



VINNOVA RAPPORT
VR 2011:14

INNOVATIONSDRIVANDE FORSKNING I PRAKTIKEN

**SAMVERKAN MELLAN FORSKARE OCH PRAKTIKER
FÖR ATT SKAPA ORGANISATORISKA INNOVATIONER**



JAN E PERSSON & ULRIKA WESTRUP
LUNDS UNIVERSITET

Titel: Innovationsdrivande forskning i praktiken - *Samverkan mellan forskare och praktiker för att skapa organisatoriska innovationer*

Författare: Jan E Persson & Ulrika Westrup - Lunds Universitet

Serie: VINNOVA Rapport VR 2011:14

ISBN 978-91-86517-52-6

ISSN 1650-3104

Utgiven: November 2011

Utgivare: VINNOVA - Verket för Innovationssystem

Diarienummer: 2010-02709

VINNOVA utvecklar Sveriges innovationskraft för hållbar tillväxt

VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet och ska öka konkurrenskraften hos forskare och företag i Sverige.

Vår uppgift är att främja hållbar tillväxt i Sverige genom finansiering av behovsmotiverad forskning och utveckling av effektiva innovationssystem. För att göra detta har vi cirka 2 miljarder kronor att investera i nya och pågående projekt varje år.

En viktig del av VINNOVAs verksamhet är att öka samarbetet mellan företag, högskolor och universitet, forskningsinstitut och andra organisationer i innovationssystemet. Vi gör det på flera sätt, bland annat genom långsiktiga investeringar i starka forsknings- och innovationsmiljöer, genom att investera i projekt som ska öka kommersialiseringen av forskningsresultat eller genom att skapa katalyserande mötesplatser.

VINNOVA är ett statligt verk under Näringsdepartementet och nationell kontaktmyndighet för EU:s ramprogram för forskning och utveckling. Sammanlagt arbetar drygt 200 personer på VINNOVAs kontor i Stockholm och Bryssel. Generaldirektör är Charlotte Brogren. VINNOVA bildades 1 januari 2001.

I serien **VINNOVA Rapport** publiceras externt framtagna rapporter, delrapporter, kunskapssammanställningar, synteser, översikter och strategiskt viktiga arbeten från program och projekt som fått anslag av VINNOVA.

Innovationsdrivande forskning i praktiken

Samverkan mellan forskare och praktiker för att
skapa organisatoriska innovationer

av

Jan E Persson
&
Ulrika Westrup

Lunds Universitet

Förord

VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet med uppgift att främja hållbar tillväxt i Sverige. Det gör vi bland annat genom att stödja behovsmotiverad forskning. Enheten för Arbetsorganisation och ledning finansierar projekt som har fokus på de organisatoriska förutsättningarna för företags och organisationers innovationsförmåga.

En viktig utgångspunkt för dessa satsningar är att forskningen baseras på organisationernas utvecklingsbehov men också att projekten innebär ett samarbete mellan näringslivet och forskare från universitet eller högskolor. Det är med andra ord FoU-projekt som finansieras – projekt som både vill skapa utveckling i medverkande organisationer och mer generaliserbar kunskap för akademien. Med denna skrift vill Jan E Persson och Ulrika Westrup från institutionen för Service Management vid Lunds Universitet beskriva och exemplifiera hur forskare kan samarbeta med organisationer i näringslivet och offentlig sektor för att nå båda dessa syften.

Exemplen i denna skrift är hämtade från ett projekt finansierat av VINNOVA inom utlysningen ”Chefskap: förutsättningar, former och resultat” som heter ”Gränsöverskridande chefskap”. Vår förhoppning är att skriften ska öka förståelsen för det fruktbara i att företag/offentlig verksamhet samarbetar med forskare för att skapa gemensam kunskap. Det är det som *och:et* innebär i begreppet ”forskning *och* utveckling”.

VINNOVA i november 2011

Annika Zika Viktorsson
Enhetschef Arbetsorganisation & Ledning
Avdelningen för Produktion & Arbetsliv

Pär Larsson & Kerstin Waldenström
Handläggare

Innehåll

1	Inledning	7
2	Innovation och utveckling	8
3	Forskning och utveckling.....	10
4	Interaktionsforskning.....	12
5	Interaktionsforskning i praktiken.....	16
6	Nya laterala former för chefskap	18
7	Nya arbetssätt för ökad kundnytta	22
8	Avslutning.....	24
	Referenser.....	26
	Bilaga 1	28

1 Inledning

Denna skrift handlar om hur forskare och praktiker kan samarbeta för att skapa kunskap om och genomföra innovativa förändringar i organisationen. Skriften bygger på de erfarenheter vi fått under mer än tolv års arbete med empiriska forsknings- och utvecklingsprojekt i olika organisationer. Den ger exempel på hur man kan arbeta tillsammans för att skapa möjligheter till utveckling och ömsesidigt lärande. Chefer och medarbetare får tillfälle att pröva och experimentera för att finna nya sätt att göra saker på och nya saker att göra i syfte att höja effektiviteten och skapa större kundnytta. Samarbetet med forskare kan ge legitimitet åt förändringar som annars kan vara svåra att genomföra. Samtidigt genererar forskningsresultaten ny kunskap som kan omsättas i generella teorier. Forskningsresultaten kan på så vis nyttiggöras i utvecklingsarbeten också i andra organisationer.

Tanken är att skriften ska bidra till diskussionen om fruktbarheten i att forskare och praktiker inom såväl näringsliv som offentlig sektor samarbetar för att generera ny kunskap och få till stånd utveckling i organisationen. Inledningsvis redovisar vi kort vår syn på vad innovationer är eller innebär i relation till några vanliga begrepp inom innovationsforskningen. Därefter diskuterar vi relationen mellan forskning och utveckling och vad denna relation konkret kan betyda i en innovationskontext. Sedan presenteras de grundläggande principerna för det sätt att arbeta som vi tillämpar i de forsknings- och utvecklingsprojekt vi medverkar i. Vi diskuterar därefter vårt sätt att arbeta med innovationsdrivande forskning i praktiken. I de två nästföljande avsnitten konkretiserar vi sedan resonemangen med några exempel på organisatoriska innovationer hämtade från ett pågående forsknings- och utvecklingsprojekt. Skriften avslutas med några reflektioner över vad samarbete mellan forskning och praktik kan betyda för innovationsutvecklingen i organisationer.

2 Innovation och utveckling

I forskning och diskussioner om innovationer är det vanligt att man skiljer på produkt-, process- och organisationsinnovation (se t.ex. Trott 2008). Produktinnovation innebär att man förbättrar en produkt (vara eller tjänst) eller utvecklar en ny produkt. Processinnovation uppstår då en produkt kan produceras med mindre resurser. Organisationsinnovation innebär att man skapar en ny typ av organisation. Ibland menar man också att metoder och arbetssätt kan vara innovationer. Problemet med denna begreppsbestämning är att den i det stora hela utgår från en föråldrad industriell kontext. Begreppen bygger på en distinktion som lät sig göras i de klassiska tillverkande företagen och bortser från det faktum att verksamheten i dagens organisationer bygger på en annan logik (Nutek 2005). Exempelvis är konsekvensen av det ökade tjänste- och kunskapsinnehållet att produkter, processer, organisationsformer och metoder inte så lätt kan särskiljas, inte minst därför att kunden som regel är en central medaktör i tjänsteproduktionen (Bason 2010; Grönroos 2008). I själva verket kan man hävda att en tjänsteprocess har såväl en produktaspekt som en metod- och organisationsaspekt vilket medför att en innovativ förändring i den ena innebär förändringar också i de andra. Det finns därför anledning att beakta samtliga aspekter i en forskningsansats som vill vara innovationsdrivande.

