

Kassation Sundsvall

Landstinget i Västernorrlands miljöeffektiviseringsprojekt
kring matavfall

*”En studie av processen dess påverkansfaktorer och utfall,
samt utveckling av en modell för arbete med att reducera
kassationer”*

Sundsvall den 5/6 2013

Edith Andresen

Innehåll

Utgångspunkt och sammanfattad projektbeskrivning.....	3
Teoretiska utgångspunkter.....	4
Strategiska nätverk & team.....	4
Strukturella faktorer som påverkar samarbete – och innovationsförmåga hos medlemmar i strategiska nätverk..	5
Processen - förutsättningar för samsyn i strategiska nätverk och effektivitet i team.....	7
Utfall – samarbete och entreprenörskap.....	10
Metod för genomförande av utvärderingen	11
Resultat av intervjuerna.....	12
Strukturella faktorer	12
Processen.....	14
Resultat/samsyn	20
Diskussion och slutsatser.....	21
Strukturella faktorer	21
Processrelaterade faktorer	23
Summering utfall – samarbete och innovation/entreprenörskap.....	25
En modell för framtida arbete med kassationer.....	27
Referenser.....	28

Utgångspunkt och sammanfattad projektbeskrivning

I Sverige kastas årligen mat för ett sammantaget värde i storleksordningen av 40 - 50 miljarder kronor inom privat och offentlig sektor. Det krävs stora resurser för att producera denna mat utöver de rena livsmedlen, exempelvis till personal, lokaler och transporter. Enbart vid Sundsvalls sjukhus, Landstinget Västernorrland kasserades mat för ett värde av 8 miljoner per år. En orsak till detta var att det saknades kunskap och rutiner hos dem som beställde kost kring vilken typ av kost olika patienterna behöver. Att reducera matspillet uppmärksammades därför som en möjlig miljöåtgärd, vilket innebar en ansevärd ekonomisk besparing. Kostomläggningen till att leverera mer kvalitativ och effektiv kost hade stor betydelse för patienternas tillfrisknande och minskade antalet vård dagar.

Ett projekt initierades i samband med landstinget Västernorrlands ISO-certifieringsprocess med syfte att minska den mängd mat som kasserades. Det första steget var att mäta kassationerna för att få en uppfattning om problemets omfattning. Resultatet från mätningen ledde fram till ett antal aktiviteter i flera steg under två års tid som sammantaget bidrog till att minska kassationerna med totalt 47 %. Värdet på den mat som inte längre slängs är ca 3,8 miljoner. Uppföljning över tid har visat en tillbakagång till 36% minskning av kassationer. En slutsats som kan dras av detta är att arbetet för att reducera kassationer behöver pågå kontinuerligt eftersom personalomsättningen är stor inom sjukvården.

Föreliggande studie syftar till att undersöka hur personal vid Sundsvalls sjukhus inom Landstinget i Västernorrland har arbetat med projektet Kassation Sundsvall för att uppnå det redovisade besparingsresultatet. Ett ytterligare syfte är att, med utgångspunkt i projektet och dess resultat, skapa en modell för arbetet med att reducera kassation av mat som kan tillämpas i flera olika verksamheter i Sverige. Detta inkluderar identifiering av kritiska framgångsfaktorer kopplat till arbetsätt och tillhörande organiseringen av arbetsprocesser. Sveriges Kommuner och Landsting, SKL har tillfört ekonomiska resurser till detta.

Modeller och teorier kring strukturella och processrelaterade faktorer som påverkar samverkan, innovation/entreprenörskap i strategiska nätverk och team har använts som utgångspunkt och "verktyg" för att sortera, analysera och förstå vad som hänt och inverkat på projektets arbetsprocess eftersom projektet bestod av personer från helt olika avdelningar, med skilda mål och verksamheter och därigenom liknar ett strategiskt nätverk.

Fem semistrukturerade intervjuer genomfördes med projektets nyckelaktörer under våren 2013. Resultatet visade att det fanns strukturella nyckelfaktorer såsom tillgång till ett övergripande tydligt mål, en sammansättning av individer med olika men kompletterande resurser, ett delat ledarskap, samt att det fanns projektrelaterade, gemensamma utvecklingsresurser för att driva processen. Processrelaterade nyckelfaktorer som identifierats är att projektmedlemmarnas förväntningar var tydligt kopplade till upplevelse av nytta, att de fick legitimitet/ förtroende från ledningen att själva strukturera och driva utvecklingsprocessen, de delade värderingar i frågan, arbetade tillsammans i en öppen dialog och delade på arbetsuppgifterna. Detta arbetsätt genererade ett stort engagemang som utöver måluppfyllelse även resulterade i ett aktivt miljöarbete, ökad kunskap om kost, friskare patienter, förkortade patienttider (potentiellt), stolt personal och stor uppmärksamhet internt/externt.

Om du som läsare vill fokusera på projektet och dess utfall kan du gå direkt till s. 11

Teoretiska utgångspunkter

Strategiska nätverk & team

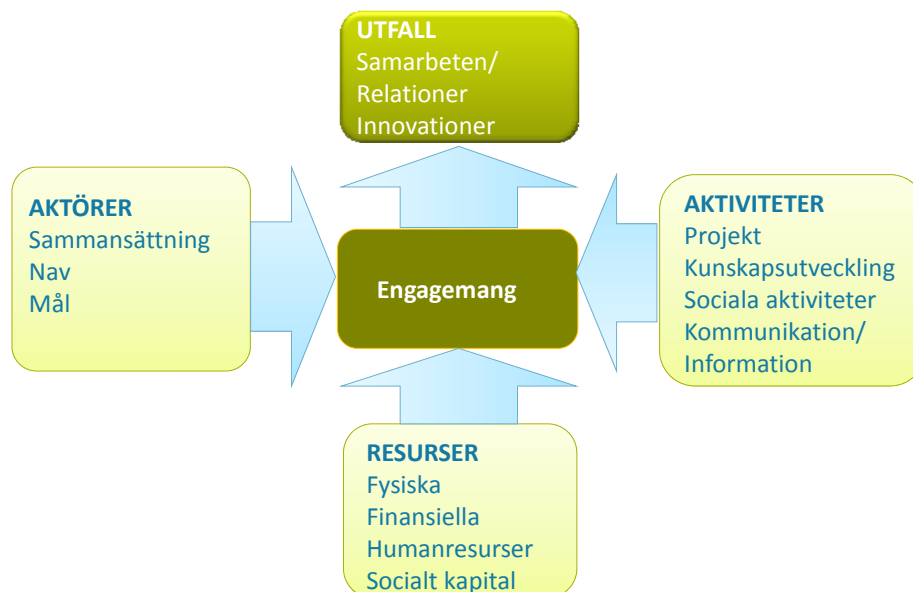
En av studiens teoretiska utgångspunkter är teori om strategiska nätverk, här definierat som samarbetskonstellationer med två eller fler organisationer/företag som samverkar för att uppnå ett visst syfte (Jarillo, 1988; Lundberg 2008; Andresen 2011). Dessa nätverk har i regel ett koordinerande nav som består av en eller flera personer och finansieras ofta med hjälp av projektmedel. Syftet med att starta strategiska nätverk kan vara allt ifrån att skapa förutsättningar för tillväxt och utveckling i stort, till att utveckla produkter/tjänster gemensamt, liksom att dela utrustning och kunskap men också gemensamt driva policyfrågor och anskaffa externa utvecklingsmedel (Andresen 2011).

Teori om strategiska nätverk valdes som utgångspunkt för utvärderingens teoretiska referensram eftersom projektets deltagare representerar olika delar av verksamheten som därför har skilda mål och kompetenser, men förutsätts arbeta tillsammans som en enhet för att uppnå ett gemensamt mål. Deltagarna arbetar således horisontellt med andra medarbetare i den egna stora organisationen och samtidigt vertikalt med kollegor i sina "stuprör". Samarbeten mellan individer över organisationsgränser är svåra att koordinera eftersom deltagarna är autonoma då de driver egna verksamheter parallellt med det gemensamma och där den egna verksamheten alltid prioriteras först. Liknande förhållanden fanns mellan individerna inom projektet Kassation Sundsvall som kom från olika delar av verksamheten. Teorier kopplat till nätverksrelaterade strategiska utvecklingsprocesser bedömdes därför fungera som teoretisk bas för att förstå vad som egentligen hände i arbetsprocessen, liksom vilka dess nyckelfaktorer var och kunde således fungera som utgångspunkt för utvecklingen av en modell för samverkan inriktad mot minskad kassation av mat.

Strategiska nätverk kan vara små och samspelade och då liknas vid team, varför teori om team också valdes som teoretisk utgångspunkt för utvärderingen. Team kan definieras som mindre antal människor med olika professioner men kompletterande kunskaper som arbetar tillsammans mot ett gemensamt, högt värderat mål. Dessa individer har ömsesidigt ansvar för att målet uppnås i samverkan (Katzenbach & Smith, 1993, s 45; Blomqvist, 2004). Team kännetecknas av att medlemmarna även är ömsesidigt beroende av varandra, de har specialiserade roller, uppgiftsrelevant kunskap, stort inflytande på processen och stor flexibilitet. Detta innebär att de är beredda på, och kan gå in och utföra någon annans uppgift om så behövs. Framgångsfaktorer i team handlar om att det finns: professionsbaserade olikheter mellan team-medlemmarna; en tydlig utformning och fördelning av roller, inflytande och beslutsfattande; likartad attityd till teamarbete, förmåga att samarbeta och hantera meningsmotsättningar; ett ledarskap som förmår fördela, integrera och skapa tydlighet, struktur, samt ett administrativt stödsystem som fungerar som stöd för processen. Det mångprofessionella teamets sammansättning kan samtidigt vara en faktor som bidrar till konflikt, vilket gör tydlighet och samsyn kring rollfördelning och insikt om de olika rollernas funktion viktig. Andra faktorer som lyfts fram av forskare som viktiga för effektivitet i team är att det finns samsyn kring en gemensam vision och god kommunikation liksom att kommunikationen fungerar medlemmarna emellan (Blomqvist, 2004).

Strukturella faktorer som påverkar samarbetes – och innovationsförmåga hos medlemmar i strategiska nätverk

Strukturella faktorer i strategiska nätverk kan sorteras in under kategorierna aktörer, resurser och aktiviteter, vilka samtliga skapar förutsättningar för utveckling av relationer och engagemang mellan aktörerna som i sin tur är viktiga förutsättningar för att det ska genereras ett utfall i form av samarbeten och innovation (Andresen, 2011).



Modell 1: Strukturella faktorer som påverkar utfallet i strategiska nätverk.

