

PROSAM

Professionalisering av omvärldssamverkan

En formativ utvärdering av projektet

Kerstin Dartsch, Gudrun Carlsson & Peter Sigrén (red.)

PROSAM

Professionalisering av omvärldssamverkan

En formativ utvärdering av projektet

Kerstin Dartsch, Gudrun Carlsson & Peter Sigrén (red.)

Rapportserie: Rapport från Västra Götalands Högskolor

ISSN: 1653-1396

Ansvarig utgivare: Högskolan i Borås, 501 90 Borås

Redaktör: Peter Sigrén

Rapporter från Västra Götalands Högskolor

1. Sigrén, P. (Ed.), Carlsson, G., Hattinger, M., & Södermyr, A. (2005). *Samverkan för en bättre kompetensutveckling: En kvalitativ utvärdering av flexibla arbetsformer mellan Näringsliv - Lärcentrum - Högskolan*. Borås: Västra Götalands Högskolor, Rapport nr 1, 2005.
2. Sigrén, P., & Palmqvist, A. (2006). *Samverkan för en bättre kompetensutveckling: Genomströmning, avhopp och rekommendationer*. Borås: Västra Götalands Högskolor, Rapport nr 2, 2006.
3. Arvidsson, I., Carlsson, G., Dartsch, K., & Larsson, A. (2006). *Sjuksköterskor tycker till om sin utbildning – en alumniuppföljning av sjuksköterskeutbildningen vid Västra Götalands Högskolor*. Borås: Västra Götalands Högskolor, Rapport nr 3, 2006.
4. Hallberg, A., & Holmqvist, H. (2007). *PROSAM - Professionalisering och omvärldssamverkan: Idéer och förslag om utveckling av interna arbetsprocesser samt former för samverkan med omgivande samhälle*. Borås: Västra Götalands Högskolor, Rapport nr 4, 2007.
5. Dartsch, K., Carlsson, G., & Sigrén, P. [red.] (2007). *PROSAM - Professionalisering och omvärldssamverkan: En formativ utvärdering av projektet*. Borås: Västra Götalands Högskolor, Rapport nr 5, 2007.

Innehåll

SAMMANFATTNING	5
1 INLEDNING OCH BAKGRUND	7
2 UTGÅNGSPUNKTER FÖR UTVÄRDERINGSARBETET	9
2.1 UTVÄRDERINGSPLANEN	9
2.2 PERSPEKTIV PÅ UTVÄRDERINGSUPPDRAGET	9
3 METOD OCH MATERIAL FÖR UTVÄRDERINGEN OCH ANALYSMODELL	11
3.1 ANALYSMODELL	11
3.2 MODELLEN	11
4 ANALYSER	12
4.1 LÄGESRAPPORTEN	12
4.2 MÅL/BESLUTSANALYSER	13
4.2.1 <i>Resultat intervjuer</i>	13
4.2.2 <i>Utvärderarnas kommentarer och synpunkter på beslut och mål för arbetet</i>	14
4.3 INSATSANALYSER	14
4.3.1 <i>Resultat intervjuer</i>	15
4.3.2 <i>Utvärderarnas kommentarer och synpunkter på insatserna</i>	16
4.4 EFFEKTANALYSER	17
4.4.1 <i>Resultat intervjuer</i>	17
4.4.2 <i>Utvärderarnas kommentarer och synpunkter på förväntningarna om effekter</i>	17
4.5 SAMMANFATTNING - ANALYSER	18
5 STEG 2 - TVÅ ALTERNATIV	20
5.1 PROSAM-PROJEKTETS STEG TVÅ, ELLER...?	20
5.2 HÖGSKOLANS ROLL I TILLVÄXTARBETET	20
5.2.1 <i>Rollen som resurs i kunskapandet</i>	21
5.2.2 <i>Nätverkande och småföretagande</i>	23
5.3 DEN INRE KULTUREN I AKADEMIN	25
5.3.1 <i>Hur skapas en samverkanskultur i den akademiska världen?</i>	27
5.4 SAMMANFATTNING - ALTERNATIV	28
6 SLUTSATSER	29
REFERENSER	30

Sammanfattning

Projektet har utvärderats gemensamt av en utvärderingsgrupp med en utvärderare från respektive högskola. Detta har skett kontinuerligt utifrån en formativ ansats.

En slututvärdering av projektets metod och innehåll har genomförts efter projekttidens slut. Resultatet av den visar att projektet har genomförts enligt intentionerna i projektplanen och det uttalade syftet med projektet har väl uppfyllts. Den valda organiseringen med styrgrupp, sekretariat, referensgrupp och en oberoende utvärderargrupp fungerade dock mindre väl.

Ett sätt att se på samverkansarbetet hade kunnat vara att studera de skilda kulturerna, dvs. praktiken kontra akademien, genom intervjustudier med olika aktörer, både inom och utanför högskolan.

Den resursstruktur och incitamentskultur som finns inom högskolorna prioriterar inte övergripande, rubrikskapande samverkansaktiviteter. I stället skapas samverkansaktiviteter utifrån mångas engagemang i form av lokala nätverk, personkontakter, studenternas examensjobb i företag och organisationer, uppdragsutbildningar, enskilda föreläsuppdrag och forsknings-samarbeten av mindre omfattning och med mindre synlig genomslagskraft. Det glapp, som alla menar finns mellan ledning och operativ nivå, utgörs inte av att den operativa verksamheten inte "förstår" vad den ska göra, utan snarare av att de samverkansaktiviteter som här prioriteras är så vardagliga och vanligt förekommande att de inte rubriceras som samverkan.

Med våra/utvärderarnas alternativa analyser, vill vi peka på att det fanns en mångfald tidigare rapporter som problematiserat och diskuterat samverkansproblematiken ur i stort samma perspektiv som PROSAM-projektet och med flera snarlika åtgärdsförslag. En möjlighet för projektet hade kunnat vara att utifrån dessa studier fördjupa och utveckla analyserna av hur interna kulturförändringar skulle kunna åstadkommas.

