

Gunilla Avby & Anna Melke

Socialtjänsten som en hållbar kunskapsorganisation: från vision till verklighet?

Social Services as a sustainable knowledge organization: from vision to reality?

The imminent Social Services Act is expected to stipulate that decision-making should be "in accordance with scientific evidence and proven experience". If the proposal is fulfilled, the Act will contain requirements similar to existing acts in other welfare sectors, such as requirements for increased systematic follow-ups, developmental work and the use of knowledge from various knowledge sources. These are characteristics that symbolize a practice that both uses verified knowledge and develops new knowledge by testing, documenting and evaluating new ideas and working methods in a systematic process in everyday life. In this article, we argue that the goal presupposes an aspiration towards a *knowledge organization*; therefore we want to contribute with an analysis of what this means for social services.

The "knowledge-seeking social worker" is a key actor in the transition towards a knowledge organization, because it is in the everyday social work practice, that is, the interactions between the social worker and the client, that the knowledge organization largely becomes visible. However, a large-scale transition towards a sustainable knowledge organization cannot depend on only professionals and their ability to engage clients in work processes, it will require changes at a system level, where actors in politics, academia and practice take responsibility for future investments. This article highlights four areas of importance: 1) co-ordination of research and practice, 2) continuing education to build expert knowledge and broaden career paths, 3) development of political ownership for quality and direction, and 4) organization and management for knowledge use and knowledge development.

Gunilla Avby är docent i pedagogik vid Stockholms universitet samt forskare vid Hälsö högskolan, Jönköping University.

Anna Melke är forskare vid Göteborgsregionen, FoU i Väst samt Göteborgs universitet.

Kontakt: gunilla.avby@edu.su.se

Stora förväntningar men blygsamma framsteg

De senaste decennierna har förväntan ökat på att socialtjänstens arbete tydligare ska påvisa vilken kunskap som ligger till grund inte bara för enskilda beslut, utan även för verksamheten i stort. Samhällets tilltro till styrkt kunskap, särskilt vetenskaplig kunskap, har generellt ökat. Den vetenskapliga kunskapen utlovas stå för säkerhet, rationalitet och förnuft och ersätter till viss del traditionellt starka influenser av tidigare auktoriteter som kyrkan och familjen (Svensson 2011). I de lagar som reglerar sjukvård och skola finns redan inskrivna krav på att verksamheten ska vara baserad på vetenskap, evidens och beprövad erfarenhet. Att liknande skrivning nu förväntas införas även i socialtjänstlagen (SOU 2020:47) är därför föga förvånande och följer på återkommande krav på ett förtydligande och en utveckling av socialtjänstens arbetssätt. Utredningen om en evidensbaserad praktik (SOU 2008:18) var en viktig milstolpe och i den markerades ett antal utvecklingsområden som angelägna för att gå mot en mer evidensbaserad verksamhet: mer forskning och kvalificerade utvärderingar av det sociala arbetets resultat, kvalitet och effektivitet, bättre struktur för verksamhetsuppföljning och ett förtydligat brukarperspektiv var några av dem. Vidare påtalades behovet av att samordna insatser utifrån gemensamma prioriteringar på nationell och lokal nivå. Ett drygt decennium har passerat, men ungefär samma förbättringsområden identifieras i den senaste utredningen. Det tycks som att frågan stannat på en retorisk nivå där *intresset* för kunskapsbaserad visserligen tycks öka, men där omsättandet till praktisk handling är blygsamt litet. Socialstyrelsens (2020) återkommande undersökning om enhetschefernas syn på evidensbaserad praktik visar exempelvis att allt fler är intresserade (79 % 2019 jämfört med 68 % 2007), men att ytterst få chefer bedömer att deras medarbetare har tillräcklig kunskap för att söka efter vetenskaplig evidens (5 %) eller värdera den (8 %). Om socialtjänstlagens reformering som förväntat inkluderar en skrivelse om att "verksamhet inom socialtjänsten ska bedrivas i överensstämmelse med vetenskap och beprövad erfarenhet", och om markeringen ska få någon betydelse för hur socialt arbete praktiseras krävs en rad förändringar. Vi argumenterar för att en sådan målsättning förutsätter en strävan mot en *kunskapsorganisation* och vill därför bidra med en analys av vad det innebär för just socialtjänsten. Vi plockar delvis upp den fråga som Martin Börjeson (2022) berörde i sin artikel – Vad är kunskapens roll i socialtjänsten? – men främst vill vi blåsa liv i det som Bengt Börjeson (2006) kallade "den kunskapssökande socialarbetaren".

