetet för alla involverade, vilket i sin tur bidrog till att projektledarnas praktik utvecklades.
	Utformade agendor för möten, skrev protokoll, PowerPoint-presentationer, minnesanteckningar.	
	Skapade gemensamma planeringsinstrument.	
	Ritade och illustrerade vid möten.	

Fyra aktivitetsmönster – en sammanfattning

De fyra aktivitetsmönstren planera, navigera, interagera och dokumentera utgjorde tillsammans en helhet och skapade projektledarnas praktik när de samverkade internt i SUO-arbetet, i sin strävan efter att organisera för samverkan. Som framgått av texten i detta kapitel är alla fyra aktivitetsmönster mer eller mindre integrerade och beroende av varandra.

För att möjliggöra att planera och navigera krävs att målet är definierat. Navigerandet underlättade planerandet genom att projektledarna identifierade för SUO-arbetet användbara resurser. Genom planerandet prioriterades aktiviteter och riktningen stakades ut. Därmed underlättades navigerandet då projektledarna medvetandegjordes om vart projektet var på väg och därmed utvecklades en förståelse för vilka kompetenser de skulle söka efter.

Interagerandet var centralt och nödvändigt både för att planera, navigera och dokumentera. Interagerandet underlättades genom projektledarnas navigerade eftersom de på det sättet fick kunskap om vilka personer de skulle interagera med. Genom att planera skapades arenor för interagerande i olika möten. Eftersom projektledarna arbetade nära varandra under hela utvecklingsarbetet, underlättade deras frekventa interagerande också utvecklandet av den gemensamma praktiken.

Dokumenterandet som materialiserade SUO-arbetet var beroende av de övriga tre aktivitetsmönstren. De planeringar som skapades dokumenterades i form av minnesanteckningar, whiteboardskisser av mind-map-typ, mötesbokningar i kalendrar och i lokalbokningssystem. Navigerandet resulterade i interaktioner där information som berörde SUO-arbetet framkom och sedan dokumenterades. Interagerandet i möten ledde till dokumentation i form av exempelvis skisser, minnesanteckningar och protokoll.

Nästa kapitel

Efter denna genomgång där projektledarnas praktik analyserats i förhållande till aktivitetsmönstren och det empiriska materialet, följer ett kapitel där projektledarnas praktik analyseras i förhållande till teoretiska perspektiv på samverkan och praktiker.

Kapitel 7. Aktivitetsmönstren skapade en praktik

Genom att gruppera de aktiviteter som huvudsakligen utgjorde projektledarnas dagliga arbete samt benämna och diskutera dem som aktivitetsmönster, underlättas förståelsen av projektledarnas praktik. Syftet med detta kapitel är att utforska och förklara projektledarnas praktik som en ”praktik”, genom att sätta de återkommande aktiviteterna i relation till den praktikorienterade teoretiska grund som avhandlingen utgår från. I detta kapitel diskuteras *vad* projektledarna gjorde när de organiserade för samverkan, men också *hur* de gjorde. Dessutom utvecklar jag de praktikorienterade begreppen ”kunnande” och ”know-how”, i förhållande till projektledarnas praktik. Kapitlet avslutas med en diskussion om projektledarnas praktik som en ”utrednings- och organiseringspraktik”.

En praktik utvecklas

Politikerna i Mellanstads kommun såg samverkan som ett sätt att öka möjligheterna att möta invånarnas framtida behov av kommunala tjänster. De insåg dock att ett sådant arbetssätt krävde en organisation som var flexibel och förberedd för ett nytt sätt att arbeta. SUO-arbetet innebar att de frivilliga verksamheterna skulle pröva nya arbetsmodeller för att bättre hantera samverkan, dels internt inom organisationen och dels externt med andra aktörer.

SUO-arbetet uppfattades i Mellanstads kommun som ett ”projekt”, det vill säga en temporär organisering, vilket är ett vanligt sätt att hantera utvecklingsarbeten på, särskilt när det gäller samverkansprojekt (jmf. Anell & Mattisson, 2009; Lindberg, 2009). Projektformen kan lösa eventuella problem med att placera in utvecklingsarbeten (som SUO-arbetet) i den ordinarie organisationsstrukturen. Dessutom är projektformen en temporär organiseringsform som underlättar att öka en organisations handlings-

utrymme (Fred, 2015; Godenhjelm, Lundin, & Sjöblom, 2015), och används därför ofta för gränsöverskridande utvecklingsuppdrag av olika slag.

Projektledarna organiserade aktiviteterna i SUO-arbetet och tillsammans med medarbetare, chefer och kollegor utvecklades det organiseringsarbete som ledde till att två pilotområden utsågs som testområden för de nya idéer som uppkom under SUO-arbetet. I detta arbete växte projektledarnas gemensamma praktik fram när de gemensamt löste problem och utmaningar som de stötte på under arbetets gång. Deras återkommande aktiviteter har delats in i fyra aktivitetsmönster: planera, navigera, interagera och dokumentera, vilka jag redogjort för i föregående kapitel.

Praktiker utvecklas när människor löser problem tillsammans i sitt dagliga arbete och därför kan praktikorienterade teorier och metoder användas för att studera och förklara vad och hur människor gör när de utför de dagliga arbetsuppgifterna tillsammans (Brown & Duguid, 1991; Gherardi, 2006, 2011; Gherardi et al., 1998; Nicolini, 2013; Schatzki, 2001a; Whittington, 2006).

I detta kapitel redovisar jag de aspekter som är centrala för att förstå det arbetssätt som projektledarna utvecklade när de organiserade för samverkan, det vill säga den praktik de skapade i SUO-arbetet.

En ordnande praktik

Praktiker organiserar “världen” genom att skapa och upprätthålla en social ordning (Gherardi, 2006; Schatzki, 2001a). I projektledarnas praktik utvecklades en ordning som de arbetade efter. Arbetsveckan startade med måndagsmötena där händelser från föregående vecka diskuterades och där aktuella och framtida aktiviteter planerades. I dessa möten fördelades arbetsuppgifterna efter hur mycket tid som var och en kunde använda till SUO-arbetet under den aktuella veckan. De administrativa uppgifterna föll som regel på Yngve. Kontakter och interaktionen med politiken och övriga involverade var däremot en gemensam arbetsuppgift.

Möten med arbetsgrupp och styrgrupp förlades ofta till lunchtid och innebar att gemensam lunch intogs vid mötesbordet. Argumentet för detta var att de flesta inte hade andra möten inbokade mella klockan 12 och 13, vilket underlättade att finna mötestillfällen som passade alla, även med relativt kort varsel. Dessa möten följde oftast samma struktur och innebar att mötesdeldagarna kom in i rummet strax före den utsatta tiden, tog en av de uppdukade lunchportionerna och satte sig vid mötebordet. Under ”socialt småprat” intog de sedan sin lunch tillsammans. När alla som förväntades delta hade kommit och fått sin lunch, startade projektledarna den inledande delen av mötet genom att återge vad som hänt i SUO-arbetet sedan gruppen senast möttes. Därefter diskuterades dagsaktuella frågor och mötena avslutades därefter med en framåtblick där kommande aktiviteter och dess

eventuella konsekvenser diskuterades. Under mötet dokumenterade Yngve vad som framkom. Minnesanteckningar tillsammans med den PowerPointpresentation som använts vid mötet skickades därefter ut till mötesdeltagarna. Detta sätt att hantera och organisera möten uppfattades som den ”rätta”, ordningen upprätthölls genom att den upprepades och fick till följd att mötena kändes igen som arbetsgrupps- och styrgruppsmöten (jmf. Gherardi, 2006; Schatzki, 2001b).

I dessa möten användes huvudsakligen aktivitetsmönstren interagera och dokumentera. De övriga aktivitetsmönstren planera och navigera hade varit aktuella i ett tidigare skede. För att mötena skulle komma till stånd hade projektledarna navigerat i organisationen och funnit de personer som nu deltog i exempelvis arbetsgruppen. De hade också planerat mötet och kallat till det, i ett tidigare skede av SUO-arbetet.

I mötena var interagerandet påtagligt och aktivitetsmönstret interagera beskrivs ytterligare i nästa avsnitt.

En pratpraktik – en ”pratik”

Genom att förstå projektledarnas praktik som ett empiriskt objekt (Corradi et al., 2010), det vill säga vad projektledarna gjorde när de genomförde SUO-arbetet, uppfattar jag att ”pratandet” var en aktivitet som ständigt återkom och därmed var aktivitetsmönstret interagera centralt i projektledarnas praktik.

I olika möten som workshops med medarbetare och chefer, i arbetsgrupps-, styrgrupps- och strateggruppsmöten samt i kunskapande möten gavs möjligheter till interagerande. Vid dessa möten skedde ett gemensamt kunskapande där projektledarna lärde sig mer om de frivilliga verksamheterna. De fick också möjlighet till återkoppling på utvecklingsidéer och andra tankar som rörde olika problem där en lösning krävdes, vilket underlättade problemlösandet. Mötesdeltagarna å sin sida, lärde sig hur arbetet fortskred och därmed skapades en gemensam förståelse för SUO-arbetet som helhet. Dessutom innebar mötena att idéer och beslut förankrades i organisationen, vilket troligen skapade en känsla av delaktighet och möjlighet att påverka, för dem som deltog. Det interagerande som frekvent utspelade sig mellan projektledarna, var en annan pusselbit i utvecklingen av deras gemensamma kunnande och underlättade därmed att finna lösningar på de utmaningar de stötte på.

Det kunskapande som skedde genom interagerande i olika typer av möten, bidrog sålunda till projektledarnas gemensamma kunnande, som i sin tur gjorde det möjligt för dem att välja väg, fatta beslut och ta nästa steg i SUO-arbetet. Kunskapandet var därmed centralt och aktivitetsmönstret interagera deras främsta verktyg i genomförandet av SUO-arbetet ur detta perspektiv.

Projektledarnas dagliga arbete bestod således till största delen av ”prat” (interagerande). De diskuterade med varandra, kommunicerade och skapade tillfällen för dialoger med de olika personer och grupper som hade det kunnande som de själva vid olika tillfällen saknade. Detta faktum föranleder mig att mynta ett nytt uttryck genom att benämna projektledarnas praktik som en ”pratik” på grund av att interagerandet var så tydligt framträdande och så centralt i deras praktik (jmf. ”pratorganisation” och ”pratnerskap” Grinbergs, 2014).

Pra(k)tiken där kunnande utvecklades

Geom att lyfta blicken och utforska projektledarnas praktik ur ett epistemologiskt perspektiv (Corradi et al., 2010), det vill säga *hur* projektledarnas kunskapande blev till, blir det tydligt att det kunskapande som skedde genom interagerande underlättades av de övriga tre aktivitetsmönstren planera, navigera och dokumentera. Genom att navigera i organisationen fann projektledarna såväl mänskliga (personer) som icke-mänskliga (dokument) resurser, vilka kunde erbjuda den information de behövde för att lösa problem och utmaningar och därmed komma vidare i arbetet.

För att interagerandet skulle komma till stånd, planerade och genomförde projektledarna olika möten. Detta gjordes med en viss framförhållning, men även spontana möten förekom då projektledarna upplevde att behov av kunskapande och återkoppling fanns. Även aktivitetsmönstret dokumentera spelade en central roll i mötena, eftersom projektledarna skapade mötesagendor före möten, använde PowerPoint-presentationer under möten och distribuerade minnesanteckningar efter möten. Dessa dokument underlättade en gemensam förståelse för SUO-arbetets progression för både projektledare och mötesdeltagare. Möjligheten att interagera ökade således då aktivitetsmönstret interagera kombinerades med de övriga aktivitetsmönstren.

Projektledarna utvecklade kontinuerligt sitt gemensamma kunnande såväl det explicita kunnandet som sitt know-how (det tysta kunnandet), under hela SUO-arbetet, i och med att de planerade så att förutsättningarna för interagerande fanns (jmf. Reckwitz, 2002; Brown & Duguid, 1991; Easterby-Smith et al., 2000; Gherardi, 2001, 2006; Tagliaventi & Mattarelli, 2006).

Know-how i pra(k)tiken

När praktiker skapas och utvecklas inom en organisation finns en mängd underförstådda antagande om hur olika aktiviteter ska genomföras beroende på att organisationer har interna regler, rutiner och arbetssätt för hur ”man gör”, vad som är rätt och vad som är fel, bra eller dåligt (Barnes, 2001; Gherardi, 2011, 2015a). Dessa regler och rutiner samt den sociala dimensionen (interagerandet) i praktiken håller den levande (Gherardi, 2006), men begränsar också människors handlingar. Eftersom vissa handlingar och aktiviteter anses bättre och mer effektiva än andra, prövas därmed inte andra alternativa sätt att utföra arbetsuppgifterna (Gherardi, 2006).

I projektledarnas praktik fanns ett samförstånd om hur frågor skulle hanteras, vilket framkom i måndagsmötena. Projektledarna var aldrig oense om hur SUO-arbetet skulle planeras och drivas, snarare bekräftade de varandras ståndpunkter i dialogerna med varandra. De visade också ett intresse av varandras reflektioner i olika frågor. I ständig interaktion med varandra och andra skapades därmed en gemensam förståelse och kunskap och även förutsättningar för att fatta gemensamma beslut om hur SUO-arbetet skulle hanteras (jmf. Brown & Duguid, 1991).

Eftersom projektledarna hade varit anställda i Mellanstads kommun under en relativt lång tid och dessutom haft liknande arbetsuppgifter tidigare, var de också väl förtrogna med organisationens rutiner och arbetssätt. Därmed fanns en inlärd kunskap (jmf. Turner, 2001), ett kunnande som de tog för givet, om hur organisationen fungerade och på vilket sätt de borde ta sig an sina nya arbetsuppgifter (jmf. Gherardi, 2011). Detta påverkade projektledarnas praktik och visade sig genom att de förstod varandras sätt att tänka, tala och agera, vilket underlättade deras gemensamma praktiks utveckling och förhindrade att konflikter dem emellan uppstod. Projektledarna använde således initialt sin beprövade praktik och erfarenhet eftersom de tidigare arbetat i utvecklingsprojekt i Mellanstads kommun (jmf. Björkeng, 2009), dock inte tillsammans som i SUO-arbetet.

Eftersom SUO-arbetet var ett nytt uppdrag för dem båda kom en ny gemensam praktik att utvecklas. Den nya praktiken växte fram när projektledarna arbetade tillsammans samt i situationer när de identifierade och löste de utmaningar som uppstod under SUO-arbetets gång. Deras ständiga interagerande bidrog till praktikens utveckling och till att det gemensamma kunnandet utvecklades. Detsamma gällde det tysta kunnandet (know-how) som innebär att de som är involverade i praktiken vet hur arbetsuppgifter ska utföras utan att någon förklaring krävs. Denna tysta kunskap är kännetecknande för praktiker (Brown & Duguid, 1991; Easterby-Smith et al., 2000; Gherardi, 2001, 2006; Reckwitz, 2002; Tagliaventi & Mattarelli, 2006).

Know-how som en känsla

I det gemensamma kunnandet i praktiker finns också en känsla av hur uppgifter ska lösas och saker göras, vad som är rätt och fel (Barnes, 2001; Gherardi, 2011, 2015a). I projektledarnas gemensamma känsla och kunnande fanns ett samförstånd för vad SUO-arbetet skulle leda till och vad som därmed behövde göras (jmf. Gherardi, 2015a; Reckwitz, 2002).

Denna känsla tydliggjordes bland annat när projektledarna hanterade informationen till politiken. De uttryckte då att de använde sin känsla för när och hur information skulle ges, vad som kändes rätt och vilken typ av information de skulle bidra med för att underlätta SUO-arbetet. De använde också sin känsla när de bedömde att de behövde utveckla sitt kunnande om de frivilliga verksamheterna, om den interna tjänstetillsättningsprocessen samt när det gällde hur de skulle organisera SUO-arbetet under hösten. Det förra löste de genom spontana möten som exempelvis kunskapande möten och det senare genom ett planerat kunskapande möte med externa ”experter”.

En situerad praktik

Projektledarna använde således sin känsla för vad som var rätt och fel för att bedöma vilka arbetsuppgifter som SUO-arbetet krävde och var, i vilket sammanhang de skulle utföras. Detta kan ses som ett uttryck för praktikers situerade karaktär (Gherardi, 2006). Projektledarnas gemensamma kunskaper om SUO-arbetets mål samt det kunnande de tillägnade sig genom att interagera var grunden för planeringen av vad som skulle göras i SUO-arbetet. Denna planering ändrades vid vissa tillfällen, då återkoppling från deltagare i möten signalerade något annat än de planerat och att alternativa utvecklingsvägar fanns för SUO-arbetet.

Det hände även att projektledarnas praktik influerades av sådant som de själva inte kunde påverka, då SUO-arbetet också var beroende av andra faktorer som stod utanför deras kontroll, som exempelvis politiska beslut (besparingskravet), eller organisationens fastställda regler och rutiner.

Vad som skulle göras och vilken information som krävdes, var beroende av vilka behov som identifierades vara mest angelägna vid en viss tidpunkt. Under måndagsmötena planerades SUO-arbetet, men vad som skulle ske och hur, samt vilka personer som skulle involveras och på vilket sätt, skiljde sig åt beroende på SUO-arbetets progression.

Trots planerandet kunde det hända att utmaningar uppstod som inte hade kunnat förutses. Vid dessa tillfällen använde projektledarna sin erfarenhet, känsla och sitt kunnande för att lösa utmaningarna genom improvisation.

Hur praktiken utvecklades berodde således på vad som gjordes i SUO-arbetet och detta i sin tur var beroende av plats, situation och kontext (jmf.

Gherardi, 2011, 2015a; Schatzki, 2003). Trots att praktiken utvecklades och att aktiviteter förändrades, kändes den emellertid igen som ”samma” praktik.

En utrednings- och organiseringspraktik

I de återkommande aktiviteter som utgjorde projektledarnas praktik fanns en utveckling. Praktiker upprätthålls och utvecklas parallellt (Gherardi, 2011), vilket kan tyckas vara en paradox. En anledning till att praktiker utvecklas är att människors handlingar inte är identiska när de upprepas, en annan är att kunnandet i praktiken gör att människor medvetet utvecklar och ändrar sina aktiviteter i praktiker. En tredje anledning är att människors artefakter utvecklas och förändras och ”tvingar” fram förändring av handlingar och aktiviteter. Emellertid kan aktiviteter uppfattas som återkommande även om de ändras och utvecklas, eftersom de känns igen som en och samma praktik.

Teknikutvecklingen av telefoner är ett exempel på hur människor tvingas ändra och utveckla sin praktik genom att artefakterna utvecklas. Praktiken ”att ringa ett samtal” har på några decennier utvecklats från att hantera en stationär telefon där användaren tvingades ”slå” alla siffror i ett telefonnummer med hjälp av en nummerskiva och inte hade möjlighet att förflytta sig under samtalets gång, till att använda en ”smart” telefon där numret ofta finns inlagt i telefonens minne och nås via några knapptryckningar samt att telefonens mobilitet gör att förflyttningar under samtalet är möjliga. Trots denna stora skillnad i att ringa ett samtal förr och nu, finns en historia i praktiken att ringa ett samtal, som gör att den består över tid (jmf. Gherardi, 2006).

Projektledarnas praktik upprätthölls, som tidigare beskrivits, genom deras gemensamma synsätt i de flesta frågor och deras erfarenhet av att arbeta med liknande utvecklingsprojekt. När de använde sin beprövade praktik var den möjlig att känna igen som den praktik som används när olika organisatoriska frågor utreds i kommunala sammanhang. Därför kan den, förutom att förstås som en ”pratik”, också ses som en ”utrednings- och organiseringspraktik”. Projektledarna var väl förtrogna med hur en politiskt styrd organisation fungerar, hur den styrs och var beslut fattas. I deras kunnande ingick att veta hur de skulle navigera för att finna adekvata resurser som kunde bidra till SUO-arbetet. Att interagerande och möten är en viktig del i en utrednings- och organiseringspraktik ingick också i projektledarnas kunnande. Projektledarnas praktik hade således en historia som gjorde att den kändes igen och att den också i och med det, bestod över tid (jmf. Gherardi, 2006). Projektledarnas praktik utvecklades och hölls socialt levande genom att de ständigt interagerade med varandra. Dessutom bidrog de övriga aktivitetsmönstren navigera, planera och dokumentera genom att underlätta att finna resurser, skapa arenor för interaktion samt bestående dokumentation om SUO-arbetet.