Aktörer

Aktörer i strategiska nätverk är organisationer och företag ofta från offentlig och privat sektor och akademien som av olika skäl valt att samverka för att uppnå ett gemensamt mål, eller skaffa tillgång till utvecklingsmedel, kunskap, nätverk eller påverka på ett sätt som de inte skulle kunna göra själva (Johansson & Lundberg, 2011).

Studier visar att sammansättningen av aktörer i strategiska nätverk påverkar utfallet av dessas samhandling. En heterogen sammansättning av nätverksaktörer, det vill säga att aktörerna har skilda kompetenser, roller, bakgrund, branschtillhörighet, ålder, nationalitet och kön m.m. skapar gynnsamma förutsättningar för utveckling av innovationer medan en homogen sammansättning skapar förutsättningar för effektiv samhandling om inte aktörsgruppen är för stor och konkurrensförhållanden dem emellan balanseras (Andresen, Lundberg & Roxenhall, 2012). I team lyfts specialisering och uppgiftsrelaterad kunskap fram som viktiga egenskaper hos medverkande individer (Blomqvist, 2004). Översatt till strategisk nätverksteori innebär detta både heterogenitet ifråga om olikheter i kompetenser som också kompletterar varandra men också förmodad homogenitet ifråga om likhet i branschtillhörighet (Andresen, Lundberg & Roxenhall, 2012).

Strategiska nätverk koordineras ofta av en eller flera personer som utgör ett nav. Dessa har dock inga befogenheter att styra nätverksaktörerna som är autonoma organisationer (Lundberg, 2008). Ledarskapet är engagemangsdrivet och effektivitet förutsätter därför ett stort engagemang från deltagarna, vilket inte kan kommenderas, men väl faciliteras (Andresen 2011).

Delat ledarskap har visat sig vara en framgångsfaktor i koordineringen av strategiska nätverk. Med delat/distribuerat ledarskap avses exempelvis att medlemmarna antingen i navet eller i hela nätverket turas om att kalla till och arrangera möten och andra aktiviteter. Ett delat/distribuerat ledarskap förutsätter att det finns ett tydligt mandat, frihetsgrader att agera men också ett större ansvarstagande och proaktivitet av medverkande parter. Nätverksledarskap handlar därför till stor del om hur man leder sig själv i samverkan med andra parter, men också om hur en sådan "arena" kan skapas (Heikkinen, Mainela, Sill & Tähtinen, 2007; Järvensivu & Möller, 2009; Batterink, Wubben, Klerx & Omta, 2010). Det genererar å andra sidan ett större engagemang eftersom deltagarna ofta känner att de har ett förtroende och möjlighet att styra själva. Nätverksteori liknar här teorier kopplat till team som handlar om ömsesidighet vad gäller fördelning av arbetsuppgifter, inflytande och beslutsfattande.

Eftersom strategiska nätverk oftast startar utifrån ett bestämt syfte har studier visat att det är viktigt att sätta gemensamma mål som även är nära kopplade till de medverkande aktörernas mål, då dessa driver utvecklingen vidare (Andresen, Lundberg & Roxenhall, 2012). Detta stämmer in med teorier kring team som har högt värderade gemensamma mål och med projektet ifråga.

Aktörerna i strategiska nätverk kan känna varandra och ha etablerade relationer (sociala och affärsmässiga) från start, men också vara totalt okända för varandra. Forskning har visat att det är enklare att starta strategiska samarbetsprocesser med aktörer som har etablerade relationer och därigenom känner ett förtroende för varandra än om det inte finns några relationer (Andresen, 2011).

Resurser

Aktörerna i strategiska nätverk har egna fysiska resurser såsom utrustning och finansiellt kapital, men också humanrelaterade resurser i form av speciell kunskap och kompetens som kan vara åtråvärd att få ta del av. Aktörerna har också egna affärsnätverk och kan vara länkade sedan tidigare. Det kan med andra ord finnas ett socialt kapital, vilket definieras som summan av befintlig och potentiell kunskap som uppstår i relationer mellan människor, med andra ord - hur väl individerna känner varandra. Det handlar även om hur villig dessa individer är att erbjuda varandra tyst kunskap och hjälp i olika situationer (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Ferrary & Granovetter, 2009; Roxenhall, 2013). Socialt kapital är således knutet till relationer mellan två eller flera aktörer/individer, medan humankapital är knutet till individen och består av dennes kunskap och kompetens (Zheng, 2010). Vad som skiljer strategiska nätverk från affärsnätverk är att det utöver de egna resurserna och möjligheten att koppla samman dessa och gemensamt skapa synergieffekter ofta finns gemensamma projektrelaterade medel (finansiellt kapital) att kunna använda för samarbetsprojekt som inte passar in i linjeverksamheten eller som upplevs som för riskbetonade för att genomföra på egen hand (Andresen, 2011). Dessa medel är ofta ämnade för gemensam innovativ utveckling och samverkan

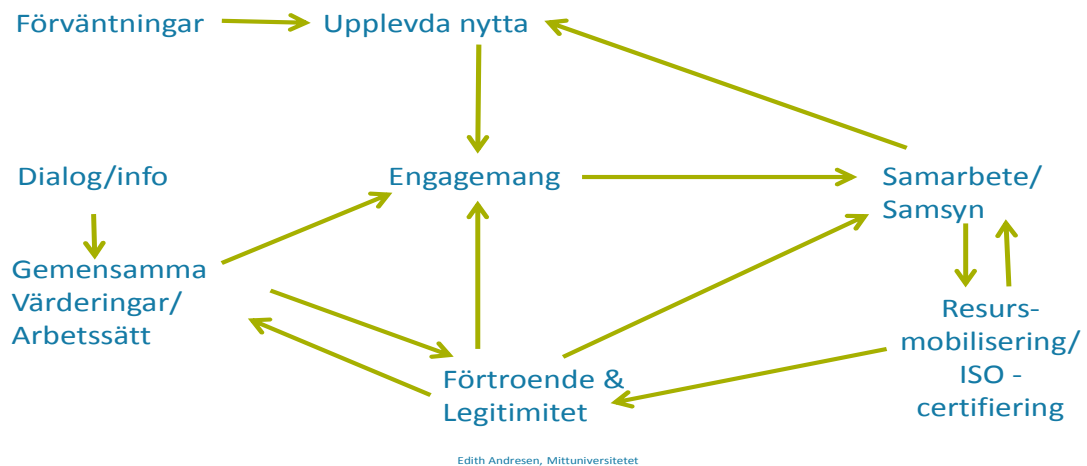
mellan aktörer som normalt inte skulle samarbeta, vilket överrensstämmer med förutsättningarna för projektet Kassation Sundsvall.

Aktiviteter

Medan aktiviteter i affärsnätverk är köp och säljrelaterade (Håkansson & Johansson, 1992; Dubois, 1994), är aktiviteter i strategiska nätverk ofta relaterade till kunskapsutveckling genom kunskapsutbyten, marknadsföring, samarbeten, idé – och affärsutveckling m.m. Aktiviteterna kan handla om allt från att tillhandahålla mötesplatser, seminarier, föreläsningar och studiebesök, till att samarbeta kring utbildning, affärsutveckling och FoU i konkreta projekt av olika slag (Imperial, 2005; Andresen, 2011). Valet av aktiviteter skiljer sig mellan olika strategiska nätverk. Tillgång till gemensamma resurser till dessa aktiviteter och en koordinator är dock centralt (Provan & Kenis, 2007; Winch & Courtney, 2007), vilket även gäller för projektet. Samtliga nätverk, liksom projektet förenas dock i behovet av att genomföra informationsutbyte och kommunikationsrelaterade aktiviteter, då dess verksamhet och mål behöver kommuniceras internt för att stärka nätverksmedlemmarnas vi-känsla (identitet), vilket legitimerar dess existens för externa aktörer av betydelse för nätverket (Gebert-Persson, Lundberg & Andresen, 2011).

Processen - förutsättningar för samsyn i strategiska nätverk och effektivitet i team

Faktorer som påverkar utvecklingen av engagemang och i nästa steg samsyn och samarbete i strategiska nätverk är förväntningar, huruvida dessa blir uppfyllda eller inte och den upplevelse av nytta det genererar (Morgan & Hunt, 1994), liksom förekomsten av gemensamma värderingar, förtroenden mellan medlemmarna, samt legitimitet för uppgiften och de som ska driva den (Andresen, 2011). Antagandet i denna studie är att dessa faktorer även påverkar vid inomorganisatoriska strategiska samarbeten som i projektet Kassation Sundsvall.



Modell 2: Processrelaterade faktorer som påverkar utfallet i strategiska nätverk.

Förväntningar

Medlemmar i strategiska nätverk har förväntningar som ofta är kopplade till deras vilja att samarbeta och engagera sig som individer i gemensamma projekt (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003; Batt & Purchase, 2004). Dessa förväntningar kan kategoriseras in i tre kategorier som rör tre nivåer – nätverks, företag/organisation och individnivå. På individnivå är förväntningar ofta knutna till det personliga behovet av kunskap, information eller kontakt med speciella personer eller nätverk. På företags/organisationsnivå handlar förväntningar också ofta om att få tillgång till specifik kunskap, information och/eller nätverk, då i syftet att skapa bättre förutsättningar för att ”göra affärer” eller förbättra den egna verksamheten. På regional nivå är förväntningar ofta knutna till regionens attraktivitet exempelvis ifråga om förmåga att rekrytera specifik kompetens, tillgång till utbildning, kultur, en bra livsmiljö etc. Dessa förväntningar kan fungera som uttalade mål för de individer som har de. Det är viktigt att de blir uppfyllda för att personerna ifråga ska kunna känna ett engagemang (Morgan & Hunt, 1994; Andresen, 2011). För att förväntningar ska kunna uppfyllas behöver de också vara uttalade och i den meningen identifierade. Förväntningar är ej heller statiska utan de ändras över tid och det kan därför vara viktigt att löpande följa upp vilka förväntningar som finns hos deltagarna.

Upplevd nytta/kritiska framgångsfaktorer och utmaningar

I det stunder personer i strategiska nätverk upplever en tydligare nytta av att samarbeta skapas engagemang (Morgan & Hunt, 1994) som sporrar till fortsatt samarbete. Den nytta medlemmarna förväntar sig är därför en kritisk framgångsfaktor för utvecklingen av ett nätverksengagemang och en utmaning att identifiera och uppfylla eftersom strategiska nätverkssamarbeten omfattar aktörer med högst skilda verksamheter och egna mål och syften med samverkan som alla behöver tillfredsställas om samarbetet ska växa av egen kraft (Andresen, 2011).