En kunskapsorganisation efterfrågar och nyttjar befintlig kunskap och utvecklar ny kunskap

Kunskapsorganisationer utgörs av verksamheter som leder och styr kunskapsarbetare, som exempelvis professionella service- och tjänsteorganisationer (Alvesson 2004) i vilka socialtjänsten kan inrymmas. I en kunskapsorganisation är graden av standardisering på verksamheten låg i jämförelse med en tillverkande organisation. Det finns förvisso lagar och föreskrifter att förhålla sig till, men tolkningen kan se olika ut beroende på andra faktorer som värderingar, ideal och relationer. Verksamheten bygger på medarbetarnas kunskap och kompetens, och ofta är den enskilde medarbetaren sitt främsta verktyg. Det innebär vidare att mycket kunskap är tyst och kan vara kroppsligad i individen eller inbyggd i rutiner, processer och normer (Polanyi 2013). Här finns i regel en hög grad av autonomi, vilket medarbetare upplever som positivt samtidigt som det potentiellt skapar konflikter när synen på vad som bör göras varierar. Komplexiteten gör verksamheten mer svår att styra och kontrollera, men också att kvalitetsbedöma (a.a.). I en modern kommunal kunskapsorganisation behövs strukturer som underlättar för medarbetare att på bästa sätt utföra och utveckla det professionella uppdraget i enlighet med vetenskap och beprövad erfarenhet. Genom att ge förutsättningar för ett kontinuerligt lärande kan professionell expertis utvecklas. Det handlar om den professionelles förmåga att omsätta kritiskt tänkande i praktiken och att förhålla sig nyfiken till de situationer man möter och ställa hypoteser om sina klienter, sig själv, socialtjänstsystemet och världen runt omkring (Avby 2018).

Sammanfattningsvis är en kunskapsorganisation en organisation som *efterfrågar* och *nyttjar* befintlig kunskap samtidigt som den aktivt *utvecklar* ny kunskap. Det är en organisation som värdesätter medarbetares kunskap och kompetens och skapar förutsättningar för den professionella yrkesutövaren att vara en kunskapssökare i bemärkelsen att vara både en kunskapskonsument och en kunskapsproducent. Därför begränsas inte kunskapsorganisationen till att enbart ge plats och tillgång till olika former av kunskap utan handlar lika mycket om att utveckla ny kunskap genom att organisera för lärande och systematiskt utvecklingsarbete, som bidrar till att utveckla en professionell expertis. Således måste arbetsplatsen designas för lärande, där hänsyn tas till både organisationens karaktäristika och individens förutsättningar. För att verksamheterna dessutom själva ska äga och ha kontroll över lär- och utvecklingsprocesserna krävs att intern kapacitet byggs och en medveten styr- och ledningsstrategi utvecklas.

Betydelsen av organisering och ledning

Valet av styrmetod är ett av de viktigaste val som ledningen kan göra för att gå mot en kunskapsorganisation. Valet påverkar möjligheten att gå från en regelstyrd organisation, med ett kontrollerande ledarskap, mot en organisation med mer tillit och

lärande. En tillitsbaserad styrning är inte bara en fråga om attityder, utan även om processer och strukturer (SOU 2018:38). Socialtjänsten bygger vanligen på en byråkratisk organisationsform som utmärks av karaktärsdrag som arbetsdelning, hierarkiskt ordnade positioner (befattningar), formella kunskapskrav, formella regelsystem och avpersonifierade uppgifter. Byråkratins organisationsprinciper fungerar sämre i en alltmer komplex tjänsteverksamhet där det saknas väl definierade arbetsuppgifter eller linjära samband. Den har varit utsatt för en hel del kritik, varav dess oförmåga att ta till vara medarbetares kompetens och skapa förutsättningar för delaktighet och engagemang för verksamhetens mål varit särskilt omfattande (Ellström m.fl. 2016). En mer toppstyrd organisation, som är fokuserad på vissa mål, tränger undan andra mål som inte lika tydligt uppmärksammas av den styrande parten och en alltför hög detaljstyrning riskerar att hämma individernas motivation och bidrag till nytänkande och verksamhetsutveckling (Eklund 2016; SOU 2018:38).

I jämförelse karaktäriseras organisationer med högt engagemang av att medvetet arbeta med att skapa förutsättningar för medarbetare att vara delaktiga i planering och kontroll av betydelsefulla delar av sitt eget arbete och ta ansvar för mål, inte minst vad det gäller verksamhetsutveckling (Eklund 2016) och där samverkan inte bara sker över sektorsgränser utan även mellan olika enheter och avdelningar (Meeuwisse m.fl. 2016; Bengtsson & Melke 2019). En miljö som är mottaglig för förändring och lärande karaktäriseras av förmågan att ta till vara ny kunskap, ett starkt ledarskap, en tydlig strategisk vision, goda styrningsideal, visionära nyckelpersoner, tillåtelse att experimentera och effektiva datahanteringssystem. I korthet innebär det att förändring måste kombineras med en variation av resurser för att möta verksamheternas behov i strävan mot en kunskapsorganisation. Men också med chefer och ledare som uppmuntrar nya beteenden, understödjer lärande och prioriterar lärande och utvecklingsfrågor på dagordningen (t.ex. Ellström m.fl. 2016). Att chefs- och ledaruppdraget inom offentlig sektor tenderar att fokusera på att effektivisera verksamheten och hindra risktagande kan delvis vara en konsekvens av myndighetsutövning. Men med de nya krav som ställs på dagens ledarskap blir inriktningen otillräcklig. I dag krävs ett ledarskap som gör det möjligt för organisationer och individer att effektivt hantera förändringar och osäkerhet (SOU 2018:38; Uhl-Bien & Arena 2018). Vidare betraktas ledarskap i dag alltmer som en kollektiv förmåga, vilket innebär att ledarskap är något som uppstår i en grupp och inte bara handlar om den individuella rollen (Ospina m.fl. 2020).