Aktivitetsmönstren skapade en praktik - en sammanfattning

Projektledarnas praktik skapades av aktivitetsmönstren, planera, navigera, interagera och dokumentera. I detta kapitel har projektledarnas praktik relaterats till praktikorienterade perspektiv och deras praktik har bedrivits och diskuterats utifrån ett detta teoretiska synsätt. Här har jag redogjort för hur projektledarnas dagliga arbetsuppgifter kan förstås som ordnande, som en social ”pratik” (eftersom interagerandet var centralt), som en situerad praktik samt också hur den kan beskrivas som en utrednings- och organiseringspraktik. Innebörden i begrepp som ”kunnande” och ”know-how” har diskuterats samt känslan av att veta hur något ska göras.

Nästa kapitel

I det föregående kapitlet och i detta har jag diskuterat de fyra aktivitetsmönstren som jag fann att projektledarnas praktik huvudsakligen bestod av. Dock finns det mer i det empiriska materialet som kräver att uppmärksammas. Ett intressant och ovanligt uttryck användes i SUO-arbetet och tycktes vara ett uttryck som hörde till ”mötespraktiken” i Mellanstads kommun. Utforskandet av detta uttryck ger avhandlingen ytterligare en dimension och därför beskrivs, analyseras och diskuteras det i nästa kapitel.

Kapitel 8. Takta

I detta kapitel introduceras ett nytt begrepp – ”takta”. Takta är ett ”empiriskt begrepp” som användes av projektledarna och andra i Mellanstads kommun. Det har fått en central betydelse i avhandlingen, då jag kommit att inse dess betydelsefulla roll i projektledarnas praktik, vilket också avspeglas i avhandlingens titel. Kapitlet ägnas åt att förklara och diskutera begreppet takta. Här beskrivs hur jag utforskat begreppet, hur jag förstår dess mening och vilken betydelse takta hade i projektledarnas praktik. Kapitlet inleds med ett antal citat från möten under SUO-arbetet, för sätta begreppet i en kontext och underlätta förståelsen för hur ordet användes. Därefter redovisas hur jag gått tillväga när jag analyserat och slutligen kommit fram till att takta är ett flerdimensionellt begrepp.

Vad betyder takta?

Under studien av SUO-arbetet stötte jag vid vissa tillfällen på ett ord (eller en ordform) som jag tidigare aldrig hört. Ordet användes när hänsyn behövde tas till att olika aktiviteter i organisationen påverkade SUO-arbetet. Det användes också när det krävdes att aktiviteter som var beroende av varandra genomfördes i en viss ordning eller när det fanns en deadline som måste respekteras. Det ord jag syftar på är *takta* och nedan finns några citat från möten vid olika tidpunkter under SUO-arbetet som exemplifierar hur takta användes. Vissa av dessa citat har redan presenterats i kapitel 5 och har i detta kapitel kortats ner.

Måndagsmöte, 16 mars 2015:

Första gången jag stötte på ordet takta var i det första måndagsmötet där Yngve yttrade följande när vi samtalande om hur och när utredningen med förslag till fortsatt inriktning skulle läggas fram för politikerna:

Yngve [...] Och sen finns den formella processen som nu börjar ta form, hur man vill takta den. Det är aldrig från början givet hur politiken vill takta en fråga, det är en sak som växer fram skulle jag vilja påstå.¹⁷⁷

Här talar Yngve om svårigheten att förstå hur politiken resonerar. Hur och när de förberedande diskussionerna ska genomföras och inriktningsbeslutet fattas. Han uttrycker det problematiska i att förutsäga den politiska organisationens rytm, i vilken ordning olika frågor tas och menar att ordningen ”växer fram”.

Måndagsmöte, 25 maj 2015:

Efter politikens inriktningsbeslut i kommunstyrelsen, den 20 maj, kommer många frågor upp till diskussion. Som en konsekvens av beslutet diskuteras bland annat hur projektledarna ska förhindra att medarbetarna gör sina egna tolkningar och prioriteringar av vad beslutet innebär. I ett måndagsmöte i slutet av maj funderar de över hur de ska arbeta för att ”hålla ihop organisationen”:

Yngve: Vi har landat den viktigaste bollen – vi har ett beslut! Med det kan vi vara konkreta. Vad innebär det här för kommunens organisation. Det händer saker redan nu. Sen gäller det att vi taktar det. Vi pratade om det i både styrgruppen och arbetsgruppen. Nu gäller det att hålla ihop hela organisationen så att inte folk springer åt olika håll.¹⁷⁸

Yngve menar ovan att arbetet måste samordnas (“hållas ihop”) för att undvika att projektledarna tappar kontrollen och styrningen av SUO-arbetets utveckling.

Styrgruppsmöte, 9 november 2015:

På ett styrgruppsmöte i november diskuteras frågan om i vilken ordning olika övergripande beslut som har betydelse för utvecklingsarbetet ska fattas av politikerna. De resonerar om förändringar av olika styrdokument som berör utvecklingen av organisationens struktur, när i tid de ska ses över samt i vilken ordning det ska ske, för att anpassas till den nya organisationen. Yngve undrar vem som har ansvaret för samordna dessa aktiviteter och riktar en fråga till sin närmaste chef, Kristina, samt till Ekonomidirektören, som är extra inbjuden till detta möte:

¹⁷⁷ Måndagsmöte 2015-03-16, se också kapitel 5.

¹⁷⁸ Måndagsmöte, 2015-05-25, se också kapitel 5.

Yngve: Är det [frågan om att samordna] en fråga som Kristina och Ekonomidirektören taktar tillsammans?¹⁷⁹

Senare på samma möte kommer frågan på tal om namnbyte av de avdelningar som berörs av omorganisationen. Eftersom ett flertal avdelningar bytt till nya namn, behöver lokalerna skyltas om. Detta föranleder Yngve att fundera över hur omskyllningen på kommunens byggnader samordnas med det pågående arbetet om Mellanstads kommuns varumärkesstrategi:

Yngve: Hur taktar det här med det arbete som ligger om hela kommunens varumärkesstrategi? Vi behöver kommunicera var vi lägger beställningen på namnbytet. Vi bör ta det gemensamt.¹⁸⁰

Genom sin fråga om hur namnskyllningen taktar med varumärkesstrategin visar Yngve att han har kännedom om att det i organisationen pågår flera aktiviteter som kan påverka SUO-arbetet och vikten av att det bör ske en kommunikation med andra delar av organisationen för att samordna beställningen av omskyllningen och ”ta det gemensamt” för hela organisationen.

Kunskapande möte, 11 november 2015:

Det sista exemplet på en situation där takta användes är hämtat från en av de återkommande diskussionerna om hur pilotområdena ska bemannas, i slutet av SUO-arbetet. I mitten av november påtalar Åke, i ett improviserat kunskapande möte, vikten av att påskynda arbetet med hur personalen internt ska fördelas i den nya organisationen. De två processledare (vars nuvarande tjänster kommer att upphöra) som projektledarna avser att anställa för att driva förändringsarbetet på de två pilotområdena, ska påbörja sina anställningar den första januari 2016. Nu befinner sig SUO-arbetet i mitten av november och finansieringen för de två nya processledartjänsterna är ännu inte klar, vilket medför att det formella anställningsförfarandet inte kan påbörjas. Åke som ansvarar för personal som berörs av avsaknaden av beslut, uttrycker sin frustration och menar att det är hög tid att alla liknande tjänster (två områdessamordnare och två processledare) tillsätts så att de anställda får besked, annars är risken stor att personalen söker tjänster på andra håll:

¹⁷⁹ Styrgruppsmöte 2015-11-09.

¹⁸⁰ Styrgruppsmöte 2015-11-09.

Åke: [...] Och börjar vi lägga pusslet på områdessamordnarnivå då har vi kanske erbjudit dom i första hand, dom här två områdes-samordnarjobben och då har vi inga andra områdessamordnare för då är dom i andra verksamheter. Tar vi processledariet, då har dom kommit dit [som områdessamordnare], då har vi plockat bort alla.
[---]
Det är det här jag känner. Vi måste takta och samtidigt måste vi prata med folk snart.¹⁸¹

I uttalandet ovan uttrycker Åke att han ”känner” att de inte taktar anställningsprocesserna med SUO-arbetet och den övriga organisationen. Det vill säga Åke uttrycker en känsla av att de inte sker i ”rätt” ordning och tid.

I detta avsnitt har jag visat några olika exempel på när takta användes. En första tolkning av begreppet görs i nästa avsnitt.

Takta – en första tolkning

I ovanstående citat användes förutom takta, också andra uttryck med liknande betydelser som underlättar och förtydligar förståelsen för begreppet takta. Dessa uttryck är: ”hålla ihop”, ”ta det gemensamt”, samt ”lägga pusslet”. Uttrycken pekar således mot att takta användes i sammanhang där en medvetenhet fanns om att flera aktiviteter kunde påverka varandra och utvecklingen av SUO-arbetet. Detta gällde både aktiviteter som fanns inom utvecklingsprojektet, men också aktiviteter på andra håll i organisationen. Det innebär i sin tur att det finns ett *ordnings- och ett tidsperspektiv* i takta. I det sista citatet finns också ytterligare en dimension, när Åke påtalar att han ”känner” behovet av att takta, som innebär att begreppet också inrymmer en *känsla av vad som ska göras*, vad som är rätt (jmf. Gherardi, 2006). Dessutom kan takta också sägas ha ett *socialt perspektiv* (att ta det gemensamt), eftersom det krävs kommunikation med andra för att få kännedom om vilka aktiviteter som bör taktas.

Projektledarnas idé om att hålla ihop medarbetare och chefer i de frivilliga verksamheterna har att göra med deras tanke om hur projektet skulle genomföras. De insåg vikten av att de hade överblick och kontroll på en övergripande nivå, vilket också underlättade styrningen av projektet. För att underlätta överblicken och kontrollen av aktiviteter krävdes en kommunikation inom organisationen som möjliggjorde för projektledarna att få kännedom, dels om vilka aktiviteter som kunde påverka SUO-arbetet och dels vad som borde göras gemensamt med andra i organisationen. Metaforen

¹⁸¹ Kunskapande möte 2015-11-11, se också kapitel 5.

”lägga pusslet” åskådliggör ett *holistiskt synsätt* (det underlättar att ha kunskap om helheten, hur bilden ska se ut när man lägger pussel) och att delarna tillsammans bildar en helhet. Dessutom åskådliggör metaforen att det fanns en viss ordning som aktiviteter måste göras i, för att uppnå det resultat som eftersträvades (pusselbitarna måste läggas efter ett system så att den ena pusselbiten passar i den andra).

Detta innebär i sin tur att aktiviteterna krävde *prioritering* och denna åstadkoms genom att projektledarna bedömde vilka aktiviteter som var viktigare än andra och i vilken ordning de borde genomföras. Däremot fanns inte tydliga avgränsningar om vad som egentligen var pusselbitar, hur de såg ut och hur de skulle placeras i förhållande till varandra. Att skapa bilden av pusslet och därefter att identifiera pusselbitarna var en uppgift för projektledarna, med hjälp av andra involverade (arbetsgrupp och styrgrupp med flera). I skapandet av bilden och pusselbitarna fanns också känslorelaterade aspekter. Vissa aktiviteter, som när i tiden olika diskussioner skulle tas med politiken, styrdes av en *känsla av när tiden var mogen* (jmf. Gherardi, 2006).

Takta relaterar således till att lyfta blicken och se SUO-projektet i sin kontext för att underlätta att avgöra när olika handlingar och aktiviteter ska genomföras. Jag har också konstaterat att det i taktabegreppet finns en känslorelaterad aspekt – en känsla av när i tiden det är lämpligt att genomföra en aktivitet. Känslan av att veta när och hur något ska göras kan jämföras med hur Gherardi beskriver att det i praktiker finns en inbyggd känsla av att veta när något är rätt eller fel (Gherardi, 2006).

I detta avsnitt har jag tolkat takta utifrån den kontext takta användes i. Nästa steg är att fördjupa diskussionen om takta som begrepp.

Takta – en andra tolkning

Eftersom takta varken är ett etablerat svenskt uttryck eller ett ”låneord” från något annat språk, är min ambition att här förklara och fördjupa diskussionen om det empiriska begreppet takta, genom att utöka förståelsen för ordet. För att möjliggöra detta genomförde jag inledningsvis en sökning på internet där jag kunde notera att ordet inte fanns förklarat i NE.¹⁸² I SAOL¹⁸³ förklaras det som det ord som används i samband med att hästar rör sig i ”orent trav” (hästen taktar). Denna betydelse tycks dock inte ha någon koppling till takta som det användes i utvecklingsarbetet i Mellanstad, utan betyder snarare motsatsen. När jag sökte vidare i SAOB¹⁸⁴, fann jag att takta även kan beskrivas som ett poetiskt och ålderdomligt ord som exempelvis Birger

¹⁸² Nationalencyklopedin.

¹⁸³ Svenska Akademiens ordlista, takta. <https://svenska.se/saol> (hämtad 2016-10-31).

¹⁸⁴ Svenska Akademiens ordbok, takta. <https://svenska.se/saob> (hämtad 2017-03-24).

Sjöberg använde i Fridas bok, i betydelsen att markera eller ”hålla takten” med instrument eller med foten, för att inte hamna i otakt:

[...]
Sulorna trampa och takta
på gatan, av daggen så våt,
och stirrande ögon betrakta
vår marsch och vår skinnande stå.
[...]

(Sjöberg, 1923, Marsch till festplatsen, Fridas bok)

I marschen till festplatsen är det viktigt att takten hålls. Här finns beröringspunkter med det empiriska begreppet takta och stroferna ovan illustrerar betydelsen av att ”gå i takt”, i projektledarnas fall, med övriga aktiviteter i organisationen. Denna betydelse stämmer väl överens med det tillfälle, i studiens sista måndagsmöte, när Jessica funderar över framtiden för SUO-arbetet:

[...] nu kommer vi [...] gå tillbaka till politiken nån gång i början av februari för att ge en liten lägesbild. Men då kanske vi gör det för de tre utvecklingsområdena [det finns fler strategiska utvecklingsområden i organisationen] och inte bara det här, så att vi går i takt.¹⁸⁵

Jessica talar om att SUO-arbetet nu är ett av flera strategiska utvecklingsområden som ska rapporteras till politiken i början av nästa år samt vikten av att rapporterna till politiken samordnas så att dessa olika utvecklingsområden ”går i takt” (taktas).

Att gå i takt eller att takta för tankarna till takt, rytm och andra uttryck som i sin tur har med tid att göra och nästa steg i mitt utforskande av takta blev därför att undersöka hur tid har studerats i organisationer.

Organisering och tid

Betydelsen av tid och organisering har intresserat organisationsforskare på olika sätt. Tid kan förstås som objektiv och opåverkbar av mänskliga handlingar eller som subjektiv och som möjlig att påverka. Orlikowski och Yates (2002) ser tid som en kombination av dem båda.

Tid kan dessutom förstås som en linjär företeelse, likaväl som det finns forskare som studerar de cykler som blir resultatet av återkommande

¹⁸⁵ Måndagsmöte 2015-12-21.

handlingar och aktiviteter (t.ex. Ancona & Chong, 1999; Shi & Prescott, 2012). Genom att utforska handlingar och aktiviteter som återkommer, kan takt och rytm studeras och förstås i en organisation (Lefebvre, 2004). De olika aktiviteterna kan, vid en första anblick tyckas vara oberoende av organisationens övriga aktiviteter, men vid en närmare studie framkommer att vissa anpassas till varandra och till organisationens övergripande takt (Ancona & Chong, 1992, 1996). Därmed blir aktivitetens rytmer i organisering intressant i utforskandet av takta.

Rytmer i det dagliga livet

Rytm som begrepp kan förväxlas med takt, men takt skiljer sig från rytm genom att takt beskriver ”*tidsliga regelbundenheter*”,¹⁸⁶ medan rytm däremot har med *regelbunden variation* att göra (jmf. Ancona & Chong, 1996).

Henri Lefebvre, filosof och sociolog, intresserade sig för de sociala aspekterna av hur tid och rum konstrueras i människors vardag. Han var kritisk till hur rytmbegreppet används och menade att rytm ofta förväxlas med hastighet och rörelse och därmed tenderar begreppet att ges en mekanisk betydelse som minskar den organiska innebörd som finns i rytm (Lefebvre, 2004). Han poängterade också att även om aktiviteter och handlingar återkommer, så tillkommer alltid något som är annorlunda och nytt i vardagen och därmed blir inte allt identiskt upprepat. Människor medverkar således till aktivitetens organiska utveckling (Lefebvre, 2004) (jmf. praktikers utveckling, Gherardi, 2006).

Citatet i början av detta kapitel där Yngve uttryckte att taktandet ”växer fram”, är ett exempel på den ”organiska innebörden”, det vill säga att Yngve i det sammanhanget menade att det i taktandet fanns en organisk aspekt och därmed är aktiviteternas ordning inte alltid förutbestämd.

Rytmbegreppet, menar Lefebvre (2004) vidare, reduceras ofta till räknandet av taktslag inom musiken och till en följd av rörelser inom gymnastiken. Men i SUO-arbetet fanns också en dimension av känsla och upplevelse. Åke poängterade exempelvis att han ”kände att de inte taktade”¹⁸⁷, vilket kan tolkas som att rytmen i det här fallet går bortom räknandet av taktslag och upplevs mer som en känsla i kroppen. Upplevelsen av rytm, i exempelvis i ett musikstycke, kan kännas i kroppen och rytmen blir synlig genom kroppens återkommande rörelser (Lefebvre, 2004). I SUO-arbetet upplevdes känslan av bristande taktande tydligare, än när taktandet till den övriga organisationens rytmer fungerade och SUO-arbetet gick i takt. Detta gav Åke uttryck för i det kunskapande mötet, när han menar att

¹⁸⁶ Nationalencyklopedin, takt. www.ne.se (hämtad 2017-07-11).

¹⁸⁷ Kunskapande möte 2015-11-11.

samordning saknades mellan olika aktiviteter, som gjorde att hanteringen av personal försenades.¹⁸⁸

I definitionen av en organisations rytm är repetition ett nyckelord. Lefebvre betonar i beskrivningen av rytmer i människors vardag, att utan repris och retur finns ingen rytm och för att upptäcka rytmen krävs att rytmen mäts. Rytmer i en organisation måste således förstås i förhållande till tid, hur aktiviteter upprepas i en tidsrymd (Lefebvre, 2004).

Rytmer i organisationer

I organisationer pågår aktiviteter kontinuerligt och parallellt, på olika nivåer och över enhets- och avdelningsgränser. Aktiviteterna skapar rytmer i organisationen och påverkar också andra aktiviteters rytmer, beroende på hur integrerade de är. Vissa aktiviteter är mer beroende av omgivande aktiviteter och andra är mer ”självständiga”.

När projektledarnas praktik utvecklades skapades rytmer i SUO-arbetet. De aktiviteter som utgjorde SUO-arbetets rytm var exempelvis måndagsmötena, kontakterna med politiken samt styr- och arbetsgruppsmötena. Dessa olika aktiviteter återkom i varierande rytmer. Måndagsmötena var regelbundna och mellanrummen mellan dem var oftast lika långa, åtminstone under den tidsperiod när vi träffades varje vecka. De övriga mötena hade en annan sorts rytm som var oregelbunden och beroende av händelser i organisationen och i SUO-arbetet.

För att underlätta förståelsen för hur dessa tillfällen kunde påverka och påverkas av den övergripande takten i organisationen lånar jag en förklaring från musikens värld som visar hur rytmer både kan finnas på olika nivåer samtidigt och dessutom samordnas på en högre nivå.