Information/dialog

Information, hur den distribueras och med vilken frekvens påverkar också utvecklingen av engagemang (Morgan & Hunt, 1994; Andresen, Bergman & Hallén, 2011) hos deltagare i strategiska nätverkssamarbeten. Det handlar om att alla involverade kan uppleva sig få tillräckligt information av "rätt" slag, via medier som fungerar för samtliga. Det är också viktigt informationen är riklig till omfattning och frekvens. Studier har visat att val av media är viktigt eftersom exempelvis datormognaden inte alltid är den samma hos individer i alla branscher. Om all kommunikation och information mellan deltagarna i nätverket ska ske via e-mail och webb förutsätter det kunskap och vana av mediet ifråga. En annan förutsättning är fysiska möten mellan deltagarna eftersom dessa skapar förutsättningar för interaktion/dialog som i sin tur öppnar upp för utveckling av relationsengagemang (Andresen, Bergman, Hallén, 2011).

Gemensamma värderingar

I strategiska samarbetskonstellationer deltar individer som ofta kommer från olika branscher, har olika bakgrund, ålder, kön, kompetens etc. Dessa individer kan därför antas ha olika värderingar med sig in i nätverksarbetet. Med värderingar menas här vad som anses vara rätt/fel, dåligt/bra, m.m. Studier har visat att samverkande individers gemensamma värderingar påverkar deras engagemang för och i samarbetet (Morgan & Hunt, 1994). De fungerar som "spelregler", bas och "mental plattform" för det gemensamma arbetet. De gemensamma värderingarna möjliggör därför samarbeten inom i strategiska nätverk och de skapas i dialog mellan de samarbetande parterna.

Förtroende/legitimitet

Förekomst av förtroende mellan nätverksmedlemmar påverkar också engagemanget (Morgan & Hunt, 1994; Roxenhall & Johansson, 2009; Rodriguez & Wilson, 2002) i strategiska nätverk och därigenom samarbetsförmågan eftersom det "öppnar" dialogen och "bäddar" för utveckling av relationer. Relationer är i sin tur kittet som binder samman nätverksmedlemmarna. Förtroende kan också kopplas till legitimitet – dvs. att det finns ett förtroende för nätverket och dess företrädare externt och internt vilket motiverar till nätverkssamarbete för de som är med och resursavsättning för externa aktörer (Andresen, 2011). Det krävs också ett stort förtroende och nära relationer mellan aktörerna för att de ska våga dela med sig av affärsidé och problem. Forskning visar att nära relationer är en avgörande faktor för innovativiteten i strategiska nätverk (Roxenhall, 2013).

Engagemang

Engagemang eller relationsengagemang innebär att det finns en närhet mellan aktörerna/individerna (Sharma, Young & Wilkinsson, 2006). Många studier visar att engagemang är en avgörande faktor för att det ska skapas långsiktiga relationer mellan aktörerna (Morgan & Hunt, 1994; Sharma, Young & Wilkinsson, 2006; Seppanen et al., 2007). Bristande engagemang har också visat sig orsaken till att många nätverkssamarbeten misslyckas (Pesämaa & Hair, 2008; Roxenhall, 2010). Faktorer som påverkar utvecklingen av engagemang är (se modell 2), är som nämnt, förväntningar och upplevd nytta, kommunikation, gemensamma värderingar och förtroende. De strukturella faktorerna som påverkar utvecklingen av engagemang i strategiska nätverk liknar de strukturella faktorer som påverkar utvecklingen av tillit/förtroende mellan individerna i produktutvecklingsteam (Dayan & Di Benedetto, 2010). Till dessa räknas heterogenitet och kontinuitet i grupp sammansättningen och fysisk närhet (samlokalisering) (Andresen, Lundberg & Roxenhall, 2012). Engagemang och förtroenden utvecklas genom ömsesidig interaktion över tid (Rodriguez & Wilson, 2002).

Engagemang är attityd – eller beteenderelaterat och kan klassificeras i tre olika kategorier (Sharma, Young & Wilkinsson, 2006): Kalkulativt engagemang, vilket handlar om att du gör något i syfte att få mer tillbaka exempelvis i form av kunskap, tillgång till utvecklingsmedel etc. I den andra kategorin finns det moraliska engagemanget som handlar om att du exempelvis deltar i ett strategiskt nätverkssamarbete för att du känner att du bör göra det eftersom du på något vis känner att du står i "skuld" till den som bjuder in. Den tredje och starkaste kategorin handlar om affektivt engagemang, vilket innebär att du gör något för att du vill det av hela ditt hjärta (Roxenhall, 2011).

Utfall – samarbete och entreprenörskap

Motiv till *samarbete* i strategiska nätverk kan vara brist på egna utvecklingsinriktade resurser, möjlighet att dela kompetens och risker, få ytterligare legitimitet men också att skapa förutsättningar för gemensam kunskapsutveckling (Lundberg & Andresen, 2011; Lopez, 2008; Veugelers & Cassiman, 2005; Okamuro, 2007). Andra motiv kan vara kopplade till att öka effektiviteten i den egna verksamheten genom att samarbeta kring gemensam problemlösning, marknadsföring, försäljning eller systemorder. Tidigare positiva erfarenheter av samarbete utgör också motiv till samarbete (Shartinger, Schibany & Gassler, 2001).

Samarbete **faciliteras** genom; att personer från privat och offentliga sektor sammanlänkas liksom genom utveckling av gemensamma mål. Upplevda fördelar av samarbete (Morgan & Hunt, 1994; Faerman, McCaffrey & Slyke, 2001), liksom relationer, engagemang, och ett utvecklingsinriktat ledarskap (Weick, 1995) faciliterar också fortsatt samarbete.

Brist på affärs- och sociala relationer mellan medlemmarna kan utgöra **hinder** för samarbete liksom skillnader i organisationskultur mellan offentlig och privat sektor ifråga om beslutsrutiner och beslutsvägar (Lundberg & Andresen, 2011). Negativa erfarenheter av samarbete, brist på gemensamma mål, brist på upplevelser av fördelar kopplat till samarbete (Faerman, McCaffrey & Slyke, 2001), engagemang, förmåga att utveckla relationer, samt opportunistiskt beteende (Morgan & Hunt, 1994) hindrar utveckling av samarbete (Lundberg och Andresen 2011). Ett stort antal medlemmar/individer i ett nätverk/grupp kan också hindra utvecklingen (Faerman, McCaffrey & Slyke, 2001).

Innovation/entreprenörskap motiveras av behov av att lära ny teknik, metoder m.m. för att kunna skapa nya produkter, tjänster och arbetsprocesser (Lundberg & Andresen, 2011). Möjligheten att reducera risker (Okamuro, 2007) kopplade till marknadsintroduktioner, att öka kostnadseffektiviteten i den egna produktionen/verksamheten och utveckla nya affärer motiverar också till innovation/entreprenörskap (Andresen, 2011).

Interaktion och utbytesaktiviteter *faciliterar* entreprenörskap liksom utvecklingsinriktade gemensamma mål, en öppen dialog, legitimitet, tillgång till utvecklingsresurser, nätverksamarbete, utvecklingsinriktat ledarskap

Entreprenörskap *hindras* ofta av brist på handlingsförmåga och konkret handling, liksom brist på förtroende och en öppen, ärlig prestigefri dialog. Entreprenörskap hindras även av brist på förtroende, nära och tillitsfulla relationer, legitimitet för den gemensamma saken, medlemmarna och ledarskapet liksom tillgång till gemensamma men också egna utvecklingsresurser (Lundberg & Andresen, 2011).

Metod för genomförande av utvärderingen

Övergripande ansats

Rapporten är en kvalitativ case-studie i den meningen att fokus är på att söka djupare förståelse för vilka strukturella och processrelaterade faktorer som påverkat projektet Kassation Sundsvalls deltagares beteendemönster och i nästa steg projektets utfall. Studieobjektet är avgränsat i omfattning och tid och kan därför betraktas som ett case. Case-metoden har visat sig vara särskilt lämplig i kvalitativa studier eftersom dessa ofta innehåller rik data och pågår över tid (Jack, Dodd & Andersson, 2008; Yin, 1994). Den öppnar upp för frågeställningar kring varför individer agerar som de gör (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000, s. 94), vilket är viktigt när ökad förståelse är det som eftersöks.

Datainsamling och genomförande

Data har samlats genom intervjuer med fem nyckelpersoner (respondenter) vid Landstinget Västernorrland, vilka var:

Miljö-chef/projektägare/styrgruppsrepresentant

Kökschef/projektledare kost

Kostchef/styrgruppsrepresentant

Informatör/projektledare information

Dietist/rådgivare

Valet av respondenterna var strategiskt i den meningen att de valdes utifrån att de hade nyckelroller i genomförande av projektet.

Intervjuerna var semistrukturerade, vilket innebar att det fanns både tydligt avgränsade och öppna frågeställningar. I genomsnitt tog varje intervju 1 timme och genomfördes via telefon. Intervjuerna bandades inte, utan nedtecknades under intervjuens gång.

Analys & tillförlitlighet

Insamlad data har analyserats och diskuterats utifrån redovisad teori kring; strukturella och processrelaterade faktorer som påverkar samarbeten/innovation, samt de element som är avgörande för effektivitet i team.

Rapportens validitet dvs. i vilken grad resultatet överrensstämmer med "sanningen" (Silverman, 2006, s. 47) eller det som hänt (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000, s. 101) kan bedömas vara hög eftersom det som undersöks/mäts överrensstämmer med det som ska mätas enligt syftet (Silverman, 2006, s. 289). Den öppna redovisningen av deltagarnas utsagor och handlingar, liksom den samstämmighet dessa visar (trots att de samlats in vid olika tillfällen) avser att stärka validiteten. Det är alltid problematiskt att som i föreliggande rapport generalisera utifrån endast sex genomförda intervjuer med respondenter från samma projekt och organisation (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000, s. 102), men eftersom detta är en case-studie i vilket caset väl överrensstämmer med den redovisade teorin är detta möjligt (Yin, 1994).

Resultat av intervjuerna

Strukturella faktorer

Aktörer/roller

I projektet fanns fem aktörer som hade en stor betydelse för dess genomförande. Kostchefen satte riktlinjer för arbetet med ISO-certifieringen initialt (det första steget). Hon har känt sig delakt, stolt, upplever sig ha uppmuntrat och som chef skapat utrymme för arbetet i syfte att generera engagemang. Projektledaren var den som drev projektet framåt under steg ett och i steg två tillsammans med informatören där hon levererat innehållet i form av matkunskap till informatören. Miljöchefen var med å starta miljöledningsarbetet i Landstinget Västernorrland och det var genom diskussioner ute i verksamheterna som kassationsprojektet kom upp. Han upplevde sig inte vara särskilt aktiv i projektet som sådant utan hans fokus var på att synliggöra det goda arbetet som utförts internt i landstinget och till pressen. Han tillförde också resurser i steg två för att arbetet med projektet skulle kunna fortskrida.