Förändringar handlar inte bara om att försöka hantera och lösa organisatoriska problem utan problemet ligger främst i att ta reda på hur de kulturella skillnaderna ska överbryggas, hur teoretiker och praktiker kan mötas i intressanta utvecklingsprojekt, hur olika slag av kunskap möts och befruktar varandra.

1 Inledning och bakgrund

Högskolans uppgift i samhället är utbildning och forskning. Detta slås fast i högskolelagen, (SFS 1992:1434). Där poängteras också att detta ska ske i samverkan med det omgivande samhället. Samverkansarbetet har under senare år fokuserats starkt både av statsmakterna och av, de för tillväxtfrågor, ansvariga regionala organen. Ett återkommande problem under de år då samverkansfrågorna varit prioriterade, har varit att formerna för samverkansarbetet diskuterats, speciellt hur detta arbete kan systematiseras och integreras bättre i högskolans dagliga arbete med utbildning och forskning. Många olika arbetsformer har provats, t.ex. med särskilda interna organ, som samverkanskansliet, holdingbolag, teknikbrostiftelser och forskningsparker, med särskild personal. Alla dessa organisationsförsök kan i sig ses som uttryck för svårigheterna att integrera samverkansuppgiften med lärosätenas ordinarie verksamhet. För högskolan kräver samverkansuppgiften viss förändring av dess formella och informella värderings- och incitamentsstruktur.

Syftet med projektet Professionalisering av omvärldssamverkan, PRO-SAM, var att högskolorna Borås, Skövde och Väst, gemensamt skulle finna former för att utveckla en bättre professionalisering av såväl organisation som former för samverkan med övriga samhället.

Frågeställningar som avsågs belysas var:

- ✓ Vilka samverkansuppgifter som bör prioriteras och hur kommer tillväxtprogrammen in?
- ✓ Hur utvecklar vi en tydlig rollfördelning mellan en strategisk, en stödjande och en verkställande nivå inom omvärldssamverkan?
- ✓ Hur kan arbetsformerna utvecklas och kontaktvägar förtydligas?
- ✓ Vilka personer är nyckelspelare i samverkansarbetet och hur skapas engagemang för uppgiften?
- ✓ Hur får vi till en ökad interaktion mellan högskolor och SMF (små och medelstora företag) samt offentlig sektor?

Dessa frågeställningar konkretiserades till delmål för själva projektet nämligen att:

- ✓ Delmål A: Ta fram modeller för att skapa regelbundenhet och struktur i kontakterna med det omgivande samhället.
- ✓ Delmål B: Hitta modeller som bygger på ett gemensamt synsätt vad gäller en tydlig rollfördelning mellan en strategisk, en stödjande och en verkställande nivå inom omvärldssamverkan samt angivande av områden där det troligtvis är mest fördelaktigt att samarbeta.

- ✓ Delmål C: Skapa en gemensam struktur för omvärldsbevakning inom området.
- ✓ Delmål D: Presentera en översyn av incitamentsstrukturen gällande högskolornas arbete med omvärldssamverkan.

Strategier för att nå målen formulerades också:

- ✓ att identifiera och studera ett tiotal goda exempel på samverkansaktiviteter såväl nationellt som internationellt att lära av,
- ✓ att identifiera ett tjugotal nyckelspelare/partners för samverkansarbete i det omgivande samhället för att finna noder och nätverk,
- ✓ att identifiera tio prioriterade samverkansaktiviteter kopplade till tillväxtfrågan.

Arbetsprocessen för projektet har utgjorts av tre faser; en självvärdering av samverkansarbetet på de tre högskolorna och en gemensam analys av styrkor och svagheter, baserad på dessa självvärderingar. Fas två utgjordes av omvärldsanalyser, regionalt, nationellt och internationellt. Slutfasen utgjordes av en totalanalys och resulterade i förslag till åtgärder att vidta på respektive högskola.

2 Utgångspunkter för utvärderingsarbetet

2.1 Utvärderingsplanen

En utvärderingsgrupp skapades redan i projektstarten med deltagande av en utvärderare från respektive högskola och med uppdrag att arbeta formativt.

Utvärderingen avsågs ge svar på frågorna:

- ✓ Vilket *inhåll* projektet gavs?
- ✓ Hur projektet arbetat; *arbetsmetoder*?

Parallellt med projektets arbete har utvärderingsarbetet pågått. Arbetet under första arbetsfasen påbörjades med att utarbeta en manual för självvärdering. En lägesrapport från utvärderarna analyserade därefter självvärderingsrapporterna. Under slutfasen studerades projektets första rapportutkast i förhållande till målsättningen med projektet. Effektanalyser och måluppfyllelseanalyser kan ske först efter projektslutet.

Analyserna bör omfatta målanalys, analys av projektbeslut, insatsanalyser, verksamhets/genomförandeanalys, effektanalys, måluppfyllelseanalys och avslutningsvis rekommendationer/lärdomar att dra från detta projekt.

Vårt resonemang utgår ifrån högskolans roll i samhället och hur det tolkas av olika intressenter, staten, näringslivet, studenterna, akademien etc.

Frågor som lyfts blir då: Ska högskolan vara efterfrågestyrd, i så fall av vem? Marknadsorienterat eller utbudsorienterat, i så fall vem väljer utbud?

2.2 Perspektiv på utvärderingsuppdraget

Förväntningarna på högskolan som drivkraft i tillväxtarbetet är stor från statsmakternas sida liksom från nationella, regionala och lokala myndigheter och organ som sysslar med tillväxtfrågor. Även näringslivets organisationer ställer krav på en mera utvecklad samverkan från högskolornas sida. Övriga intressenter är naturligtvis i första hand de studenter som väljer högskola i utbildningssyfte. Vetenskapsvärlden utgör också en viktig intressent i högskolesfären.

Det finns ett stort antal studier under senare år som har behandlat akademins samverkan med näringsliv, myndigheter och organisationer. Ett exempel utgörs av Högskoleverkets stora utvärdering 2004, (Högskoleverket, 2004). Några problem som identifierats är att det finns svårigheter att sammanföra olika kulturer, praktisk och teoretisk kunskap.