När musiker i en orkester spelar ett stycke tillsammans blir musikstycket till genom att olika rytmer och toner samtidigt spelas på ett flertal instrument. Den som spelar slagverk har sin sektion med rytmer i notsystemet och violinisterna sin. Under genomförandet av musikstycket spelas olika rytmer samtidigt, på skilda instrument, enskilt eller i grupp. Dessa olika rytmer bildar tillsammans en puls som ger musikstycket dess *övergripande takt*, där rytmerna som jag förstår det, befinner sig på olika nivåer beroende på hur de bidrar till den övergripande takten. Rytmer fungerar således hierarkiskt genom att vissa instrument skapar en ”grundrytm” och andra bidrar till enstaka eller återkommande rytmeffekter. Resonemanget om orkestern kan jämföras med en organisation där en mängd handlingar och aktiviteter sker samtidigt, men med olika rytm och på olika hierarkiska nivåer. Analogt med tanken om att olika rytmer på olika nivåer i en orkester skapar musikstyckets

¹⁸⁸ Kunskapande möte 2015-11-11.

takt, drar jag slutsatsen att det är *summan* av de organisatoriska rytmerna på olika nivåer i en organisation som bildar *organisationens övergripande takt*.

Rytmer i en organisation kännetecknas således av återkommande aktiviteter, vilket för tankarna till hur en praktik känns igen - genom dess återkommande aktiviteter och handlingar. För att en rytm ska uppfattas är emellertid variationerna av hur ofta aktiviteterna återkommer inom en given period centrala (Ancona & Chong, 1996; Klarner & Raisch, 2013). I ett större perspektiv bildas mönster beroende på hur de organisatoriska aktiviteterna återkommer och varierar (Kunisch, Bartunek, Mueller, & Huy, 2017), eller annorlunda uttryckt, hur mellanrummet mellan aktiviteterna ökar och minskar. Huy (2001) förklarar rytm i organisationer som ett mönster av organisatoriska aktiviteter där intensitet och hur ofta de förekommer varierar. Vidare menar författaren att detta mönster består av perioder av snabbare och långsammare aktiviteter och uttrycker det på följande sätt:

[...] a pattern of variability in the intensity and frequency of organizational activities, typically characterized by periods of accelerated activity and slowed activity.

(Huy, 2001, s. 613)

Men en organisations rytmer är inte alltid så lätta att upptäcka, vilket kan bero på att när aktiviteter upprepas görs det inte på ett identiskt sätt, eftersom något nytt ofta tillkommer när människor utför handlingar (Gherardi, 2006; Lefebvre, 2004). Att upptäcka och utforska rytmer kräver därför uppmärksamhet och tid för att de ska ses, förstås och lyssnas till. Om rytmer ska upptäckas krävs således att repetitiva inslag kan observeras och för att uppmärksamma det repetitiva, måste det ske någon form av mätning kopplat till tiden (Lefebvre, 2004).

Denna mätning av det repetitiva har i avhandlingen skett genom att jag studerat och dokumenterat och i efterhand analyserat och sökt efter mönster i handlingar och organisatoriska aktiviteter. I avhandlingen representeras det repetitiva främst av projektledarnas återkommande handlingar i aktivitetsmönstren planera, navigera, interagera samt dokumentera. Dessutom fanns repetitiva organisatoriska aktiviteter i form av olika typer av möten som exempelvis måndagsmöten och arbetsgruppsmöten.

Här har jag konstaterat hur rytmer skapas i en organisation och hur SUO-arbetets rytmer kom till genom projektets återkommande aktiviteter. Takt och rytm är begrepp som är sammankopplade och beroende av varandra. Rytmer skapar takt och en organisations takt är således beroende av dess underliggande rytmer som formar takten. Hur det går till när olika aktiviteter anpassas till varandra och den övergripande takten (likt orkesterns takt) diskuteras i nästa avsnitt.

Takta och entrainment

För att ge begreppet takta ytterligare en dimension som också relaterar till organisationsteori, beskriver jag idén om ”entrainment” (som här förstås som att anpassa eller samordna). I en central artikel från 1996 som ofta refereras av organisationsforskare som intresserar sig för tid (se t ex Crossan, et al, 2005; Fahy, et al, 2014; Lervik, et al, 2010; Orlikowski & Yates, 2002) beskrivs innebörden i entrainment ingående.

Ordet entrainment är hämtat från naturvetenskapen där det används för att beskriva hur olika pågående processer påverkas av varandras rytm och hur de anpassar sin rytm till varandra, så att en gemensam rytm uppstår (Ancona & Chong, 1992, 1996). Termen används främst inom biologin där de flesta biologiska processer beskrivs som rytmiska eller cykliska¹⁸⁹ (Ancona & Chong, 1992, 1996), (jmf. Lefebvre, 2004). Ett exempel är att olika kroppsprocesser¹⁹⁰ på djur och människor normalt fungerar i cykler som är anpassade till dygnsrytmen, men för en individ som befinner sig i ständigt mörker och utan ljud, upphör kroppsprocesserna att anpassas till varandra eftersom ingen gemensam, övergripande takt (dygnsrytm) finns att förhålla sig till (Ancona & Chong, 1992, 1996). Ancona och Chong (1996) definierar entrainment som:

[...] the adjustment of the pace or cycle of an activity to match or synchronize with that of another activity.

(Ancona & Chong, 1996, s 253)

Den grundläggande idén med att använda entrainmentbegreppet inom organisationsteori är att underlätta utforskandet och beskrivandet av hur olika handlingar och aktiviteter påverkar varandra så att vissa anpassas till varandra, till en övergripande takt, som i sin tur påverkar andra cykler och aktiviteter. Den övergripande och dominerande takten koordinerar och anpassar andra aktiviteter som i sin tur leder till att fler och fler aktiviteter ansluter och anpassar sig till den övergripande, dominerande och koordinerande rytmen. Ett exempel på en koordinerande och dominerande takt som innefattar många olika organisatoriska handlingar och aktiviteter (rytmer) är läsåret på ett lärosäte, där bland annat kursstart för studenter, kursut-

¹⁸⁹ ”Sådana cykler utspelas i celler, organ, organismer eller andra biologiska system och omfattar funktionella och strukturella förändringar. Cyklerna är antingen regelbundet rytmiska (t.ex. puls och andningsrörelser) eller mer oregelbundna.” Nationalencyklopedin, biologisk cykel www.ne.se (hämtad 2018-02-14).

¹⁹⁰ Exempelvis kroppstemperaturen, som är lägre på morgonen och når sin topp på eftermiddagen.

vecklingsaktiviteter, lokalbokningar, fördelning av personal och schemaläggning måste anpassas och samordnas för att verksamheten ska fungera under läsåret, för såväl studenter som lärare. I exemplet ovan representerar läsåret den övergripande takten.

Ancona & Chong (1996) beskriver också två olika typer av entrainment, den *externa* och den *interna*. Extern entrainment har med anpassningen till rytmer utanför den egna organisationen att göra, medan den interna definieras som ömsesidiga anpassningar av en aktivitets rytm för att möjliggöra samordning med en annan, parallell aktivitet, exempelvis inom samma projekt.

I läsårsexemplet ovan, kan extern entrainment liknas vid de anpassningar som görs till de externa rytmer som det nationella antagningssystemet samt de regler som studiemedlen skapar. Intern entrainment utgörs i samma exempel av lokalbokningsaktiviteterna som anpassas till schemalägningsaktiviteterna och till antalet studenter. En anpassning och samordning mellan utbudet av lokaler, schemaläggning och antal studenter, är centralt och gör att krockar undviks så att inte flera kurser hänvisas till samma lokal vid samma tidpunkt.

Ovanstående diskussion om entrainment ger begreppet takta ytterligare en dimension där entrainment blir ett sätt att beskriva att taktandet är beroende av olika rytmer och hur de samordnas till den övergripande takten, som styr när aktiviteter ska genomföras.

Efter denna teoretiska diskussion om rytmer, takt och entrainment beskriver och förklarar jag nedan den takt och de rytmer jag utforskat i studiens empiriska material.

Takt och rytmer i Mellanstads organisation

I Mellanstads kommun talades om ”årshjulet”¹⁹¹ som en metod att organisera och strukturera många av de aktiviteter som återkom varje år, såsom budgetdiskussioner, bokslut samt skrivandet av verksamhetsberättelser. Ett årshjul skapar en organisations övergripande takt (jmf. läsåret i exemplet ovan) och syftet är att organisera de aktiviteter som återkommer så att de sker i rätt tid och i rätt ordning. Året förstås som en cirkel (ett hjul) där aktiviteterna återkommer i ett cykliskt mönster. Ett alternativt sätt att se på ett år är att förstå det som linjärt, att tiden går och att aktiviteter inte kommer tillbaka, utan i stället försvinner i det förflutna. Årshjulets cykliska mönster skapar och reglerar de återkommande aktiviteter som bildar rytmer i organisationen. Vissa rytmer uppstår av att aktiviteter repeteras och återkommer med jämna mellanrum.

¹⁹¹ Styrgruppsmöte 2015-11-09.

Andra aktiviteter återkommer med ojämna mellanrum (Ancona & Chong, 1999; Shi & Prescott, 2012) och kan förstås som linjära. Lefebvre (2004) menar att det cykliska finns i naturen, som dagar, årstider och år, medan det linjära finns i den sociala praktiken, i människans aktiviteter. SUO-arbetet kan förstås som linjärt, men med tanke på att årshjulet användes och att återkommande aktiviteter kan förstås som cykler menar jag att även människans aktiviteter kan vara cykliska.

Årshjulet symboliserade således organisationens övergripande takt, till vilken många återkommande aktiviteter skulle anpassas. Dessa återkommande aktiviteter med tillhörande deadlines strukturerade tiden i en årscykel. Genom aktiviteter och handlingar skapade, återskapade och förändrade människorna i organisationen sitt arbetssätt och anpassade sin praktik till årshjulet (Orlikowski & Yates, 2002). De tidsstrukturerande aktiviteterna i årshjulet bidrog till att skapa organisationens rytmer samtidigt som årshjulet styrde hur aktiviteter anpassades till varandra. Även den vardagliga praktiken, med aktiviteter i form av olika möten som kan tyckas ha sina ”egna” rytmer, influerades av årshjulets takt. Personalmötenas innehåll och frekvens påverkades genom att årshjulet exempelvis angav när verksamhetsberättelser skulle vara skrivna och budgetar skulle diskuteras.

Årshjulet angav således organisationens övergripande takt, en takt som skapades av underliggande aktiviteters rytmer (intern entrainment), där en av dessa var SUO-arbetet, med dess ”egna” rytmer. Även rytmer utanför organisationen (extern entrainment) som krav på ekonomisk redovisning och momsinsbetalningar påverkade organisationens årshjul.

SUO-arbetet påverkades av årshjulet, exempelvis genom att politikens möten hade fastställda tider. Det är möjligt att SUO-arbetet också påverkade den övergripande takten i årshjulet genom att skapa aktiviteter som inverkar på årshjulet. Ett exempel på det skulle kunna vara resultatet av paraplydiskussionen där den grundläggande tanken var att skapa nya sätt att utföra beställningar av verksamheter. Denna diskussion var fortfarande pågående vid SUO-arbetets slut och därmed finns ingen empirisk kunskap om detta.

Även inom SUO-arbetet pågick flera olika återkommande aktiviteter (diskussioner om besparingen, områdesval, bemanning och paraplydiskussionen) som behövde anpassas och samordnas sinsemellan så att de genomfördes i ”rätt” ordning. Dessa aktiviteter påverkade varandra så att diskussionen om besparingen influerade de övriga diskussionerna och områdesdiskussionens resultat påverkade bemanningsdiskussionen. Inom dessa ”diskussionsaktiviteter” fanns i sin tur andra underliggande aktiviteter som krävde anpassning till varandra och till respektive diskussion samt till SUO-arbetets övergripande rytm. Dessa underliggande aktiviteter var exempelvis projektledarnas planerande och förberedelseaktiviteter inför de

möten där ovan beskrivna diskussioner fördes samt dokumenterandet inför och efter mötena.

Mot bakgrund av de teoretiska perspektiv jag presenterat i detta kapitel dels om ordet takta och dels om rytm och takt samt mina observationer av SUO-arbetet, framträder takta som ett femte aktivitetsmönster överordnat de övriga fyra planera, navigera, interagera och dokumentera. Dess överordnande ställning i förhållande till de andra beskrivs nedan och exempel ges på hur projektledarna taktade SUO-arbetet.

Projektledarna taktade SUO-arbetet

Vid måndagsmötena planerade och anpassade projektledarna SUO-arbetets olika aktiviteter för att de skulle passa in i den övergripande takten (jmf. Ancona & Chong, 1996) som utgjordes av organisationens takt. För att möjliggöra taktandet av parallella aktiviteter och andra interna aktiviteter som påverkade rytmen i utvecklingsarbetet, skapade de tidsstrukturerande artefakter (jmf. Orlikowski & Yates, 2002) som bokningsscheman för möten med de olika grupperingarna där dessa aktiviteter diskuterades samt planeringsskisser (se kapitel 6, om aktivitetsmönstret dokumentera). Dessutom använde projektledarna sig av egna tidsstrukturerande aktiviteter som bara gällde dem själva och deras arbete som projektledare, som exempelvis måndagsmöten. Dessa måndagsmöten skapade en regelbunden rytm i SUO-arbetet, särskilt under utredningsarbetet och i den inledande delen av organiseringsarbetet, i faserna 1–3.

Frekvensen av måndagsmötena minskade i slutet av SUO-arbetet, vilket kan ha berott på att projektledarnas upplevda behov av planering, avstämning och reflektion minskade i slutet av projektet. Dessutom minskade deras avsatta arbetstid för SUO-arbetet, då andra uppdrag tillkom, vilket kan ha bidragit till att måndagsmötena inte prioriterades i lika hög grad som i början av SUO-arbetet. Med tanke på detta kan projektledarnas sätt att hantera måndagsmötena associeras både med en objektiv och en subjektiv uppfattning om tid (Orlikowski & Yates, 2002). Det var inte endast det objektiva faktum att det var måndag som styrde att mötena genomfördes, utan också deras subjektiva upplevda behov av nytta av måndagsmöten.

Genom att SUO-arbetet sågs som ett projekt i organisationen fanns ett tydligt slutmål att arbeta mot, där även den objektiva tiden blev synlig. SUO-arbetet skulle vara avslutat den 31 december 2015 och detta var något som ständigt påverkade projektledarnas beslut och aktiviteter och därmed också rytmen i SUO-arbetet. Därför kan slutdatumet förstås som tidsstrukturerande (Orlikowski & Yates, 2002). Tidsstrukturerande verktyg som kalendrar, bokningsscheman och planeringsdokument användes i SUO-arbetet för att tydliggöra för alla involverade hur arbetet utvecklades och vad som planerades hända framåt i tiden. Genom planering möjliggjordes också ett

medvetet taktande av olika aktiviteter så att de genomfördes parallellt eller efter varandra, i lämplig ordning (jmf. Ancona & Chong, 1992).

Rytmen i SUO-arbetet

Rytmen i projektledarnas praktik ändrades vid flera tillfällen. Exempelvis avtog tempot i projektledarnas arbete vid inväntandet av inriktningsbeslutet i maj. Efter det att inriktningsbeslutet fattats ökades tempot och i juni arbetade projektledarna intensivt med planeringen inför höstens kommande aktiviteter. Ett annat exempel på variation i rytm är i november då det på ett styrgruppsmöte beslutades vilka försöksområden som skulle gälla. Något senare stod det också klart att två processledare för områdena kunde finansieras och anställas, trots besparingskravet. Efter detta konstaterande ökade tempot i projektledarnas arbete (rytmen ändrades) för att bland annat starta ”anställningsaktiviteten” av de två processledarna.

Andra tillfällen då rytmen ändrades var när projektledarna inte kunde genomföra möten som de upplevde att de hade behov av, exempelvis på grund av att de personer projektledarna önskade möta var upptagna på annat håll. Vid andra situationer räckte inte deras tid som projektledare till och de upplevde att de inte kunde hantera alla de olika aktiviteter som krävde deras uppmärksamhet och engagemang. Följden blev att tempot i SUO-arbetet minskade och därmed påverkades rytmen. Detsamma hände vid semestrar och sjukdom (i början av oktober) samt när projektledarnas övriga uppdrag, som de hade i sin egenskap av strateger, minskade engagemanget och ”störde” SUO-arbetets rytm.

Det förekom också att SUO-arbetets rytm anpassades till andra aktiviteter utanför utvecklingsarbetets ram, även om projektets gränser inte var tydliga i alla situationer. Ett sådant exempel är besparingskravet som påverkade hela den kommunala organisationen och som på ett oönskat och oväntat sätt influerade rytmen i aktiviteterna i SUO-arbetet. Besparingskravet var orsak till många diskussioner och blev därmed ett extra moment där interaktion i möten krävdes både med politiken och med de involverade i SUO-arbetet.

Under SUO-arbetets gång fanns, som ovan beskrivits, ett kontinuerligt behov av att takta aktiviteter och handlingar till organisationens takt. Det var dock inte alltid som taktandet fungerade tillfredsställande och det förekom att aktiviteter inte anpassades till utvecklingsarbetets rytm. När organisationen gick i otakt på grund av att aktiviteterna inte anpassades, uppstod problematiska situationer. Detta hände exempelvis i slutet av SUO-arbetet och visade sig i en diskussion då två chefer i arbetsgruppen, Åke och Petra, ansåg att det fanns en stor oro bland medarbetarna och att frågan om fördelning av tjänster som ett resultat av omorganiseringen borde ha lösts långt tidigare, för medarbetarnas skull. Denna händelse beskrivs mer

utförligt längre fram i kapitlet under rubriken ”När taktandet fallerade gick SUO-arbetet i otakt”.

Takta som ett överordnande aktivitetsmönster

Detta kapitel är ägnat att förklara och diskutera takta. I takta finns en tidsdimension och ur ett praktikorienterat perspektiv är tid intressant för förståelsen av hur praktiker utvecklas och hur aktiviteter samordnas inom och mellan olika praktiker (Granqvist & Gustafsson, 2016; Orlikowski & Yates, 2002; Reinecke & Ansari, 2015; Rowell et al., 2016), det vill säga hur aktiviteter taktas. Tiden spelar också roll för att praktiken ska reproduceras, kunna förstås och observeras (Nicolini, 2013).

När jag utforskat de handlingar och aktiviteter som jag funnit i begreppet takta, har jag insett att takta kan förstås som ytterligare ett aktivitetsmönster i projektledarnas praktik, men detta är ett överordnande aktivitetsmönster. Takta framträder som det överordnande aktivitetsmönstret som styr när de övriga fyra aktivitetsmönstren planera, navigera, interagera och dokumentera ska användas.

Takta kan således förstås som ett överordnande aktivitetsmönster som användes för att samordna och anpassa handlingar och aktiviteter i utvecklingsarbetet, med hjälp av de övriga fyra aktivitetsmönstren: navigera, planera, interagera och dokumentera. Jag använder ordformen *överordnande* för att betona en pågående rörelse (jmf. Czarniawska, 2004; Nicolini et al., 2003; Weick, 1979), för att understryka det aktiva i ordet och för att lyfta fram hur takta aktivt bidrog till att ordna aktiviteter i en speciell ordning.

De fyra aktivitetsmönstren styrdes av projektledarnas sätt att takta projektet, samtidigt som de fyra aktivitetsmönstren också bidrog till taktandet. Hur de taktade berodde på vilka arbetsuppgifter som skulle genomföras vid en viss tidpunkt. Dessa arbetsuppgifter var av olika karaktär som hantera deadlines för olika aktiviteter (planera), söka efter en specifik resurs i organisationen som kunde bidra med sin kunskap (navigera), diskutera med varandra eller andra (interagera) eller skriva beslutsunderlag (dokumentera). För projektledarna var taktandet centralt för att driva SUO-arbetet framåt och bidrog till att olika aktiviteter genomfördes i ”rätt” ordning och i ”rätt” tid. Taktandet möjliggjorde samordning och anpassning av aktiviteter både inom och utanför projektets ramar.

För att taktandet skulle bli till, krävdes att projektledarna hade kunskap om de interna och externa aktiviteter som kunde påverka SUO-arbetet samt att de använde sina tidigare erfarenheter, sitt kunnande och sin känsla för att upptäcka vilka aktiviteter som behövde taktas. När de navigerade i organisationen använde projektledarna de möten som de organiserade för att interagera med olika grupper. I dessa möten fördjupades förståelsen för vilken övergripande rytm som var den ”rätta” och hur de olika aktiviteterna i

SUO-arbetet kunde taktas. Projektledarna tog rollen som ”dirigenter” och deras ”notsystem” var det gemensamma kunnandet om och känslan för den övergripande rytmen i hela SUO-arbetet. Dessutom fanns andra rytmer att ta hänsyn när de dirigerade SUO-arbetet. Dessa rytmer fick de kännedom om i olika möten, genom interaktioner med medarbetare, kollegor och politiker.