Tid för utveckling av beprövad erfarenhet

Det är i vardagen som merparten av lärandet äger rum. Lärande är de facto en integrerad del av arbetet och individer lär av själva arbetet när olika uppgifter ska lösas. Därför inrymmer det dagliga arbetet många lärandemöjligheter, men riskerar att

förbises om lärandet inte organiseras (Avby m.fl. 2015). Det komplexa och kontinuerliga flödet av stimuli uppmanar till att utveckla förmågan att snabbt klassificera information för att rationalisera processen och minska risken för stress och utbrändhet. Vårt vardagliga görande förblir ofta oreflekterade handlingar och många praktiker har svårt att sätta ord på den kunskap de använder i arbetet (Avby m.fl. 2015). Med tiden införlivas erfarenheter i individen och blir förgivettagen kunskap. Men en osynliggjord kunskapsbas kan utveckla oönskade vanor och kognitiva genvägar, vilket i sin tur kan påverka beslutsprocessen och resultera i mindre väl underbyggda beslut. De genvägar vi tar gnagnar varken oss själva eller verksamheten och kan i sämsta fall leda till ineffektiva arbetssätt, fördomar, inskränkta synsätt eller minskat självförtroende.

Både praktikers användning och utveckling av kunskap är centrala aktiviteter för att utveckla en praktik som fattar tillförlitliga beslut och som kontinuerligt arbetar med att effektivisera och utveckla kvaliteten i verksamheten. Genom att synliggöra och kontinuerligt följa upp kunskapen som handlingar och beslut baseras på, kan en verksamhet också försäkra sig om att den vilar på bästa tillgängliga kunskap (Avby 2022). Kunskapen som kommer ur ett systematiskt arbete för att fånga det vardagliga arbetet och verksamhetsnära processer kan även ligga till grund för utveckling av beprövad erfarenhet. Beprövad erfarenhet är en kunskap om arbetssätt och metoder som prövats och som fått en viss spridning och legitimitet inom professionen. Det är en form av kollektiv kunskap om hur man ska handla i olika situationer även om det inte finns vetenskapligt stöd för det (Oscarsson 2009 s. 44).

Om vi utgår från att mätningar och dokumentation belyser vardagens processer och därför ger oss feedback från verksamheten är denna återkoppling en viktig beståndsdel för att utveckla beprövad erfarenhet och därmed verksamheten. Organiserad reflektion som tar in artikulerad kunskap (t.ex. dokumentation och mätetal, men även forskning) är ett kraftfullt verktyg för att utmana etablerade vanor och kunskaper som tas för givna i arbetet (Nilsen m.fl. 2012). I reflektionen beaktas fakta som går utöver existerande personlig, interpersonlig och organisatorisk kunskap för att synliggöra och möjliggöra en förståelse för hur kunskapen i själva verket skapas (Reynolds & Vince 2004), där evidens kan relateras till en verklig situation i syfte att göra den begriplig (Polanyi 2013). Ferguson (2016) markerar betydelsen av att yrkesprofessionella får tid att reflektera *på* den dagliga praktiken, vilket kännetecknar *kritisk* reflektion. Till skillnad från den naturligt förekommande reflektionen som sker i praktisk handling för att få en verksamhet att fungera är kritisk reflektion en metod för att undersöka den egna praktiken och de egna erfarenheterna. Kritisk reflektion skapar ett tillfälle till distans och bidrar till att kunna värdera ett arguments rimlighet. Reflektion har länge betraktats som något individuellt, men i dag finns ett ökat intresse för reflektion som en kollektiv ansats. Krav på att professionella yrkesutövare

kontinuerligt lär och utvecklar sin yrkeskompetens har understrukits, och möjligheter att kritiskt granska informella lär- och arbetsprocesser har blivit allt viktigare i syfte att leva upp till de krav som förknippas med dagens yrkesliv (Reynolds & Vince 2004).

Utveckling mot en kunskapsorganisation – vad krävs?