En annan typ av differentiering inom innovationsforskningen skiljer på radikala och inkrementella innovationer. Radikala (eller omstörtande) innovationer skapar fundamentala förändringar i aktiviteter och beteenden inom en organisation eller bransch. Radikala innovationer minskar värdet av tidigare kunskap och ökar osäkerheten inom en organisation eller bransch. Inkrementella innovationer innebär bara små förändringar och förstärker snarare tidigare kunskap inom en organisation. Resonemanget går ut på att samtidigt som innovation är nödvändigt för nya utvecklingssteg blir existerande kunskap och struktur mindre värdefull genom att nya kunskaper och strukturer utvecklas. I praktiken är emellertid det förändringsarbete som görs sällan renodlat den ena eller den andra typen av innovation. Snarare kan man hävda att de förändringar som görs har mer eller mindre omfattande konsekvenser för organisationen och dess omvärld. Vi menar därför att det i en innovationsdrivande forskningsansats är viktigt att beakta och hantera de problem och det motstånd som alla förändringsprocesser för med sig. Innovativa förändringar i organisatoriska strukturer och processer utmanar befintliga arbetsmönster och maktrelationer och måste därför genomföras på ett sätt som gynnar medarbetarnas delaktighet och lust att själva vilja förändra.

Innovationsprocessen beskrivs ibland som en process som börjar med en idé och slutar med en innovation. I praktiken är denna process mycket sällan linjär (Benner 2005). Det kan därför vara mera fruktbart att i stället utgå från och betrakta innovationsprocessen som interaktiv. De flesta innovationer uppstår genom lärandeprocesser där en mängd olika aktörer, individer såväl som organisationer, är inblandade på olika sätt. Avgörande

genombrott sker inte nödvändigtvis vid forskningsinstitutioner eller i företags utvecklingsavdelningar, de kan lika gärna uppkomma i produktions- eller brukarledet (Nutek 2008).

Processen är knappast heller sekventiell utan genomsyras som regel av en mängd överlappande och svårförutsägbara delprocesser där kunskapsuppbyggnad utgör en viktig delprocess. Detta innebär samtidigt att processen innehåller en hög grad av osäkerhet om vad utfallet slutligen blir (Södergren 2005). Enligt vår erfarenhet är detta ett av de svåraste problemen att hantera eftersom det utmanar de flesta chefers och medarbetares föreställning om vad ett resultat är. Det är inte alldeles självklart att inse att nya erfarenheter och ny kunskap också är ett resultat, ett resultat som kan ge ekonomiska effekter på sikt. De flesta organisationers årliga budget- och redovisningscykel är inriktad på det kortsiktiga resultatet och inte det långsiktiga. Innovativa förändringar i organisationen förutsätter därför en förmåga hos chefer och medarbetare att ha ”is i magen”.

3 Forskning och utveckling

I vår egen forskning är vi intresserade av organisatoriska innovationer i meningen nya sätt att arbeta. Med basen i ett kundperspektiv undersöker vi förutsättningarna för hur nya arbetsformer, organisationsstrukturer och tjänsteprocesser kan utvecklas i organisationer. Mer specifikt är vi intresserade av hur organisationer hanterar det ökande behovet av att få olika delar av organisationen att samverka för att på ett resurseffektivt sätt skapa större kundnytta. Särskilt fokuserar vi på chefskapets roll i utvecklingen av nya och innovativa arbetsformer över organisatoriska gränser mellan organisationer och interna avdelningar eller enheter som arbetar med målgruppen barn och ungdomar.

Chefskap i betydelsen ledning, organisering och styrning av organisationer har av tradition en vertikal logik. Chefskap utövas genom att man leder, organiserar och styr nedåt i organisationen och står till svars uppåt. Denna vertikala logik i kombination med specialiserade arbetsuppgifter innebär att de flesta organisationer i grunden har vad man skulle kunna kalla en ”stuprörsstruktur” (Persson och Westrup 2009a), se figur 1. I en sådan struktur formuleras och hanteras målsättningar och resurser mer eller mindre isolerat inom respektive ”stuprör”. Trots de senaste årens ökade intresse för nya horisontella organisationsprinciper som exempelvis processorientering och nätverk saknas det fortfarande modeller för hur ett mera lateralt chefskap kan se ut. Frågan vi ställer oss är: Vilka nya och annorlunda krav ställs på ett chefskap som utvecklar och stödjer ett gränsöverskridande arbete i organisationen?

Figur 1 Stuprörsstrukturen



För oss stod det tidigt klart att traditionella forskningsmetoder är otillräckliga för att undersöka denna problematik. Svaret står så att säga inte att finna i det som är utan mer

i det som är möjligt och ändamålsenligt att utveckla. Detta betyder att kunskapen måste genereras genom att chefer och medarbetare prövar helt nya vägar för samarbete över organisatoriska gränser. Chefer och medarbetare som interagerar över organisatoriska och professionella gränser (jfr Larsson 2004, sid. 44–48) kan lära av erfarenheten och använda denna för utveckling av laterala ledningsformer och styrmodeller. Det är chefer och medarbetare som är huvudaktörer och experter inom sina respektive arbetsområden. Det är genom deras handlande och agerande som innovativa idéer kan skapas och omsättas i förändring. Utvecklingsarbetet genererar samtidigt de kunskaper som vi som forskare kan nyttja för att skapa generella teorier. Denna dialog mellan teoriutveckling och organisationens utvecklingsarbete menar vi är något av kärnan i en innovationsdrivande forskningsansats.

Vi har i flera forsknings- och utvecklingsprojekt försökt arbeta i enlighet med denna idé och haft anledning att fundera över metodfrågor och över relationen till praktiker i samverkande organisationer (se bilaga 1). Forsknings- och utvecklingsprojekt i allmänhet och kanske innovationsdrivande forsknings- och utvecklingsprojekt i synnerhet väcker, enligt vår mening, med nödvändighet frågan om vad *och* i ”forskning och utveckling” egentligen betyder. Den allmänna innebörden av uttrycket forskning och utveckling torde vara ”utveckling genom forskning”. Vår uppfattning är att man också kan vända på detta och uttrycka det som ”forskning genom utveckling”. En viktig poäng med denna senare tolkning är att kunskapen bara kan genereras genom att förändringsprocesser sätts igång. Inslaget av handling har således en viktig och avgörande betydelse.

Det är väsentligt att forskaren är med och initierar handling så att chefer och medarbetare ser en mening i och vågar pröva att göra saker på nya och annorlunda sätt. Forskaren måste därför ständigt understödja och bidra till att skapa motivation i processen. Lärdomar och kunskaper blir på så vis något som löpande utvinns som ett resultat av det som görs. Detta förutsätter att forskare och praktiker tillsammans kan driva sådana förändringsprocesser. I denna typ av forskning är forskarnas roll alltså att ”induce action”, och inte att ”take action”. Vi väljer att kalla denna ansats för interaktionsforskning.

4 Interaktionsforskning

Arbetsmetodiken i de forsknings- och utvecklingsprojekt som vi arbetat med kan beskrivas som ett sökande efter och skapande av gemensam och fördjupad kunskap mellan deltagande praktiker och oss forskare. Vår roll som forskare är att inspirera och stödja. Vi skapar i dialog med chefer och medarbetare arbetsformer som gör det möjligt att generera idéer, förverkliga förslag och lära av det man gör. Vi fungerar som katalysatorer och bollplank, ger stöd under processen och genererar teoretiska referensramar. Chefer och medarbetare köper alltså inga färdiga organisationslösningar utan har ett ansvar för sina egna förändringsprocesser. Samtidigt är det viktigt att undvika ett för stort beroende av färdiga tidsplaner, projektspecifika pengar eller av eldsjälar. Detta blir annars, enligt vår erfarenhet, lätt ett hinder för verklig och uthållig förändring i organisationens strukturer och arbetsprocesser. Det gäller helt enkelt att undvika ”projektsyndromet”, och istället se arbetet som ett fortgående utvecklingsarbete som ska ge hållbara effekter på organisationens sätt att fungera.