Genom att förhålla sig till dessa rytmer, dirigerade projektledarna SUO-arbetet vidare mot målet, det vill säga skapandet av en ny flexibel organisering som, genom utökade samverkansmöjligheter skulle uppfylla kraven för ett framtida socialt hållbart Mellanstad. Projektledarna använde de övriga fyra aktivitetsmönstren på följande sätt:

- För att *planera* krävdes att projektledarna skiljde på stora och små frågor och hantera ordningen på de aktiviteter de planerade, som ett led i taktandet.
- Projektledarna *navigerade* i organisationen och utvecklade en förståelse för vilka aktiviteter som kunde påverka SUO-arbetet och som därmed krävde att taktas.
- I *interagerandet* med kollegor, medarbetare och politiker skapades en gemensam förståelse för vilka aktiviteter som var viktiga att ta hänsyn till i taktandet och vilka som skulle taktas.
- Genom att *dokumentera* möten och skriva planer och förslag till beslut blev dessa aktiviteter materialiserade, tydliggjorda och påtagliga såväl för projektledarna som för övriga involverade.

Takta var det överordnande aktivitetsmönstret som höll ihop och styrde de övriga med hänsyn till vilka behov som fanns och vilka utmaningar som skulle lösas. Nedan följer en förtydligande beskrivning av takta ur ett praktikorienterat perspektiv.

Takta som ett flerdimensionellt begrepp

Takta har en tydlig koppling till tid och ordning – när saker ska göras och aktiviteter genomföras. Takta har i detta kapitel förklarats som ett samlande begrepp för att samordna, anpassa samt gå i takt med övriga aktiviteter i och utanför organisationen. Under arbetet med att skriva fram takta som ett överordnande aktivitetsmönster har min förståelse för begreppet fördjupats och därmed har jag upptäckt flera dimensioner av takta som jag utvecklar här. Jag menar att takta kan förstås ur ett flertal olika dimensioner: den tidsmässiga, den sociala, den gränsöverskridande, den känslorelaterade, den holistiska och den situerade dimensionen. Dessa dimensioner relaterar till

hur praktiker beskrivs i praktikorienterad forskning (se t.ex. Barnes, 2001; Gherardi, 2006, 2015a; Nicolini et al., 2003; Schatzki).

Att takta kan förstås utifrån dessa sex dimensioner är en naturlig konsekvens av att takta i avhandlingen ses som en del av en praktik, ett överordnande aktivitetsmönster. Skildringen av takta i de sex dimensionerna nedan utgår därför från hur praktiker beskrivs i praktikorienterad forskning och används som ett stöd i redogörelsen för takta som ett flerdimensionellt begrepp. Redogörelsen för de olika dimensionerna inleds med den tidsmässiga dimensionen som också är den dimension som hittills diskuterats och fördjupats i detta kapitel.

Den tidsmässiga dimensionen

Det finns en tidsmässig dimension i takta som är både kort- och långsiktig. Taktandet handlar om att förstå vad som ska göras här och nu, men också att det som görs nu, görs för framtiden. Aktivitetsmönstret planera användes i hög grad till att underlätta taktandet. I tidsdimensionen ligger också aspekter som att anpassa rytmer till en övergripande takt, till organisationens takt. För att få kännedom om dessa rytmer och den övergripande takten är interagerandet och navigerandet viktiga aktivitetsmönster som bidrar till att aktiviteter kan göras i "rätt" tid, vilket har behandlats i tidigare avsnitt i detta kapitel.

Inom den praktikorienterade forskningen är tid intressant för förståelsen av hur praktiker utvecklas och hur aktiviteter samordnas inom och mellan olika praktiker (Granqvist & Gustafsson, 2016; Orlikowski & Yates, 2002; Reinecke & Ansari, 2015; Rowell et al., 2016), det vill säga hur aktiviteter taktas. Tiden spelar också roll för att praktiker ska reproduceras och kunskapen i dem utvecklas (Nicolini, 2013). Den tidsmässiga dimensionen räcker dock inte för att taktandet ska fungera. Den sociala dimensionen i taktandet är därför ett viktigt komplement.

Den sociala dimensionen

Genom interaktion skapades den sociala dimensionen i takta och underlättade för projektledarna att få kännedom och förståelse för vilka aktiviteter som skulle taktas inom SUO-arbetet, vilka aktiviteter utanför praktiken som påverkade SUO-arbetet samt när och i vilken ordning aktiviteterna skulle prioriteras. Projektledarnas praktik bestod till stor del av diskussioner och interagerande, vilket föranledde mig att i kapitel 7 benämna praktiken som en "pratik". Med andra ord var språket en viktig del av praktiken (Schatzki, 2001a), en social aktivitet i SUO-arbetet och en central förutsättning för

taktandet, men även om språket är väsentligt är det gemensamma kunnandet det viktigaste.

Praktiker är sociala konstruktioner som skapas och återskapas genom individens återkommande handlingar och aktiviteter (Gherardi, 2006). De kan beskrivas som grupper av aktiviteter som är socialt igenkända och som formas och utvecklas av de individer som gör praktiken (Barnes, 2001). Kunskapen som används i praktiker finns gemensamt i de aktiviteter som skapar praktiken. Där finns också ett gemensamt kunnande, ett tyst kunnande (know-how) och en känsla av vad som är rätt eller fel (Gherardi, 2006). Den sociala dimensionen är nära förknippad med det gränsöverskridande som skedde vid möten när personer från olika delar av organisationen möttes för att diskutera angelägna frågor i SUO-arbetet.

Den gränsöverskridande dimensionen

Det finns en gränsöverskridande dimension i takta som visade sig genom att projektledarna i taktandet hade ett behov av att interagera och samverka med dem som ansvarade för andra aktiviteter och projekt. Även i de olika grupperingar som projektledarna organiserade arbetade de över enheters, avdelningars och förvaltningars gränser och därmed skapades gemensam kunskap om de olika aktiviteter som påverkade SUO-arbetets rytm, både inom själva SUO-arbetet (valet och riggningen av pilotområden) och utanför (besparingen och "bemanningsproblematiken). Genom dessa gränsöverskridande samverkansaktiviteter ökade möjligheten att prioriteringen och ordningen skulle bli den "rätta", även om det inte alltid lyckades. Att takta innebär således att lyfta blicken och se bortom organisatoriska, professionella och individuella gränser och i stället fokusera på de aktiviteter som kräver samordning.

Inom den praktikorienterade forskningen beskrivs praktiker som gränsöverskridande. I och med att fokus är på individens handlingar och aktiviteter blir gränser sekundära (Gherardi, 2006; Nicolini et al., 2003). För att studera och beskriva en praktik i förhållande till andra praktiker krävs dock att gränser skapas för att tydliggöra en specifik praktiks aktiviteter. För att bättre förstå gränser krävs därför också ett holistiskt synsätt.

Den holistiska dimensionen

För det överordnande aktivitetsmönstret takta var den holistiska dimensionen central. Projektledarna hade ansvaret att lyfta blicken och skapa en förståelse för hur delarna påverkade helheten och tvärt om. Detta underlättade taktandet genom att de såg SUO-arbetets olika delar och organisationen Mellanstads kommun som en helhet. Detta synsätt möjliggjorde att

identifiera aktiviteter inom och utanför projektet som påverkade SUO-arbetet, det vill säga de ökade sin förståelse för organisationens rytmer och den övergripande takten.

Den holistiska dimensionen i praktikorienterad forskning innebär att praktiker kan beskrivas som grupper av aktiviteter (Barnes, 2001). Praktiker består av återkommande handlingar som i sin tur kan grupperas i återkommande aktiviteter. Dessa aktiviteter kan sättas samman i grupperingar av meningsskapande enheter som blir till praktiker (Gherardi, 2006). För projektledarnas återkommande aktiviteter har jag dessutom skapat ytterligare en nivå och grupperat de återkommande aktiviteterna i aktivitetsmönster. Dessa utgör i sin tur projektledarnas huvudsakliga praktik. Det finns också en känslorelaterad dimension som utgör den femte dimensionen av takta.

Den känslorelaterade dimensionen

Taktandet utgick inte bara från det kunnande som projektledarna tillägnade sig i interaktion med andra. Vid vissa tillfällen, exempelvis i kontakterna med politiken, använde projektledarna även sin erfarenhet och sin känsla för när i tiden olika aktiviteter skulle genomföras och hur. På det sättet taktade projektledarna med hjälp av sin känsla för vad som var rätt eller fel vid en speciell tidpunkt. Känslor är kroppsrelaterade och därmed har takta även en relation till kroppen. Genom känslan av vad som var "rätt" tid och "rätt" ordning för hur aktiviteter skulle genomföras, taktades SUO-arbetet och projektledarna använde sitt tysta kunnande, sitt know-how, för att hantera och driva SUO-arbetet framåt.

I praktikorienterad forskning är känslan av vad som är rätt och fel en del av kunnandet som finns i praktiken (Björkeng et al., 2009; Gherardi, 2015a). Om denna känsla är starkt cementerad i praktiken, kan det dock medföra att andra sätt att genomföra arbetsuppgifter inte prövas (Gherardi, 2006), vilket kan ses som negativt då risken är att bättre och mer effektiva arbetssätt förbises. Genom att följa sin känsla av var aktiviteter ska genomföras ökar chansen att taktandet fungerar. Den situerade dimensionen gör därmed de sex dimensionerna av takta komplett.

Den situerade dimensionen

Takta har en tydlig situerad dimension genom att de arbetsuppgifter som genomfördes och känslan av vad som skulle göras var beroende av plats, kontext och situation. Den situerade dimensionen tydliggör att takta innefattade en känsla och ett kunnande om var aktiviteter skulle genomföras och i vilka fora olika frågor skulle diskuteras och hanteras. Den situerade

dimensionen innebar även att oförutsedda händelser anpassades till vissa situationer och hanterades genom ett mått av improvisation, det vill säga att projektledarna handlade på ett spontant och intuitivt sätt (jmf. Crossan & Sorrenti, 2002). Detta medförde att SUO-arbetet växte fram på ett organiskt vis genom improvisation, parallellt med det ständiga planerandet. Att improvisera är ett vanligt sätt att möta oförutsedda händelser, särskilt i projekt där förutsättningarna ofta ändras (Nandhakumar & Jones, 2001).

Praktiker är situerade, vilket inom den praktikorienterade forskningen innebär att de handlingar och aktiviteter som utförs är platsberoende och styrs av kontext och situation. En aktivitet som är lyckosam i en situation behöver inte vara det i en annan. Gherardi (2006) menar att det intressanta inte är vilka aktiviteter som utgör praktikerna, utan hur aktiviteterna formas beroende på den kontext de finns i.

De sex dimensioner som ovan beskrivits förklarar således takta som ett vidare och djupare begrepp som inte enbart betyder anpassa, samordna och gå i takt, utan tydliggör den komplexitet som finns i takta som en del av projektledarnas praktik. Dessa sex dimensioner är dock inte förbehållna beskrivningen av takta. De övriga aktivitetsmönstren planera, navigera, interagera och dokumentera kan också de relatera dimensionerna (eftersom även de är delar av en praktik), men här väljer jag att fokusera på takta. Detta övervägande bottnar i att takta inte är ett etablerat begrepp och därför är behovet av att diskutera och förklara takta större än för de övriga handlingsmönstren planera, navigera, interagera och dokumentera.

Hur taktas sex dimensioner beaktas kan påverka hur taktandet lyckas. I nästa avsnitt ger jag exempel på när projektledarna taktade SUO-arbetet och när det inte taktades.

När taktandet fallerade gick SUO-arbetet i otakt

När SUO-arbetet taktades kunde utmaningar och problem lösas med hjälp av aktivitetsmönstren planera, navigera, interagera och dokumentera. Ett exempel på detta är utmaningen att välja och ”rigga” pilotområden som beskrivits i kapitel 5. I detta fall samordnades olika centrala aktiviteter så att de genomfördes i ”rätt” ordning i förhållande till SUO-arbetets rytm, politikens rytm och organisationens övergripande takt. I och med det kunde pilotområdena utvecklas inom ramen för SUO-arbetet.

De sex dimensionerna kan urskiljas i detta exempel (för en mer utförlig beskrivning av val av pilotområden, se kapitel 5 och 6):

- Den tidsmässiga, genom att hänsyn togs till organisationens övergripande takt och dess underliggande rytmer.
- Den sociala, genom att kommunikation och interaktion underlättade taktandet.

- Den gränsöverskridande, genom att fokus var på att gemensamt och i samverkan skapa pilotområden.
- Den holistiska, genom förståelse för hur olika kriterier för val av område påverkade möjligheterna i områdesvalet.
- Den känslorelaterade, genom att projektledarna använde känslan av när och vad som skulle kommuniceras.
- Den situerade, genom att hänsyn togs till vilka behov som fanns i det läge projektet befann sig och i vilka fora diskussioner fördes.

Det fanns dock tillfällen när SUO-arbetet inte taktades. Då samordningen och överblicken saknades och rytmen i arbetet saktades ner på grund av att takten och rytmen inte beaktades i förhållande till den övergripande takten. Vid dessa tillfällen hamnade SUO-arbetet i otakt med andra rytmer i organisationen. Detta hände i slutet av SUO-arbetet när medarbetarnas tjänster skulle omfördelas som ett resultat av omorganiseringen, samtidigt som pilotområdena skulle bemannas. Det visade sig att de aktiviteter som var involverade i bemanningsprocessen inte taktade och dessutom saknades ett beslut om det extra ekonomiska tillskott som projektledarna äskat. De extra resurserna var nödvändiga för att möjliggöra en start av pilotområdena 2016, resonerade projektledarna. Därmed uppstod problem och SUO-arbetets tempo saktades ner. I en diskussion framkom att de ansvariga chefernas tidsuppfattning skiljde sig från projektledarnas.

Min tolkning av varför aktiviteten ”bemanning av pilotområdena” inte taktades är att hänsyn inte togs till de sex dimensionerna. I de sammanfattande punkterna nedan kan jag konstatera att samtliga dimensioner av takta saknades (för en mer utförlig beskrivning av bemanningen av pilotområdena, se kapitel 5 och tidigare avsnitt i detta kapitel):

- Den tidsmässiga, genom att hänsyn inte togs till organisationens övergripande takt och dess underliggande rytmer.
- Den sociala, genom att kommunikation och interaktion inte prioriterades med ”rätt” personer.
- Den gränsöverskridande, genom att omfördelningen av tjänster inte sågs som en gemensam angelägenhet.
- Den holistiska, genom att förståelse saknades för hur olika personalfördelningsaktiviteter påverkade möjligheterna att erbjuda de två tilltänkta medarbetarna de nya processledartjänsterna.
- Den känslorelaterade, genom att projektledarna troligen använde känslan av vilka aktiviteter som skulle göras när, men deras känsla var en annan än chefernas.

- Den situerade genom att takta inte hade en plats i SUO-arbetet vid detta tillfälle, eftersom hänsyn inte togs till vilka behov som fanns, i det läge projektet befann sig.

Ovanstående exempel visar att hur aktiviteter taktas har en subjektiv aspekt. Känslan för vad som är ”rätt” ordning kan skilja sig åt beroende på vem som taktar och vilket perspektiv den som ansvarar för taktandet har. Därför är den sociala dimensionen central då interagerande mellan samverkansparter underlättar att skapa ett gemensamt synsätt och därmed minskar risken att problem som otakt uppstår i organisationen.

Takta – en sammanfattning

Takta är ett centralt begrepp i avhandlingen. I takta ryms aspekter av rytm och takt, om hur en medvetenhet om det egna arbetets rytmer och kringliggande aktivitetens rytmer kan anpassas till organisationens övergripande takt, som i detta kapitel representeras av årshjulet i Mellanstads kommun. En sådan anpassning underlättar att bibehålla det egna arbetets rytm och minskar risken att arbetets rytm saktar ner på grund av andra aktivitetens påverkan. Projektledarnas taktande bidrog till att SUO-arbetet samordnades, anpassades och gick i takt med den övriga organisationen.

Takta förstås som en del av projektledarnas praktik, ett överordnande aktivitetsmönster som tillsammans med de övriga aktivitetsmönstren, skapade en helhet, en praktik för organisering för samverkan. Taktandet underlättades av de övriga aktivitetsmönstren som i sin tur styrdes av takta.

Att takta är ett komplext begrepp diskuteras avslutningsvis i kapitlet där takta beskrivs i sex dimensioner: den tidsmässiga, sociala, gränsöverskridande, holistiska, känslorelaterade samt den situerade dimensionen.

Nästa kapitel

I nästa kapitel diskuteras takta vidare. Jag förklarar hur synen på takta som ett flerdimensionellt begrepp underlättar organisering för samverkan. Även gränser och gränsöverskridande diskuteras. Kapitlet avslutas därefter med svaret på forskningsfrågan.

Kapitel 9. Den praktik som organiserar för samverkan

Avhandlingens syfte är att utforska och fördjupa förståelsen för den praktik som utvecklas i organisering för samverkan, genom att besvara frågan om hur organisering för samverkan görs i en kommunal organisation. I detta kapitel diskuteras hur projektledarna organiserade för samverkan och hur deras praktik bidrog till detta. Kapitlet innehåller också en redogörelse för hur de fem handlingsmönstren bidrog till hanterandet av av gränser under SUO-arbetets gång samt hur dessa gränser kan förstås. Takta har fått en central betydelse även i detta kapitel då det utgör en del av avhandlingens slutsats. Kapitlet avslutas med en diskussion om hur avhandlingens syfte uppnås och dessutom diskuteras och formuleras svaret på forskningsfrågan.

Ett arbete för samverkan

SUO-arbetet uppfattades, genom dess fokus på samverkan, som ett sätt att skapa förutsättningar att möta utmaningar på flera nivåer, såväl på samhällsnivå och organisatorisk nivå som individnivå. Utgångspunkten för SUO-arbetet var att genom en mer flexibel organisering av kommunens verksamheter förbättra möjligheterna till samverkan och därmed underlätta samordning och samverkan, både mellan interna och externa parter. Samverkan skulle därmed lösa en del av kommunens utmaningar och genom ett bättre utnyttjande av Mellanstads kommuns samlade resurser skulle invånarnas behov av kommunal service mötas. Med framtida begränsade ekonomiska resurser var dessutom samverkan ett steg på vägen till ett socialt mer hållbart samhälle (jmf. Danermark & Kullberg, 1999; Lindberg, 2009).

Samverkan skulle också möjliggöra en lösning på organisatoriska problem i Mellanstads kommun genom att bidra till en upplösning av den stuprörslänkande organisation med hindrande gränser mellan enheter och avdelningar som försvårade såväl gränsöverskridande aktiviteter som

planeringen för dessa (jmf. Almqvist, 2004; Ferlie, Hartley, & Martin, 2003).

Dessutom skulle samverkan vara ett sätt att komma tillrätta med invånarnas problem som skapats av den fragmentering som välfärdstjänster kännetecknas av. Med samordning och integrering av välfärdstjänster skulle invånarnas trygghet och välbefinnande öka och därmed deras tillit till den kommunala organisationen. Risken att invånarnas behov skulle falla mellan stolarna kunde på det sättet minskas (jmf. Andersson et al., 2011; Axelsson & Axelsson, 2006; Tyrstrup, 2014).

Den politiska ledningen såg sålunda samverkan som en lösning på problem på flera nivåer när SUO-arbetet, uppdraget att utreda och organisera för samverkan överlämnades till projektledarna i maj 2015.