Kunskapsanvändning tenderar att vara en komplex process som kräver att individen, i det här fallet socialarbetaren, först och främst är medveten om att kunskapen existerar, därefter har tillfälle och är motiverad att använda den samt att någon form av förändring sker. Kunskapsutveckling å andra sidan kräver kunskap om vad för kunskap som ska utvecklas, hur det kan ske, tid och ledningens stöd och styrning (Avby 2018). Socialarbetaren utkristalliseras som en central aktör i omställningen till en kunskapsorganisation eftersom kunskapsorganisationen till mångt och mycket synliggörs i "görandet", det vill säga i mötet mellan socialarbetaren och brukaren. Det är också i görandet som kunskap omsätts och beprövad erfarenhet kan byggas upp av att professionen prövar, dokumenterar och utvärderar nya idéer och arbetssätt i en systematisk process i vardagen. Men förverkligandet av en hållbar kunskapsorganisation hänger inte enbart på den professionella yrkesarbetaren utan förutsätter förändringar på en systemnivå, där aktörer inom såväl politik, akademi som praktik tar ansvar för framtida investeringar. Vi markerar några områden som kräver investeringar: 1) samordning av forskning och praktik, 2) fortbildning för att bygga expertkunskap och bredda karriärvägarna, 3) utveckling av ett politiskt ägarskap för kvalitet och riktning samt 4) organisering, styrning och ledning av kunskapsanvändning och kunskapsutveckling. Listan är varken heltäckande eller uttömmande, men tillräcklig för att påvisa vår poäng: förändringar kräver att många olika aktörer ser sin egen roll, agerar och tar långsiktigt ansvar.

Samordning av forskning och praktik

Forskning, utveckling och utbildning är ständigt aktuella frågor för en rättssäker och jämlik socialtjänst med god kvalitet. Klyftan mellan å ena sidan forskning i socialt arbete och å andra sidan den praktiska utövningen av socialtjänstens verksamhet har funnits med under den akademiska resa som socialt arbete gjort under ett halvt sekel (Högskoleverket 2003; Sunesson 2003). Ett villkor för att lyckas gå mot en kunskapsorganisation är att stimulera ett närmre samarbete mellan praktikens, professionens och akademins företrädare och utveckla socialtjänsten som forskningsmiljö. Inom hälso- och sjukvården, som utgör förebild för de statliga satsningarna på evidensbaserad kunskapsstyrning av socialtjänsten, ser forskningslandskapet annorlunda ut på många sätt. En viktig skillnad är att skiljelinjen mellan akademi och praktik inte är

lika skarp. Det finns ingen kommunal motsvarighet till universitetssjukhusens ställning som del av den akademiska verksamheten. Det finns inte heller någon kommunal motsvarighet till de kliniska forskartjänster som regionerna erbjuder. Det som är möjligt inom en sektor är inte nödvändigtvis överförbart till en annan, men utblicken gör det möjligt att diskutera vad som behöver övervägas. Att erbjuda kombinations-tjänster där forskare också är kliniskt verksamma torde vara en möjlig väg att gå som också ger viktiga signalvärden – från akademiens sida att den kliniska erfarenheten värdesätts, från socialtjänstens sida att forskningskompetens värdesätts. Den som i dag väljer att bli forskare gör också valet att lämna den praktiska utövningen av socialt arbete och vice versa. Däremot finns det ett par intressanta nationella satsningar som skulle kunna bidra till att minska gapet mellan forskning och praktik (t.ex. Fortes 10-åriga satsning på praktisknära välfärdsforskning), men huruvida satsningarna leder till mer långsiktiga resultat återstår att se.

Fortbildning för att bygga expertkunskap och bredda karriärvägarna

Ett traditionellt sätt att se på karriär är individens rörelse uppåt genom en organisation med makt och pengar som drivkraft. Ofta handlar det om en successiv förflyttning med ökat ansvar och högre lön inom en organisation, inte ovanligt beskrivs en framgångsrik karriär göras av den som når en chefsposition (Kullberg 2011). Men i dag kännetecknas karriär av att vara gränslös och en individ kan göra karriär genom horisontella eller nedåtgående rörelser inom en eller flera organisationer eller yrken. Denna gränslöshet är högst reell för socionomer, eftersom socionomyrket och socialt arbete i sig har oklara gränser. Det innebär att arbetsledning inte nödvändigtvis är den karriär som är mest attraktiv, utan en karriär kan i stället handla om att bredda sitt kompetensfält och arbeta med andra brukargrupper eller arbetsuppgifter, som exempelvis forskning och utbildning, eller fördjupa sig inom professionen. Inom hälso- och sjukvården är det vanligt att läkare eller sjuksköterskor parallellt med ett chefskap arbetar kliniskt. Det ger möjligheter att återgå till kliniskt arbete efter några år som chef och inte tappa professionens kunskapsbas och värdegrund. För socionomer är det dessvärre vanligare att byta till andra verksamhetsfält inom det sociala arbetet än att fördjupa sig inom det fält där man etablerat sig. Kullberg (2011) menar att denna ständiga flytt medför risker att professionen försvagas genom att kunskapsbasen blir alltför bred. Med inflödet av nya målgrupper och uppdrag finns skäl som talar för behov av ökad specialisering inom socialtjänsten. I det här fallet menas inte en specialisering som handlar om organisatoriska uppdelningar, utan att utveckla *expertkunskapen* inom olika verksamhetsområden som kan bidra till en ökad grad av heterogenitet i organisationen.