Gemensamma problem i det interna samverkansarbetet för många högskolor tycks vara:

- ✓ en otydlig intern roll- och ansvarsfördelning,
- ✓ de lokala styrdokumenterna med dess målformuleringar av övergripande karaktär har sällan konkretiserats på operativ nivå,
- ✓ incitament för att ta på sig samverkansuppgifter saknas ofta,
- ✓ begreppet samverkan har fortfarande inte alltid en lärosätessammanslagd definition.

Anm: problembilden ovan är tolkad ur PROSAM:s slutrapport, (Hallberg & Holmqvist, 2007).

Högskoleverkets rekommendationer från 2004 års utvärdering av samverkansarbete angav bl.a. att lärosätena bör undersöka vilken slags stödjande organisation som vore bäst lämpad, liksom uppmaningen att lärosäten borde utarbeta strategier för hur omvärldens synpunkter på ett systematiskt sätt kan tas tillvara.

Som utvärderare har vi valt att inte bara studera hur väl projektet nått sina mål utan också om det bakomliggande syftet med samverkansuppdraget och med projektet, att främja nationell och regional tillväxt, kan nås via denna typ av projekt.

3 Metod och material för utvärderingen och analysmodell

3.1 Analysmodell

En analysmodell för att tillvarata den komplexitet som utvärderingsområdet utgör, beskrivs nedan. Modellens uppbyggnad ger möjlighet att genomföra ett antal kronologiskt ordnade analyser. Det kan också, vid behov, ske fördjupade analyser medan andra kan lämnas som mindre infallsrika i förhållande till en slutlig värdering av projektets kvalitéer.

Modellen har utarbetats inom ramen för det s.k. MURA-projektet¹ vid Filosofiska institutionen vid Lunds Universitet under perioden 1981 och framåt, se., t.ex. (Edlund, 1981).

3.2 Modellen

1. Analyser av målen för projektet PROSAM och målen för de bakomliggande regionala tillväxtprogrammen.
Metod kan utgöras av tolkning av dokumentation.
2. Analyser omfattande t.ex. typ av beslut eller att följa beslutsgången för att finna hur de enskilda aktörerna tolkat besluten, målen.
Metoder: studier av dokumentation, tolkning av hur beslutsgången ser ut.
3. Analyser, dels av de utsedda projektgruppernas gemensamma insatser, dels av de individuella personbundna insatserna på varje nivå.
Metoder: studier av dokumentation, intervjuer, enkäter.
4. Analys av den arbetsprocess som skedde.
Metoder: olika kvalitativa tekniker, t.ex. minnesanteckningar, observationer, etc.
5. Effekter, önskvärda, icke önskvärda, oväntade.
Metoder: Kvalitativa och kvantitativa uppföljningar.
6. Måluppfyllelseanalyser, inklusive alternativanalyser (t.ex. skulle detta kunnat göras billigare eller på annat sätt, men lika bra?) sker liksom analyser av s.k. ramfaktorer dvs. en omvärldsanalys av vilka omvärldsfaktorer som kan anses ha påverkat resultatet av projektet.

¹ MURA = Metoder för utvärdering av reformer i arbetslivet

4 Analyser

4.1 Lägesrapporten

En självvärdering från respektive lärosäte ansågs lämplig att ligga som grund för det fortsatta arbetet i projektet. Respektive lärosäte ansvarade för uppläggning och genomförande av sin självvärdering. Manual för denna fanns utarbetad av utvärderingsgruppen.

Allmänt om självvärdering och SWOT-analyser

En självvärderings funktion är att värdera den egna organisationens verksamhet i förhållande till uppsatta mål för viss verksamhet, i det här fallet projektet PROSAM. Självvärderingen bör innefatta dels basfakta, dels en redogörelse för olika kvalitetsaspekter som omfattar förutsättningar, process och resultat. Avslutningsvis ska en analys av organisationen göras, ofta i form av en s.k. SWOT-analys. Som stöd för en självvärdering brukar finnas en utarbetad manual/checklista för vilka aspekter som kan belysas. Självvärderingar bör utformas och ge underlag på tre nivåer; en deskriptiv, en analyserande och en åtgärdsinriktad nivå.

SWOT-analys kan förstås som en analys baserad på Styrkor (Strengths), Svagheter (Weaknesses), Möjligheter (Opportunities) och Hot (Threats). Syftet med denna slags analys är att fokusera fram viktiga aspekter av betydelse för just det fenomen som är i färd att undersökas. Den ger också utrymme för att beskriva möjligheter och åtgärder.

Som stöd för självvärderingsarbetet utarbetade utvärderingsgruppen en mycket omfattande manual. Här lyfts fram väsentliga aspekter som bör beaktas i arbetet med att analysera den egna verksamheten i förhållande till PROSAM-projektets delmål. Ett stort antal frågor avsågs belysa basfakta och organisationens förhållningssätt till basfakta, en del avsågs ge underlag för analys av eventuella diskrepanser mellan ledning och s.k. ”street-level bureaucrats”, (i vardagligt tal; gräsrötter), och en avslutande del utgjordes av en SWOT-analys.

I lägesrapporten konstateras att endast en självvärdering inkluderade de frågeställningar som projektet antogs fokusera på. Dock gavs inga analyser eller problematiseringar i denna självvärderingsrapport. Inte heller framgick det i dokumenten att man var medveten om vilka resultat som PROSAM-projektet förväntade sig utifrån insamlandet av denna enorma mängd material.

Utvärderarna konstaterade att PROSAM-projektets styrgrupp behövde komplettera självvärderingarna för att kunna tillgodogöra sig det material som fanns insamlat, och det föreslogs att kompletterande information alternativt råmaterialet, hämtades in eller att de från respektive högskola ingående ledamöterna i styrgruppen resonerade fram en gemensamt formulerad SWOT-analys, där PROSAM-projektets mål fokuserades.