Innan samverkansprocesser initieras bör fem typer av samverkanskompetenser finnas på olika nivåer i organisationer, menar Barnes och Sullivan (2002) samt Sullivan och Skelcher (2002). Därför bör följande nivåer undersökas för bedöma om förutsättningar för samverkan finns:

1. *Den strategiska nivån* – där en vision för samverkan skapas. Visionen om samverkan fanns som ovan beskrivits på en strategisk politisk nivå i Mellanstads kommun.
2. *Ledningsnivån* – där ansvaret för att tydliggöra befogenheter och ansvar i organisationen och gentemot samverkansparterna ligger. En medvetenhet om ansvar och befogenheter fanns genom den styrgrupp som var kopplad till SUO-arbetet.
3. *Den operativa nivån* – där organisationens strukturer och processer möjliggör att nya aktiviteter kan genomföras. På denna nivå möjliggjorde SUO-arbetet att nya aktiviteter utvecklades och genomfördes i syfte att underlätta samverkan.
4. *Praktikernivån* – där utbildning av medarbetares färdigheter och förmågor sker för att underlätta samverkan. Medarbetarna involverades i SUO-arbetet och utbildning för dem som skulle arbeta på pilotområdena planerades.
5. *Samhälls- och invånarnivån* – där de kulturella, materiella och personliga resurserna finns, som kan vara en del av förändringsprocesser. Intentionen med SUO-arbetet var att involvera invånare på pilotområdena.

Ovanstående genomgång visar att SUO-arbetet hade förutsättningar att fylla en funktion som ett organiseringsarbete för samverkan eller som en initial del i en samverkansprocess, enligt Barnes och Sullivan (2002) samt Sullivan och Skelcher (2002).

Fem aktivitetsmönster organiserade för samverkan

Under SUO-arbetet utvecklade projektledarna en praktik bestående av fem grupper av återkommande aktiviteter som växte fram under SUO-arbetet (jmf. Barnes, 2001; Gherardi, 2011). I avhandlingen benämns dessa som aktivitetsmönster och kallas: planera, navigera, interagera och dokumentera samt takta, ett överordnande femte aktivitetsmönster. I kapitel 6 och 7 har jag redogjort för hur de fyra aktivitetsmönstren bidrog till projektledarnas praktik när de utredde och organiserade för samverkan. I kapitel 8 har jag beskrivit hur takta framträdde som ett femte överordnande aktivitetsmönster, den roll det spelade tillsammans med de övriga aktivitetsmönstren och därmed också för projektledarnas praktik.

Projektledarna utvecklade en praktik när de utredde och organiserade för samverkan. I deras praktik ingick att samverka internt med kollegor, chefer och medarbetare och på så sätt ta del av deras kunskap om de frivilliga verksamheterna. Dessutom lyssnade de till kommentarer och reflektioner om de utvecklingsidéer och förslag som projektledarna la fram på möten under SUO-arbetet. I dessa interaktioner skedde ett gemensamt kunskapande som innebar att SUO-arbetet utvecklades i samverkan med berörda chefer, främst under arbetsgrupps- och styrgruppsmöten. Dessutom bidrog mötena till att projektledarnas idéer och SUO-arbetet förankrades i organisationen.

Aktivitetsmönstren användes under hela SUO-arbetet, men i olika stor utsträckning beroende på vad som gjordes och vilka utmaningar som uppkom och hanterades i projektet. Exempelvis var planerandet extra intensivt i fas 3, efter det att inriktingsbeslutet fattats av kommunstyrelsen i maj. Den största delen av navigerandet skedde i starten av SUO-arbetet då nyckelpersoner och resurser identifierades och navigerandet var därför mest aktivt fram till början av fas 4. Handlingsmönstret interagera användes under hela SUO-arbetet, men interaktionsaktiviteterna ökade under hösten i fas 4, då en mängd diskussioner fördes i olika fora. Interagerandet styrde dokumenterandet, eftersom dokumentationen var kopplad till möten. Det överordnande aktivitetsmönstret takta underlättade samordning och anpassning av SUO-arbetets aktiviteter under hela den tid arbetet pågick.

En praktik för samverkan

Projektledarna utvecklade således en praktik bestående av aktivitetsmönster som skapades och utvecklades under det att arbetet genomfördes i samverkan med kollegor, chefer och medarbetare. Aktivitetsmönstret *planera* underlättade samverkan då SUO-arbetet organiserades med många möten som skapade tillfällen för kommunikation och interaktion över organisatoriska gränser (enheter, avdelningar, förvaltningar) samt professionsgränser. Kommunikation och interaktion ses som centrala

aktiviteter som underlättar samverkansarbeten (Andersson et al., 2011; Danermark, 2004; Huxham & Vangen, 2005; Widmark et al., 2011).

Genom att *navigera* ökade förståelsen för hur organisationen fungerade och hur olika organisatoriska gränser skapade hinder för samverkan som exempelvis beställarnas sätt att beställa interna tjänster eller enheters och avdelningars budgetprocesser. Att överskrida gränser inom och mellan organisationer har i denna avhandling konstaterats vara en stor utmaning i många samverkansprojekt (Andersson et al., 2011; Huxham & Vangen, 2005; Ramaswamy & Ozcan, 2014).

Aktivitetsmönstret *interagera* var centralt i möten och genom interagerande och kommunikation skapades en känsla av tillit i samverkan mellan projektledarna och de involverade mötesdeltagarna. Känslan av förtroende och tillit är en viktig utgångspunkt för att möjliggöra gränsöverskridande i samverkanssammanhang (Andersson et al., 2011; Bryant, 2002; Sullivan & Skelcher, 2002).

Genom att *dokumentera* SUO-arbetet skapades en tydlighet för dem som deltog, om hur organiseringsarbetet fortlöpte. Det som diskuterades på möten med efterföljande beslut, dokumenterades och möjliggjorde därmed för dem som var frånvarande att ta del av projektets progression. Tydlighet i samverkansprojekt, exempelvis när det gäller ansvar och befogenheter, lyfts fram som ytterligare en väsentlig aspekt som underlättar samverkan (Andersson et al., 2011; Barnes & Sullivan, 2002; Bryant, 2002; Sullivan & Skelcher, 2002).

De aktiviteter som ingick i det överordnande aktivitetsmönstret *takta* tillförde flera olika dimensioner till SUO-arbetet. I takta fanns en *tidsmässig dimension* som innebar ett kunnande om när aktiviteter skulle genomföras samt en förståelse för SUO-arbetets rytmer och organisationens övergripande takt. Den *sociala dimensionen* innebar möjligheter att genom interaktion få kännedom om och förståelse för vilka aktiviteter som skulle taktas, i vilken ordning, när och var. SUO-arbetet genomfördes över enheters, avdelningars, förvaltningars samt professioners gränser och därmed skapades gemensam kunskap om de olika aktiviteter som påverkade SUO-arbetet både inom själva SUO-arbetet (t.ex. valet och riggningen av pilotområden) och utanför (t.ex. besparingen och bemanningsproblematiken). Gränsöverskridande samverkansaktiviteter som exempelvis möten tydliggjorde den *gränsöverskridande dimensionen* i takta då möjligheterna att prioriteringen och ordningen skulle bli den ”rätta” ökade med dessa aktiviteter (möten). Den *holistiska dimensionen* var central i taktandet. En helhetssyn bidrog till en samordning av de liknande arbetsuppgifter och tjänster som organisationens olika enheter och avdelningar utförde parallellt i organisationen (t.ex. aktiviteter för arbetssökande). Denna insikt påverkade projektledarnas förståelse för hur de skulle organisera för samverkan. Vid vissa tillfällen, exempelvis i kontakterna med politiken, använde projektledarna även sin erfarenhet och sin känsla för när i tiden, men också

var, olika aktiviteter skulle genomföras. Detta är exempel på den *känslorelaterade dimensionen*. Projektledarna taktade således med hjälp av sin känsla för vad som var rätt eller fel vid en speciell tidpunkt, vilket kan förstås som ett tyst kunnande om när något skulle göras. Slutligen har takta en tydlig *situerad dimension* genom att de arbetsuppgifter som genomfördes och känslan av vad som skulle göras, var beroende av plats, kontext och situation. Takta innebar därmed inte endast ett tyst kunnande om *när* aktiviteter skulle genomföras utan också *var* de skulle genomföras och i vilka fora olika diskussioner skulle föras.

När projektledarna organiserade för samverkan arbetade de gränsöverskridande genom att de i möten sammanförde representanter från olika organisatoriska enheter, avdelningar och förvaltningar samt personer med olika uppdrag och professioner. På det sättet fick de olika representanterna kännedom om aktiviteter utanför deras egen verksamhet och en större förståelse för vad som skulle kunna påverka deras egen verksamhet.

En praktik som hanterade olika gränser

Aktivitetsmönstren som skapade projektledarnas praktik underlättade organseringen av samverkan under SUO-arbetet även när det gällde gränsöverskridande aktiviteter. Här diskuteras de gränser som tidigare beskrivits i avhandlingen, som också preciseras i samverkansforskningen, där de skildras som problematiska och hur dessa hanterades främst genom interagerande i möten av olika slag. Dessa möten möjliggjordes genom navigera och planera samt materialiserades och gjordes bestående genom dokumentera. Det överordnande aktivitetsmönstret takta bidrog till att mötena och de frågor som hanterades genomfördes i ”rätt” tid och i ”rätt” sammanhang.

Den gränsproblematik som gäller organisationens *strukturella gränser* (Andersson et al., 2011; Bason, 2010; Huxham et al., 2000; Ramaswamy & Ozcan, 2014; Torfing, 2016) framträdde i SUO-arbetet exempelvis i diskussioner i strateggruppen där de interna beställningarna av verksamheter hanterades. I mötena med strateggruppen diskuterades och utvecklades nya sätt att samverka över organisatoriska gränser som förvaltnings-, avdelnings- och enhetsgränser. Dessa möten utgjorde därför ett centralt gränsöverskridande bidrag och stöd till arbetet för en samverkande organisation. Projektledarnas avsikt var också att en diskussion om beställningarnas utformning skulle underlätta framtida samverkan.

Den gränsproblematik som relateras till *professioners gränser* (Andersson et al., 2011; Danermark & Kullberg, 1999; Huxham, 1996) diskuterades även i SUO-arbetet. Organseringen av personalen i nya konstellationer på pilotområdena, där medarbetarna planerades involveras i utvecklingsarbetet

och att lära av varandra i det dagliga arbetet, var ett sätt att överskrida de professionella gränserna och därmed skapa en känsla av tillit och förtroende (jmf. Andersson et al., 2011; Bryant, 2002; Sullivan & Skelcher, 2002). Dessutom var uppdraget till denna nya konstellation av kollegor att skapa en gemensam plattform med gemensamma långsiktiga mål (jmf. Huxham & Vangen, 2005; Lindberg, 2009) utifrån invånarnas behov på respektive pilotområde.

Gränserna mellan invånare och kommunens representanter planerades överbryggas genom kommunikation med invånarna på respektive område (jmf. Andersson et al., 2011; Huxham & Vangen, 2005). Detta skulle bland annat ske genom dialogmöten i olika former, vilket medarbetarna skulle utbildas för. Genom en fungerande kommunikation var avsikten att tilliten till den kommunala organisationen skulle öka och därmed även invånarnas engagemang för området och den sociala situationen på lokal nivå.

De olika typer av gränser som påverkade SUO-arbetet stämmer väl överens med de aspekter som samverkansforskningen pekar på som centrala utmaningar för samverkan.

Eftersom samverkan i denna avhandling förstås som en gränsöverskridande aktivitet är gränser särskilt intressanta. Jag kommer därför, i några av de kommande avsnitten i detta kapitel, att uppehålla mig vid gränser och dess betydelse för samverkan. Hur de gränsrelaterade utmaningar som fanns i SUO-arbetet hanterades och hur olika synsätt på gränser kan leda till olika ageranden kommer därmed att diskuteras.

SUO-arbetet som ett gränsöverskridande praktik

I de aktiviteter som utfördes inom SUO-arbetet var samverkan ständigt närvarande som ett mål, men också som ett medel för projektledarna att ta sig till målet. Det överordnande målet var att organisera för samverkan, dels den interna samverkan inom organisationen, men också att organisera de frivilliga verksamheterna så att samverkan med andra externa organisationer underlättades. Medlet att ta sig till målet var att i samverkan med kollegor, medarbetare och chefer finna vägarna till målet. I denna samverkanskontext utvecklade projektledarna sin praktik som därmed kan förstås som en ”gränsöverskridande praktik”.

De flesta samverkansprojekt startar med att representanter från olika organisationer samlas för att tillsammans lösa någon form av gemensamt problem, där ingen har något större ansvar än någon annan. Samverkansprojektet, SUO-arbetet, var annorlunda på två sätt:

För det första hade de två projektledarna till uppgift att leda SUO-arbetet och därmed även ett tydligt ansvar för dess genomförande och avslutande och också för taktandet av aktiviteter.

För det andra handlade samverkan i SUO-arbetet huvudsakligen om att samverka internt mellan avdelningar och enheter i Mellanstads kommun. Med sin erfarenhet av tidigare samverkansprojekt och även annan erfarenhet agerade projektledarna som ”underlättare” och förmedlare över gränser (jmf. Stier & Dobers, 2017) genom att de i olika möten sammanförde kollegor, medarbetare och chefer där gemensamma framtidsfrågor diskuterades över strukturella och professionella gränser. De organiserade därmed SUO-arbetet som ett gränsöverskridande arbete där möten skedde med representanter för olika enheter, avdelningar, förvaltningar, verksamheter och professioner. De gränsöverskridande aktiviteterna bidrog till en förståelse för de olikheter som fanns på skilda sidor om de organisatoriska och professionella gränserna. Exempelvis menade deltagare i strategigruppen att de såg fördelar med att samverka om ”paraplyet” (ett nytt sätt att utforma beställningar av verksamheterna), då det samtidigt lärde sig mer om sina kollegors ansvarsområden och därmed möjliggjordes nya lösningar på utformningen av beställningarna. Detsamma gällde för arbetsgruppens medlemmar som genom kontinuerliga möten där vars och ens verksamheter diskuterades, fick en ökad förståelse för varandras arbetssituation.

I SUO-arbetet fungerade projektledarna som ”gränsgångare” (boundary-spanners) mellan enheter, avdelningar och förvaltningar (jmf. Sullivan & Skelcher, 2002), vilket jag skildrar nedan. Ett liknande begrepp är det engelska ”brokers” (mäklare) som beskriver hur vissa individer genom att de förflyttar sig mellan grupper underlättar och bidrar till informationsöverföring och kunskapande i en organisation (jmf. Forsberg, 2018). Även detta begrepp har en relevans i beskrivningen av projektledarnas praktik, då de genom att röra sig mellan olika grupperingar i organisationen informerade, förklarade och förankrade idéer som berörde SUO-arbetet. Här jag dock valt att utveckla diskussionen om projektledarnas roll som gränsgångare, då jag förstår gränsgångarens roll som mer omfattande och anser att den passar väl för en skildring av deras roller i organisationen och hur de hanterade SUO-arbetet.

Gränsgångare eller ”taktare”

Gränsgångare bidrar till att strukturella och professionella gränser suddas ut. De ser till hela organisationens behov såväl som till den egna aktivitetens eller enhetens intressen. Gränsgångare *bygger nätverk* och personliga relationer med många olika aktörer, de *förhandlar på olika organisatoriska nivåer, löser problem* och *mobiliserar resurser* för att åstadkomma ett lyckat arbete (Williams, 2002). Gränsgångaren ser till hela organisationen och förstår hur delarna bidrar till helheten. Williams (2002) redogörelse för gränsgångarens kompetenser stämmer väl in på projektledarnas praktik. De byggde nätverk med olika aktörer som exempelvis externa experter, politiken och arbetsgruppen. De förhandlade främst med politiken, till

exempel när sparbetet diskuterades, men också med chefer och kollegor i olika frågor som bemanningen av pilotområdena. I samband med förhandlingarna om sparbetet löstes problemet med finansieringen av processledartjänsterna, då resurser efter många diskussioner kunde mobiliseras för detta. Dessa gränsgångaraktiviteter underlättade taktandet genom att de utvecklade ett kunnande om organisationen i förhållande till SUO-arbetet och därigenom kan projektledarnas roll som gränsgångare också förstås som ”taktare”.

Det svenska begreppet ”samverkansskicklighet” kan relateras till gränsgångare. Det är ett relativt nytt begrepp som återfinns i vissa platsannonser när olika typer av kompetenser preciseras för lediga tjänster. Bjursell et al. (2016) undersöker och definierar begreppet i relation till lärosätets anställda och kommer fram till att följande punkter är relevanta ur ett individperspektiv. Samverkansskicklighet är att:

- respektfullt kunna anpassa sig till olika individers perspektiv och uttryckssätt
- uppnå resultat som tillfredsställer egna såväl som andras intressen
- delta i kunskapsutvecklingen kring metoder och processer för samverkan
- knyta de egna aktiviteterna till lärosätets strategier och visa hur det egna arbetet bidrar till samhället

(Bjursell et al. 2016, s. 59)

Dessa mer individinriktade kompetenser är intressanta då de stämmer väl överens med vad samverkansforskningen säger exempelvis om det positiva i att anpassa sig till andra, utveckla ömsesidiga fördelar samt kunskapande (se t.ex. Huxham & Vangen 2005; Sullivan & Skelcher, 2002; Torfing, 2016). Samverkansskicklighet diskuteras emellertid inte vidare i denna avhandling, då fokus är på praktiker och inte individers förmågor. Dessutom hänförs de ovanstående punkterna till samverkansskicklighet i förhållande till lärosätets anställda, vilket inte är relevant för avhandlingens studie, även om de är relativt allmänt formulerade och skulle kunna omvandlas till samverkansskicklighet inom andra områden. I nästa avsnitt fortsätter i stället diskussionen om gränser och vilka konsekvenser skilda sätt att förstå gränser kan få.

Förståelsen av gränser påverkar agerandet

Under skrivandet av denna avhandling har jag insett att hur gränsöverskridande hanteras kan påverkas av människors förståelse av gränser och deras betydelse. Nedan beskrivs två ytterligheter, två skilda sätt att förstå gränser och därmed också att hantera överskridandet. Utgångspunkten är att samverkan i sig innebär att någon form av gräns överskrids.

Om gränser (strukturella eller professionella) förstås med perspektivet att de är opåverkbara, oföränderliga och fysiska (jmf. Hernes, 2004, fysiska gränser) och därmed hindrar samverkan, kan samverkan ses som något av en "kamp" där gränserna verkligen är problematiska. De samverkande kan välja att hantera de statiska gränserna antingen genom "forcering", det vill säga att aktivt hitta sätt ta sig över eller förbi gränserna, eller att i stället passivt anse att gränserna utgör ett omöjligt hinder som inte går att ta sig förbi. Det senare alternativet liknar det som Huxham & Vangen (2005) beskriver som "collaborative inertia", det vill säga när samverkan inte fungerar och resultat från samverkan därmed uteblir. I de fall en aktiv inställning används är gränsgångarens kompetenser gällande relationsbyggande, respekt och tillit viktiga redskap i forcerandet av gränser (Bjursell et al. 2016; Williams, 2002).

Om organisatoriska och professionella gränser istället förstås som påverkbara, föränderliga och skapade av människor (jmf. Hernes, 2004, sociala och mentala gränser) är utgångspunkten att gränser därmed också kan ändras av människor. Med denna inställning kan gränsöverskridandet hanteras genom att gränser flyttas så att de inte hindrar, utan i bästa fall underlättar och tydliggör ansvar och befogenheter när det gäller de gemensamma samverkansaktiviteterna. Även här är gränsgångarens kompetenser viktiga för att underlätta gränsöverskridandet eftersom goda relationer, respekt och tillit möjliggör att skapa och omskapa gränser under samverkansprojektets gång.

Synen på gränser i SUO-arbetet

I SUO-arbetet fanns ingen uttalad definition om vad samverkan var och vad gränsöverskridande innebar, men däremot en medvetenhet om att förutsättningarna för samverkan innebar att överskrida gränser. Projektledarna talade på olika sätt om gränser i skilda sammanhang och den problematik som gränser medför.

För det första nämndes gränser i det initiala måndagsmötet då projektledarna diskuterade de utmaningar de stod inför och betonade "flerprofessionell samverkan" och "samverkan över organisationsgränser" som viktiga *gränsöverskridande* aspekter att hantera i SUO-arbetet.¹⁹² Dessa

¹⁹² Måndagsmöte 2015-03-15.

gränser kan relateras till de sociala och mentala gränser som Hernes (2004) diskuterar.