För att delar av det sociala arbetets kärnområden, som exempelvis myndighetsutövning, inte ska tappa i status, menar vi att attraktiva karriärstrukturer måste

skapas och expertkunnandet utvecklas. Vårdanalys (2019) konstaterar emellertid att det saknas långsiktiga strukturer för fortbildning av socialtjänstens handläggare. Förutom de som väljer att bli legitimerade psykoterapeuter, kuratorer inom hälso- och sjukvården eller göra forskarkarriär saknas i stort sett specialistutbildningar för socionomer. Till dags dato har specialistutbildningar, som exempelvis ett magister- eller masterprogram inom socialt arbete dessutom haft förhållandevis begränsad påverkan på löneutveckling, arbetsuppgifter och status. Under de senaste åren har ett antal påbyggnadskurser upphandlats, som bland annat riktats mot evidensbaserad praktik. Uppdragsutbildningar fyller sitt behov för stunden, men bidrar däremot inte till ett hållbart utbildningssystem för yrkesverksamma (Vårdanalys 2019). Regeringen har möjlighet att påverka satsningen på specifika utbildningar genom riktade satsningar i form av utökade anslag eller specifika uppdrag, som exempelvis försöket med forskarskola för yrkesverksamma. Ytterligare en statlig satsning som socialtjänsten som system skulle kunna använda sig av är det nyligen lanserade omställningsstudiestödet.

Utveckling av ett politiskt ägarskap för kvalitet och riktning

Betänkandet från Vårdförutredningen (SOU 2017:38) rekommenderar att kvalitet bör värderas från de mål som anges i lagstiftningen och andra nationella, regionala och lokala mål. Det innebär att socialtjänsten systematiskt och kontinuerligt måste följa upp och utvärdera verksamheten för att ta reda på om kvaliteten är *god*. Ytterst är det socialnämndens ansvar att efterfråga detta. Mätningar är ett sätt att fånga den komplexa och många gånger tysta kunskap som många verksamheter inom socialtjänsten karaktäriseras av. Uppföljning och utvärdering är dessutom nödvändigt för att leva upp till socialtjänstlagens krav om att verksamheten systematiskt och fortlöpande ska utvecklas och säkras (3 kap. 3 § 2001:453), eftersom kravet förutsätter någon form av underlag att ta spjärn mot. Mätetal används generellt i välfärden för att styra och utveckla verksamheten, vilket främst handlar om följsamhet och att se till att få verksamheten att rätta sig efter de krav och specifikationer som mätningarna styr in på (kontroll); men mätetal används också för att stödja verksamhetsinriktad utveckling och bidra till ett organisatoriskt lärande (Hasson & von Thiele Schwarz 2017). För att politiker ska kunna främja ett utvecklingsinriktat ledarskap i verksamheten behövs en ändamålsenlig utbildning för nämndledamöter. Studier har visat att bristande kunskap, motivation och möjligheter har fördröjt utveckling av en evidensbaserad praktik (Bäck m.fl. 2016, 2020). Vidare skildras att många kommunalpolitiker är obekanta med begreppet evidensbaserad praktik och att chefer på skilda nivåer tolkar det olika (Avby m.fl. 2014). Att öka politikernas medvetenhet om och reflektion kring de olika tolkningarna av begreppet evidensbaserat socialt arbete kan vara

en lösning på den långsamma förflyttningen mot en hållbar kunskapsorganisation. Ett aktivt ägarskap innebär att efterfråga och följa upp hur det blir för brukarna, inte bara vilka ekonomiska resultat som uppnås. Då krävs inte bara kunskap om lagen, utan också om lagens intentioner, om kvalitet och om vad som är värt att följa upp och hur det ska realiseras. Politikens ökade kunskapsbas kan bidra till att lokalt förtydliga förväntningarna på de nationella intentionerna.