Arbetsmetodiken handlar till stor del om att skapa möten för diskussion och reflektion. Som forskare deltar vi aktivt i mötena och påverkar deltagarnas arbete. En sådan systematisk dialog mellan forskare och praktiker med syftet att skapa en gemensam kunskap som bidrar till utveckling kallas för en interaktiv forskningsansats (Svensson et al. 2002; Svensson och Aagaard Nielsen, 2006; Johannisson et al. 2008). Grunden för denna ansats är att praktiker och forskare på olika vis bidrar till utvecklingen genom att undersöka rådande problematiska situationer utifrån sina erfarenheter och kompetenser. Svensson (2002, sid. 13) anser att det handlar om att skapa en reflekterande gemenskap och skriver:

”Målsättningen är att göra upptäckter, att skapa ny kunskap som både är praktiskt användbar och teoretiskt intressant.”

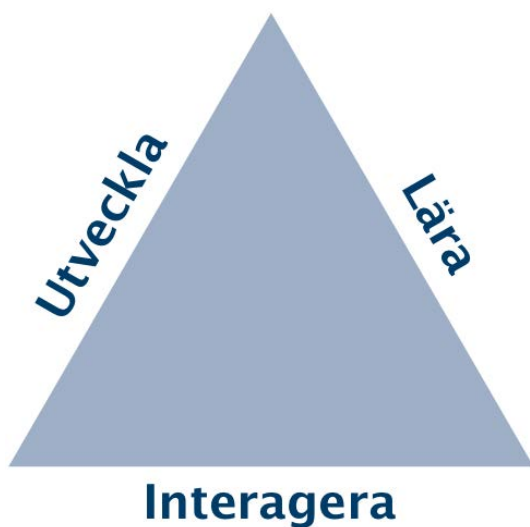
Detta gäller, menar vi, också för en mer interaktionsbaserad forskning med syfte att vara innovationsdrivande. En viktig skillnad är dock att inslaget av handling har en avgörande betydelse. Det är väsentligt att forskaren är med och skapar handling. Det handlar om att stödja chefer och medarbetare så att de vågar ompröva hur verksamheten bedrivs och att utveckla nya arbetssätt.

En annan ansats som betonar att forskningen ska bidra till förändring är aktionsforskning. Målsättningen är att tillsammans med deltagande praktiker förbättra situationen i organisationen (Greenwood och Levin 2007). Vad som sällan betonas inom denna forskningsansats är att det är praktikerna som måste vara huvudaktörer i processen. Forskaren riskerar att få en alldeles för stor roll i utvecklingsarbetet och att lägga för stor vikt vid den praktiska förändringen på bekostnad av den teoretiska begreppsbyggnaden (Svensson et al. 2007). Förändringsprocessen per se ställs i förgrunden och de teoretiska perspektiven i bakgrunden. I en mer interaktionsbaserad

forskning försöker forskaren tillsammans med praktikerna öka kunskapen om och förståelsen för vad som händer och sker, eller inte händer och sker, i processen som grund för den teoretiska begreppsbyggnaden.

En central förutsättning för att samarbetet mellan forskare och praktiker ska fungera är att det finns en någorlunda gemensam idé om varför det finns behov av utveckling och en gemensam föreställning om att det inte finns någon självklar eller färdig lösning. Detta är en förutsättning för att det ska finnas ett gemensamt intresse av att utveckla verksamheten genom konkreta handlingar. Det är utifrån detta gemensamma intresse som arbetet kan genomföras. I grunden bygger arbetsmetodikerna på tre handlingsbegrepp: (1) interagera, (2) utveckla och (3) lära, se figur 2.

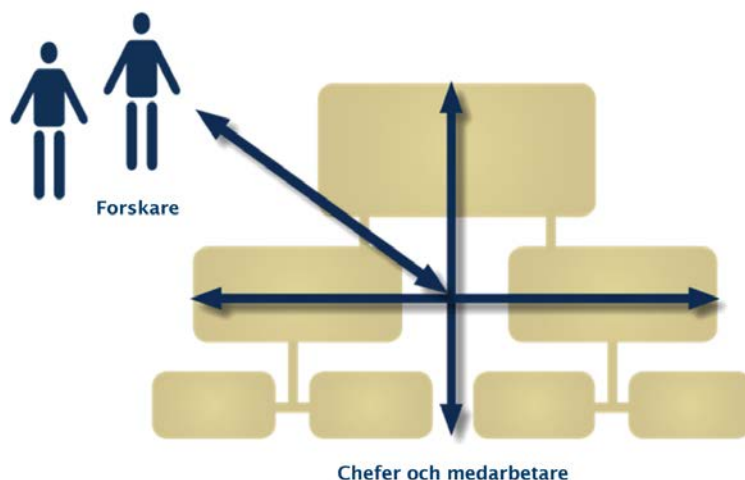
Figur 2 Handlingsbegrepp i interaktionsforskning



Dessa begrepp står för tre dimensioner i sättet att arbeta som funnits med i samtliga forsknings- och utvecklingsprojekt vi medverkat i, oberoende av vilken problematik som varit aktuell. Begreppen interaktion, utveckling och lärande fungerar som en grund för oss som forskare när vi arbetar med praktiker och en grund för praktiker när de arbetar med oss forskare.

Interaktionen mellan forskare och praktiker är självklart central, men lika viktig är interaktionen mellan organisationens olika delar såväl horisontellt som vertikalt, se figur 3.

Figur 3 Aktörsrelationer i interaktionsforskning



För att bygga upp nya och goda relationer mellan aktörer inom olika organisatoriska enheter behöver aktörerna kunskap om de andras sammanhang och sätt att arbeta. Det tar dock tid att skapa förståelse för varandras verksamheter och professioner, såväl på den operativa verksamhetsnivån som på chefsnivån. Effektiva former för samarbete kan bara utvecklas genom en pågående dialog som bygger på att man ställer frågor, beskriver situationer och utbyter erfarenheter. Deltagarna måste våga ställa kritiska frågor som kan mynna ut i gemensamma reflektioner och ifrågasätta sådant som andra kan ta för givet eller anser vara självklarheter. Detta är avgörande för att utvecklingsarbetet ska bli hållbart i längden.

Inledningsvis har emellertid deltagarna ibland, framförallt på chefsnivå, förväntat sig att de satsningar som görs snabbt ska visa på effekter och resultat. Utvecklingsarbetet har ofta betraktats som någon form av projekt där resultatet är givet från början. Sakta men säkert har deltagarna insett det omöjliga i att kunna veta vad resultat och effekter ska bli om man aldrig tidigare har arbetat på detta nya sätt. Ett aktivt lärande kräver tålamod. Deltagare i ett utvecklingsarbete kan inte veta var de befinner sig om två år, däremot kan de veta vad de har för ambitioner med det som pågår och formulera gemensamma visioner.

Vi som forskare har inte tagit oss in i organisationen genom att "sälja in" en färdig mall för våra sammankomster (även om det har funnit en viss förväntan eller efterfrågan på detta). I stället har vi mött deltagarna regelbundet och låtit dem påverka hur och under vilka former utbytet med forskarna ska ske, när, var och så vidare. Syftet med dessa sammankomster är att stimulera dialogen och därigenom skapa erfarenhetsutbyten som kan generera idéer och hjälpa deltagarna att se saker på nya och annorlunda sätt. Här ställs det krav på öppenhet, ärlighet och en verklig vilja hos deltagarna att uppnå en

kritisk reflektion kring hur saker och ting fungerar och görs i det vardagliga agerandet. Detta ställer i sin tur krav på en trygg och tillitsfull miljö.

Att bygga upp ett fungerande och hållbart samarbete tar tid men ger samtidigt viktiga lärdomar längs vägen. Utvecklingsarbetet är framgångsrikt, kan man hävda, så länge det ger erfarenheter och lärdomar. För att dra nytta av de lärdomar som görs krävs möten och diskussioner om hur lärdomarna kan användas på ett konstruktivt sätt framöver. I annat fall finns inget gemensamt lärande, och därmed ingen input till den fortsatta utvecklingen. Vår roll har varit att stimulera diskussionen men också att se till att den konstruktivt leder framåt. För att åstadkomma detta är det viktigt att varje möte stöds av en i förväg bestämd agenda och att diskussioner och beslut dokumenteras.