4.2 Mål/beslutsanalyser

Syftet med projektet PROSAM var att högskolorna Borås, Skövde och Väst, gemensamt skulle finna former för att utveckla en bättre professionalisering av såväl organisation som former för samverkan med övriga samhället.

Dessa frågeställningar konkretiserades till delmål för själva projektet nämligen att:

- ✓ Delmål A: Ta fram modeller för att skapa regelbundenhet och struktur i kontakterna med det omgivande samhället.
- ✓ Delmål B: Hitta modeller som bygger på ett gemensamt synsätt vad gäller en tydlig rollfördelning mellan en strategisk, en stödjande och en verkställande nivå inom omvärldssamverkan samt angivande av områden där det troligtvis är mest fördelaktigt att samarbeta.
- ✓ Delmål C: Skapa en gemensam struktur för omvärldsbevakning inom området.
- ✓ Delmål D: Presentera en översyn av incitamentsstrukturen gällande högskolornas arbete med omvärldssamverkan.

4.2.1 Resultat intervjuer

En intressant utgångspunkt för alla projekt och utvärderingar av dessa är att studera vilken tolkning av uppdrag och mål som gjordes. Utvärderarna har valt att intervjua de tre i styrgruppen som kommer från högskolorna, samt representanten för Västra Götalandsregionen (VGR). De tre från högskolorna utgjorde den första kärnan i projektutformningen och hade diskuterat samverkansfrågor utifrån det samarbetsavtal som finns mellan högskolorna, den s.k. Bjertorpsdeklarationen, (Västra Götalands Högskolor, 2005). Representanten för VGR valdes eftersom de är huvudfinansiär.

Tolkning och samsyn av projektiden skapades gemensamt av högskoleföreträdarna i styrgruppen på ett tidigt stadium och konkretisering av syfte till delmål skedde redan vid tiden för projektansökan. Det samtidiga Vinnova-projektet dvs. Nyckelaktörsprogrammets enkät till högskolorna färgade dis-

kussionerna, då det fokuserade på i stort sett samma frågeställningar kring forsknings- och tillväxtfrågor.

Tidigare interna erfarenheter av problembilderna på de enskilda högskolorna utgjorde bakgrundsinformation. I övrigt fanns Högskoleverkets samverkansrapport (Högskoleverket, 2004) med rekommendationer. Även Nyckelaktörsprogrammets fokuseringar bidrog till arbetet med problemformuleringar.

4.2.2 Utvärderarnas kommentarer och synpunkter på beslut och mål för arbetet

I ansökan för projektet återfinns ett övergripande regionalt mål för att tilldelas resurser till PROSAM. Här skrivs det att:

”Ett övergripande mål är att stärka förutsättningarna för det livslånga lärandet i regionen i samarbete högskolor – arbetsliv genom att...”

och så följer de under 4.2 angivna delmålen. Här kan konstateras att styrgruppen redan i ansökan arbetat med att operationalisera ett synnerligen högtflygande mål till mera hanterliga termer. Problembilderna som ledde fram till delmålen fanns genomdiskuterade utifrån de högskoleinterna samtalerna. Dock fanns vid tiden för projektstart ett flertal studier som analyserat problemområdet och givit rekommendationer samt föreslagit lösningar till de problem som såväl dessa studier som PROSAM-gruppen identifierat. Här kunde dessa studier utnyttjats till att fokusera och fördjupa analysen av de identifierade problembilderna.

4.3 Insatsanalyser

Projektet Campus Sjuhärad, (Högskolan i Borås, 2005) där Högskolan Borås var nyckelaktör, gav input till hur en organisation för projektet kunde se ut. Styrgruppen för PROSAM utgjordes av tre företrädare för respektive högskola, externa ledamöter från intresseorganisationer och företrädare för finansären. Det sekretariat som skapades förväntades göra merparten av utredningsarbetet, men bemanningen blev inte optimal. Varje högskola förväntades bidra med sekreteraresurser, och flera personförändringar skedde, vilket gjorde det svårt att få gruppen tillräckligt operativ vad gäller utredningsresurser. En i förhållande till sekreterargruppen extern utredare erbjöds av Högskolan Borås. Denne anlätades för sammanställning av självvärderingarna, omvärldsanalysen och delvis för slutrapporten.

En referensgrupp skapades för att agera bollplank. Arbetet utformades till tre faser.

1. en gemensam självvärdering, baserad på tre enskilda självvärderingar,
2. en omvärldsanalys, baserad på en kartläggning av synpunkter regionalt, ett seminarium för att fånga nationella erfarenheter och studiebesök till utvalda lärosäten på Irland, i Finland och Tyskland,
3. en analysdel med åtgärdsförslag sammanfattat i en slutrapport.

4.3.1 Resultat intervjuer

Bemanningen av projektorganisationen styrdes till stor del av vilka resurser som respektive högskola hade tillgänglig för tillfället och den sortens överväganden leder sällan till optimal resurstillgång. Projektorganisationen byggdes upp men fick svårt att fungera, då den s.k. arbetsgruppen, sedermera styrgruppen visserligen var stark som potential, men i stort endast fungerade som styrgrupp utan operativa uppgifter i de första faserna av arbetet. Först i slutfasen då analysarbetet skedde och slutsatser skulle dras, fungerade gruppen som operativ arbetsgrupp. Sekretariatet innefattade alltför få personer med utredarkompetens, varför en intern/extern utredare anlätades. Denne arbetade på timbasis och den typen av konsultuppdrag gör arbetet tidsmässigt svårstyrt och svårbedömt.

Den planerade referensgruppen var avsedd som bollplank och bestod av interna högskoleledamöter och externa representanter från organisationer inom näringsliv och offentlig sektor. Tyvärr fungerade den inte som avsett då det var näst intill omöjligt att samla ledamöterna.