Organisering, styrning och ledning av kunskapsanvändning och kunskapsutveckling

En viktig förutsättning för att utveckla socialtjänsten mot en kunskapsorganisation är att öppna upp för en mer heterogen kunskapsbas i socialtjänstens varierande arbetsprocesser. Hitintills har utvecklingen av en evidensbaserad praktik, som på ett generellt plan inrymmer idén om att överbrygga gapet mellan teori och praktik, främst fokuserat på professionellas instrumentella forskningsanvändning (Nutley m.fl. 2007). Fokus har legat på faktiska förändringar i verksamheten och mindre intresse har visats för forskningens användbarhet för att medvetandegöra den kunskapsbas som den egna praktiken vilar på, som kan bidra till att förändra existerande tanke- och attityder rörande varierande aspekter av arbetet (Nilsen m.fl. 2012). Att socialarbetare tenderar att främst använda kunskap från den omedelbara närheten, exempelvis från kollegor eller tidigare erfarenheter, för att fatta beslut och handla är förvisso beskrivet (Avby m.fl. 2015; Bergmark & Lundström 2008), men att lägga alla resurser på att öka professionellas forskningsanvändning är för begränsat. Inom en verksamhet som socialt arbete saknas det ofta forskning som är direkt tillämpbar på de många gånger komplexa situationer som en klient befinner sig i. Vidare är forskningen inte alltid tillgänglig, utan finns i stor utsträckning inlåst i databaser. Det behöver vara tydligt var den kunskapsökande socialarbetaren ska eftersöka kunskap, men också hur den professionella yrkesarbetaren själv kan bidra till att utveckla användbar och validerad kunskap för och i arbetet.

Ledarskapet är betydelsefullt för att uppmuntra medarbetarens kritiska ifrågasättande av sin egen verksamhet och skapa en kultur där lärande och utveckling värdesätts. Den framgångsrike ledaren förknippas med begrepp som *ambidextri* (Rosling m.fl. 2011), där förmågan att skapa balans mellan utforskande och följsamma beteenden i en organisation finns. Ett sunt förhållande mellan att å ena sidan utforska nya möjligheter och utveckla ny kunskap *och* å andra sidan använda, återkoppla och implementera redan befintlig kunskap visar sig vara ett kännetecken för en utvecklingsorienterad verksamhet (Rosling & Zacher 2016). Ambidextriösa ledare har således förmågan att åtgärda akuta frågeställningar parallellt med att fördjupa sig i mer strategiska utvecklingsfrågor (Rosling m.fl. 2011). Delvis kan balansakten översättas med att både vara chef och ledare: att ha ett huvudansvar för den dagliga verk-

samheten (drift) och kontrollera att befintlig kunskap används (t.ex. genom att följa rutiner) och samtidigt initiera och organisera för förändring (utveckling). Eftersom driftsuppgifter och utvecklingsuppgifter bygger på olika logiker är det centralt att utveckla lämpliga forum för att överbrygga de olika aktiviteterna och för att lyckas integrera nya idéer i befintliga system (Uhl-Bien & Arena 2018).

Intresset för brukardelaktighet inom socialt arbete har ökat markant. Förutom intresset att bemöta frågor som rör makt och inflytande har medvetenheten om värdet av att ta del av brukares kunskap och erfarenheter för att utveckla och förbättra verksamheten ökat (Karlsson & Börjeson 2019), men brukardelaktighet behövs också för att bidra till en mer heterogen kunskapsbas i strävan mot en kunskapsorganisation. Utan involvering av dem verksamheten är till för blir det vare sig insiktsfulla eller hållbara utvecklingsidéer (Avby 2022; Eklund 2016). Ett av de aktuella begrepp som används för de processer där brukare görs delaktiga är *samskapande*, som både kan syfta på delaktighet på individ- och på organisationsnivå (Brandsen m.fl. 2018). Dessa processer kan, som Arnstein (1969) visade, ske på många olika ambitionsnivåer där delaktigheten blir alltifrån en chimär till verklig makt. Samtidigt konstaterar Heule m.fl. (2017) att delaktighet i verksamhetsutveckling i realiteten är ovanligt inom socialtjänsten. De menar att det bland annat beror på att involveringen av brukare i verksamhetsprocesser och forskning väcker etiska frågor. Vems röst har företräde? Vem äger processen och kunskapen? Ett bekymmer är att socialt arbete tenderar att domineras av en problemorienterad approach till brukare (a.a.). Socialarbetaren framställs ofta som en expert på andra människors problem och förväntas kunna motivera och ge brukare hjälp till självhjälp.

Slutligen vill vi markera värdet av systematisk uppföljning för att utveckla användbar kunskap för de problem den kunskapssökande socialarbetaren möter i sin vardag. I dag utvecklas allt fler system för att mäta vad som har gjorts i en verksamhet men också för att peka ut vad som är möjligt att göra i framtiden. Systematisk uppföljning handlar om att dokumentera arbetet med enskilda klienter för att följa upp hur det går för dem och om att sammanställa denna information i syfte att utveckla och förbättra verksamheten (Socialstyrelsen 2014). Systematisk uppföljning skapar även beprövad erfarenhet som utgångspunkt för värdering av nya metoder eller bedömningsinstrument (a.a.). En strukturerad uppföljning ökar sannolikt förmågan att bedöma kvaliteten i verksamheten om man samtidigt organiserar för mätetalens tillämpning, det vill säga planerar för hur den data som utvinns ska analyseras och användas. För att skapa en jämlik socialtjänst med god kvalitet och aggregerad kunskap behöver det nationella arbetet med att ta fram användbara IT-stöd för systematisk uppföljning förstärkas. Med anledning av bristande beställarkompetens, höga kostnader och okunskap om hur systemen kan tillämpas är det inte ovanligt att verksamheter utvecklar egna interna uppföljningssystem, men både spridningen

och utvärderingen av försöken är begränsade. Här krävs krafttag för att säkerställa att nationella databaser och kvalitetsregister kvalitetssäkras för att möjliggöra en sammanhållen, effektiv och tillgänglig insamling av data inom socialt arbete.