För det andra diskuterades gränser i arbetet med att välja ut lämpliga pilotområden i SUO-arbetet. Den diskussionen handlade emellertid om att *undvika att sociala gränser skapades* mellan olika delar i området och möjligheten att arbeta med inkluderande metoder. De jämförde med ett annat område i kommunen där en segregering skett och konstaterade att erfarenheter visade att denna typ av gräns skapade problem i form av en vi-och-dem-känsla¹⁹³ (jmf. Hallin & Hoppe, 2017; Lindberg, 2009). I denna diskussion strävade de således efter att undvika att gränser skapades överhuvudtaget.

För det tredje förekom i diskussionen om att välja pilotområden även en annan gränstdiskussion i möten med arbetsgruppen och styrgruppen, när de resonerade om vilka geografiska områden som skulle väljas ut. Dessa gränstdiskussioner var konkreta och grundades i de fysiska gränser (jmf. Hernes, 2004) som också utgjorde gränser i andra sammanhang för andra verksamheter, som exempelvis skolans upptagningsområde.¹⁹⁴ Dessa gränstdragningar var viktiga för att *avgränsa de båda pilotområdena från den övriga kommunens verksamheter* och bidrog till en tydlighet i förståelsen för respektive områdes behov av sociala insatser och stöd.

För det fjärde talade projektledarna om *behovet av tydliggöra gränstdragningarna mellan olika ansvarsområden*, mellan de politiska nämnderna och SUO-arbetets ansvar.¹⁹⁵ Detta är ytterligare ett exempel på att gränser inte enbart är problematiska utan också kan vara ett stöd som underlättar att klargöra ansvar och befogenheter, under förutsättning av att parterna kommer överens om var gränserna går. Tydlighet i samverkansprojekt, exempelvis när det gäller ansvar och befogenheter, lyfts fram som en central aspekt i samverkanssituationer (Andersson et al., 2011; Barnes & Sullivan, 2002; Bryant, 2002; Sullivan & Skelcher, 2002).

I dessa fyra exempel talade projektledarna om att på olika sätt hantera gränser, antingen genom gränsöverskridande, att undvika att skapa eller att skapa och tydliggöra gränser. Det sätt på vilket de diskuterade gränser tyder på att de förstod gränser som föränderliga och konstruerade av människor och därmed möjliga att påverka och förändra. En syn på organisering och gränser som föränderliga och i ständig utveckling (Hernes, 2004; Weick, 1979) kan möjliggöra att organisatoriska gränser där utgångspunkten att de är hindrande tonas ned, så att samverkansaktiviteter (gemensamma aktiviteter), i stället kommer i fokus och taktandet därmed underlättas. Att finna sätt att hantera och därigenom minska gränsproblematiken gynnar

¹⁹³ Måndagsmöte 2015-10-19.

¹⁹⁴ Arbetsgruppsmöte 2015-10-26.

¹⁹⁵ Måndagsmöte 2015-09-14.

därmed samverkan. Gränsproblematiken inom samverkan handlar således inte endast om att finna sätt att överskrida gränser, utan också att undvika att de skapas eller att aktivt skapa eller omskapa dem på adekvata ställen i organisationen, för att underlätta och förtydliga exempelvis ansvar och befogenheter.

Ovanstående resonemang belyser de skillnader som kan finnas i hur de samverkande betraktar gränser och därmed också gränsöverskridande och gränsskapande. Att utveckla en medvetenhet om gränser och dess betydelse genom att diskutera de samverkandes förståelse av gränser och synsätt i ett inledande skede av ett samverkansprojekt, det vill säga i organiseringen för samverkan, kan därför underlätta och förebygga problematiska situationer. En diskussion om detta kan också bidra till det goda relationsbyggande som betonas som viktigt för att samverkan ska lyckas (Stier & Dobers, 2017).

Hanterandet av gränser är inte bara intressant i samverkanssammanhang, utan kan också vara relevant i annan typ av organisering. Men eftersom denna avhandling riktas mot samverkan och att utgångspunkten är att samverkan i första hand handlar om att överskrida gränser, är det samverkanssituationer som diskuteras här.

I detta kapitel har jag hittills diskuterat hur projektledarnas praktik med takta som det överordnande aktivitetsmönstret underlättade och bidrog till projektledarnas praktik som en gränsöverskridande praktik. Detta är en del i utforskandet och utvecklandet av en fördjupad förståelse för den praktik som utvecklas i organisering för samverkan och som är avhandlingens syfte. Innan forskningsfrågan besvaras utvecklar jag nedan ett resonemang om projektledarnas praktik med fokus på organisering.

Hur görs organisering för samverkan?

SUO-arbetet handlade inte enbart om att hantera gränser, det övergripande uppdraget var att organisera för samverkan. På idéstadiet under utredningsarbetet när förslaget till inriktningsbeslut skrevs fram, var organisering (av och för samverkan) en viktig fråga på ett teoretiskt plan. Under hösten när de idéer som beslutet medförde skulle omsättas i praktiken, var organisering en utmaning som var högst påtagligt. SUO-arbetet krävde att projektledarna organiserade för att genomföra projektet och den organisering av pilotområdena (riggningen) som skedde på slutet av SUO-arbetet var ett resultat av detta.

För att underlätta organiseringen taktades SUO-arbetets aktiviteter dels med varandra inom projektet och dels med angränsande aktiviteter som på olika sätt påverkade arbetets rytm. När taktandet skedde med angränsande aktiviteter överskreds organisatoriska gränser (t.ex. i anpassandet till arbetet med kommunens varumärkesstrategi) eller professionella gränser (t.ex. i

möten med strateggruppen). Genom att takta underlättades anpassningen av de gränsöverskridande aktiviteter som var en del av SUO-arbetet.

För att möjliggöra att takta krävs att de som ansvarar för organiseringen har en förståelse för vad den syftar till. I SUO-arbetet var det därför viktigt att förstå vad samverkan innebär och vilka utmaningar som följer med ett samverkansprojekt. Projektledarna hade god kunskap om både syftet med SUO-arbetet och vad samverkan innebär och detta blev tydligt när pilotområdena skulle ”riggas”.

Riggingen av pilotområdena

I detta avsnitt beskrivs riggingen av pilotområdena som ett första steg mot organisering för samverkan i Mellanstads kommun. De idéer som utvecklades under SUO-arbetet och som uppfattades som väsentliga för att underlätta samverkan på pilotområdena sammanföll till stor del med de utmaningar som samverkansforskningen visar. Exempelvis diskuterades hur ett lärande mellan olika yrkesgrupper och enheter skulle stödjas (för att underlätta gränsöverskridande) samt hur ett engagemang och en infrastruktur för samverkan skulle skapas. Huxham och Vangen (2005) menar att intern samverkan inom en organisation till stor del berörs av samma problematik och utmaningar som den externa samverkan som sker mellan organisationer det vill säga att vikten av exempelvis tillit och engagemang är lika central när det gäller intraorganisatorisk samverkan som interorganisatorisk samverkan.

Det fortsatta arbetet på pilotområdena, efter det att SUO-arbetet var avslutat planerades att bestå i att utveckla förutsättningarna för hur framtida samverkan med externa parter kunde underlättas. En viktig aspekt på det som skulle ske i förlängningen av SUO-arbetet var att *anpassa organiseringen och dimensioneringen av medarbetare efter hur behovet såg ut på det specifika pilotområdet*. Eftersom Norr och Öster hade valts för att de bedömdes ha olika behov, var utgångspunkten att gruppen av medarbetare skulle organiseras på ett behovsanpassat sätt, i stället för att skapa identiska grupper på båda områdena. Därmed kunde antal och sammansättning av olika yrkeskategorier variera på områdena. Dessutom var målsättningen att skapa en flexibel organisation som kunde öka eller minska vid behov och därför var avsikten att pilotområdena skulle starta med en minimal personalstyrka och därefter utökas och förändras allt eftersom det lokala behovet växte och blev tydligare.

En annan viktig aspekt var att *förberedelserna för samverkan skedde i samverkan med dem som skulle ”göra jobbet”*. Genom att projektledarna tidigt hade involverat kollegor, chefer och medarbetare fanns förutsättningar att skapa ett engagemang och en förståelse för syftet med SUO-arbetet och dess fortsättning på pilotområdena. Interagerandet i de olika grupperingarna syftade inte endast till att kunskapa, utan möjliggjorde även att en känsla av

tillhörighet, medskapande och delaktighet utvecklades hos deltagarna. De kunde således påverka SUO-arbetets progression genom sitt engagemang. De många möten som genomfördes var också ett sätt för projektledarna att förankra de tankar och idéer i organisationen, som utvecklades i SUO-arbetet och interagerandet ökade förutsättningarna att förbereda utvecklingen av pilotområdena på ett adekvat sätt.

Projektledarnas intentioner när det gällde att engagera medarbetarna genomfördes dock inte enligt deras föresatser och höstens planerade workshops som riktades till medarbetare kom aldrig till stånd. Hur medarbetarna skulle involveras blev i stället ett ständigt återkommande diskussionsämne som beskrivits som en utmaning i kapitel 5. Organiserandet för samverkan kom därmed att främst baseras på möten med arbetsgrupp och styrgrupp.

De två sista aspekterna ovan, att medvetet utveckla och anpassa förutsättningarna för samverkan på pilotområdena och att göra det i samverkan med medarbetare, uppfattar jag som ett viktigt resultat av SUO-arbetet. Att organisera för samverkan innebar i detta fall att utveckla flexibla organisationer i pilotområdena, i samverkan med dem som skulle delta i ett arbete där samverkan var utgångspunkten och där förutsättningar för såväl intern som extern samverkan skulle skapas.

De utmaningar som ofta uppstår i samverkanssituationer redovisas i forskningen och med hänsyn till att samverkan är svårt, bör de medarbetare som ska ”göra samverkan” få stöd från organisationen i sitt arbete. I Mellanstads kommun var tanken att stödet skulle utgöras av processledare, chefer och olika aktiviteter som underlättade samverkan, exempelvis strategigruppens diskussioner och utbildning av medarbetare.

Förbereda för samverkan

Att organisera betyder att upprätta system, att planera och ordna. Projektledarna arbetade med att skapa ett system genom att planera och ordna för samverkan. Att organisera för samverkan innebär att skapa system och en ordning så att de kända fallgroparna och svårigheterna (som brist på kommunikation och tillit eller asymmetriska maktrelationer och konkurrens mellan kollegor) kan hanteras. Detta kan göras genom att förbereda organisationens medarbetare på vilka problem som kan uppkomma och genom att betona och diskutera särskilt viktiga grundförutsättningar för en fungerande samverkan (t.ex. tillit, kommunikation och förståelse av gränser). Därmed skapas ett klimat för att interagera, lyssna, visa respekt och skapa goda relationer (jmf. Stier & Dobers, 2017).

Arenor för interaktion, lyssnande och lärande skapades av projektledarna genom de olika möten de organiserade som kunskapande möten, arbetsgruppsmöten och strategigruppsmöten. I dessa möten fanns också ett

respektfullt klimat där goda relationer kunde utvecklas. Ett förberedande arbete kan även inkludera identifiering av gränsgångare eller ”taktare”, som underlättare dörröppnare och navigatörer i det relationsskapande arbetet för samtliga samverkansparters bästa (ibid.).

Som konstaterats ett flertal gånger i avhandlingen är samverkan svårt, men själva organiserandet är inte heller enkelt och med tanke på att organisationer är föränderliga och i ständig utveckling, är organisering en process som aldrig blir färdig. Genom att ta hänsyn till taktas sex dimensioner kan emellertid både organisering *för* samverkan och organisering *av* samverkan underlättas och problem förebyggas.

Att takta är ingen ny företeelse och görs egentligen ständigt i organiserande, men kanske mer eller mindre medvetet. Genom att sätta ord på något som redan görs och genom att betona och diskutera det, kan vikten av takta tydliggöras. Därmed finns förutsättningar att samordna aktiviteter som påverkar organisering och som även underlättar samverkan.

Frågan är dock vem eller vilka personer som tar ansvar för taktandet. I fallet med SUO-arbetet är svaret enkelt, då projektledarna i egenskap av just projektledare tog på sig rollen som taktare. Det faktum att flera personer i Mellanstads kommun använde begreppet, tyder också på att det i den studerade organisationen fanns en medvetenhet om att takta var en viktig del i organisering.

Organisering i ett gränsland

I ett arbete som syftar till att organisera för samverkan är det av stor vikt att förstå vad samverkan innebär och vad som skiljer samverkanspraktiken från andra praktiker. Med ”andra praktiker” menar jag etablerade praktiker där kollegor utför arbetsuppgifter och löser de dagliga problemen tillsammans inom en enhet eller avdelning i samma organisation. Samverkanspraktiken är annorlunda på så sätt att den utvecklas *mellan* organisationer.

Andra etablerade praktiker ”bryr sig inte om gränser” (Nicolini et al., 2003, s. 28, min översättning) och dessutom är praktiker i olika grad integrerade med varandra i organisationer, vilket gör att samma aktiviteter (exempelvis möten) kan ingå i olika praktiker. Genom att skapa sociala gränser (jmf. Hernes, 2004) utvecklas en gemensam identitet och praktiker med dess återkommande aktiviteter, personer och artefakter hålls samman.

Samverkanspraktiken är en organiseringspraktik. Samverkan kräver ett organiserande av de samverkande parterna för att komma överens om hur ordning ska upprätthållas och hur ett system kan skapas i samverkansarbetet. Samverkanspraktiken utvecklas i ett gränsland, mitt emellan organisationer, eller avdelningar och enheter inom en organisation och dessa förutsättningar kan försvåra samverkan. För att hantera gränslandsproblematiken, att vara mitt emellan, organiseras ofta samverkansarbeten i projektform (Anell &

Mattisson, 2009; Lindberg, 2009). Projektformen, som temporär organiseringsform, underlättar samverkan och möjliggör att nya gemensamma rutiner och arbetssätt prövas samt att nya möjligheter utvecklas (Bommert, 2010; Torfing, 2016). Projektformen blir därmed också ett sätt att hantera gränsöverskridande, vilket också SUO-arbetet är ett exempel på.

Eftersom samverkanspraktiken är en organiseringspraktik har de samverkande ansvar för att organisera så att aktiviteter görs i ”rätt” ordning och tid samt på ”rätt” plats, det vill säga att de taktas. Därför kräver samverkanspraktiken att de samverkande har kunskap om vad som händer utanför den egna praktiken och vilka aktiviteter som kan påverka både organiserandet som helhet och det egna arbetet. Att förhålla sig till det som är utanför praktikens gräns är således en annan viktig aspekt av samverkanspraktiken, förutom att förhålla sig till att samverkan sker i ett gränsland.

Takta kan vara ett hjälpmedel som underlättar att se bortom den egna gränsen över strukturella, professionella och individrelaterade gränser. Genom att takta underlättas hanterandet av de begränsningar och potentiella problem som gränser utgör, så att fokus i stället riktas mot de aktiviteter som kräver samordning i samverkansarbetet. Genom att betona de gemensamma aktiviteterna i ett samverkansarbete kan också gränser skapas och ändras så att de passar, ramar in och förtydligar samverkansaktiviteter i förhållande till andra aktiviteter.

Takta är att veta när och var

Takta är ett flerdimensionellt begrepp och den kortaste förklaringsversionen av är att takta innebär att veta *när* och *var* något ska göras. I SUO-arbetet blev taktandet till genom att handlingsmönstren planera, navigera, interagera och dokumentera var verktyg för taktandet, samtidigt som de också styrdes av takta. Takta har även beskrivits i de sex dimensionerna (tidmässiga, sociala, gränsöverskridande, holistiska, känslorelaterade och situerade). En medvetenhet om dessa sex dimensioner i takta kan underlätta att analysera situationer där taktandet fallerar, eller användas som ett planeringsverktyg i en gränsöverskridande organiseringspraktik.

I alla praktiker finns ett kunnande (”knowing”) och en del av detta kunnande är det tysta kunnande som i avhandlingen benämns som ”know-how” och som betonas i praktikorienterade studier. Att veta *hur* något ska göras utan att förklara det med ord är en viktig aspekt i praktiker. I denna studie, med stöd av begreppet takta, har jag emellertid kommit fram till att begreppet know-how som det framställs i praktikorienterad forskning (se t.ex. Gherardi, 2001, 2006) inte är tillräckligt precist för att beskriva den tysta kunskap som finns i praktiker.

I takta finns ett kunnande och en del av kunnandet i takta är en tyst kunskap, en känsla av *när* något ska göras. Detta tysta kunnande om när

”know-when”, bygger på erfarenheter samt på de känslorelaterade, tidsmässiga och holistiska dimensionerna i takta. Att organisera för samverkan innebär att ha ett kunnande, men också en känsla för när i tiden aktiviteter ska göras samt en helhetssyn för att avgöra i vilken ordning aktiviteterna ska utföras. Detta kunnande har i sin tur betydelse för organiserandets progression, exempelvis i ett samverkansprojekt.

Dessutom finns i takta en situerad dimension, ett tyst kunnande och en känsla om *var* något ska göras, exempelvis *var* och i vilket sammanhang olika frågor ska diskuteras. I analogi med know-when kallar jag det tysta kunnandet om *var* något ska göras ”know-where”. *Var* aktiviteter utförs har betydelse, särskilt i en praktik som hanterar samverkan och gränsöverskridande, där situationen eller platsen för aktivitetens genomförande inte alltid är självklar. Att använda känslan och erfarenheten för när och var något ska göras är att veta när, know-when, respektive att veta var, know-where.

Avhandlingen bidrar därmed till en *nyansering* av knowing i praktikorienterade studier genom att införa begreppen know-when som är en tidsmässig dimension av knowing, ett tyst kunnande om *när* något ska göras. Dessutom kan det tysta kunnandet om *var* något ska göras, den situerade dimensionen av knowing tolkas som know-where. Båda begreppen (know-when och know-where) utgör därmed *var* sin kompletterande del i nyanseringen av knowing.

Med detta konstaterat närmar sig avhandlingen sitt slut och nedan ges svaret på forskningsfrågan och de slutsatser jag diskuterat i detta kapitel sammanfattas.

Svaret på frågan

Forskningsfrågan som ställs i det första kapitlet lyder: Hur görs organisering för samverkan i en kommunal organisation? Svaret på forskningsfrågan formuleras enligt nedan:

Organisering för samverkan i en kommunal organisation görs genom en praktik där återkommande aktiviteter i form av aktivitetsmönster samt även enstaka aktiviteter taktas i förhållande till varandra och till andra angränsande aktiviteter. Takta är ett flerdimensionellt begrepp som bidrar till en nyansering av det praktikorienterade konceptet knowing. Att takta är att veta när något ska göras, know-when och var något ska göras, know-where.

Företeelsen att takta är inte ny, men i och med att ett begrepp skapas för en företeelse förenklas förståelsen och hanteringen av den, eftersom den kan benämnas och diskuteras. Dessutom kan taktandet av olika aktiviteter inte bara hanteras utan också fokuseras i olika utvecklingsarbeten där en mängd aktiviteter påverkar varandra. Likt de forskare som hävdar att en praktikbaserad vokabulär underlättar förståelsen för det föränderliga, den

ständiga rörelsen, menar jag att en användning av begreppet takta kan underlätta för projektledare och andra som ansvarar för utvecklingsarbeten att förstå vikten av att gå i takt i ett organiseringsarbete.

För att möjliggöra taktandet måste kunskap om de aktiviteter som påverkar organisationen finnas. Dessutom krävs en samsyn bland dem som ansvarar för taktandet, eftersom olika personer kan ha skilda synsätt när det gäller vad som är rätt ordning, tid och plats. Denna samsyn kan åstadkommas genom god kommunikation och interaktion, det vill säga den sociala dimensionen i takta. Taktandet görs med en intention, en avsikt att åstadkomma något och därmed krävs att de som ansvarar för taktandet interagerar för att möjliggöra en prioritering av aktivitetens taktande. För att det intentionella taktandet ska bli till, krävs att de som ska takta reflekterar över hur taktandet ska ske, i vilken ordning aktiviteter ska genomföras, när och var. Taktande som företeelse ligger nära begrepp som taktik och strategi då det sätt på vilket taktandet görs, påverkar inte bara de ”egna” aktiviteterna utan även andra.