Studiebesöken uppfattades som lyckade och betydelsefulla ur ett benchmarking-perspektiv. Man sökte och fann lämpliga studieobjekt genom att läsa hemsidor och söka via sökordet Work Integrated Learning, (WIL) på svenska ArbetsIntegrerat Lärande, (AIL). Dock kunde konstateras att samverkansarbete i de besökta länderna är beroende av den kultur och de lagar som finns i respektive land kan inte direkt översättas till svenska förhållanden. Inte heller var det möjligt att alltid relatera till PROSAM-projektets frågeställningar. Dock skapade studiebesöken ett positivt klimat i styrgruppen och ledde till bra diskussioner.

Av omvärldsanalysen förväntade sig styrgruppen att få bekräftat att deras initiala problemformuleringar var giltiga och att hitta goda exempel. Utredaren fick ett specificerat uppdrag att arbeta mot ett antal organisationer och aktörer, främst inom näringslivet. Urvalet skedde ganska slumpartat, beroende på vilka företag eller organisationer som var villiga att ge tid för intervju.

Resultatet, som i rapporten redovisas i en SWOT-analys, visar att de omgivande samhällsaktörerna vill att högskolorna ska agera mera utåtriktat, utveckla nätverk, inbjuda dem till samverkan kring utbildningar och forskningssatsningar. Man är också externt medveten om det s.k. glappet mellan högskolornas ledning och den operativa nivån inom högskolorna.

4.3.2 Utvärderarnas kommentarer och synpunkter på insatserna

Följden av bristen på utredarresurser blev att sammanfattningen av självvärderingsarbetet inte gav de förväntade resultaten. Manualen som fanns utarbetad användes delvis som enkätformulär. Detta innebar bortfall av svar eftersom den var alldeles för omfattande för att någon skulle orka ta sig igenom materialet. Den kompletterades med intervjuer, men det gemensamma resultatet av självvärderingarna kunde inte helt kopplas till målen för PROSAM-projektet. Därmed kunde inte heller alltför skarpa förslag utläsas ur självvärderingsarbetet. En viss samsyn skapades dock i PROSAM:s styrgrupp i form av en sammanfattande redovisning av styrkor och svagheter vid de tre högskolorna.

Att ha en referensgrupp var en vällovlig ambition men uppenbarligen saknades, inte helt oväntat, intresse för högskoleinterna problem i de externa organisationerna. Tid är en bristvara och att avsätta rese- och mötestider för ett projekt där egennyttan på kort sikt framstår som oklar, är sannolikt inte försvarbart utifrån den egna organisationens intressen.

Studiebesöken framstår som vällovliga och lyckade men förmådde troligen inte mer än delvis utgöra grund för mera konkretiserade svar på PROSAM-projektets målbilder.

Omvärldsanalysen bekräftade den problembild som redan fanns inom styrgruppen vid projektstarten. Det hade varit intressant om man hade valt att göra en annorlunda omvärldsanalys; om man i stället för traditionella intervjuer hade använt systematiska expertbedömningsmetoder, typ Delfimetoden, se t.ex. (Linstone & Turoff, 1975), eller andra typer av vetenskapligt underbyggda undersökningsmetoder för att finna alternativa problemlösningsförslag. Omvärldsanalysen hade också kunnat fördjupa problemställningar utifrån det flertal studier som finns till förfogande.

Förändringar handlar inte bara om att försöka hantera och lösa organisatoriska problem utan problemet ligger främst i att ta reda på hur de kulturella skillnaderna ska överbryggas, hur teoretiker och praktiker kan mötas i intressanta utvecklingsprojekt, hur olika slag av kunskap möts och befruktar varandra.

4.4 Effektanalyser

Slutfasen i projektarbetet utgjordes av analyser av det ganska omfattande insamlade materialet. Utvärderingsgruppen har dock inte tagit del av rådata från självvärderingsarbetet och omvärldsanalysen.

Analysarbetet genomfördes av styrgruppen vid flera möten och med stöd av sekretariatet. Ett första utkast presenterades utvärderingsgruppen, som återförde synpunkter på innehåll och struktur. Utkastet omarbetades och förtydligades varpå ett slutdokument och en rapport har tryckts och resultatet presenterats högskoleledningarna och finansiären Västra Götalandsregionen. Rapporten har också bifogats Högskoleverkets uppföljningsenkät kring samverkansfrågor. En kort sammanfattning har också producerats för utdelning till olika intressenter, bl.a. regionpolitikerna.

Rapporten presenterar en åtgärds katalog, dels för interna åtgärder, dels en åtgärdslista med ”tillväxtfokus”.

4.4.1 Resultat intervjuer

De intervjuade poängterar att implementeringsfasen av åtgärderna nu ligger som ansvar hos de enskilda högskolorna. Resultatet, menar en respondent, bör synas i högskolans verksamhetsplan för 2008-10. Det är också möjligt, anser en annan respondent att antalet ansökningar till EU:s strukturfonder kan komma att öka. Viktigast kanske dock har varit att lyfta medvetenheten kring den inre problematiken på de enskilda högskolorna.

Förhoppningen är att åtgärds katalogen ger impulser till utvecklingsarbete, både på de enskilda högskolorna, men också som högskolegemensamma projekt, t.ex. den föreslagna prefektutbildningen. Förhoppningar fanns också om utökade kontakter och fortlöpande dialog med främst regionföreträdare, men också på nationell basis. Dock anser en respondent att projektgruppen borde ha arbetat mera framåtblickande i omvärldsanalysen och kanske därmed funnit mer användbara goda exempel.