De individer och grupper som vi har träffat i olika organisationer har inte alltid varit positiva till eller haft särskilt höga tankar kring vad forskningen kan tillföra. Inte heller har det varit självklart att forskningen kan ha ett värde för det egna arbetet. Vi har flera gånger fått jobba hårt för att upprätta ett konstruktivt samspel mellan oss forskare och praktikerna. Inte minst har vi fått anstränga oss för att slå fast att det inte är vi som driver utvecklingsarbetet utan att det måste drivas av organisationen själv.

5 Interaktionsforskning i praktiken

Ett exempel på interaktionsforskning är projektet Gränsöverskridande chefskap. Projektet bedrivs i Limhamn-Bunkeflo som är en av Malmö stads tio stadsdelar och har cirka 42 000 invånare. I stadsdelen finns drygt 2 000 anställda och omsättningen uppgår till 1,2 miljarder. Stadsdelen är en expansiv del av Malmö och har under senare år vuxit snabbt genom inflyttning och nybyggnation med åtföljande problematik kring målgruppen barn och ungdomar. Behovet av att få chefer och medarbetare inom skola, socialtjänst, fritidverksamhet och barn- och ungdomspsykiatri att finna nya och annorlunda sätt att arbeta tillsammans kring målgruppen har därför ökat.

I stadsdelen har det sedan lång tid skett och sker olika samverkansprojekt och en hel del löpande gränsöverskridande arbeten på medarbetarenivå pågår dagligen ute i verksamheterna. Men den samlade kunskapen om effektiva arbetsformer och hur gränsöverskridande arbete långsiktigt kan säkerställas är begränsad. Man beslutade därför inom stadsdelen, i dialog med oss som forskare, att försöka utveckla mer systematiska lärdomar om gränsöverskridande arbete och chefskapets roll i och för detta arbete. Forsknings- och utvecklingsprojektet ”Gränsöverskridande chefskap i Limhamn-Bunkeflo” blev ett resultat av denna ambition. Syftet är att öka kunskapen om gränsöverskridande chefskap och hur ett sådant chefskap kan utvecklas i praktiken. Projektet genomförs under perioden oktober 2009–november 2012. Tillvägagångssättet bygger på idén att vidareutveckla redan befintliga arbetsformer och att skapa fler inom de problemområden där gränsöverskridande arbete har stor betydelse för målgruppen. Chefer och medarbetare som deltar har olika professioner och representerar olika organisatoriska nivåer inom skola, socialtjänst och fritidsverksamhet i Limhamn-Bunkeflo samt barn- och ungdomspsykiatri inom Region Skåne.

Ett tidigare forsknings- och utvecklingsprojekt har genomförts i stadsdelen, förstudien ”Gränsöverskridande arbete i Limhamn-Bunkeflo”, under perioden februari 2008–juni 2009 (Persson och Westrup 2009b). I denna studie konstaterades att det inte är en enkel uppgift att få i gång ett samarbete mellan organisationer eller olika interna organisatoriska verksamheter. Detta beror på att man underskattar de utmaningar som är förknippade med att arbeta över organisatoriska gränser (Westrup och Persson 2007). Å ena sidan finns det interpersonella utmaningar som har att göra med olikheter i organisationskultur, professionella normer och individuella värderingar. Å andra sidan finns det strukturella utmaningar förknippade med utformningen av arbetsorganisation, ansvarsfördelning och styrsystem. En central lärdom var att uthålligt arbete över organisatoriska och professionella gränser är beroende av att chefer i berörda organisationer tar ett gemensamt ansvar för att leda, organisera och styra arbetet och ställer krav på förändringar av styrsystemen så att dessa stödjer och stimulerar arbetet.

De erfarenheter och lärdomar som utvanns ur förstudien blev en viktig input i det fortsatta projektet Gränsöverskridande chefskap. En central fråga för cheferna i de berörda organisationerna var hur man skulle kunna säkerställa att de professionella resurserna integreras på ett effektivare sätt över interna och externa organisationsgränser. Befintliga principer för hur verksamheten ska bedrivas tenderar att enbart stödja en vertikal ledning, organisering och styrning. Exempelvis uppmanas chefer inom olika områden, avdelningar och enheter att i budgetarbetet lägga tid och energi på att planera, beskriva och argumentera för det egna ansvarsområdet. Resurser fördelas vertikalt ner till dessa olika ansvarsområden. Detta leder inte sällan till att man i första hand försöker driva igenom sina egna intressen och mål och kämpar för att öka de egna resurserna. Styrprinciperna skapar med andra ord ineffektivitet genom suboptimering, då enskilda organisationer eller delar av en organisation låter egna mål och intressen ta över istället för det man ska uppnå tillsammans.

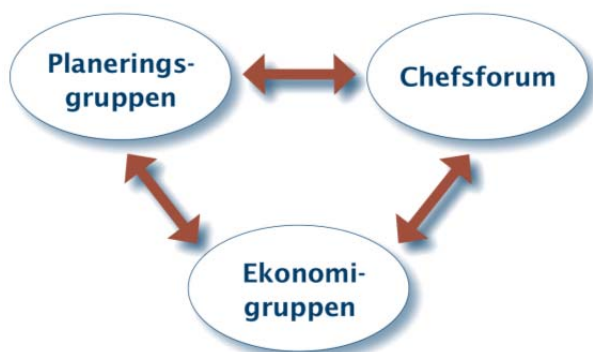
Tidigt i projektet stod det klart att det behövs nya former för chefskapet som gör det möjligt att hantera denna problematik. Detta beror på att de grundläggande funktioner som chefskapet innebär – leda, organisera och styra arbetet – i huvudsak är vertikalt orienterade i linje med den stuprörsliknande strukturen. Det blir därför nödvändigt att bygga upp en organisatorisk infrastruktur som ger utrymme för ett mera lateralt chefskap om man vill säkerställa ett långsiktigt hållbart arbete över organisatoriska gränser.

6 Nya laterala former för chefskap

I Limhamn-Bunkeflo bildades tre strategiska fora kring chefskapets tre grundfunktioner för att hantera gemensamma frågor i det gränsöverskridande arbetet, se figur 4. Ett första forum kallas planeringsgruppen och hanterar ledningsfrågor. Den består av individ- och familjeomsorgschefen, utbildningschefen och ekonomichefen samt oss forskare. Ett andra forum fick namnet chefsforum och dess uppgift är att hantera frågor kring organisering. I den ingår linjechefer (mellanchefer) såsom rektorer inom skolan och enhetschefer inom individ- och familjeomsorgen, chefen för fritidsverksamheten och områdeschefen för barn- och ungdomspsykiatri. I chefsforum ingår också planeringsgruppen. Ett tredje forum är ekonomigruppen som är inriktad på att hantera styrningsfrågor. Deltagarna består av ekonomichefen, ekonomer från den stadsdels-gemensamma ekonomiavdelningen och inbjudna representanter från verksamheterna samt oss forskare.

Dessa tre fora har fungerat under två år och bildar tillsammans en infrastruktur för det gemensamma utövandet av chefskap. Det som förenar deltagarnas arbete är tydligt fokus på den gemensamma målgruppen barn och unga. Varje forum är samtidigt en kontinuerlig mötesplats där deltagarna fysiskt möts. Alla tre fora är multiprofessionella genom att deltagarna representerar de olika yrkesprofessioner som är involverade i arbetet.

Figur 4 Tre strategiska fora i utvecklingsarbetet



Planeringsgruppen

För att det gränsöverskridande arbetet ska bli framgångsrikt är det viktigt att det finns en ledning som på allvar är handlingsorienterad. Detta ledningsansvar har planeringsgruppen som träffas var tredje vecka för att planera arbetet på en strategisk nivå. Vid dessa möten tar man upp frågor som var man befinner sig i utvecklingsarbetet och varför, och vad som är nästa steg och varför. Gruppen diskuterar regelbundet hur det gränsöverskridande arbetet kan synliggöras, hur ansvarsfrågan ska lösas och hur ekonomistyrningen kan utvecklas. Inbjudningar till kommande chefsforum och

tillhörande agenda utformas av gruppen. Planeringsgruppen rapporterar också om utvecklingsarbetet till stadsdelens ledningsgrupp (samtliga tre chefer ingår i stadsdelens ledningsgrupp).