Takta underlättar att organisera för samverkan, att se bortom strukturella och professionella gränser och fokusera på de aktiviteter som påverkar den egna (samverkans)praktiken, så att aktiviteter görs, i ”rätt” ordning och tid och på ”rätt” plats.

Takta, know-when, know-where och de sex dimensioner som finns inbyggda i takta (de tidsmässiga, sociala, gränsöverskridande, holistiska, känslorelaterade och situerade) bidrar till att uppfylla avhandlingens syfte att utforska och utveckla en fördjupad förståelse för den praktik som utvecklas i organisering för samverkan.

Avhandlingens slutsats är således i korthet att ett medvetet taktande av aktiviteter vid gränsöverskridande organisering, ökar möjligheterna att de genomförs i ”rätt” ordning, i ”rätt” tid och på ”rätt” plats. Det flerdimensionella begreppet takta utgör därmed ett lämpligt begrepp och kan användas som ett verktyg vid planering av gränsöverskridande organisering och även som ett analysinstrument när organiserandet går i otakt med andra aktiviteter.

Ett praktikorienterat perspektiv möjliggör dessutom utforskandet av de aktivitetsmönster som skapas i organisering för samverkan och ökar därmed förståelsen för hur gränsöverskridande organisering görs.

Den praktik som organiserar för samverkan – en sammanfattning

I detta kapitel har jag redogjort för hur jag ser samverkan som en gränsöverskridande praktik samt hur aktivitetsmönstren underlättade gränsöverskridande aktiviteter i samverkanssituationer. I kapitlet diskuteras också olika typer av gränser och hur dessa kan förstås och hanteras.

”Vi måste takta!”

I slutet av kapitlet diskuteras återigen takta och vikten av att i organiserande veta när något ska göras, men också var. Taktandet underlättar att aktiviteter genomförs i ”rätt” ordning och tid samt på ”rätt” plats. Därmed bidrar avhandlingen till en nyansering av knowing inom den praktikorienterade forskningen som förutom know-how också kan inkludera uttrycken know-when och know-where.

Nästa kapitel

I avhandlingens sista kapitel redogör jag för dess teoretiska, praktiska och metodologiska bidrag. Dessutom förs ett avslutande resonemang om samverkan och organisering samt förslag till fortsatt forskning.

Kapitel 10. Bidrag och reflektioner

I detta sista kapitel redovisas avhandlingens bidrag som för det första bidrar till tidigare studier, för det andra till praktiken och för det tredje till utveckling av forskningsmetoder. Dessutom reflekterar jag över samverkan och organisering med utgångspunkt från föregående kapitel och studien i sin helhet. Kapitlet avslutas därefter med ett antal förslag till fortsatt forskning.

Studiens bidrag

Med studien av SUO-arbetet bidrar avhandlingen till en del av samverkansforskningen som ännu inte är tillräckligt utforskad – forskning om organisering för samverkan. Avhandlingen ger bidrag till tidigare studier inom praktikorienterad forskning samt till dem som redan deltar i samverkansarbete eller står i begrepp att göra det. För dessa yrkesverksamma bör det vara intressant att utöka kunskapen om hur organiserandet och förberedelserna för samverkan går till, samt den betydelse takta har för organisering för samverkan. Detta utgör därmed avhandlingens praktiska bidrag. Studien ger dessutom ett metodologiskt bidrag till kvalitativ forskning. Nedan beskrivs hur två olika ”observationstyper” kombinerats och fördelarna med detta.

Identifiering och beskrivning av takta som företeelse är ett av bidragen i denna avhandling. I nästa avsnitt redogör jag för samtliga bidrag som avhandlingen ger.

Bidrag till tidigare studier

Det bidrag som denna avhandling ger till praktikorienterade studier är att utöka det teoretiska perspektivet genom att introducera ett svenskt begrepp, takta, samt två engelska begrepp ”know-when” och ”know-where” (som tillsammans utgör takta).

Bidrag till teoribildning på svenska - takta

Takta är ett ”empiriskt” uttryck som teoretiseras och förklaras i avhandlingen som en del av en praktik. Takta bidrar till en förståelse för hur samordning och anpassning kan underlätta organisering för samverkan. Takta kan ses utifrån sex dimensioner: den tidsmässiga, den sociala, den gränsöverskridande, den holistiska, den känslorelaterade och den situerade dimensionen. Dessa dimensioner bidrar till förståelsen av hur taktandet går till, vad det innebär att takta samt att analysera taktandet när det fallerar. Genom sin roll som överordnande aktivitetsmönster i en praktik, underlättar takta att aktiviteter ”går i takt” med organisationens övergripande takt och att ordningen som aktiviteter görs i anpassas till andra angränsande aktiviteter och rytmer. På det sättet kan aktiviteter göras i ”rätt” ordning, i ”rätt” tid och på ”rätt” plats, vilket i sin tur underlättar organisering och därmed bidrar takta till praktikorienterad forskning om organisering.

Bidrag till teoribildning på engelska - know-when och know-where

Det svenska ordet takta har en rikare innebörd och inbegriper de två engelska uttrycken know-when och know-where. I alla praktiker utvecklas ett kunnande (knowing) och en del av detta kunnande är det tysta kunnande, den know-how, som betonas i praktikorienterade studier. Att veta *hur* något ska göras utan att förklara det med ord är en viktig aspekt i praktiker. Avhandlingen kompletterar här knowing med en nyansering som innebär att know-when och know-where utgör avhandlingens engelska bidrag till teoribildning inom praktikorienterade forskning. Genom denna nyansering förtydligar know-when en tidsmässig dimension av knowing, ett tyst kunnande om *när* något ska göras. På samma sätt tydliggör know-where var något ska göras.

Bidrag till praktiken

Eftersom takta har teoretiserats från ett uttryck som är sprunget ur praktiken i Mellanstads kommun, är det naturligt att också se begreppet som ett bidrag för dem som arbetar med organisering och samverkan i praktiken. Taktandet är, som konstaterats, inget nytt fenomen eftersom det redan gjordes i Mellanstad. Genom att sätta ord på något som redan görs samt genom att betona och diskutera det, kan vikten av takta emellertid tydliggöras. Därmed finns förutsättningar att taktandet som företeelse kan hanteras genom att nya rutiner och metoder utvecklas. Ett medvetet användande av begreppet takta kan underlätta för projektledare och andra som ansvarar för utvecklingsarbeten, att lyfta blicken och därmed att öka sin förståelse för vilka aktiviteter som kräver taktning, i syfte att undvika att organiserandet hamnar i otakt. Med hjälp av takta ökar förutsättningarna att hantera rytmen av aktiviteter och handlingar i förhållande till organisationens övriga rytmer

och den övergripande takten. Begreppet takta hjälper oss således att bättre fokusera på det som påverkar den egna praktiken så att aktiviteter görs i "rätt" ordning, i "rätt" tid och på "rätt" plats.

Förutom bidraget med begreppet takta har också en något annorlunda datainsamlingsmetod använts i avhandlingsarbetet.

Metodologiskt bidrag

Avhandlingen bidrar med en datainsamlingsmetod som utvecklades under studien av SUO-arbetet. Metoden är en kombination av två sätt att samla empirisk data som i sig inte är ovanliga, men kombinationen av dem hade en positiv effekt på insamlandet av data och underlättade för mig att följa projektledarnas arbete, även då jag inte var närvarande.

I ambitionen att dela med sig av så mycket information och tankar som möjligt, erbjöd sig projektledarna att avsätta en timme i veckan till dialogmöten med mig (måndagsmöten). På måndagsmötena redogjorde de för sin arbetssituation, hur de arbetade, vilka val de gjorde, vilka personer de ansåg centrala för SUO-arbetets progression och så vidare. Projektledarna delgav mig också vad som hänt sedan vi senast möttes och var i processen de uppfattade att de befann sig samt beskrev sin planering framåt i tiden.

Dessa möten i kombination med observationer av andra möten gav mig en unik möjlighet till insikt och förståelse för projektledarnas arbete, skapade en helhet och utvecklades därmed till en värdefull datainsamlingsmetod för mig som forskare. Observationer kombineras inte sällan med intervjuer, men den kombination av observationer och dialogmöten som användes i avhandlingsarbetet gav rika möjligheter insamling av empiriskt material och därmed blev intervjuer överflödiga (utom ett fåtal i den inledande delen av studien). Metoden var särskilt värdefull i det inledande skedet av forskningsprocessen då den bidrog till min förståelse för SUO-arbetet från början, men utvecklade också kontinuerligt min kunskap om den kontext projektledarna befann sig i och det arbete de utförde under hela studien.

Det var dock inte enbart jag som forskare som upplevde måndagsmöten som positivt. Även projektledarna uppgav att de uppfattade måndagsmötena som ett processtöd som gav dem möjlighet att reflektera över var i arbetet de befann sig och stämna av tankar och idéer med varandra. Därmed kan den använda metoden också vara till nytta för de personer som är föremål för en studie.

Ovan har avhandlingens bidrag formulerats och kapitlet (och avhandlingen) avslutas här med mina reflektioner och därefter förslag till fortsatt forskning.

Samverka eller samvärka

Både personer med verksamhetsanknytning och forskare menar att samverkan kan vara det optimala sättet att möta utmaningar, särskilt när de egna resurserna inte räcker till. Genom samverkan är allt möjligt och inga begränsningar i form av resurser och kunskaper finns, åtminstone inte i teorin. Samverkan innebär ett ömsesidigt givande och tagande från de ingående parterna och skapar fördelar och möjligheter som de inte enskilt kan åstadkomma. I praktiken ser dock samverkanssituationer annorlunda ut. Det är svårt att samverka såväl internt inom en organisation som externt mellan organisationer och därför har de svårigheter som i allmänhet uppstår i samverkanssammanhang diskuterats i avhandlingen.

Hur organisering för samverkan går till, innan den kommer till stånd, är dock inte lika väl beforskad som organisering av samverkan, det vill säga när den pågår. Att förbereda en organisation för samverkan genom att organisera för den, kan skapa förutsättningar som underlättar framtida samverkan. Organisering *för* samverkan föregår organisering *av* samverkan, men båda företeelserna handlar om organisering och vid organisering bör aktiviteter, enligt denna avhandling, taktas.

Samverkanspraktiken är speciell och skiljer sig från andra praktiker genom att den utvecklas i ett gränsländ, mitt emellan organisationer, eller avdelningar och enheter inom en organisation. En utmaning är därför för de samverkande parterna att komma överens om hur ordning ska upprätthållas (hur arbetet ska organiseras). Därför kräver samverkanspraktiken att de samverkande har kunskap om vad som händer utanför den egna praktiken och vilka aktiviteter som kan påverka den. Att förhålla sig till det som är utanför den egna praktikens gräns är således en viktig aspekt av samverkanspraktiken. Den som taktar måste se bortom de egna gränserna, över strukturella, professionella och individrelaterade gränser. En ”taktare” som tar ansvar för taktandet kan bidra genom att hen, likt gränsgångaren, ser både till hela organisationens behov (helheten) och den egna aktiviteten (delen) och fördjupar sin förståelse för centrala resurser i form av personer och materiella ting. Hur ett organiseringsarbete för samverkan genomförs beror således till stor del på hur hänsyn tas till taktande av projektets aktiviteter samt kringliggande aktiviteter som påverkar organiseringen.

När problem uppstår och utmaningar uppfattas som svårlösta kan det bero på att aktiviteter i projektet inte taktats och att de därför hamnar i otakt. Denna avhandling har visat exempel på att samverkan försvåras när ett organiseringsarbete går i otakt. Vid sådana tillfällen riskerar samverkan i stället att uppfattas som ”samvärkan”, det vill säga som något negativt. När samvärkan uppstår är det troligt att taktandet med alla dess dimensioner inte beaktats i tillräcklig utsträckning och att dessa dimensioner kan användas för att underlätta att finna svaret på varför samvärkan uppkommit.

Även om jag i denna avhandling framhåller att samverkan länge hört till människors vardag och därmed inte är något nytt påfund, vill jag ändå påstå att samverkan är ett begrepp i tiden, framför allt inom offentlig sektor. Exempelvis styrs Sveriges lärosäten av att olika forskningsfinansiärer riktar forskningsbidrag mot samverkansaktiviteter. Detta resulterar i sin tur i att forskare anpassar sina forskningsansökningar och därmed också sin forskning till hur finansiärerna formulerar olika utlysningar av forskningsbidrag. Genom sådan finansiering har exempelvis Nätverket för samverkansforskning¹⁹⁶ vuxit fram, liksom KLOSS AkUt¹⁹⁷. Dessa två exempel visar inte bara att samverkan drivs fram via finansiärer utan också hur ekonomiska incitament blir en viktig drivkraft och därmed bidrar till hur forskningsansökningar utformas och i dess förlängning till hur forskning utvecklas.

I dessa avslutande reflektioner kan det vara på sin plats att slutligen fundera över min egen inställning till samverkan som troligtvis speglar hur jag framställt samverkan i denna avhandling. Jag har en positiv inställning till samverkan och i mitt tidigare och nuvarande yrkesliv har jag sett positivt på att samarbeta och samverka både internt och externt. Under arbetet med avhandlingen har emellertid min förståelse och mitt kunnande utvecklats avseende de svårigheter som kan uppstå i samverkan och hur dessa svårigheter kan undvikas eller minskas. Dessa insikter kan möjligen komma att göra mig till en mer kompetent taktare i framtida samverkansuppdrag.

I detta sammanhang vill jag också betona projektledarnas kompetens som gränsgångare, vilket har beskrivits i avhandlingen. Under studien av SUO-arbetet har jag observerat hur kompetent och kunnigt de styrde SUO-arbetet, som gränsöverskridande projektledare, gränsgångare, taktare och samverkansledare. Med hjälp av sina tidigare erfarenheter av andra organisationer och uppdrag hanterade de både utmaningar som kunde förutses och utmaningar som var oförutsedda. Att jag sett på projektledarna utifrån ett positivt synsätt har troligtvis också avspeglats i avhandlingen.

I det sista avsnittet i avhandlingen utvecklar jag olika förslag till fortsatt forskning inom avhandlingens område.

¹⁹⁶ Ett nätverk för forskare från olika discipliner som intresserar sig för problemställningar, kunskapsläge och teoriutveckling rörande det moderna samhällets samverkansutmaningar. www.samverkansforskning.se/natverket/syfte/ (hämtad 2018-03-08.)

¹⁹⁷ Ett samverkansprojekt mellan elva lärosäten som syftade till att skapa nya sätt att organisera och genomföra personrörlighet från akademi till det omgivande samhället. Se också s. 26.

Förslag till fortsatt forskning

Ett första förslag till fortsatt forskning är att återuppta kontakten med Mellanstads kommuns organisation för att studera och följa upp hur organiseringen av samverkan utvecklades på de två pilotområdena och hur de grundtankar som fanns i SUO-arbetet implementerades. Att följa de två processledarna, studera deras praktik och hur taktandet går till idag, skulle vara ett intressant komplement till denna studie. Möjligheterna att upptäcka nya infallsvinklar för organisering för samverkan skulle dessutom tillvaratas.

Att fortsätta undersöka takta är en naturlig fortsättning och ett andra förslag till fortsatta studier efter det att denna studie är avslutad. Hur taktas organisering i andra praktiker och vem har, eller tar, ansvaret för att takta? I studien om SUO-arbetet i Mellanstads kommun var taktandet projektledarnas ansvar, men vilka som var ansvariga för andra aktiviteter som påverkade SUO-arbetet är mer otydligt. Genom att studera hur taktandet fungerar i flera olika organisationer kan kunskapen om hur takta görs utvecklas och därmed kan också kunskapen spridas om hur taktandet går till.

Ett tredje förslag är att fördjupa och utveckla de materiella aspekterna av studien. Praktiker består av aktiviteter som utförs av människor och medieras av artefakter och ting (Schatzki, 2001a) och i avhandlingens beskrivning av aktivitetsmönstren är det människor som är i fokus. Aktivitetsmönstret dokumentera har fått representera det materiella, men de artefakter som användes för att planera, navigera och interagera har inte fått tillräckligt utrymme i studien. Detta skulle därför vara ett intressant och kompletterande fokus, särskilt med tanke på att sociomaterialitet är ett forskningsområde under utveckling inom praktikorienterad forskning (jmf. Gherardi, 2017b; Hallin, Crevani, Ivory, och Mörndal, 2017).

Inte heller ”space”, den rumsliga aspekten av studien har studerats, vilket är mitt fjärde och sista förslag till fortsatt forskning. Tid och rum relaterar till varandra (Massey, 1999), men i avhandlingen har endast tid fokuserats. En av taktas sex dimensioner berör det rumsliga i form av den situerade dimensionen, vilket också uttrycket know-where gör. Detta skulle vara ett möjligt nytt och intressant perspektiv på denna studie och har potential att ge nya infallsvinklar såväl för begreppet takta som studien av SUO-arbetet som helhet (jmf. Hallin & Dobers, 2012; Lefebvre, 1991).

Källförteckning

- Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of labor*. Chicago: University of Chicago Press
- Adolfsson, P., & Solli, R. (2009). Ordning och komplexitet – offentlig sektor till vardags och i princip. I P. Adolfsson & R. Solli (Red.), *Offentlig sektor och komplexitet* (s. 17–33). Lund: Studentlitteratur.
- Almqvist, R. (2004). Två decennier med 'New Public Management' – Succé eller fiasko. *Kommunal Ekonomi och Politik*, 8(4), 7–24.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247–271.
- Ancona, D., & Chong, C.-L. (1992). Entrainment: Cycles and Synergy in Organizational Behavior. Working Paper.
- Ancona, D., & Chong, C.-L. (1996). Entrainment: Pace, cycle, and rhythm in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 18, 251–284.
- Ancona, D., & Chong, C.-L. (1999). Cycles and synchrony: the temporal role of context in team behavior. *Research on Managing Groups and Teams*, 2, 33–48.
- Andersson, J., Ahgren, B., Axelsson, S. B., Eriksson, A., & Axelsson, R. (2011). Organizational approaches to collaboration in vocational rehabilitation — an international literature review. *International Journal of Integrated Care*, 11.
- Anell, A., & Mattisson, O. (2009). *Samverkan i kommuner och landsting – en kunskapsöversikt*. Lund: Studentlitteratur.
- Arvastson, G., & Ehn, B. (2009). *Etnografiska observationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Askfors, Y. (2018). *Samverkan för innovation. En fallstudie av mötet mellan akademi, industri och sjukvård*. Doktorsavhandling, Kungliga tekniska högskolan, Stockholm.
- Axelsson, R., & Axelsson, S. B. (2006). Integration and collaboration in public health—a conceptual framework. *The International Journal of Health Planning and Management*, 21(1), 75–88.

- Axelsson, S. B., & Axelsson, R. (2009). From territoriality to altruism in interprofessional collaboration and leadership. *Journal of Interprofessional Care*, 23(4), 320–330.
- Aytar, O., Akhavan, S., Bogg, L., Söderlund, A., & Tillgren, P. (2016). Lärandeprojektet Vård på lika villkor. I I. Holmström, J. Stier, P. Tillgren, & G. Östlund (Red.), *Samproduktionens retorik och praktik* (s. 95–106). Lund: Studentlitteratur.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). Bringing Work Back In. *Organization Science*, 12(1), 76–95.
- Barnes, B. (2001). Practice as collective action. I T. R. Schatzki, K. Knorr-Cetina, & E. Von Savigny (Red.), *The Practice Turn in Contemporary Theory* (s. 17–28). New York: Routledge.
- Barnes, M., & Sullivan, H. (2002). Building capacity for collaboration in English health action zones. I C. Glendinning, M. Powell, & K. Rummery (Red.), *Partnerships, New Labour and the Governance of Welfare* (s. 81–96). Bristol, UK: Policy Press.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol, UK: Policy Press.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. London: Penguin Books.
- Berlin, J. M. (2014). Common incentives for teamwork – the unspoken contract's significance. *Team Performance Management*, 20(1/2), 65-80.
- Berlin, J. M., & Carlström, E. (2009). Blåljusorganisationer på olycksplatsen – om samverkansminimering. I P. Adolfsson & R. Solli (Red.), *Offentlig sektor och komplexitet* (s. 59–79). Lund: Studentlitteratur.
- Berlin, J. M., & Carlström, E. (2015a). Collaboration Exercises: What Do They Contribute? - A Study of Learning and Usefulness. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(1), 11-23.
- Berlin, J. M., & Carlström, E. (2015b). The Three Level Collaboration Exercise – Impact of Learning and Usefulness. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(4), 257-265.
- Bernstein, R. J. (1971). *Praxis and Action: Contemporary Philosophies of Human Activity*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Bishop, S., & Waring, J. (2016). Public-Private Partnerships in Health Care. *The Oxford Handbook of Health Care Management* (s. 459–480) Oxford, UK: Oxford University Press.
- Bjerke, B. (2003). Framgångsrika intervjuer. I B. Gustavsson (Red.), *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen* (s. 233–254). Lund: Studentlitteratur.
- Bjursell, C., Dobers, P., & Ramsten, A.-K. (2016). *Samverkansskicklighet*. Lund: Studentlitteratur.
- Björkeng, K., Clegg, S., & Pitsis, T. (2009). Becoming (a) practice. *Management Learning*, 40(2), 145–159.