4.4.2 Utvärderarnas kommentarer och synpunkter på förväntningarna om effekter

Då projektet i sin helhet har drivits på övergripande nivå, ankommer det nu på ledningen vid respektive högskola att implementera förslagen och föra arbetet till den operativa nivån. Högskoleverkets tidigare, a.a. utvärdering av samverkansarbetet där man förordade översyn av vilken slags stödjande organisation som vore bäst lämpad, liksom uppmaningen att lärosäten borde utarbeta strategier för hur omvärldens synpunkter på ett systematiskt sätt kunde tas tillvara, borde ha givit genomslag i de självvärderingar som nu

har genomförts i samband med PROSAM-projektet. Det är svårt att utläsa effekter av denna tidigare HSV-utvärdering då problembilden, som presenteras i PROSAM-rapporten, studeras närmare. Troligen ska man förstå avsaknaden av resultat av föregående utvärdering med att det, i flera analyser i PROSAM-rapporten påtalade ”glappet” mellan ledning och operativ nivå, leder till att samtal sker och rekommendationer diskuteras på formuleringsarenan. Diskussionen når aldrig vidare till realiseringsarenan, (begreppen formulerings- resp realiseringsarena tagna från Lindensjö & Lundgren, (Lindensjö *et al.*, 2000).

Risken finns att inte heller denna rapport finner sin väg fram till dem som utgör den operativa nivån, lärarna och forskarna på institutionerna. Här har högskolans ledningar ett stort ansvar för att internt skapa incitament för att utveckla samverkansarbetet. Det finns ett antal konkreta förslag i rapporten. Dock drevs projektet förhållandevis marginellt i förhållande till högskolans vardagliga arbete, varför det kan antas att de förändringar som eftersträvas, måste ges en kraftig, intern marknadsföring för att ha tillräcklig genomslagskraft.

Vid rapportläsning av självvärderingssektionen kan konstateras att det bedrivs ett omfattande samverkansarbete på mikronivå, mellan engagerade personer inom högskola och branscher/företag/organisationer. Hur kommer det sig att denna mångfald av samverkan inte lyfts fram tydligare och att denna typ av gräsrotssamverkan; av uppdragsutbildningar, gemensamma utvecklingsprojekt, nätverk, forskningssamarbeten, som uppenbarligen är ”framgångsrika”, inte studeras närmare för att utläsa hur detta samarbete kan utvecklas? Vilka incitament fungerar idag på mikronivå, eftersom det finns både engagemang och resurser på dessa arenor?

4.5 Sammanfattning - analyser

Projektet har utvärderats gemensamt av en utvärderingsgrupp med en utvärderare från respektive högskola. Detta har skett kontinuerligt utifrån en formativ ansats och anses ha inverkat positivt på projektet. Utvärderingsgruppen uppges ha varit till stöd när det gäller att hålla rätt fokus och att följa de planer som lagts.

En slututvärdering av projektets metod och innehåll har genomförts efter projekttidens slut och redovisas i föreliggande rapport. Resultatet av den visar att projektet har genomförts enligt intentionerna i projektplanen och det uttalade syftet med projektet har väl uppfyllts. Den valda organiseringen med styrgrupp, sekretariat, referensgrupp och en oberoende utvärderargrupp fungerade dock mindre väl. Det saknades utredarfunktion för operativt arbete, vilket gjorde att materialinsamlingen och de därmed förknippade ”förstaanalyserna” inte kunde användas optimalt. En utredare hade tro-

ligtvis kunnat fördjupa och använda bättre metoder för materialinsamling än vad som nu skedde. Styrgruppen gjorde nedslag i materialet men saknade troligen underlag för mera djuplodande tolkningar i sitt analysarbete.

Referensgruppen kunde inte utnyttjas i någon större utsträckning, då den endast träffades två gången, med mycket reducerat deltagande. Här förlorades möjligheter till diskussioner kring den interna förankringen och chansen att fördjupa diskussionen kring incitament för de enskilda lärarna/forskarna. Likaså förlorades möjligheten att gentemot de externa aktörerna skapa förståelse för högskolans funktionssätt och incitamentskultur.

Ett sätt att se på samverkansarbetet hade kunnat vara att studera de skilda kulturerna, dvs. praktiken kontra akademien, genom intervjustudier med olika aktörer, både inom och utanför högskolan.

Ett sätt att nå dessa viktiga grupper, lärarna/forskarna och de externa intressenterna, hade kunnat vara att avsätta tid till att resa runt och föra diskussionen på respektive hemmaplan. Det kunde ersätta den genomförda omvärldsanalysen, som i grunden tillförde diskussionen mycket lite utöver de redan kända fakta som fanns både internt på de enskilda högskolorna och i regionala, nationella och internationella omvärldsanalyser i tidigare studier.

5 Steg 2 - två alternativ

5.1 PROSAM-projektets steg två, eller...?

PROSAM-projektets styrgrupp pekar i sitt förord och i sina slutsatser fram mot ett tänkt steg två, där högskolornas ledningar tar över och implementerar de förslag som lagts i rapporten. Förslagslistorna fokuserar på både internt och externt riktade åtgärder. Samtliga åtgärder är relativt konkreta och består i flera fall av typen; inför externa ledamöter..., systematisera kontakterna..., bilda regionala kompetensråd...

Frågan vi, som utvärderare, ställer oss är om dessa åtgärdsförslag jämfört med ett stort antal tidigare lagda förslag från diverse utredningar och rapporter, som t.ex. Högskoleverkets förslagslista, (Högskoleverket, 2004), har större möjligheter att implementeras idag än vad som hittills varit fallet. Vi menar att problematiken med samverkansarbetet snarare ska sökas i den speciella akademiska kulturen. En förändring av den traditionella interna kulturen kräver långt mer än ett eller två projekt. Vi vill visa på ett antal studier som lyfter fram perspektiv på djupliggande problem i samverkansarbetet och därmed visar vi fram mot ett alternativt steg två.

5.2 Högskolans roll i tillväxtarbetet

En slutsats av de studier som tidigare genomförts är att universiteten och högskolorna i Sverige i många avseenden samverkat med samhället under lång tid, (Westlund, 2003). Konkreta samverkansåtgärder, som t.ex. forskning och utredningar kring den egna regionens problem, forskningsparker och andra åtgärder för avknoppning förekom och ökade i omfattning redan före 1997. Högskolan tycks alltså ha varit lyhörd för samhällets krav. Ändå förefaller inte staten nöjd. Det politiska inflytandet över universiteten har ökat och kravet på samverkan har stadsfästs i lag.