Informatören layoutade allt informationsmaterial i projektet. Hon utformade en kommunikationsplan, skrev alla texter och marknadsförde projektet via landstingets intranät. Dietisten fungerade som "bollplank" och stöd under steg två i processen. Hennes insatser handlade om att informera om mellanmålens betydelse för ett ökat energiintag under demonstrationsdagarna, men också om att föra samtal med projektledaren kring undernäring liksom möjligheten att tillaga kaloririka alternativ till mellanmål.

På frågan om vilka roller som var särskilt betydelsefulla för projektet nämner en av respondenterna den närmste chefen (projektledaren) och betydelsen av hennes engagemang, att det var viktigt att tända, prioritera och ge tid till dess utveckling. Projektledarens energi upplevdes vara viktig och respondenterna upplever att det var till stor del hennes förtjänst att det gick så bra som det gjorde. Det var svårt att ta till sig omfattningen av kassationer – ”det tog i hjärtat helt enkelt” och att hon orkade ta tag i det hela bedömdes vara avgörande. Miljöchefens stora engagemang lyfts också fram, liksom hans förmåga att prata med alla, förankra projektet på en högre nivå med politiker och chefer och skapa ”snackisar”. Informatörens arbete med informationsmaterialet framhålls av flera respondenter som betydelsefullt eftersom det hade ett pedagogiskt upplägg och såg så bra ut. Hennes roll, förmågor och energi i projektet framhålls vara av stor betydelse för utfallet. Kökspersonalen hade också en viktig roll i arbetet eftersom det är de som tillagat maten, serverat den och genomfört mätningarna av svinnet. Mentalt gick kökspersonalen från att skämmas lite över svinnet till att bli stolta över att kunna göra något åt det. Dietistens speciella kunskaper och möjligheten att ”bolla idéer” framhålls vara betydelsefull även om dietistens roll till omfattning var mindre.

Flera respondenter framhåller de enstaka individernas betydelse för utvecklingsprocesser, men också nödvändigheten av att arbeta kontinuerligt med sådana processer eftersom det annars är risk att falla tillbaka i gamla gängor då personalomsättningen är stor inom vården.

Av medlemmarna i projektet var det två som kände varandra väl från start (kostchefen och projektledaren). Flera hade dock träffat varandra i olika sammanhang tidigare. Projektledaren och informatören fick snabbt en god kontakt med varandra och upplevde sig brinna för en gemensam sak.

Mål

Styrkort, mål och handlingsplaner för genomförande av ISO-certifieringen, fanns vid projektstart. Dessa var utarbetade på chefsnivå. Målen och dess innehåll nämndes inte av respondenterna när de fick frågan om vilka mål som fanns från start. Miljöchefen satte däremot upp ett övergripande mål för projektet som handlade om att kassationerna skulle halveras. Men det fanns ett motstånd i gruppen kring detta:

”Folk är rädda för att sätta höga mål och sedan misslyckas” (Miljöchefen).

Det fördes många informella diskussioner kring genomförande i processen som inte var särskilt strukturerade. Projektgruppen upplever att de har satt målen löpande och i dialog med varandra.

Resurser

Inledningsvis fanns det en del medel till att genomföra den beslutade ISO-certifieringen. När väl det första steget i den processen var genomfört – det vill säga besparingarna i spill i köket vid Sundsvalls sjukhus, – tillsattes ytterligare medel för projektets genomförande från miljöavdelningen. Utan dessa

medel hade det varit svårt att avsätta tid för att genomföra projektet, producera ett informationsmaterial och arrangera utbildningsdagar/kost-event. Dessa resurser var med andra ord en förutsättning för att genomföra projektet.

Processen

Händelseförlopp från projektstart till avslut

Beslutet i 2010 om att Landstingservice skulle miljöcertifiera sig (ISO 14000) var en utgångspunkt för projektet. I samband med detta var en projektledare ute i verksamheten och diskuterade olika infallsvinklar på fokus för miljöledningsarbete. På chefsnivå hade matspill identifierats som en viktig faktor att beakta i miljöledningsarbetet, men personalen upplevde inte att matspill var ett problem eftersom det inte fanns någon uppgift på vilka volymer som kasserades. En mätning genomfördes och det kom fram att Sundsvalls sjukhus kasserade mat motsvarande ett produktionsvärde på 8 miljoner kronor årligen. Av detta var 12% råvarukostnader. Detta var en viktig kunskapsrelaterad utgångspunkt för det vidare arbetet. Ett pilotprojekt initierades och en projektledare utsågs. Avsikten var att använda Sundsvalls sjukhus som test för att efter uppföljning och analys kunna genomföra motsvarande åtgärder i andra delar av verksamheten. Mätningar i olika delar av köket genomförda i 2010 var startpunkten för projektet. Mätresultaten skapade ett stort engagemang bland kökspersonalen eftersom siffrorna upplevdes skrämmande:

”Det var hemska siffror som togs fram - jag räknade ut kilo som slängdes per vecka utifrån vad en standardportion kostade – och vi slängde mat för 8 miljoner i runda slängar – då vart det hjälp! Vi måste göra något” (Projektledaren).

Ett **analysarbete** startades kring hur spillet skulle kunna reduceras inom köket men också i dialog med en av sjukhusets dietister. Ett steg var att analysera vad som skulle serveras utifrån vilka rätter det var som kom tillbaka. Det blev då tydligt att avdelningarna beställde mat för friska människor (A-kost, normal kost med stora portioner) och att små mål med energirik mat (E-kost) skulle kunna göra större nytta eftersom sådan kost ger energi att orka äta upp maten och därigenom rätt näringsintag för patienterna. Resultatet av analysarbetet förmedlades till vårdavdelningarnas personal vid ett utbildningstillfälle.

Det fanns även idéer om att etablera kontakt med varje patient för att kunna visa olika kostalternativ att välja mellan. Vid projektstart erbjöds två olika maträtter, men analysarbetet visade att personalen valde åt patienterna för att spara tid. Två kvalitetsbrister identifierades, dels att köket inte kunde leverera efterfrågad mat och, dels att det ofta blev överskott på en maträtt som därför kasserades. De förändringar som genomfördes på grund av analysen var att uppdatera matsedeln efter säsong och månad för månad (tidigare 6 veckor) och dels att dra ned valmöjligheten till två istället för tre rätter. De rätter som inte fungerade så bra togs bort. Det informerades också vid olika kostträffar. Överproduktionssvinn reducerades med 25% utifrån tillämpning av dessa relativt enkla åtgärder.

Nästa steg handlade om att presentera dessa förändringar ute på vårdavdelningarna eftersom det fanns ett stort, och till dess okänt spill ute på avdelningarna. Mat beställdes slentrianmässigt i den meningen att A-kost oftast beställdes fast patientens behov var E-kost. Köket ville skapa förutsättningar för att patienter skulle få rätt mängd energi och därmed bli friskare snabbare. Det var

därför viktigt att informera på ett tydligt sätt som alla kunde ta till sig. Känslan var att de inte kom vidare i arbetet och att det var svårt att nå ut till personalen ute på avdelningarna. Något mer behövde göras.

I detta skede (steg två) kom miljöenheten in med resurser till fortsatt arbete. Bra resultat hade redan genererats (-25%) och miljöchefen gick ut med ett pressmeddelande för att skapa uppmärksamhet kring detta. Det fattades beslut om att starta en informationskampanj och en informatör tillsattes med uppgift att driva informationsarbetet, liksom utveckla informationsmaterial i samverkan med projektledaren. På så vis kombinerades projektledarens kunskaper om kost med informatörens kunskaper om informationshantering.

Projektledaren tog kontakt med de kostansvariga på avdelningarna för att få information kring deras rutiner. Därefter kontaktade informatören avdelningar för att komma på studiebesök och se hur de jobbade med maten.

De olika målen kring genomförande utformades av projektledaren och informatören, men stämdes av löpande med miljöchefen och kostchefen.

Informatören fick relativt "fria händer" att utforma informationsmaterial och kommunikationsstrategi i samarbete med projektledaren. Av de insatser som kan nämnas var att texter om projektet och dess utveckling lades ut på intranätet illustrerad av foton från verksamheten. Detta skapade en helt annan uppmärksamhet än köket någonsin fått, vilket sporrade engagemanget. Informationsmaterialet bestod av olika delar. Initialt utvecklades affischer till alla matvagnar med information främst till de som beställer kost men också till patienter om de tre vanligaste kostlagen (SMR, A-kost och E-kost). Detta eftersom upplevelsen var att patienterna inte fick rätt kost utan för stora portioner av A-kost som de inte orkade äta upp och därmed för lite näring. Sedan utformades "bordspratarna" med information som skickades ut med matvagnarna och sattes på borden i personalmatsalen. På dessa fanns det mer information om vilken kost olika typer av personer skulle behöva. Syftet med detta var att skapa förståelse för vem som skulle ha vad i kostväg. Texten stämades av med en dietist på sjukhuset för att säkerställa att den fungerade. Det gjordes en utställning och det skickades ut pressmeddelande.

I utformningen av informationsmaterialet var utgångspunkten "rätt kost till rätt patient". För att sprida informationen togs hjälp från sjukhusdirektören som skrev ett brev till alla chefer om projektet och ambitionen att spara mycket pengar. Initialt var avdelningarnas perspektiv utgångspunkten för informationsinsatsen eftersom deras första prioritering var/är på patienten och dess tillstånd – inte primärt miljö. Pengar och miljö tonades därför ned. I detta skede var det viktigt att nå ut till de som beställde mat och förtydliga för dem hur mycket mat och vilken typ av mat olika patienter behöver, samt vilka mängder mat som kasserades per dag.

I samband med dialogen kring textgenomgången kopplad till "bordspratarna" kom idén att utveckla en meny med mellanmål. Dietisten initierade detta utifrån mellanmålets betydelse för näringsintaget. Därefter utvecklades en **meny** med mellanmål som personalen ute på avdelningarna kunde beställa ifrån och bara servera utan extra arbetsinsats. Menyens sammansättning syftade till att minska, motverka och behandla undernäringen hos patienter (30% av de inlagda är undernärda och långt fler nära undernäring). Den presenterades i en broschyr med bilder avsedda att fresta

patienterna till att äta eftersom det är så svårt när man är sjuk. I broschyren var den kosttyp måltiden tillhörde och näringsinnehållet angiven. Broschyren plastades in så att den kunde finnas på avdelningarna och ges till patienter. En mellanmålsnyckel för personalen att ha i fickan togs också fram för att underlätta beställning av rätt måltider.