Avslutande reflektioner

Vi avslutar med att konstatera att socialt arbete och dess kunskapsbas är i omvandling. En central fråga för att gå mot en kunskapsorganisation är hur kunskapsutvecklingen bör ske. Vi kan utveckla kunskap ur vårt "görande" om vi på ett mer systematiskt sätt synliggör, medvetandegör och sätter ord på praktisk handling, det vill säga genom att pröva, dokumentera och utvärdera nya idéer och arbets sätt i en systematisk process i vardagen. Genom att ta till vara tyst kunskap kan socialarbetaren tillsammans med andra parter utforska nya sätt att definiera problem och finna lösningar som kan utveckla verksamheten. Väsentligt att komma ihåg är att för praktikern handlar det inte om att välja mellan olika former av kunskap, utan om att skapa mening och förståelse ur många olika kunskapsformer. Det handlar således inte om att bestämma om någonting är falskt eller sant utan om att nå mål och därmed är det inte möjligt att värdera en kunskapsform över den andra. Den rationella handlingen innebär individens förmåga att integrera kunskap om *vad* som behöver göras, med kunskap om *hur* det ska göras.

Förväntan på att socialtjänstens verksamhet ska vara evidens- och kunskapsbaserad har funnits länge vid det här laget. Men en kunskapsorganisation uppstår inte av sig självt, eller av att det skrivs in i lagar och regleringar. Aktörer på alla nivåer behöver bidra till dessa förändringar. De kan varken ske enbart uppifrån eller enbart nerifrån. Vår ambition har varit att peka på vilka förändringar vi tror är nödvändiga och som skulle innebära en framåtrörelse i den här frågan. En särskilt viktig roll bör FoU-miljöer och akademi spela, i samspel med varandra och med övriga parter. I dag saknas universitet och högskolor helt i de nationella sammanhang som behandlar kunskapsstyrning och FoU-enheternas roll är långt ifrån tydlig. Kopplingen mellan forskningsområdet socialt arbete och socialtjänst är heller inte självklar – i vilken utsträckning kan forskning och utbildning vid socialt arbete förväntas bidra till socialtjänstens kunskapsutveckling och till att förbereda för ett socialt arbete inom socialtjänsten? Och om inte de axlar den rollen, vem gör det då? Vår erfarenhet är att den forskning som bedrivs vid socialtjänstanknutna FoU-enheter redan bidrar till att minska den historiska sprickan mellan forskning och praktik och att de kan göra det i ännu högre grad framöver. Vi upplever också ett ökat intresse från akademiskt håll för den praktikinräna forskningen, kanske tack vare den forskningsfinansiella satsning som regeringen gjort via Forte. Frågan är vad som tar vid när tioårsperioden tar slut. Vissa investeringar som här nämnts är mer direkt tillämpbara medan andra kräver

ett mer långsiktigt åtagande. Vidare ligger beslut och ansvar för investeringarna på olika aktörer och nivåer i socialtjänstsystemet. Trots begränsningar är vår förhoppning att socialtjänstens ledare och medarbetare ges förutsättningar och möjligheter att ta ansvar för att utveckla en verksamhet som vilar på vetenskap, beprövad erfarenhet och brukardelaktighet. Politikers roll i strävan mot att utveckla socialtjänsten som kunskapsorganisation kan inte nog markeras.