Vi som forskare har här drivit på diskussionerna och lyft fram frågor som är väsentliga att diskutera utifrån ett ledningsansvar. Ett viktigt och återkommande inslag har varit att hjälpa till att synliggöra de förändringar som genomförs, stimulera till kritiska reflektioner och att generera lärdomar. De tre cheferna i planeringsgruppen har aldrig tidigare mötts för att tillsammans diskutera och genomföra utvecklingsarbete kring gränsöverskridande arbete. Ett ledningsansvar för denna typ av frågor har med andra ord inte funnits.

Efterhand har det utvecklats en rad innovativa former för hur ledningsansvaret utövas. Ett exempel är att planeringsgruppen bjuder in till seminarier och konferenser inom stadsdelen på temat gränsöverskridande arbete. Syftet är att ge ett tydligt mandat till medarbetarna, men också att ge medarbetarna energi och inspiration att tänka och handla i nya banor och att ta del av varandras erfarenheter. Tidigare har sådana sammankomster inte förekommit. Deltagarna i planeringsgruppen medverkar också i konferenser som arrangeras av Malmö stad, Skolverket och andra externa aktörer samt deltar i forsknings- och utvecklingskonferenser där man redogör för hur man arbetar och vad man uppnår. Att arrangera och delta i sammankomster har den goda effekten att cheferna blir allt bättre på att kommunicera sitt gränsöverskridande chefskap genom att de "tvingas" sätta ord på vad som görs i utvecklingsarbetet. Ett annat exempel är att planeringsgruppen utvecklar stadsdelens styrdokument så att de nya sätten att arbeta tillsammans börjar bli synliga såväl i den interna dokumentationen som i den externa. I exempelvis stadsdelens årsanalys anges numera exempel på gränsöverskridande arbeten som pågår och hur arbetet utvecklas.

Ekonomigruppen

Ekonomigruppens arbete handlar om att utveckla ekonomistyrningen så att stadsdelens styrsystem inte hindrar arbete över organisatoriska gränser utan tvärtom stödjer det. Verksamhetscheferna måste därför ställa krav på ekonomistyrningens utformning bland annat när det gäller målbeskrivningar, budgetprocess, uppföljning och kalkylmodeller. Cheferna måste ge beskrivningar av de behov som man från verksamheten ser att ekonomistyrningen ska fylla för att bättre stödja det gränsöverskridande arbetet. Denna dialog är viktig att få igång redan tidigt i utvecklingsarbetet.

Ett centralt inslag i ekonomistyrningen är att planera verksamheten utifrån mål kopplade till ekonomiska resurser. Ekonomigruppen konstaterade redan tidigt att om målstyrningen ska kunna bidra till att stödja gränsöverskridande arbete måste chefer få mandat att formulera mål som sträcker sig över organisatoriska gränser. Det krävs att cheferna formulerar mål som visar vad man kan åstadkomma tillsammans och hur olika organisationer och professioner kompletterar varandra. Diskussionen kring och formuleringen av mål måste därför med nödvändighet ta fasta på vad man ska uppnå tillsammans. Gemensamma mål är också en förutsättning för att chefer på ett trovärdigt

ska sätt kunna redovisa de samordningsvinster som blir en konsekvens av en mer effektiv koordinering av resurser.

Inom ekonomistyrningen har flera innovativa förändringar gjorts. Exempelvis har ekonomerna tillsammans med chefer och medarbetare utarbetat och konkretiserat effekt- och prestationsmål samt ekonomiska mål för en del av de gränsöverskridande arbeten som pågår. Därtill har man beslutat om hur och när uppföljningen ska ske, vem som ska genomföra den och hur informationen ska användas. Kalkylmodeller för att beräkna de samordningsvinster som uppkommer i arbetet har utvecklats. Mål och uppföljningssystem för laterala arbetsformer som avviker från den vertikala strukturen har tidigare inte funnits, och man har inte heller gjort beräkningar av samordningsvinster. Även själva tillvägagångssättet för att ta fram mål, kalkylmodeller och uppföljningssystem kopplat till ekonomistyrningen är ny.

Vi forskare har haft arbetsmöten med ekonomigruppen i någon form cirka en gång per månad. Mötena har till en början främst handlat om att inspirera ekonomerna att se sin roll i det gränsöverskridande arbetet. Vår roll har sedan allt mer kommit att handla om att föra samman ekonomer med chefer och medarbetare för att diskutera hur ekonomistyrningen kan stödja det gränsöverskridande arbetet. Att personal från ekonomiavdelningen och från verksamheten träffas och är villiga att arbeta regelbundet tillsammans är ingen självklarhet. Det tar tid och kräver en viss ansträngning att överbrygga professionella språkbarriärer, olikheter i värderingar och normer och andra hinder. Vår roll har till stor del handlat om att ge legitimitet åt och inspiration i arbetet med att formulera gemensamma mål och att göra ekonomiska beräkningar på nya gränsöverskridande arbetssätt.

Chefsforum

Uppgiften för chefsforum är att hantera frågan om hur det gränsöverskridande arbetet ska organiseras. Detta är en fråga som de berörda organisationerna måste hantera gemensamt. I Limhamn-Bunkeflo är det ett flertal specialiserade organisationer såsom skola, socialtjänst, fritidsverksamhet, barn- och ungdomspsykiatri med flera som arbetar med samma barns och ungdomars utveckling och livssituationer. De olika organisationerna är beroende av och påverkas av varandras insatser för målgruppen och för enskilda barn och ungdomar. Det är därför viktigt att verksamhetscheferna möts i formella och regelbundet återkommande fora där man kan prata ihop sig och fatta gemensamma beslut. Chefsforum är ett sådant forum. Det är en relativt stor grupp med enhetschefer (15 personer, nyligen utökad till 20 personer) som träffas en gång per månad. Under hand har det växt fram en övergripande målsättning för arbetet med den gemensamma målgruppen:

”Vi ska skapa ett gemensamt förhållningssätt och en gemensam struktur och göra det hållbart. Vi ska ta fram gemensamma arbetsprocesser och ge uppdrag åt tvärgrupper att ta fram arbetsmodeller för olika målgrupper. Vi ska bättre utnyttja de befintliga resurserna över verksamhetsgränserna.”

Deltagarna i chefsforum hade tidigare inte mötts med syfte att driva förändringsprocesser tillsammans. Flera av deltagarna hade inte ens träffats tidigare. De inledande träffarna syftade främst till att cheferna skulle lära känna varandra och sina respektive verksamheter. Från början fanns varken hållpunkter för vad man skulle göra i chefsforum, eller hur roller och status skulle fördelas och inte heller vilka värderingar som skulle gälla. I det inledande skedet var en del deltagare osäkra på vad chefsforum hade för uppgift. Under ganska lång tid diskuterade deltagarna följande frågor: Vilken roll har vi som chefer? Hur kan och ska vi utveckla det gränsöverskridande arbetet? Vilka arbetsformer kan fungera? Den roll som efterhand utvecklats är att deltagarna i chefsforum identifierar behov och prioriterar målgrupper samt organiserar det gemensamma arbetet. Att utifrån beskrivningar av olika målgruppers situation och behov sätta igång ett gemensamt utvecklingsarbete har inte förekommit tidigare mellan socialtjänst, skola, fritid och barn- och ungdomspsykiatri.

Från början var det vi forskare som tillsammans med utbildningschefen och chefen för individ- och familjeomsorgen initierade diskussionerna i chefsforum. Denna ledande uppgift har allt mer övertagits av de två cheferna med stöd av ekonomichefen. Med hjälp av oss forskare stannar deltagarna i chefsforum upp och reflekterar kring lärdomar i processen och utifrån denna kunskap planerar man det fortsatta arbetet och genomför gemensamma åtgärder. Ett antal helt nya sätt att arbeta som ökar kundnyttan har utvecklats med början i chefsforum eller med stöd av chefsforum.