En kärna i ITPS-rapporten *Regionla effekter av högre utbildning, högskolan och universitet* utgörs av en analys av högskolans samverkan genom begreppet socialt kapital. Rapporten lyfter fram fyra preliminära slutsatser. Kapitlet lyfter även fram fyra preliminära slutsatser, som samtidigt pekar mot ett behov av ytterligare analys:

- ✓ behovet av bättre teoretisk underbyggnad och mer differentierade data i de ekonomiskstatistiska analysmodellerna av högskolans effekter,
- ✓ den roll som storleken hos de regionala satsningarna på högre utbildning spelar,

- ✓ effekterna av specifika samverkansåtgärder som syftar till regional utveckling,
- ✓ betydelsen av högskolans incitamentsstruktur och de nätverk med normer och värderingar som utgör dess sociala kapital.

Högskolans dominerande metod att hantera kravet på samverkan har varit att inrätta speciella organ, såsom samverkanskanslier, holdingbolag, teknikbrostiftelser och forskningsparker, med särskild personal. Detta kan i sig ses som uttryck för svårigheterna att integrera samverkansuppgiften med universitetsinstitutionernas ordinarie verksamhet. Den enskilda forskaren saknar som regel incitament för att lägga ytterligare en uppgift till sin forskning och undervisning. Samverkan ger ingen akademisk meritering. Att ägna sig åt samverkan innebär således att man använder sin tid till icke-meriterande uppgifter.

Den ensidiga inriktning på projekt borde vara lätt att åtgärda. Att anslå medel till samverkansinfrastruktur är i princip bara en budgetfördelningsfråga. Hur högskolornas och universitetens interna sociala kapital ska förändras i en ur samverkansperspektivet önskvärd riktning kräver däremot en fördjupad diskussion.

För högskolan som helhet skulle en acceptans i praktiken av samverkansuppgiften kräva viss förändring av dess formella och informella värderings- och incitamentsstruktur, samt av normer och attityder kring högskolans roll i samhället och dess interna arbete, kort sagt: av dess sociala kapital.

Dessa sistnämnda förändringar kan bara i mindre grad regleras eller administreras uppifrån i varje typ av organisation. Inom högskolan med dess starka tradition av individualism och oberoende torde det vara särskilt svårt. En förändring av högskolans interna sociala kapital kan därför bara åstadkommas av dess lärare och forskare själva och den sker endast om de upplever att det är till fördel för dem i deras profession.

5.2.1 Rollen som resurs i kunskapandet

I PROSAM-rapporten skrivs det väldigt lite om vad samverkan innebär. Menas det att man från högskolans sida ska applicera existerande teorier på konkreta situationer eller menar man ett kontinuerligt utbyte mellan högskola och omgivning, dvs. som Brulin (Brulin & Arbetslivsinstitutet, 1998) uttrycker det:

”en kunskapsbildning genom interaktiv samverkan mellan teoretiker och praktiker, mellan reflektion och handling, mellan högskola och omgivande samhälle”

Enligt Brulin, a.a. beror behovet av ökad samverkan på att nya principer för att organisera arbete och produktion gör sig gällande. Nationella storföretag, inhemska forsknings- och utvecklingsprogram, riktad efterfrågan ge-

nom offentliga och militära beställningar fungerar inte längre som enda tillväxtskapare utan måste kompletteras med en horisontell dynamik, i vilken kunskap och entreprenörskap ses som viktiga produktionsfaktorer.

”När avancerad kunskap och information finns allmänt tillgänglig ökar betydelsen av specifika kunskaper och samarbeten. Det är i den lokala och regionala uttolkningen som generell kunskap, som alla i ökad utsträckning har tillgång till, omvandlas till användbar kompetens. Det är i den lokala och regionala miljön som flexibla och föränderliga arbetsorganisationer kan anpassas till affärsidéer som ger nya produkter och tjänster.” (Brulin & Arbetslivsinstitutet, 2002).

Förutsättningar för tillväxt återfinns i den kollektiva kompetens och de resurser man vill investera i regionens olika innovations- och lärprocesser. Det innebär att högskolor och universitet har fått en roll, vid sidan utbildning och forskning, att delta i skapande av ny kunskap. Men meningarna är delade om hur man ska hantera detta. Traditionellt är synen på samverkan enkelriktad, dvs. överföring av kunskaper från högskolevärlden till det omgivande samhället. Kunskapsbildning i samverkan med praktiker har knappt någonting fäste eller status i det svenska universitetsväsendet. Uppdrags- och beställningsforskning har en lång tradition men däremot inte forskning och dialog med praktiker, (Brulin & Arbetslivsinstitutet, 1998).

Bengt Johannisson och Torsten Madsén, (Johannisson *et al.*, 1997) menar att det svenska utbildningsväsendet saknar egen skolning i lärande och förändring i samverkan med praktiker. Istället för att fungera interaktivt med praktiker i omgivningen ställer sig dessa aktörer vid sidan av eller ovanför.

”Kunskap i handling, orienteringskunskap, tillmäts i praktiken liten betydelse inom högskolan.” (Johannisson *et al.*, 1997).

Nationella tillväxtstrategier handlar om att skapa goda förutsättningar för dynamiska utvecklingsregioner. Högre utbildning och forskning blir allt viktigare produktionsfaktorer och energigivare i attraktiva utvecklingsregioner. Idén om en horisontell utvecklingsdynamik hämtar sin empiriska grund från de s.k. industriella distrikten. Grunden i en horisontell utvecklingsdynamik handlar om ett interaktivt och socialt lärande som inte kan förstås utan hänsyn till de lokala förutsättningarna, (Brulin & Arbetslivsinstitutet, 1998).