Detta var en viktig åtgärd eftersom vården har en stressig situation och att deras fokus är på vård och inte kost medan de som arbetar med kost vet att:

”Rätt kost är A och O för att patienter ska kunna återhämta sig” (kostchefen).

I analysarbetet ingick också regelbunden benchmarking mot 42 andra sjukhus. Det visade sig att framgång kan nås, och med det förbättringar för patienter och avlastning för vårdpersonal, om serviceenheter vid sjukhuset arbetar tillsammans i service team.

Informationsstrategin omfattade även utbildning av personal kring kost och dess betydelse för tillfrisknande. Upplägget till två dagars **utbildnings/kost-event** (workshop) förankrades hos cheferna och arrangerades av kökspersonalen i samverkan med informatören som en del i informationskampanjen. Under eventet presenterades alla kostslag (E-kost, A-kost, mellanmål) fysiskt så att inbjudna beställare från avdelningarna kunde se skillnaden i portioner och utformning. Mellanmålen från mellanmålsmenyn presenterades också och alla som ville fick provsmaka. Under event gavs information om de olika kostslagens näringsinnehåll, samt om den kost patienter i olika kategorier behöver för att komma upp i ett näringsintag på 2000 kalorier per dag, vilket är en förutsättning för snabbare tillfrisknande och välmående patienter. Under eventet åskadliggjordes även omfattningen av sjukhusets matspill för deltagarna. Eventet var mycket uppskattat – det var många som kom och provsmakade.

”Det var otroligt bra gjort – där redovisades tre kosttyper och det blev en chock att se hinken med slängd mat” (kostchefen).

Efter workshopen gjordes en ny mätning på hur mycket mat som kom tillbaka (2011) och då hade matspillet sjunkit med 47%. Information om detta och eventet lades ut på intra- och externnätet. Information skickade även till pressen som deltog under eventet.

Projektet avslutades i juni 2012 och då hade spillet sjunkit med 47% från det första mättillfället i 2010.

”Då skickade vi ut pressinfo natinellt” (miljöchefen).

Konceptet med tillhörande informationsmaterial har införts och distribuerats i andra verksamheter i Västernorrlands län hela länet med bra resultat.

Förväntningar

Förväntningen från start var att matspillet skulle reduceras. Det fanns en oro kring detta hos några av respondenterna innan ISO-arbetet kom igång:

”Jag var orolig över hur mycket mat vi slängde och när siffrorna kom blev vi chockade” (kostchefen).

”Att slänga så mycket mat som vi gör i samhället är idiotiskt!” (miljöchefen).

Inledningsvis upplevde trodde projektmedlemmarna att det skulle kunna vara svårt att reducera spillet – men ansåg att det var absolut nödvändigt. Eftersom förväntningen inledningsvis bara var att matspillet skulle minskas, hade också 10 procent minskning varit bra. Sedan kom miljöchefen in i projektet med förväntan om att spillet skulle minskas till hälften av vad det då var. Detta blev också ett mål som genererade resultat från start.

”Det är alltid en eller ett par personer bakom när det händer något – några är med och drar” (miljöchefen).

Upplevd nytta/kritiska framgångsfaktorer och utmaningar

Projektet har *öppnat många nya möjligheter* utöver det minskade matspillet. Dels, har det handlat om att beskriva kökets verksamhet på ett helt nytt sätt internt/externt och dels, har det skapat utrymmer för att utbyta kunskaper, vilket respondenterna upplever som mycket positivt.

Projektet har inspirerat andra verksamheter till att mäta matspill och har därigenom fungerat som ett energigivande gott exempel. Fokuset på rätt kost till rätt person har även möjliggjort snabbare tillfrisknande och utskrivning av patienter (det finns ingen mätning om styrker än).

Projektledaren anser att projektet har fungerat som en startpunkt och att uppdraget inte är klart än eftersom hennes mål är att köket ska sköta allt som har med kostförsörjning att göra. I dagsläget anser hon att det finns mycket mer att göra:

”Sjuksyrror ska inte bre smörgåsar”, ”en sjuksyrra kostar mer i timpeng så det är vansinnigt att de brer smörgåsar – det är slöseri med skattepengar” (Projektledaren).

En kritisk framgångsfaktor, som också förvånade respondenterna, var att projektet flutit på så bra och att de blivit så hyllade internt/externt. Flera har svårt att förstå hur mycket ”goodwill” som kan skapas i media, möten, i landstinget och i miljöarbetet genom att spara mat. Respondenternas upplevelse är över lag att det inte inträffat några särskilt kritiska händelser under projektprocessen eftersom allt har varit väldigt positivt.

Den mest kritiska framgångsfaktorn var enligt respondenterna mätningen av matspillet eftersom det synliggjorde problemet. Utan denna kunskap hade inte projektet kommit igång.

”Vi har siffror och det är en framgångsfaktor att kunna lägga dem på bordet” (miljöchefen).

En annan kritisk framgångsfaktor som identifierades var modet att våga visa upp hur mycket mat som kastades på sjukhuset. Att så öppet påpeka de egna bristerna och minska valmöjligheterna för patienterna var att gå mot strömmen i en tid då det ska finnas många valmöjligheter i alla sammanhang. Det paradoxala är att uppföljningar av dessa förändringar (minskade valmöjligheter) ute hos kunderna snarare visar på en förbättring i upplevelsen av servicen, i stället för ett ökat missnöje. Köksverksamheten på 3 sjukhus följs upp kontinuerligt och Sundsvalls har högre kundnöjdindex än de som har flera maträtter på sin meny.

En ytterligare kritisk framgångsfaktor var att projektet kunde åskådliggöra fördelarna med lagade mellanmål, eftersom undernäring är kostsamt. Kan undernäring motverkas så är det en stor vinst. Tidigare fanns det stora restriktioner kopplat till att exempelvis servera diabetespatienter mat med mycket fett och socker. Kalorimängden ska numera prioriteras vid sjukdom eftersom dessa patienter också behöver extra energi. Projektets syfte var att minska matspillet, medan minskad risk för undernäring, tidsbesparing genom borttagning av arbetsmoment och utveckling av nya rutiner för vårdpersonalen i samband med servering av mellanmål ute på avdelningarna var en extra bonus som genererades av projektet.

En kritisk händelse som lyfts fram var sjukhusledningens sanktionering av projektet, vilket föregicks av diskussioner men upplevdes vara "ett nålsöga" att ta sig igenom. Projektledaren och informatören hanterade situationen själva utan styrning av miljöchefen eller kostchefen. En annan kritiskt händelse var valet att fokusera informationen på tillagning och distribution av "rätt kost". Att "få med vårdpersonalen på tåget" dvs. nå ut med informationen och etablera tanken att mat är medicin betraktades vara det absolut svåraste momentet i projektprocessen. Detta var därför inte en enskild kritisk händelse utan något som alltid är kritisk eftersom personal byts ut kontinuerligt och i detta menar några av respondenterna att det fortfarande finns mycket att göra. Genom fokus på rätt kost skapades förutsättningar för ett snabbare tillfrisknande samtidigt som det underlättade mathantering för vårdpersonalen.

En annan utmaning kopplat till samverkan med vårdpersonalen var, att projektets insatser inte handlade om att medverka till personalneddragningar, utan enbart till att skapa förutsättningar för vårdpersonal att ägna sig åt vård. Det finns ett stort "mörkersvinn" på avdelningarna som köket inte har kontroll över och att skaffa kontroll över detta är också en framtidsutmaning.

En utmaning "under vägs" var arrangemanget av workshop/utbildningsdagen då även Mittnytt, chefer från andra sjukhus och vård deltog. Detta var ett stort arrangemang som skulle synkroniseras med marknadsföring och ordinarie arbete.

Tillgång till flexibla resurser är förutsättning som kan vara en utmaning att skaffa. Utan tillgång till sådana resurser är det svårt att "fånga fåglar i luften" och det kan då lätt bli för stelt och energifattigt. Det behövs visst utrymme i verksamhetsplanerna som möjliggör snabba förändringar. Respondenterna ansåg det vara en utmaning att upprätthålla den uppnådda låga nivån på kassationer på grund av personalomsättningen, vilket kräver regelbundna informationsinsatser.

Gemensamma värderingar/organisation

Projektmedlemmarna är förvånade över hur bra det gick att arbeta tillsammans, att de delade en gemensam god arbetsmoral och att det var en så positiv stämning i köket, trots olikheter i kompetens och organisatorisk hemvist:

”Det fanns en vilja till att minska matavfallet – det blev en positiv spin på allt – vi märkte att det gav något och att vi kunde visa upp det som ett värde i pengar - då får det alltid ett intresse hos politiker. Det gick framåt och blev ingen långbänk” (informatören).

Arbetsgången har varit att fem avfallstillfällen har mätts två gånger per år – en på hösten och en på våren. Spillet har sedan ”översatts” till faktiska kostnader med hjälp av en schablon. Projektledaren har därefter utvecklat menyer och nya rätter tillsammans med kökspersonalen. Stormöten har hållits med alla berörda parter i köket och projektledaren tog fram en arbetsordning, i vilken alla beslut fattades i samförstånd. När de första mätresultaten var klara och omfattningen av matspillet blev tydligt, fördes en dialog inom personalgruppen. Kostekonomen och en av kockarna fick till uppgift att utarbeta en ny månadsanpassad matsedel med bättre layout. Utvecklingen av mellanmålsmenyn skedde i dialog mellan projektledaren, en dietist och kostekonomen. Projektledaren tycker att projektarbetet har varit roligt, att det tillfört en dimension till vardagen, att resultaten har blivit bra och att det mottagits väl. Projektledaren har delegerat arbetsuppgifter, samlat in underlag, sammanställt och förankrat detta i projektgruppen, men hon har även arbetat många timmar med informatören.

Miljöchefen upplever att köket under den första delen av projektet arbetade hårt med utveckling av den egna verksamheten och att det engagerade alla i köket. Grunden i tillagningsprocessen ändrades och det var projektledaren som organiserade detta arbete. I steg två arbetade projektledaren också nära informatören. De träffades varannan vecka och mailade ofta till varandra. Arbetet stämdes av med resten av projektgruppen en gång i månaden.