7 Nya arbetssätt för ökad kundnytta

I Limhamn-Bunkeflo finns det flera exempel på innovativa förändringar i arbetssätt och tjänsteprocesser som har ökat effektiviteten och därmed kundnyttan. Ett sådant är socialtjänstens utredningsprocess gällande anmälningar om att ett barn inte har en positiv hälsa eller god utveckling eller vid misstanke om barnmisshandel och/eller sexuella övergrepp. En sådan utredning kräver ett helhetsperspektiv på barnets situation och förutsätter information och goda kontakter med ett flertal organisationer utanför socialtjänsten. Tidigare var det framförallt personal inom socialtjänsten som hade kunskap om utredningsprocessen. Detta innebar att varken föräldrar, barnet eller personalen inom skola, fritid och barn- och ungdomspsykiatri hade insikt i hur utredningsarbetet går till och därför inte heller förstod processen, vilket fick negativa konsekvenser för effektiviteten. Personal från de berörda verksamheterna har därför tillsammans utvecklat ett nytt arbetssätt, och exempelvis inleds numera utredningsprocessen med en sammankomst där alla berörda (beroende på typen av ärende) möts för att samtala om processen. Det nya arbetssättet gör att utredningsarbetet startar tidigare och att barnet och barnets föräldrar och berörd personal får större kunskap om hur processen kommer att gå till. Det nya sättet att arbeta har medfört betydligt effektivare samtal kring barnet och dess problematik och därmed har man fått bättre förutsättningar för att kunna planera och genomföra rätt insats för barnet och barnets föräldrar.

Ett annat exempel är att man infört ett nytt sätt att organisera arbetet med barn med psykisk ohälsa såsom utagerande beteende, depression, ätstörning och självskadebeteende. Personalen som arbetar med barnen ingår i ett team som varken tillhör skolan eller socialtjänsten utan tillhör båda dessa två organisationer. Eftersom teamet inte organisatoriskt tillhör den ena eller den andra av organisationerna begränsas de inte av befintliga och standardiserade rutiner och procedurer. Arbetssättet har resulterat i att det har blivit betydligt lättare att både identifiera och arbeta med psykisk ohälsa hos barn såväl individuellt som i grupp. Genom att arbeta på ett mer flexibelt och individstyrt sätt har man uppnått mycket goda resultat hos barnen. Teamet är numera en permanent verksamhet med egen arbetsledning och budget och egna mål.

Ett tredje exempel på nya arbetssätt är att personal inom skolans elevhälsa och barn- och ungdomspsykiatri samarbetar för att ta tillvara varandras metodkunskaper. Inom barn- och ungdomspsykiatri används den evidensbaserade metoden Cool Kids för att ge barn och föräldrar strategier och verktyg för att hantera problem kopplade till oro, ångest och rädsla. Personal inom barn- och ungdomspsykiatri har utbildat personal inom elevhälsa och socialtjänst i metoden. Metoden fungerar mycket väl och har resulterat i att barn med oro, ångest och rädsla sluppit sin problematik innan en remiss till barn- och ungdomspsykiatri har blivit nödvändig. För barn- och ungdomspsykiatri har detta i sin tur betytt färre remisser och att personalen får mer tid till barn med en tyngre och allvarligare problematik.

Utöver dessa och andra operativa exempel på direkta resultat av utvecklingsarbetet finns det också flera exempel på mer indirekta konsekvenser. Ett sådant är spridningseffekten i såväl stadsdelen som i Malmö stad som helhet. Dels har chefsforum utvidgat målgruppen för gränsöverskridande arbete till att nu omfatta barn och ungdomar mellan 6 och 18 år. Diskussioner förs om att ytterligare utvidga den till åldersgruppen 1 till 18 år. Dels har andra verksamhetsområden inom stadsdelen som vård och omsorg satt igång flera utvecklingsarbeten för att finna former för effektivare samarbete kring utvalda målgrupper med bland andra socialtjänsten. Dels har Malmö stad centralt i ökande grad uppmärksammat behovet av att stödja utvecklingen av gränsöverskridande arbeten inom staden som helhet. Detta har bland annat resulterat i ekonomiskt stöd till stadsdelen för att fortsätta utveckla ekonomiska beräkningsmodeller för det gränsöverskridande arbetet.

Ett annat exempel är att det inom stadsdelen har skapats nya tjänster med fokus på gränsöverskridande arbete genom omfördelning av budgetmedel. De personer som utgör det team vi exemplifierar med ovan innehar sådana tjänster. Det kan noteras att den senast utlysta tjänsten söktes av ovanligt många väl kvalificerade personer.

Och, slutligen, är en indirekt konsekvens att deltagarna i utvecklingsarbetet har ökat sin kunskap om varandras verksamheter. För exempelvis ekonomerna innebär detta att man nu i betydligt högre grad vet och förstår hur verksamheten kring barn och ungdomar fungerar och varför, men också att chefer och medarbetare i verksamheten bättre ser den roll som ekonomer kan ha för den fortsatta utvecklingen mot högre kundnytta.

8 Avslutning

En intressant fråga är vilken betydelse forskarna egentligen har i innovationsdrivande forskning. Vi har vid olika tillfällen frågat ansvariga chefer i de forsknings- och utvecklingsprojekt vi medverkat i om hur de ser på vår roll i och betydelse för utvecklingsarbetet. Svaren varierar en hel del vad gäller synpunkter på hur arbetet genomförts och på fördelningen av ansvaret mellan forskare och praktiker för att driva processen framåt. Men när det gäller betydelsen av att arbeta tillsammans med forskare är enigheten stor. De menar att detta varit en förutsättning för att få i gång arbetet och att utveckla det. Skälen är flera. Dels handlar det om att samarbetet ger legitimitet åt beslutet att överhuvudtaget ta tag i den problematik som projektet handlar om. Dels handlar det om att ge legitimitet åt det ofta tuffa arbetet med organisatoriska innovationer.

I projektet Gränsöverskridande chefskap i Limhamn-Bunkeflo får chefer och medarbetare lägga en hel del tid på att utveckla nya och annorlunda sätt att arbeta. Även om de kan vara väl medvetna om att utvecklingsarbetet är viktigt för målgruppen är det ändå ofta så att det dagliga och nödvändiga operativa arbetet prioriteras före långsiktiga förändringar. Arbetet måste till stor del göras utöver det redan ansträngda tidsutrymmet inom den egna verksamheten. Ekonomichefen uttrycker problematiken så här:

”Ute i organisationen har man nog av att springa i ekorrhjulet, det måste till något annat.”

Flera chefer har lyft fram vikten av att någon ligger på och stimulerar chefer och medarbetare att delta i utvecklingsarbetet genom att visa på de poänger som ett aktivt medverkande kan ge såväl för målgruppen som för det egna arbetet. Detta är en viktig roll för forskarna.

Dessutom ska arbetet göras tillsammans med chefer och medarbetare från andra avdelningar och enheter. Arbetets status som del av ett forsknings- och utvecklingsarbete i samarbete med universitetet ger troligen inte bara legitimitet utan också ett visst stöd åt dessa ansträngningar. Antagligen har också externa forskare den effekten att chefer och medarbetare i organisationen känner en viss intellektuell utmaning men också press att prestera. Chefen för individ- och familjeomsorgen uttalar sig så här:

”Jag tycker själv att det är väldigt stimulerande men också att det ger en ryggrad och ett skelett när man har forskare inne. Ofta går folk upp på banan och blir intresserade och det blir ett utbyte på en annan nivå än när det bara är ett internt projekt.”

Samarbetet med forskare kan efterhand ge stöd åt en viss omprioritering genom att de långsiktiga vinsterna blir tydligare och att de förändringar som görs i verksamheten

synliggörs och dokumenteras. Chefer och medarbetare får helt enkelt argument för sig själva och för andra som gör det lättare att satsa tid på utvecklingsarbetet.