Referenser

- Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Liber.
- Arnstein, S.R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.
- Avby, G. (2018). En lärande socialtjänst. I: *SOU 2018:32 Ju förr desto bättre: vägar till en förebyggande socialtjänst*. Norstedts juridik.
- Avby, G. (2022). An integrated learning approach: combining improvement methods and ambidexterity. *The Learning Organization*, Vol. 29 No. 4, 325–340.
- Avby, G., Nilsen, P. & Abrant Dahlgren, M. (2013) Ways of understanding evidence-based practice in social work: a qualitative study *British Journal of Social Work*, 44(6), 1366–1383.
- Avby, G., Nilsen, P. & Ellström, P-E. (2015). Knowledge use and learning in everyday social work practice: a study in child investigation work (först publicerad online). *Child & Family Social Work*, 22(March 2017), 51–61.
- Bengtsson, H. & Melke, A. (2019). *Vår offentliga förvaltning: samverkan i välfärdspolitiken*. Gleerups.
- Bergmark, A. & Lundström, T. (2008). Evidensfrågan och socialtjänsten: socialarbetares inställning till en vetenskapligt grundad praktik. *Socionomens forskningsupplägg*, (21), 5–14.
- Branden, T., Steen, T. & Verschuere, B. (2018). Co-creation and co-production in public services: urgent issues in practice and research. I: *Co-production and co-creation engaging citizens in public services*. Routledge.
- Bäck, A., Ståhl, C., von Thiele Schwarz, U., Richter, A. & Hasson, H. (2016). Walking the tightrope-perspectives on local politicians' role in implementing a national social care policy on evidence-based practice. *International Journal of Mental Health Systems*, 10, artikel 75.
- Bäck, A., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H. & Richter, A. (2020). Aligning perspectives? Comparison of top and middle-level managers' views on how organization influences implementation of evidence-based practice. *British Journal of Social Work*, 50, 1126–1145.
- Börjeson, B. (2006). Maktens arrogans och ignorans. I: S. Ljunggren (red.), *Mellan Scylla och Charibdis: en skrift till Karin Tengvald*. Institutet för utveckling av metoder i socialt arbete.
- Börjeson, M. (2022). Finns det anledning att bry oss om förslaget till en ny socialtjänstlag?, *Socialvetenskaplig tidskrift*, 28(3), 333–346.
- Eklund, J. (2016). Ledning genom styrning och genom delaktighet. I: P-E. Ellström, A. Fogelberg Eriksson, H. Kock, & A. Wallo, A. (2016). *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. Studentlitteratur.
- Ellström, P-E., Fogelberg Eriksson, A., Kock, H. & Wallo, A. (2016). *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. Studentlitteratur.
- Ferguson, H. (2016). What social workers do in performing child protection work: evidence from research into face-to-face practice. *Child & Family Social Work*, 21(3), 283–294.

- Hasson, H. & von Thiele Schwarz, U. (2017). *Användbar evidens om följsamhet och anpassningar*. Natur & Kultur.
- Heule, C., Knutagård, M. & Kristiansen, A. (2017). Mending the gaps in social work education and research: two examples from a Swedish context. *European Journal of Social Work*, 20(3), 396–408.
- Högskoleverket (2003:7). *Förordning* <https://lagen.nu/2003:7>
- Karlsson, M. & Börjeson, M. (2019). *Brukarmakt: i teori och praktik*. Natur & Kultur.
- Kullberg, K. (2011). *Socionomkarriärer. Om vägar genom yrkeslivet i en av välfärdsstatens nya professioner*. Skriftserien 2011:3. Institutionen för socialt arbete.
- Meeuwisse, A., Swärd, H., Sunesson, S. & Knutagård, M. (2016). *Socialt arbete: en grundbok*. Natur & Kultur.
- Nilsen, P., Nordström (Avby), G. & Ellström, P-E. (2012). Integrating research-based and practice-based knowledge through workplace reflection. *Journal of Workplace Learning*, 24(6), 403–415.
- Nutley, S., Walter, I. & Davies, H.T.O. (2007). *Using evidence: how research can inform public services*. The Policy Press.
- Oscarsson, L. (2009). *Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten: en introduktion för praktiker, chefer, politiker och studenter*. SKL Kommentus.
- Ospina, S.M., Foldy, E.G., Fairhurst, G.T. & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: connecting theory and method, *Human Relations*, 73(4), 441–463.
- Polanyi, M. (2013). *Den tysta dimensionen*. Daidalos.
- Reynolds, M. & Vince, R. (red.) (2004). *Organizing reflection*. Ashgate.
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership innovation relationship: ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 956–74.
- Rosing, K. & Zacher, H. (2016). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694–709.
- SFS 2001:453. *Socialtjänstlag*.
- Socialstyrelsen (2014). *Systematisk uppföljning: beskrivning och exempel*.
- Socialstyrelsen (2020). *Evidensbaserad praktik i socialtjänsten 2019: den femte undersökningen om kommunala enhetschefer syn på evidensbaserad praktik*.
- SOU 2008:18. *Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten: till nytta för brukarna*. Fritzes.
- SOU 2017:38. *Kvalitet i välfärden: bättre upphandling och uppföljning*. Betänkande av Välfärdsutredningen.
- SOU 2018:38. *Styra och leda med tillit: forskning och praktik*. Norstedts juridik.
- SOU 2020:47. *Hållbar socialtjänst: en ny socialtjänstlag*.
- Sunesson, S. (2003). Socialt arbete: en bakgrund till ett forskningsämne. I: B. Bergseth (red.), *Socialt arbete: en nationell genomlysning av ämnet*. Högskoleverkets rapportserie, 2003:16.
- Svensson, L. (2011). Inledning till studier av professioner och professionellt arbete. *Socialvetenskaplig tidskrift*, (4), 254–267.
- Uhl-Bien M. & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104.
- Vårdanalys (2019). *Rapport 2019:7*. Myndigheten för vård- och omsorgsanalys.