Förtroende

Under intervjuerna med respondenterna blir det tydligt att det funnits ett stort förtroende mellan de av medlemmarna i gruppen som representerar chefsnivån och de som ansvarade för att genomföra projektet. Detta förtroende har yttrat sig i de höga chefernas tillit och låga detaljstyrning och därigenom delegering av mandat och ansvar, som i sin tur genererade ytterligare delegering från projektledaren till ansvariga i köket. Sjukhusledningen visade också ett förtroende för projektet och dess verksamhet genom att skicka ut ett brev som lyfta fram betydelsen av det arbete som skulle genomföras till vårdpersonal ute på avdelningarna. Detta förtroende har möjliggjort skapat förutsättningar för projektmedlemmarna att själva styra sitt arbete, vilket genererat ett stort engagemang och en energi som ”smittar” av sig till andra.

Engagemang

Alla berörda parter var inte engagerade i början men många var det. Det fanns några eldsjälar som brann från start. Projektet har fått stor uppmärksamhet i pressen, vilket kostchefen tillskriver miljöchefen som varit bra på att marknadsföra positiva nyheter. Både projektledaren och informatören tycker att arbetet har rullat på väldigt bra – det stannade aldrig upp. I deras samarbete hade informatören rollen som strateg som listade allt som skulle göras och höll i taktpinnen, men fungerade även som bollplank, medan projektledaren lämnade in underlag.

Flera av respondenterna lyfter fram det nära samarbetet mellan projektledaren och informatörer och att det var i deras relation som energi skapades.

Samtliga respondenter tyckte att det har varit otroligt roligt att arbeta med projektet.

Resultat/samsyn

De förbättringar i reduktion av matspillet som projektet genererade ”lyser i hela landstinget – jag får många positiva kommentarer” (kostchefen). Uppmuntran och all positiv uppmärksamhet har skapat en stor stolthet hos personalen i köket som inledningsvis tyckte det var jobbigt att visa vilka mängder mat det var som slängdes.

Förkortade vårdtider för patienter kan också räknas vara ett resultat av projektet, trots att det inte genomförts mätningar av det än. Projektet har belyst hur viktig energirik kost är för sjukhuspatienter som ofta är undernärda (30% av patienter som är inskrivna på sjukhus är undernärda, långt fler är nära undernäring), vilket kan skapa komplikationer, längre vårdtider och ökad dödlighet.

Projektet har varit en dörröppnare för resurshushållning i stort och kopplingen till sparade pengar är en viktig realitet att beakta i det fortsatta arbetet. Respondenterna lyfter också fram vikten av att återrapportera och fortsätta genomföra mätningar. Utan dessa mätningar är det lätt att falla tillbaka till gamla vanor.

Lärdomar från projektet, som likande projekt kan dra nytta av, är betydelsen av att mäta matspillet:

”Har vi inga siffror kommer vi inte igång. Får man fram hemska siffror går det inte att sitta med armarna i kors” (miljöchefen).

Därefter är det viktigt att hitta ”rätt personer i sjukhusledningen och få med de på tåget” (projektledaren). Det behöver utvecklas tydliga mål och en strategisk riktning för hur dessa kan uppnås.

Tillvägagångssättet i genomförande av förändringen behöver också tydliggöras för alla involverade för att dessa ska känna engagemang. Kunskap och engagemang behöver gå hand i hand enligt respondenterna.

Det är också viktigt att undersöka vilka maträtter som fungerar/respektive inte fungerar, samt att beakta är vikten av att servera små, täta och kaloririka mål (små portioner) det ger friskare patienter och minskar slöseriet.

Diskussion och slutsatser

I detta avsnitt diskuteras insamlad data utifrån redovisad teori. Löpande referenser till teori har dock uteslutits i föreliggande version för att öka tillgängligheten. Avslutningsvis sammanfattas utfallet utifrån och vad som motiverar/faciliterar eller utgör hinder för samverkan och innovation/entreprenörskap.

Strukturella faktorer

Aktörer

När projektet startades fanns det styrkort och mål kopplade till genomförande av ISO-certifieringen. Dessa mål satta på chefsnivå var inte kända hos mer än en av respondenterna. Det innebär inte att de var ovikta – utan tvärt om var de avgörande för att få tillstånd en resursavsättning till projektet.

De inledande mätningarna av matspillet initierade projektet i nästa steg och skapade utgångspunkt för projektets övergripande mål, vilket också sattes på chefsnivå, det var konkret, upplevdes vara "tufft", viktigt, men accepterades av samtliga projektmedlemmar. Det var detta mål – att halvera matspillet under projekttiden – som övergripande kom att styra projektmedlemmarnas handlingar. Det var också detta mål som kontinuerligt följdes upp med nya mätningar. Delmålen sattes däremot av projektmedlemmarna själva och den delen av målsättningsprocessen upplevdes inte vara styrd av någon, utan målen växte fram under den löpande dialogen mellan medlemmarna. Att det övergripande målet upplevdes angeläget och att delmålen sattes av projektdeltagarna själva är i linje med redovisad teori kring faktorer som skapar förutsättningar för nätverkseffektivitet.

Projektgruppen bestod av medlemmar med olika roller och kompetenser kopplat till kost, kök, miljö, information/kommunikation, personal, förankring/ledarskap. Dessa hade även olika bakgrund och ålder. Gruppens sammansättning var med andra ord heterogen och kompletterande, vilket som i strategiska nätverk öppnade upp för innovativ/entreprenöriell samverkan.

Kökschefen var projektledare och därmed ansvarig för måluppfyllelse, men eftersom projektgruppen bestod av medlemmar med så olika kompletterande expertkompetenser var ledarskapet i praktiken distribuerat/delat, eftersom de involverade medlemmarna, med stöd av varandra, ytterst ansvarade för sina områden. Informatören kunde exempelvis inte bedöma vilka typer av kost som skulle produceras och hur denna skulle tillagas. Lika lite kunde kökschefen skapa en kommunikationsstrategi. De behövde varandras kunskaper för att uppnå det gemensamma målet. Ingen av cheferna försökte styra upp genomförandet av projektet, utan gav projektmedlemmarna stort utrymme att utforma och driva arbetet själva. Detta är en strukturell faktor som påverkade effektiviteten i genomförandeprocessen positivt (jämför med redovisad teori kring team). Projektmedlemmarnas ömsesidiga beroende av varandras kompetenser, liksom fördelningen av arbetsuppgifter, inflytande och beslutsfattande överrensstämmer med vad som gäller i effektiva gruppen/team.

Resurser

Det fanns vissa band mellan några av projektmedlemmarna från start. Kostchefen och kökschefen liksom informatören och miljöchefen hade arbetat nära varandra tidigare och det fanns positiva erfarenheter från detta, vilket skapade förutsättningar för utveckling av socialt kapital. Å andra sidan kände inte miljöchefen och informatören kökschefen, som fungerade i rollen som projektledare. Informatören kände ej heller dietisten och kostchefen sedan tidigare och vice versa. Tidigare goda erfarenheter av samarbete underlättade dock formeringen av teamet/gruppen, vilket är i enlighet med redovisad teori.

Medlemmarna hade kompletterande expertkompetenser (humanresurser) som tillsammans skapade en effektiv resursbas för genomförande av projektet. Tillgången till dessa resurser liksom till gemensamma projektrelaterade resurser (finansiella resurser) för genomförande upplevdes vara avgörande. Detta eftersom det möjliggjorde arbete utöver de schemalagda arbetsuppgifterna och skapade förutsättningar för utformning av ett informationsmaterial, samt genomförande av utbildningsinsatser, vilket överrensstämmer med teori kring resurssammansättning i strategiska nätverk.

Aktiviteter

Inledningsvis genomfördes mätningar som resulterade i ett för-projekt och en projektledare utsågs. Därefter startades ett analysarbete. Faktorer med potential att reducera matspillet identifierades, liksom kvalitetsbrister. Matsedeln uppdaterades med följderna att valmöjligheterna reducerades. Informatören kontaktades avdelningarna i syfte att kartlägga rutiner m.m. och för att se vilken typ av informationsmaterial som skulle kunna fungera och ge önskad besparingseffekt. Därefter skapades en kommunikationsstrategi, en mellanmålsmeny och ett informationsmaterial som handlade om val av kost, olika kostslag och visade de nya mellanmålen som köket hade att erbjuda. Informationsmaterialet distribuerades sedan till personal ute på avdelningarna under en informationskampanj. Med utskicket av informationsmaterialet följde ett rekommendationsbrev från sjukhusledningen. Ett tvådagars kost-event förankrades hos cheferna och arrangerades av köket för kostbeställande personal i utbildningssyfte. Därefter genomfördes nya mätningar. De aktiviteter som genomförts överrensstämmer väl med aktiviteter som vanligen genomförs i strategiska nätverk och som dels handlar om att skapa projekt, men också om att via kunskapsutbyten utveckla ny gemensam kunskap, tjänster och processer, samt att dela dessa med andra (information och kunskapsutveckling). Några specifikt sociala aktiviteter arrangerades inte, men social interaktion fanns inbäddat i de projektrelaterade aktiviteterna. Projektets aktiviteter och fokus var däremot policy-drivande i den meningen att avsikten var att ändra attityder hos den berörda vårdpersonalen ifråga om val av kost och de olika patientgruppernas behov. Resurser delades också i den meningen att de gemensamma medlen blandades med kökets medel och kunskap i syfte att uppfylla det övergripande målet.

Processrelaterade faktorer

Förväntningar

Ur intervjuvaren framkom nätverks/övergripande förväntningar i form av möjliga stora besparingar för landstinget. De mer organisationsrelaterade förväntningarna som lyftes fram av respondenterna handlade om att matspillet skulle halveras. I detta fanns inbäddade förväntningar kring förbättring, förändring och utveckling.

Förväntan på individuell nivå var att en så pass stor reduktion av kassationerna skulle vara svår att genomföra, men att det var ett jobb som måste göras. Det fanns en uttalad oro för detta, liksom att det inte skulle gå att minska i enlighet med målsättningen, men också en stark individuell drivkraft till förändring eftersom flera av respondenterna skämdes över matspillet. Respondenternas förväntningar på samtliga nivåer (övergripande/organisationsorienterad och individuell) var att matspillet måste minskas, vilket kompletterade och förstärkte målen och i nästa steg förmågan till måluppfyllelse.

Upplevd nytta/kritiska framgångsfaktorer/utmaningar

Enligt nätverksteori kring engagemang behöver nätverksmedlemmar uppleva nytta av interaktion för att själva känna ett engagemang. Det är därför viktigt att förväntningarna uppfylls då dessa är kopplade till upplevelse av nytta och att den nytta som ska uppnås är tydlig för samtliga. Nyttan med projektet var tydlig för alla i projektgruppen. Den drev fram ett stort engagemang hos dessa individer och hos personalen i köket eftersom nyttan i grunden var knuten till effektiviteten i den köksrelaterade verksamheten. Den var därför angelägen och nära. Vårdpersonalen hade inte samma perspektiv och förståelse för detta varför nyttan med matspillet inte var lika tydlig. En kritisk framgångsfaktor var därför att få med dem på "tåget" och för detta var det viktigt att projektet fick utvecklingsresurser, samt att det var sanktionerat av den högsta ledningen (legitimerat). Än viktigare var det att informationen var inriktad på "rätt kost" och snabbt tillfrisknande eftersom det var en nytta som relaterade till vårdpersonalens verksamhet, den underlättade deras arbete och upplevdes vara meningsfull.