En andra intressant fråga är naturligtvis vad denna typ av forsknings- och utvecklingsprojekt ger för resultat i praktikens organisationer. Det gemensamma intresset hos forskare och organisationens chefer och medarbetare att utveckla verksamheten i riktning mot högre effektivitet och större kundnytta är här troligen den centrala drivkraften. För att kunna generera teorier gör sig forskaren beroende av praktiker som ser till att det händer saker i organisationen. För att kunna förändra och utveckla verksamheten gör sig praktiker beroende av forskaren som ger legitimitet och stöd. Denna symbios kan få igång processer som, om det fungerar, efterhand blir irreversibla och självgående. I exempelvis Limhamn-Bunkeflo är det sannolikt så att de relationer mellan chefer och medarbetare över olika organisatoriska och professionella gränser som utvecklingsarbetet hittills genererat i sig själva utgör en grogrund för framtida samarbeten kring den gemensamma målgruppen barn och ungdomar. Här spelar de fora som inrättats en central och utvecklingsbar roll. Som utbildningschefen uttrycker det:

”Chefsforum är klockrent och jag tror vi kan utveckla det ännu mera.”

I takt med att dessa nya laterala former för chefskapets utövande formaliseras och blir en del av vardagen och de nya arbetssätten visar sig framgångsrika uppstår en spridningseffekt till andra verksamheter inom stadsdelen. Det är därför inte osannolikt, om än inte självklart, att man inom några år, i små men viktiga steg, i grunden har förändrat sättet att leda, organisera och styra stadsdelens verksamhet. Hur arbetet utvecklas avgörs av i vilken grad som stadsdelens högsta ledning prioriterar arbetet och ger mandat åt och uppmuntrar och belönar arbetet.

Vi har i denna skrift redovisat vår syn på vad *och* i forskning och utveckling egentligen betyder eller kan betyda och presenterat vårt sätt att arbeta med praktiker. Avslutningsvis vill vi betona vår övertygelse om att ett nära samarbete mellan forskare och praktikens chefer och medarbetare har en stor potential för arbetet med att skapa innovativa förändringar som ger högre effektivitet och större kundnytta.

Referenser

- Aagaard Nielsen, K. & Svensson, L. (2006). *Action and interactive research: Beyond practice and theory*. Maastricht: Shaker Publishing.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol: The Policy Press.
- Benner, M. (2005). Vad är innovationer? Inledning till ett växande kunskapsfält. I M. Benner (Red.), *Innovationer: Dynamik och förnyelse i ekonomi och samhällsliv* (s. 7–17). Lund: Studentlitteratur.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (2006). *Introduction to action research: Social research for social change*. Thousand Oaks: Sage.
- Johannisson, B., Gunnarsson, E. & Stjernberg, T. (Red.). (2008). *Gemensamt kunskapande – den interaktiva forskningens praktik*. Växjö universitet: Växjö University Press.
- Larsson, P. (2004). *Förändringens villkor: En studie av organisatoriskt lärande och förändring inom skolan*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm (EFI).
- Nutek. (2005). *De bortglömda innovationerna*. Stockholm: Nutek.
- Nutek. (2008). *Mer vård för pengarna – genom organisatoriska innovationer*. Stockholm: Nutek.
- Persson, J. E. & Westrup, U. (2009a). Fragmented structure and vertical control systems: The Swedish experience of resource utilization in human services. *International Journal of Public Sector Management*, 22(5), 400–409.
- Persson, J. E. & Westrup, U. (2009b). *Gränsöverskridande arbete i Limhamn-Bunkeflo: Erfarenheter och lärdomar om chefskapets roll i arbetet med barn och ungdomar*. Helsingborg: Institutionen för service management vid Lunds universitet.
- Svensson, L., Brulin, G., Ellström, P-E. & Widegren, Ö. (Red.). (2002). *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Svensson, L. (2002). Bakgrund och utgångspunkter. I L. Svensson, G. Brulin, P-E. Ellström & Ö. Widegren (Red.), *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik* (s. 1–22). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Svensson, L., Ellström, P-E. & Brulin, G. (2007). Introduction – on interactive research. *International Journal of Action Research*, 3(3), 233–249.
- Södergren, B. (2005). Om lärandets roll i komplexa innovationssystem. I M. Benner (Red.). *Innovationer: Dynamik och förnyelse i ekonomi och samhällsliv* (s. 61–93). Lund: Studentlitteratur.

Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development* (4th edition). Harlow: Pearson Education.

Westrup, U. & Persson, J. E. (2007). *Gränsöverskridande ledarskap och styrning: Förutsättningar för preventivt arbete med barn och ungdomar*. Stockholm: Stiftelsen Allmänna Barnhuset.

Bilaga 1

Vad får vi för pengarna? (1998–2002)

Deltagare från fem skånska kommuner (Burlöv, Svalöv, Lund, Staffanstorps och Svedala). Finansierat av KEFU, Skolverket, Socialstyrelsen och SIQ.

Det personliga mötet i sociala tjänsteverksamheter (2002–2005)

Deltagare från tre skånska kommuner (Burlöv, Lund och Malmö).

Nya ekonomiska styrformer i sociala tjänsteverksamheter (2003–2004)

Socialförvaltningen i Helsingborgs Stad. Finansierat av Helsingborgs Stad.

ProG-projektet (2005–2007)

Fyra kommuner (Gävle, Bollnäs, Burlöv och Helsingborg) och två landsting (Landstinget Gävleborg och Region Skåne). Finansierat av Stiftelsen Allmänna Barnhuset.

Gränsöverskridande arbete (2008–2009)

Stadsdelen Limhamn-Bunkeflo i Malmö Stad. Finansierat av Myndigheten för skolutveckling (Skolverket).

Gränsöverskridande chefskap (2009–2012)

Stadsdelen Limhamn-Bunkeflo i Malmö Stad. Finansierat av VINNOVA.

VINNOVAs publikationer

November 2011

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se WWW.VINNOVA.SE

VINNOVA Analys VA 2011:

- 01 Smart ledning - Drivkrafter och förutsättningar för utveckling av avancerade elnät
- 02 Framtid med växtverk - Kan hållbara städer möta klimatutmaningarna?
- 03 Life science companies in Sweden including a comparison with Denmark
- 04 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - Lägesrapport 2007-2010, fokus SMF. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2011:05*
- 05 Sammanfattning Sveriges deltagande i FP7 - Lägesrapport 2007-2010 - Fokus SMF. *Kortversion av VA 2011:04*
- 06 Effekttanalys av forskningsprogram inom material från förnyelsebara råvaror
- 07 Effekttanalys av starka forsknings- & innovationssystem. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2011:08*
- 08 Sammanfattning - Effekttanalys av starka forsknings- & innovationssystem. *Kortversion av VA 2011:07*
- 09 Samarbete mellan Sverige och Kina avseende vetenskaplig sampublicering - aktörer, inriktning och nätverk. *Finns endast som PDF*
- 10 När staten spelat roll - lärdomar av VINNOVAs effektstudier

VA 2010:

- 01 Ladda för nya marknader - Elbilens konsekvenser för elnät, elproduktionen och servicestrukturer
- 02 En säker väg framåt? - Framtidens utveckling av fordonssäkerhet
- 03 Svenska deltagandet i EU:s sjunde ramprogram för forskning och teknisk utveckling - Lägesrapport 2007 - 2009. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2010:04*
- 04 SAMMANFATTNING av Sveriges deltagande i FP7 - Lägesrapport 2007 - 2009. *Kortversion av VA 2010:03*
- 05 Effekttanalys av stöd till strategiska utvecklingsområden för svensk tillverkningsindustri. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2010:06 och VA 2010:07*

- 06 Sammanfattning - Effekttanalys av stöd till strategiska utvecklingsområden för svensk tillverkningsindustri. *Kortversion av VA 2010:05, för engelsk kortversion se VA 2010:07*
- 07 Summary - Impact analysis of support for strategic development areas in the Swedish manufacturing industry. *Engelsk kortversion av VA 2010:05, för svensk kortversion se VA 2010:06*
- 08 Setting Priorities in Public Research Financing - context and synthesis of reports from China, the EU, Japan and the US
- 09 Effects of VINNOVA Programmes on Small and Medium-sized Enterprises - the cases of Forska&Väx and VINN NU. *För svensk kortversion se VA 2010:10*
- 10 Sammanfattning - Effekter av VINNOVA-program hos Små och Medelstora Företag. Forska&Väx och VINN NU. *Svensk kortversion av VA 2010:09*
- 11 Trämanufaktur i ett uthålligt samhällsbyggande - Åtgärder för ett samverkande innovationssystem. *Finns endast som PDF*