- Blackler, F., & Regan, S. (2009). Intentionality, Agency, Change: Practice Theory and Management. *Management Learning*, 40(2), 161–176.
- Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A., & Söderholm, A. (2010). Project-as-Practice: In Search of Project Management Research That Matters. *Project Management Journal*, 41(1), 5–16.
- Bommert, B. (2010). Collaborative Innovation in the Public Sector. *International Public Management Review*, 11(1), 15–33.
- Bovaird, T. (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, 67(5), 846–860.
- Brown, H., Reed, A., & Yarrow, T. (2017). *Meetings – Ethnographies of Organizational Process, Bureaucracy and Assembly*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198–213.
- Bryant, J. (2002). *The six dilemmas of collaboration: Inter-organisational relationships as drama*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- Bölling, M., & Eriksson, Y. (2016). Collaboration with society: The future role of universities? Identifying challenges for evaluation. *Research Evaluation*, 25(2), 209–218.
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. I J. Law (Red.), Power, action and belief: a new sociology of knowledge? (s. 196–233). London: Routledge.
- Chia, R. (1995). From Modern to Postmodern Organizational Analysis. *Organization Studies*, 16(4), 579–604.
- Cook, S. D., & Brown, J. S. (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, 10(4), 381–400.
- Corradi, G., Gherardi, S., & Verzelloni, L. (2010). Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, 41(3), 265–283.
- Corvellec, H., Zapata Campos, M. J., & Zapata, P. (2013). Infrastructures, lock-in, and sustainable urban development: the case of waste incineration in the Göteborg Metropolitan Area. *Journal of Cleaner Production*, 50, 32–39.
- Cross, R., & Gray, P. (2013). Where Has the Time Gone? *California Management Review*, 56(1), 50–66.

- Crossan, M., & Sorrenti, M. (2002). Making sense of improvisation. I K. N. Kamoche, M. P. e Cunha, & J. V. da Cunha, (Red.) *Organizational Improvisation* (s. 29–51). London: Routledge.
- Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities. *Human Relations*, 56(8), 983–1003.
- Czarniawska, B. (1997). Learning Organizing in a Changing Institutional Order. *Management Learning*, 28(4), 475–495.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. London: Sage Publications.
- Czarniawska, B. (2005/2015). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B. (2014). *Ute på fältet, inne vid skrivbordet*. Lund: Studentlitteratur.
- Daft, R. L., Arie Y. (1993). Where Are the Theories for the "New" Organizational Forms? *Organization Science*, 4(4), i–vi.
- Dahlstedt, M. (2009). The Partnering Society: Governmentality, Partnerships and Active Local Citizenship. *The Open Urban Studies Journal*, 2, 18–27.
- Danermark, B. (2004). *Samverkan – en fråga om makt*. Örebro: Läromedia.
- Danermark, B. (2005). *Samverkan – himmel eller helvete*. Malmö: Gleerups utbildning AB.
- Danermark, B., & Kullberg, C. (1999). *Samverkan – Välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur.
- Dobers, P., & Blaus, J. (2017). *KLOSS AkUt. Kunskap och Lärande om Strategisk Samverkan – Akademi Ut*, Slutrapport. Sockholm: KTH Näringslivssamverkan.
- Dobers, P., & Söderholm, A. (2009). Translation and inscription in development projects: Understanding environmental and health care-related organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 480–493.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553–560.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2014). “Systematic combining” — A decade later. *Journal of business research*, 67(6), 1277–1284.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783–796.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240–1253.
- Ferlie, E., Hartley, J., & Martin, S. (2003). Changing Public Service Organizations: Current Perspectives and Future Prospects. *British Journal of Management*, 14, 1–14.
- Forsberg, B. P. (2018). *Collaboration in practice. A multiple case study on collaboration between small companies and university researchers*. Doktorsavhandling, (132). Uppsala universitet, Uppsala.

- Fred, M. (2015). Projectification in Swedish municipalities. A case of porous organizations. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 19(2), 49–68.
- Garsten, C. (2003). Etnografi. I B. Gustavsson (Red.), *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen* (s. 145–166). Lund: Studentlitteratur.
- Geiger, D. (2009). Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing. *Management Learning*, 40(2), 129–144.
- Gergen, K. J. (1985). The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. *American psychologist*, 40(3), 266.
- Gherardi, S. (1999). Learning as Problem-driven or Learning in the Face of Mystery? *Organization Studies*, 20(1), 101–123.
- Gherardi, S. (2000). Practice-based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations. *Organization*, 7(2), 211–223.
- Gherardi, S. (2001). From organizational learning to practice-based knowing. *Human Relations*, 54(1), 131–139.
- Gherardi, S. (2003). Knowing as desiring. Mythic knowledge and the knowledge journey in communities of practitioners. *Journal of Workplace Learning*, 15(7/8), 352–358.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Gherardi, S. (2009a). Introduction: The Critical Power of the 'Practice Lens'. *Management Learning*, 40(2), 115–128.
- Gherardi, S. (2009b). Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. *The Learning Organization*, 16(5), 352–359.
- Gherardi, S. (2010). Telemedicine: A practice-based approach to technology. *Human Relations*, 63(4), 501–524.
- Gherardi, S. (2011). Organizational Learning: The Sociology of Practice. I M. Easterby-Smith & M.A. Lyles (Red.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (s.43–65). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Gherardi, S. (2012). *How to Conduct a Practice-based Study*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Gherardi, S. (2015a). How the Turn to Practice may contribute to Working Life Studies. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(3a), 13–25.
- Gherardi, S. (2015b). To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. *Organization*, 1–19.
- Gherardi, S. (2017a). One turn ... and now another one: Do the turn to practice and the turn to affect have something in common? *Management Learning*, 48(3), 345–358.
- Gherardi, S. (2017b). Sociomateriality in posthuman practice theory. I S. Hui, E. Shove, & T. R. Schatzki (Red.), *The Nexus of Practices. Connections, Constellations, and Practitioners* (s. 38-51). New York: Routledge.

- Gherardi, S., Nicolini, D., & Odella, F. (1998). Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations. *Management Learning*, 29(3), 273–297.
- Godenhjelm, S., Lundin, R. A., & Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector – the case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 324–348.
- Gold, R. L. (1958). Roles in Sociological Field Observation. *Social Forces*, 36, 217–223.
- Gomez, M.-L., Bouty, I., & Drucker-Godard, C. (2003). Developing Knowing in Practice: Behind the Scenes of Haute Cuisine. I D. Nicolini, S. Gherardi, & D. Yanow (Red.), *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach* (s. 100–125). New York, London: M. E. Sharpe.
- Graham, J., & Barter, K. (1999). Collaboration: A social work practice method. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 80(1), 6–13.
- Granqvist, N., & Gustafsson, R. (2016). Temporal institutional work. *Academy of management journal*, 59(3), 1009–1035.
- Grinbergs, J. (2014). *Pratnerskap - ett sätt att organisera regional tillväxt. Perspektiv på regional utveckling som fenomen och en analys av ett tillväxtprogram*. Doktorsavhandling (158). Mälardalens högskola, Västerås.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1–25.
- Hallin, A. (2009). *Size Matters – Ostensive and performative dimensions of organizational size*. Doktorsavhandling (2009:12). Kungliga tekniska högskolan, Stockholm.
- Hallin, A., Crevani, L., Ivory, C., & Mörndal, M. (2017). *Digitalisation and work: Sociomaterial entanglements in steel production*. Konferensbidrag presenterat på NFF, Nordisk företagsekonomisk förening, Bodø, Norge.
- Hallin, A., & Dobers, P. (2012). Representation of Space. Uncovering the Political Dimension of Guided Tours in Stockholm. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(1), 8–26.
- Hallin, A., & Hoppe, M. (2017). *Samverkan och tankemönster*. Mälardalens högskola, Västerås.
- Hartley, J., Alford, J., Knies, E., & Douglas, S. (2017). Towards an empirical research agenda for public value theory. *Public Management Review*, 19(5), 670–685.
- Havila, V., & Salmi, A. (2008). *Managing Project Ending*. New York: Routledge.
- Helin, J., Hernes, T., Hjort, D., & Holt, R. (2014). Process is how process does. I J. Herlin, T. Hernes, D. Hjort, & R. Holt (Red.), *The Oxford Handbook of Process Philosophi and Organization Studies* (s. 1–16). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hernes, T. (2004). Studying Composite Boundaries: A Framework of Analysis. *Human Relations*, 57(1), 9–29.

- Hislop, D., Bosley, S., Coombs, C. R., & Holland, J. (2013). The process of individual unlearning: A neglected topic in an under-researched field. *Management Learning*, 45(5), 540–560.
- Holmblad Brunsson, K. (2002). *Organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmström, I., Stier, J., Tillgren, P., & Östlund, G. (2016a). Samarbete, samverkan, samproduktion. I I. Holmström, J. Stier, P. Tillgren, & G. Östlund (Red.), *Samproduktionens retorik och praktik: inom området hälsa och välfärd*. (s. 21-24). Lund: Studentlitteratur.
- Holmström, I., Stier, J., Tillgren, P., & Östlund, G. (2016b). Samproduktionens praktik och teori. I I. Holmström, J. Stier, P. Tillgren, & G. Östlund (Red.), *Samproduktionens retorik och praktik: inom området hälsa och välfärd* (s. 25-38). Lund: Studentlitteratur.
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109.
- Hoppe, M. (2017a). *New Public Organizing - Towards collaborative innovation in the public sector*. Konferensbidrag presenterat på NFF, Nordisk företagsekonomisk förening, Bodø, Norge.
- Hoppe, M. (2017b). *Local coordination across structures*. Konferensbidrag presenterat på IRSPM Conference, Budapest, Ungern.
- Huxham, C. (1996). Collaboration and collaborative advantage. I C. Huxham (Red.), *Creating Collaborative Advantage* (s. 1–18). London: Sage Publications.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.
- Huxham, C., Vangen, S., Huxham, C., & Eden, C. (2000). The Challenge of Collaborative Governance. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2(3), 337–358.
- Huy, Q. N. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26(4), 601–623.
- Hysing, E., & Olsson, J. (2011). Who greens the northern light? Green inside activists in local environmental governing in Sweden. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 29, 693–708.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187–200.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Johansson, S. (2011). *Rätt, makt och institutionell förändring – en kritisk analys av myndigheters samverkan i barnahus*. Doktorsavhandling. Lunds Universitet, Lund.
- Karrbom Gustavsson, T., & Hallin, A. (2015). Goal seeking and goal oriented projects – trajectories of the temporary organisation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 368-378.
- Klarner, P., & Raisch, S. (2013). Move to the Beat — Rhythms of Change and Firm Performance. *Academy of management journal*, 56(1), 160–184.

- Kunisch, S., Bartunek, J., Mueller, J., & Huy, Q. (2017). Time in strategic change research. *Academy of Management Annals*, 11(2), 1–60.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of management journal*, 56(1), 1–13.
- Latour, B. (2015). *Tinget återställt – En introduktion till actor-network-theory*. Lund: Studentlitteratur.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, UK: Cambridge university press.
- Lefebvre, H. (1991). *The Production of Space*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Lefebvre, H. (2004). *Rhythmanalysis: Space, time and everyday life*. Continuum: London, New York.
- Lervik, J., Fahy, K., Easterby-Smith, M., & Elliott, C. (2008). *Temporal boundaries to knowing and learning in integrated product-service organizations*. Konferensbidrag presenterat på Organization Learning, Knowledge and Capabilities Conference, Copenhagen Business School, Köpenhamn, Danmark.
- Lindberg, K. (2009). *Samverkan*. Malmö: Liber AB.
- Lindqvist, R. (2000). *Att sätta gränser*. Umeå: Boréa Bokförlag.
- Longoria, R. (2005). Is Inter-Organizational Collaboration Always a Good Thing? *Journal of Sociology & Social Welfare*, 32(3), 123–138.
- Maaninen-Olsson, E., Wismén, M., & Carlsson, S. A. (2008). Permanent and temporary work practices: knowledge integration and the meaning of boundary activities. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(4), 260–273.
- Massey, D. (1999). Space-time, 'Science' and the Relationship between Physical Geography and Human Geography. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 24(3), 261-276.
- Miettinen, R., Samra-Fredericks, D., & Yanow, D. (2009). Re-Turn to Practice: An Introductory Essay. *Organization Studies*, 30(12), 1309–1327.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mörndal, M. (2009). *"Hallå! Jag känner mig ensam här!"* Licentiatavhandling. (133). Mälardalens högskola, Västerås.
- Nandhakumar, J., & Jones, M. (2001). Accounting for time: managing time in project-based teamworking. *Accounting, Organizations and Society*, 26(3), 193–214.
- Nicolini, D. (2009a). Articulating Practice through the Interview to the Double. *Management Learning*, 40(2), 195–212.
- Nicolini, D. (2009b). Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections. *Organization Studies*, 30(12), 1391–1418.
- Nicolini, D. (2013). *Practice Theory, Work & Organization: An Introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). Introduction: Toward a Practice-based View of Knowing and Learning in Organizations. I D. Nicolini, S. Gherardi, & D. Yanow (Red.), *Knowing in Organizations: A Practice-based Approach* (s. 3–31). Armonk New York: M.E. Sharp, Inc.
- Nilsson, J.-E., & Pyddoke, R. (2007). *Offentlig-privat samverkan kring infrastruktur – en forskningsöversikt*. VTI-rapport 601, Linköping.
- O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353–366.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13(3), 249–273.
- Orlikowski, W. J. (2008). Using Technology and Constituting Structures: A Practice lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), 404–428.
- Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). It's about Time: Temporal Structuring in Organizations. *Organization Science*, 13(6), 684–700.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., Vidal, I., & Kinder, T. (2014). A Sustainable Business Model for Public Service Organizations? *Public Management Review*, 16(2), 165–172.
- Osborne, S. P., & Strokosch, K. (2013). It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives. *British Journal of Management*, 24, 31–47.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2014). *The Co-Creation Paradigm*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Reason, P. (2006). Choice and Quality in Action Research Practice. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 187–203.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263.
- Reinecke, J., & Ansari, S. (2015). When times collide: Temporal brokerage at the intersection of markets and developments. *Academy of Management Journal*, 58(2), 618–648.
- Rowell, C., Gustafsson, R., & Clemente, M. (2016). How Institutions Matter 'in Time: The Temporal Structures of Practices and their Effects on Practice Reproduction. I J. Gehman, M. Lounsbury, & R. Greenwood (Red.), *Research in the Sociology of Organizations* (s. 305–330). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Sandler, J., & Thedvall, R. (2017). *Meeting Ethnography: Meetings as Key Technologies of Contemporary Governance, Development, and Resistance*. New York, London: Taylor & Francis.
- Schatzki, T. R. (2001a). Introduction. I T. R. Schatzki, K. Knorr-Cetina, & E. Von Savigny (Red.), *The Practice Turn in Contemporary Theory* (s. 1–14). New York: Routledge.

- Schatzki, T. R. (2001b). Practice minded orders. I T. R. Schatzki, K. Knorr-Cetina, & E. Von Savigny (Red.), *The Practice Turn in Contemporary theory*. (s. 42–55). New York: Routledge.
- Schatzki, T. R. (2003). A New Societist Social Ontology. *Philosophy of the Social Sciences*, 33(2), 174–202.
- Schatzki, T. R. (2006). On Organizations as they Happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863–1873.
- Schatzki, T. R. (2016). Keeping Track of Large Phenomena. *Geographische Zeitschrift*, 104(1), 4–24.
- Schuber, J., Blaus, J., Dobers, P., & Karlsson, M. (2015). *Strategiska partnerskap, Projekt rapport, delprojekt 2C inom KLOSS*. Sockholm: KTH Näringslivs-samverkan
- Sergi, V., & Hallin, A. (2011). Thick performances, not just thick descriptions: the processual nature of doing qualitative research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(2), 191–208.
- Shi, W., & Prescott, J. E. (2012). Rhythm and Entrainment of Acquisition and Alliance Initiatives and firm Performance: A Temporal Perspective. *Organization Studies*, 33(10), 1281–1310.
- Sjöberg, B. (1923). Marsch till festplatsen. Ur *Fridas bok*. Stockholm: Modernista.
- SKL. (2014). *Dialoger och överenskommelser med civilsamhället*. Rapport från Sveriges kommuner och landsting. ISBN: 978-91-7585-113-6.
- Stier, J., & Dobers, P. (2017). *Quadruple Helix Co-creation in SSH - Experiences, Considerations, Lessons Learned* (Work Package 2), European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 693477.
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57.
- Strati, A. (2007). Sensible Knowledge and Practice-based Learning. *Management Learning*, 38(1), 61–77.
- Suchman, L. (2003). Organizing Alignment: The Case of Bridge-Building. I D. Nicolini, S. Gherardi, & D. Yanow (Red.), *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach* (s. 187–203). New York, London: M. E. Sharpe.
- Sullivan, H., & Skelcher, C. (2002). *Working Across Boundaries: Collaboration in Public Services*. New York: Palgrave Macmillan.
- Tagliaventi, M. R., & Mattarelli, E. (2006). The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups. *Human Relations*, 59(3), 291–319.
- Tillgren, P., & Stier, J. (2016). Perspektivet samproduktion inom hälsa och välfärd. I I. Holmström, J. Stier, P. Tillgren, & G. Östlund (Red.), *Samproduktionens retorik och praktik* (s. 25–36). Lund: Studentlitteratur.
- Tillmar, M., & Lindkvist, L. (2007). Cooperation against all odds: Finding reasons for trust where formal institutions fail. *International Sociology*, 22(3), 343–366.

- Torfiing, J. (2016). *Collaborative innovation in the public sector*. Washington DC: Georgetown University Press.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567–582.
- Turner, S. (2001). Throwing out the tacit rule book – Learning and practices. I T. R. Schatzki, K. Knorr-Cetina, & E. Von Savigny (Red.), *The Practice Turn in Contemporary Theory*. (s. 120–130). New York: Routledge.
- Tyrstrup, M. (2014). *I välfärdsproduktionens gränsland*. Falun: Scandbook AB.
- Valaski, J., Malucelli, A., & Reinehr, S. (2012). Ontologies application in organizational learning: A literature review. *Expert Systems with Applications*, 39(8), 7555–7561.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading M.A.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Weick, K. E. (2002). Puzzles in Organizational Learning: An Exercise in Disciplined Imagination. *British Journal of Management*, 13, 7–15.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Widmark, C., Sandahl, C., Piuva, K., & Bergman, D. (2011). Barriers to collaboration between health care, social services and schools. *International Journal of Integrated Care*, 11.
- Williams, P. (2002). The Competent Boundary Spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-124.
- Yanow, D. (2003). Seeing Organizational Learning: A "Cultural" View. I D. Nicolini, S. Gherardi, & D. Yanow (Red.), *Knowing in Organizations: A Practice-based Approach*. (s. 32–52). New York, London: M.E. Sharpe.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. London: Sage Publications.



Address: P.O. Box 883, SE-721 23 Västerås. Sweden
Address: P.O. Box 325, SE-631 05 Eskilstuna. Sweden
E-mail: info@mdh.se **Web:** www.mdh.se

ISBN 978-91-7485-380-3
ISSN 1651-4238