Mätningarna av matspillet och modet att våga visa upp dessa, var viktiga framgångsfaktorer eftersom nyttan då synliggjordes för alla berörda parter och tvingade fram förändring. Att arbetet med minskningen av spillet ledde sedan till utveckling av nya produkter/tjänster som exempelvis mellanmålen. Det blev kritiskt eftersom det gav minskad risk för undernäring och snabbare tillfrisknande patienter som spin-off effekt.

För kökspersonalen innebar projektet möjligheter att beskriva den egna verksamheten, utbyta kunskaper med andra, inspirera, inspireras och få stor uppmärksamhet för det. Detta upplevdes vara nyttigt och det drev fram deras engagemang ytterligare.

Gemensamma värderingar/dialog/information

Nätverksteori visar att gemensamma värderingar, och därigenom spelregler för vad som upplevs vara bra/dåligt, rätt/fel osv., driver fram engagemang. Projektgruppens medlemmar delade värderingen

att det stora matspillet var förkastligt och att det behövde åtgärdas snabbt. Det var också en värdering de sökte förmedla genom informationskampanjen och vid utbildningsdagarna/kost-eventet. Dialogen inom projektgruppen och deras upplevelse av att "allt bara flöt på", liksom att det gick så bra att arbeta med varandra, visade att det fanns en samstämmighet mellan dem. Det visade också på en ödmjukhet inför uppgiften idet de valde att undersöka och prata med dietisten och vårdpersonal för att förstå hur de skulle gå tillväga vid genomförande av förändringarna.

Arbetsordningen handlade om att arrangera stormöten och att under dessa skapa samförstånd mellan berörda parter. Arbetsuppgifterna delegerades – i den meningen att alla arbetade på inom sitt expertområde, men med hjälp av varandra. Besluten fattades löpande, i konsensus och förankrades sedan hos cheferna. Projektledaren var ansvarig – men organiserade arbetet så att alla berörda involverades och upplevde sig vara medansvariga i genomförandet, vilket är grunden i ett delat/distribuerat ledarskap som skapar förutsättningar för engagemang.

Dialogen mellan medlemmarna i projektgruppen, personalen i köket och vårdpersonalen fördes på ett inkluderande sätt – där allas åsikter betraktades som viktiga bidrag för att kunna uppnå det gemensamma målet. Betydelsen av att involvera en specialist (informatören) i arbetet med utformningen av den information som skulle distribueras till vårdpersonalen var avgörande. Det kvalitetsäkrade att den information som gavs var begriplig, av "rätt" slag, ändamålsenlig omfattning och att den distribuerades via medier som fungerar för individerna i målgruppen. Detta var också en faktor som bidrog till att öka engagemanget hos samtliga.

Förtroende/mandat/legitimitet

Forskning har visat att förtroende mellan aktörer/individer driver fram engagemang som i sin tur har stor påverkan på samarbetet mellan parterna. Förtroende gavs i tre led i projektet Kassation Sundsvall. I steg ett fanns ett mandat att driva utvecklingsprojekt kopplat till ISO-certifieringen som också kommunicerades till berörd personal, utan att innehållet i detta var för detaljstyrda. Genom att öppet redovisa omfattningen av matspillet visades också ett förtroende i form av mod att öppna upp och ha tillit till att problemen går att lösa i tillsammans i samverkan.

I steg två inrättades ett projekt, en projektledare och styrgrupp utsågs – men direktiven för hur genomförandet skulle organiseras fanns inte – utan det fick projektmedlemmarna utveckla själva. Cheferna gav, med andra ord förtroende till projektmedlemmarna som i sin tur inspirerade och skapade ett engagemang.

Organiseringen av genomförande, det delade ledarskapet och den inkluderande dialogen, vittnar också om att projektmedlemmarna hade förtroenden för varandras kompetensområden liksom förmåga att genomföra de avdelade uppgifterna. Den öppna dialogen och konsensusbesluten stärkte utvecklingen av förtroenden mellan parterna.

Engagemang

Forskning har visat att engagemang är avgörande för utveckling av effektiva samarbetsrelationer. Projektet, den nytta som skulle uppfyllas, de delade värderingarna/ledarskapet, den öppna dialogen,

förtroendet och legitimiteten har genererat ett upplevt stort engagemang hos personalen i köket och medlemmarna i projekt-/styrgruppen. Det goda samarbetet mellan projektledaren och informatören lyfts särskilt fram av flera respondenter som avgörande för det framgångsrika resultatet. De "fann varandra" både på ett professionellt och personligt plan, upplevde att samarbetet var kul och att det var något (och någon) de ville jobba vidare med. Deras engagemang var med andra ord affektivt – dvs. känslomässigt och något de ville göra. Vårdpersonalens engagemang hade en mer moralisk karaktär – att reducera matspillet var något de borde göra eftersom det skapade förutsättningar för patienter att tillfriskna snabbare och det motverkade kostsam undernäring. Ledningens engagemang hade en mer kalkulativ karaktär genom att deras mål var att skapa synergier och effektivisera verksamheten ifråga om minskad resursåtgång och miljöbelastning.

Summering utfall – samarbete och innovation/entreprenörskap

I följande stycke summeras analysen i syftet att tydliggöra vilka faktorer som haft störst inverkan på projektets resultat. Resultatet av denna summering, beaktad de redovisade strukturella (modell 1) – och processrelaterade (modell 2) modellerna, sammanställs i modell 3, som i nästa steg utgör grunden för en mer generell arbetsmodell (modell 4) för framtida arbete med minskning av kassationer.

Samarbete

Motivet för det goda samarbete var den stora omfattningen av matkassationer vid Sundsvalls sjukhus kök som i sin tur legitimerade resursavsättning till projektet. För att reducera dessa kassationer mobiliserades individer med specifika kunskaper och kompetenser till utbyten, utveckling av ny kunskap och lösningar genom gemensam analys, samt genomförande av projektet. Arbetet med att föra ut budskapet – "rätt kost till rätt person", och med det medverka till att patienterna blev friskare, reducera undernäring och matspill - motiverade. Detta eftersom problemen upplevdes stora och till dels personliga för medlemmarna i projektgruppen och kökspersonalen. Det förtroende som gavs på olika nivåer, möjligheterna att påverka projektets genomförande och beslut, motiverade också till ett mer omfattande samarbete, vilket var en förutsättning för ett positivt utfall.

Samarbetet **faciliterades** av det tydliga och gemensamma målet, förväntningarna som förstärkte målet, men också av de fördelar projektmedlemmarna upplevde av att samarbeta över organisationens verksamhetsområden. Den inkluderande dialogen, gemensamma analysen och det delade ledarskapet faciliterade utvecklingen av ett stort engagemang, etablering av relationer mellan medlemmarna i gruppen och ett gemensamt lärande. Den inkluderande dialogen hade också en positiv inverkan på samarbetet inom projektgruppen och med vårdpersonal, vilket i sin tur skapade förutsättningar för ett positivt projektutfall. Lyhördhet, professionalism och anpassning till mottagarens verklighet ifråga om vad vårdpersonalen betraktade som nytta från sitt perspektiv, liksom ett tydligt kommunicerat mandat och förtroende att driva förändringar, skapade viktiga förutsättningar för ytterligare strategiska samarbeten och ett framgångsrikt resultat.

Det fanns **hinder** för utveckling av projektsamverkan i form av skillnader i verksamhetsinriktning kök/vård och därigenom förståelse för uppgiften, målet och den nytta som skulle genereras. Ytterligare hinder fanns i brist på positiva upplevelser av samarbete mellan köks - och vårdpersonal.

Detta eftersom personalen i de olika delarna av verksamheten inte hade vana av att samarbeta sedan tidigare. Upplevelsen av nytta skilde sig också åt i den meningen att matspillet inte var en stor fråga för vårdpersonalen, eftersom de hade svårt att föreställa sig vad det handlade om, medan kökspersonalen nästan tog detta personligt.

Innovation/entreprenörskap

Behovet av att lära nya sätt att arbeta på, skapa nya rutiner och processer för att snabbt åstadkomma en radikal förändring och med det nya tjänster och produkter **motiverade** projektmedlemmarna till entreprenöriellt agerande och innovation. Målet om ökad kostnadseffektivitet var en drivande faktor i detta. Innovation/entreprenörskap **faciliterades** av det tydliga, skarpa gemensamma målet som härrörde ur mätningar av matspillet, samt av interaktionen, utbytes – och utbildningsaktiviteter som var möjliga att genomföra tack vare tillgång till utvecklingsinriktade resurser. Den heterogena sammansättningen av projektmedlemmar med kompletterande kompetenser kombinerade i ett delat ledarskap och en öppen dialog, skapade förutsättningar för projektmedlemmarna att se nya sätt att kombinera resurser på och nya tillvägagångssätt och lösningar på problemet. Det faciliterade därmed utveckling av nya lösningar, arbetsprocesser, produkter och tjänster. Det förtroende som gavs från ledningen, men också i genomförandeprocessen, var viktiga förutsättningar för innovativ utveckling eftersom det skapade en öppenhet och ett utrymme för kreativa kombinationer och experiment.

Hinder fanns i det projektmedlemmarna själva inte kunde kontrollera – dvs. det som pågick ute på avdelningarna. Det fanns få upparbetade relationer mellan personal på avdelningarna och i köket, vilket var ett resultat av att de inte arbetat så nära varandra tidigare. Den initiala bristen på förtroende behövde därför övervinnas, liksom den misstro kring motiv till förändring som fanns från vårdpersonalen som var oroliga för att kökspersonalen skulle ta över delar av deras arbetsuppgifter. Ytterligare hinder fanns i bristen på förtroenden och relationer med vårdpersonalen liksom legitimitet (ur personalens perspektiv) att driva processer ute på vårdavdelningarna.