VINNOVA Information

VI 2011:

- 01 Framtidens personresor - Projektkatalog
- 02 Miljöinnovationer - Projektkatalog
- 03 Innovation & Gender
- 04 Årsredovisning 2010
- 05 VINN Excellence Center - Investing in competitive research & innovation milieus
- 06 VINNOVA Sweden's Innovation Agency
- 07 Challenge-driven Innovation - VINNOVA's new strategy for strengthening Swedish innovation capacity. *För svensk version se VI 2011:08*
- 08 Utmaningsdriven innovation - VINNOVAs strategi för att stärka svensk innovationsförmåga och skapa nya hållbara lösningar för näringsliv och offentlig verksamhet. *För engelsk version se VI 2011:07*

- 09 Utmaningar för svensk innovationspolitik - Sex områden i behov av insatser
- 10 Projektkatalog - Innovationer för framtidens hälsa.
- 11 Färdplaner för framtidens fordon och transport - Strategiska milstolpar framtagna av myndigheter och fordonsindustrin inom samverkansprogrammet FFI.
- 12 Projektkatalog Smartare, snabbare, konvergerande lösningar - inom området IT och data/telekommunikation i programmet Framtidens kommunikation

VI 2010:

- 01 Transporter för hållbar utveckling
- 02 *UTGÅR, ersätts av VI 2011:11*
- 03 Branschforskningsprogrammet för skogs- och träindustrin - Projektkatalog 2010
- 04 Årsredovisning 2009
- 05 Samverkan för innovation och tillväxt. *För engelsk version se VI 2010:06*
- 06 Collaboration for innovation and growth. *För svensk version se VI 2010:05*
- 07 Cutting Edge. *Kinesiskt/engelskt VINNOVA Magasin*
- 08 Vinnande tjänstearbete - Tio forsknings- & utvecklingsprojekt om ledning och organisering av tjänsteverksamhet. *Finns endast som PDF*
- 09 NO WRONG DOOR Alla ingångar leder dig rätt - Erbjudande från nationella aktörer till SMF - Små och Medelstora Företag.
- 10 Därför behöver Sverige en innovationspolitik
- 11 Omställningsförmåga & kompetensförsörjning - Projektkatalog. *Finns endast som PDF*
- 12 *UTGÅR, ersätts av VI 2011:12*
- 13 Mobilitet, mobil kommunikation och bredband - Projektkatalog. Branschforskningsprogram för IT & telekom

VINNOVA Policy

VP 2011:

- 01 Tjänstebaserad innovation - Utformning av insatser som möter behov hos företag och organisationer. *Finns endast som PDF*
- 02 Regeringsuppdrag Kina - "Föreslå områden för förstärkt långsiktigt forsknings-, innovations- och utbildningssamarbete med Kina" U2010/7180/F. *Finns endast som PDF*

VP 2010:

- 01 Nationell strategi för nanoteknik - Ökad innovationskraft för hållbar samhällsnytta
- 02 Tjänsteinnovationer för tillväxt. Regeringsuppdrag - Tjänsteinnovationer. *Finns endast som PDF*

VINNOVA Rapport

VR 2011:

- 01 Hundra år av erfarenhet - Lärdomar från VINNVÄXT 2001 - 2011
- 02 Gender across the Board - Gender perspective on innovation and equality. *För svensk version se VR 2009:20*
- 03 Visioner och verklighet - Några reflexioner kring eHälsostategin för vård och omsorg. *Finns endast som PDF*
- 04 Hälsa genom e - eHälsorapporten 2010. *Finns endast som PDF*
- 05 Halvtidsutvärdering av branschforskningsprogrammet för skogs- & träindustrin - Mid-term evaluation of the Swedish National research programme for the forest-based sector
- 06 Leadership Mandate Programme - The art of becoming a better centre director. *För svensk version se VR 2010:18*
- 07 The policy practitioners dilemma - The national policy and the transnational networks
- 08 Genusvägar till innovation - Erfarenheter från VINNVÄXT. *Finns endast som PDF*
- 09 Att utveckla Öppna Innovationsarenor - Erfarenheter från VINNVÄXT
- 10 White Spaces Innovation in Sweden - Innovation policy for exploring the adjacent possible
- 11 Etapputvärdering av centrumbildningen Virtual Prototyping and Assessment by Simulation - ViP. *Finns endast som PDF*

- 12 Tjänsteinnovationer i offentlig sektor - Behov av forskningsbaserad kunskap och konsekvens
- 13 Competences supporting service innovation - a literature review. *Finns endast som PDF*
- 14 Innovationsdrivande forskning i praktiken - Samverkan mellan forskare och praktiker för att skapa organisatoriska innovationer. *Finns endast som PDF*

VR 2010:

- 01 Arbetsgivningar: samverkan, stöd, rörlighet och rehabilitering - En programuppföljning
- 02 Innovations for sustainable health and social care - Value-creating health and social care processes based on patient need. *För svensk version se VR 2009:21*
- 03 VINNOVAs satsningar på ökad transportsäkerhet: framtagning av underlag i två faser. *Finns endast som PDF*
- 04 Halvtidsutvärdering av TSS - Test Site Sweden - Mid-term evaluation of Test Site Sweden. *Finns endast som PDF*
- 05 VINNVÄXT i halvtid - Reflektioner och lärdomar. *För engelsk version se VR 2010:09*
- 06 Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik - Syntes av avslutade och pågående projekt 2000 - 2006. *Finns endast som PDF. För kortversion se VR 2010:07*
- 07 Översikt - Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik. *För fullversion se VR 2010:06*
- 08 Rörlighet, pendling och regionförstoring för bättre kompetensförsörjning, sysselsättning och hållbar tillväxt - Resultatredovisning från 15 FoU-projekt inom VINNOVAs DYNAMO-program
- 09 VINNVÄXT at the halfway mark - Experiences and lessons learned. *För svensk version se VR 2010:05*
- 10 The Matrix - Post cluster innovation policy
- 11 Creating links in the Baltic Sea Region by cluster cooperation - BSR Innonet. Follow-up report on cluster pilots
- 12 Handbok för processledning vid tjänstutveckling
- 13 På gränsen till det okända. Utmaningar och möjligheter i ett tidigt innovationsskede - fallet ReRob. *Finns endast som PDF*
- 14 Halvtidsutvärdering av projekten inom VINNPRO-programmet. VINNPRO - fördjupad samverkan mellan forskarskolor och näringsliv/offentlig sektor via centrumbildningar. *Finns endast som PDF*
- 15 Vad gör man när man reser? En undersökning av resenärers användning av restiden i regional kollektivtrafik
- 16 From low hanging fruit to strategic growth - International evaluation of Robotdalen, Skåne Food Innovation Network and Uppsala BIO
- 17 Regional Innovation Policy in Transition - Reflections on the change process in the Skåne region. *Finns endast som PDF*
- 18 Uppdrag ledare - Om konsten att bli en bättre centrumföreståndare
- 19 First evaluation of CTS - Centre for Transport Studies and LIGHTHOUSE. *Finns endast som PDF*
- 20 Utvärdering av FLUD - Flygtekniskt utvecklings- och demonstrationsprogram. Evaluation of the Swedish Development and Demonstration Programme in Aeronautics
- 21 VINNOVAs utlysningar inom e-tjänster i offentlig verksamhet 2004 och 2005 - Kartläggning av avslutade projekt
- 22 Framtidens personresor - En utvärdering av programmets nytta, relevans och kvalitet. *Finns endast som PDF*



VINNOVA utvecklar Sveriges innovationskraft
för hållbar tillväxt

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005
VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se