Strukturella faktorer

Övergripande mätbart tydligt mål
Heterogen grupp-sammansättning
Delat ledarskap – var avgörande
Utvecklings-Resurser fanns

Processrelaterade faktorer

Förväntningar kopplade till nytta
Uppenbar nytta och legitimitet att driva
Gemensamma värderingar utvecklades utifrån samling kring nytta
Dialog/information
Förtroende/mandat gavs
Stort engagemang

Utfall

Samarbete, innovation/entreprenörskap som ledde till:

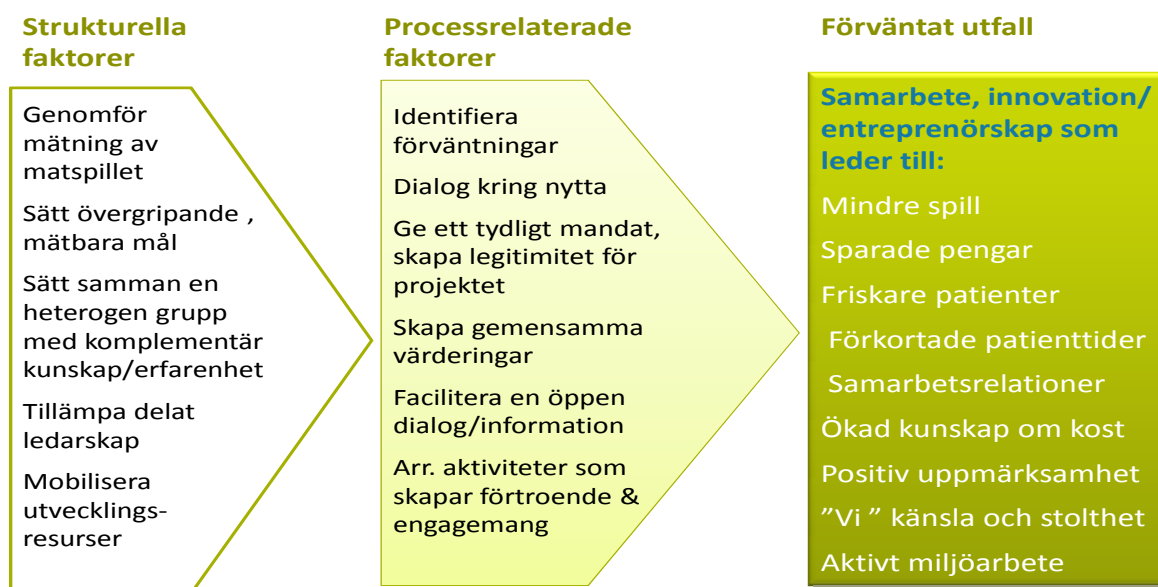
47 % mindre spill
3,8 sparade millioner
Friskare patienter
Förkortade patienttider
Engagerad och stolt personal
Ökad kunskap om kost
Positiv uppmärksamhet
Aktivt miljöarbete

Modell 3: Sammanfattning av slutsatserna från projektet Kassation Sundsvall.

En modell för framtida arbete med kassationer

Utifrån de slutsatser som framkommit i analysen har följande arbetsmodell 4 (se nedan) utvecklats. Arbetsmodellen avses fungera i arbete med att reducera matspill inom olika typer av organisationer.

Modellen visar initialt vilka strukturella och designrelaterade faktorer som behöver vara på plats eller beaktas vid projektstart, liksom vilka faktorer i arbetsprocessen som man behöver arbeta med och skapa förutsättningar för om förväntat resultat ska uppnås. Den tredje delen i modellen visar vilka resultat som kan förväntas uppnås – vilket också ger en fingervisning om realiserbara målbilder.



Modell 4: Arbetsmodell för arbete med minskade kassationer.

Referenser

- Andresen, E. (2011), "Dressed for success" – Designing and managing regional strategic networks". Sundsvall: Mittuniversitetet, Institutionen för samhällsvetenskap, avhandling nr 105.
- Andresen, E., Bergman, A. and Hallén, L. (2010), Email as a Communication Strategy in a Regional Strategic Network. In Johanson, M. and Lundberg, H. (eds.) *Network Strategies for Regional Growth*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Andresen, E., Lundberg, H., and Roxenhall, T. (2012), "Designing for commitment in regional strategic networks. *Journal of Management Review*, 35 , 6, pp. 531 - 552.
- Batt, P. and Purchase, S. (2004), "Managing collaboration within networks and relationships". *Industrial marketing management*, 33, 3pp. 169-174.
- Batterink, M. H., Wubben, E. F.M., Klerkx, L. and Omta, S. W.F. (2010), "Orchestrating innovation networks: The case of innovation brokers in the agri-food sector", *Entrepreneurship & Regional Development*, 22, 1, pp. 47-76.
- Blomqvist, S. (2004), "Ju mer vi är tillsammans?" - mångprofessionellt teamarbete i vården. FOG-rapport nr. 50, Forum för organisation och gruppforskning, institutionen för beteendevetenskap, Linköpings universitet.
- Dubois, A. (1994), *Organising industrial activities – an analytic framework*. Doctoral Thesis. Göteborg: Department of Industrial Marketing, Chalmers University of Technology.

- Dayan, M. and Di Benedetto, A. C. (2010), "The impact of structural and contextual factors on trust formation in product development teams". *Industrial Marketing Management*, 39, pp. 691-703.
- Faerman, S. R., McCaffey, D. P. and Van Slyke, D. M. (2001), "Understanding interorganizational cooperation: Public-private collaboration in regulating financial market innovation". *Organization Science*, 12, 3, pp. 372-388.
- Ferrary, M. & Granovetter, M. (2009). The role of venture capital firms in silicon valley's complex innovation network. *Economy & Society*, 38, 326-359.
- Gebert-Persson, S., Lundberg, H. and Andresen, E. (2010), "Interpartner legitimacy in regional strategic networks". Paper presented at IMP-Budapest (2010).
- Heikkinen, M., Mainela, T., Still, J. and Tähtinen, J. (2007), "Roles for managing in mobile service development nets", *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 909-925.
- Håkansson, H and Johanson, J. (1992), "A Model of Industrial Networks", in Axelsson, B. and Easton, G. (eds.) (1992), *Industrial Networks, A New View of Reality*. London: Routledge.
- Imperial, M. T. (2005), "Using collaboration as a governance strategy: Lessons from six watershed management programs". *Administration & Society*, 37, 3, pp. 281-320.
- Jack, S., Dodd, S. D. and Anderson, A.R. (2008). "Change and the development of entrepreneurial networks over time: A processual perspective". *Entrepreneurship & Regional Development*, 20, pp. 125-59.
- Jarillo, J. C. (1988), "On strategic networks". *Strategic Management Journal*, 9, 1, pp. 31-41.
- Järvensivu, T. and Möller, K. (2009), "Metatheory of network management: A contingency perspective", *Industrial Marketing Management*, 38, pp. 654-661.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. NY: Harper Collins.
- López, A. (2008), "Determinants of R&D cooperation: Evidence from Spanish manufacturing firms". *International Journal of Industrial Organization*, 26, 1, pp. 113-136.
- Lundberg, H. (2008), *Geographical proximity effects and regional strategic networks*. Doctoral thesis No. 135, Department of Business Studies, Uppsala University. Uppsala.
- Lundberg, H., Andresen, E. (2011), "Cooperation among companies, universities, and local government in a Swedish context", *Journal of Marketing Management*, 41, pp. 429-437.
- Lundberg, H. and Johanson, M. (2011), "Network strategies for regional growth" in Johanson, M. and Lundberg, H. (eds.), *Network strategies for regional growth*. London: Palgrave McMillan.
- McEvily, B., Perrone, V. and Zaheer, A. (2003), "Trust as an Organizing Principle". *Organization Science*, 14, 1, pp. 91-103.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. B. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, 58, pp. 20-38.
- Nahapiet and Goshal (1998), 'Social Capital, Intellectual Capital, and the Organisational

- Advantage', *Academy of Management Review* 23, 2, pp. 242–66.
- Okamuro, H. (2007), "Determinants of successful R&D cooperation in Japanese small businesses: The impact of organizational and contractual characteristics". *Research Policy*, 36, 10, pp. 1529–1544.
- Pesämaa, O. and Hair, J. (2008), "Cooperative strategies for improving the tourism industry in remote geographic regions : An addition to trust and commitment theory with one key mediating construct". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8, pp. 48-61.
- Provan, K.G. and Kenis, P. (2008), "Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness". *Journal of Public Administration Research & Theory*, 18, 2, pp. 229-252.
- Rodríguez, C., M. and Wilson, D. T. (2002), "Relationship bonding and trust as a foundation for commitment in U.S.-Mexican strategic alliances: A structural equation modeling approach". *Journal of International Marketing*, 10, 4. Pp. 53-76.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2000), *Research methods for business students*. Second edition, (Harlow, UK: Prentice Hall).
- Schartinger, D., Schibany, A. and Gassler, H. (2001), "Interactive relations between universities and firms: Empirical evidence for Austria". *Journal of Technology Transfer*, 26,3, pp. 255–268.
- Seppanen, R., Blomqvist, K. and Sundqvist, S. (2007), "Measuring inter-organizational trust: a critical review of the empirical research in 1990-2003", *Industrial Marketing Management*, 36, 2, pp. 249-65.
- Sharma, D., Young, L. and Wilkinson, I. (2006), "The commitment mix: Dimensions of commitment in international trading relationships in India". *Journal of International Marketing*, 14, 3, pp. 64-91.
- Strasser, D. C., & Falconer, J. A. (1997). Rehabilitation team process. *Topics in Stroke Rehabilitation*, 4, 34-39.
- Silverman, D. (2006), *Interpreting Qualitative Research (third edition)*. London: SAGE Publications Ltd.
- Sundstrom, E., de Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Roxenhall, T. and Johanson, J. (2009), *Nätverksengagemang*, in Hallén, L., Johanson, M. and Roxenhall, T. (eds.), *Regionala strategiska nätverk i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Roxenhall, T. (2011). Network structure and network commitment in innovation networks. *World Journal of Management*, 3, 60-74.
- Roxenhall, T. (2013). Network structure and innovation in strategic innovation networks. *International Journal of Innovation Management*, 17, 1350002-1-20.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*. California: Sage Publications Inc..
- Veugelers, R. and Cassiman, B. (2005), "R&D cooperation between firms and universities. Some empirical evidence from Belgian manufacturing". *International Journal of Industrial Organization*, 23, 5–6, pp. 355–379.

Winch, G. M. and Courtney, R. (2005), "The organization of innovation brokers: An international review". *Technology Analysis and Strategic Management*, 19, 6, pp. 747-763.

Yin, R. K. (1994), *Case study research. Design and methods*, (second edition). California: SAGE Publication.

Zheng, W. (2010). A social capital perspective of innovation from individuals to nations: Where is empirical literature directing us? *International Journal of Management Reviews*, 12, 151-183.