I en studie genomförd av Högskoleverket, (Högskoleverket, 1999) i syfte att identifiera ett antal externa aktörer och ta reda på hur de ser på högskolan och dess ”tredje uppgift” framkommer att respondenterna såg samverkan som positiv och självklar. Ett universitet eller en högskola som är öppen och aktiv i en region skapar utvecklingsmöjligheter och gör regionen attraktiv. Däremot såg man svårigheter med att närma sig varandra på grund av att högskolan i allmänhet känns svårtillgänglig för externa parter. Samverkan sågs oftast av respondenterna ur ett utbudsperspektiv och sällan med vissa undantag på vad de kunde ge tillbaka. Svårigheten att närma sig

varandra är enligt undersökningen både en organisatorisk och kulturell fråga.

Organisationen är stor och ogripbar och i många fall finns det ingen tydlig utåtriktad verksamhet. En slags respekt hos vissa respondenter kunde skönjas och man önskade att universitet/högskolor skulle ta mer kontakt men på samma gång uttryckte man en rädsla för det akademiska. Med kulturella skillnader menade man främst skillnader i referensramar och språkbruk. Den största kulturskillnaden visade sig vara mellan högskolan och de småföretagare som deltog i undersökningen. Problemet att mötas beror enligt undersökningen till stor del på att det finns få naturliga mötesplatser.

I slutordet påpekas att det skulle behövas en synliggörande diskussion om vad som är kunskap, vem som definierar vad som är kunskap, olika syn på kunskap, kunskap i handling etc., men man tror att samverkan mellan akademien och dess omvärld på sikt kommer att förändra den akademiska kunskapsynen.

”Man bör inte glömma bort att högskolan är en del av ett samhälle där alla typer av kunskap formas och att högskolan måste respektera denna kunskap som en värdefull del av samverkan.” (Frick & Seeger, 1999).

5.2.2 Nätverkande och småföretagande

Små och medelstora företags (SMF) konkurrenskraft beror inte enbart på den kompetens som finns internt. Det finns många aspekter att ta hänsyn till. Den globala konkurrensen tillsammans med en allt snabbare teknikutveckling ökar naturligtvis företagens samarbete med externa resurser i samhället som t.ex. högskolor, universitet, regionala samordnare samt fristående forskningsinstitut. Det visar sig att företagen försöker att strukturera om sin verksamhet t.ex. genom att fysiska produktionsresurser minimeras. En del av företagens verksamhet förläggs till andra länder. Ett exempel kan vara textilindustrin i Sjuhäradsbygden där de större aktörerna lägger en del av sin tillverkning i s.k. låglöneländer, medan produktutveckling sker på hemmaplan. Mindre aktörer, små familjeföretag, inom nämnda bransch har inte alltid den globala valmöjligheten att kunna anpassa sin verksamhet som nämns för de större tillverkningsföretagen.

För att kunna skapa förutsättningar för tillväxt i regioner bör dessa mindre aktörer ges reella förutsättningar för att kunna driva sin verksamhet på hemmaplan. När då dessa förutsättningar skall skapas kommer t.ex. högskolors roll som utbildningsanordnare ställas på sin spets.

Samverkan sker oftast genom att nätverk skapas och inte alltid så oproblematiskt. I en färsk artikel av Jan Karlsson, vid Lunds universitet, anges t.ex. att:

“The first years we had difficulties in getting groups started. Instead of trying to initiate groups I put a lot of effort into marketing the concepts, make contact with possible persons that these business leaders trusted, so they would come”.

(Karlsson, 2007)

Organisationsstrukturer skiljer sig åt inom t.ex. SMF och högskolor. Ett problem kan vara en lång ”ställtid” hos högskolor. Det tar en ”stund” att ta sig från punkt a till b. Företagen har här en högre grad av flexibilitet. Finansieringsfrågan i samverkansarbetet kan också ligga till grund för nätverksuppbyggandet. Vem, hur och varför skall ”vi” finansiera kan vara en fråga som bör lösas tidigt. Det kan finnas fog för att se närmare på tidigare utförda omvärldsanalyser. Företaget Inno utförde en omvärldsanalys för regionen Bergslagen, Dalsland och Värmland 2002, (Inno, 2002).

I denna rapport fokuserades på ungefär liknade frågeställningar, analys av grundläggande förutsättningar, drivkrafter och utvecklingsprocesser för tillväxt i regionerna, som projektet PROSAM eftersträvade att få svar på.

De brister som framkom i denna rapport tenderar att överensstämma med de brister som framkommer i PROSAM rapporten. Dessa brister skulle kunna åtgärdas i de nya tillväxtprogrammen för 2008 – 2013.

En annan rapport från Inegra 2002 visar även den på en del av dessa nämnda brister, (Wigren *et al.*, 2002). ITPS har under 2007 släppt några intressanta rapporter berörande tillväxt- och innovationsteorier, (Guilamo, 2007; Lundvall, 2007), som bör vara till hjälp när nämnda brister skall åtgärdas. Högskolan roll för regionala effekter i samverkansarbetet har ITPS tidigare studerat, se t.ex. (Westlund, 2003; Westlund *et al.*, 2005). Högskoleverket har sammanfattat goda exempel på samverkan med omgivande samhälle i rapporten Högskolan samverkar – goda exempel, (Högskoleverket, 2004), se även (SOU, 2005:95). Med andra ord finns det en hel del material att studera för den fortsatta utvecklingen av omvärldssamverkan.

Nätverk i Samverkan

Samverkansdokument, utifrån konkreta målsättningar och visioner, bör finnas upprättade inom en region. Detta ökar då motivationen för att samverka och bör kunna bidra till att fokusera på den kompetens som finns inom näringsliv, forskning och utveckling samt offentliga aktörer. Inte alltid men då och då har de visat sig att de administrativa gränserna utgör ett hinder. För att utveckla konkurrenskraftiga utvecklingsområden bör aktörer i Västra Götalandsregionen arbeta med styrdokument specifikt då för att öka kunskapsutbytet med bl.a. angränsande tillväxtregioner samt tillgänglighet till de kompetenser som redan finns utvecklade inom företag och utbildningssektorn, se t.ex. (Sigrén *et al.*, 2005). Den omvärldsanalys som utförts inom PROSAM-projektet och redovisas i slutrapporten (Hallberg & Holmqvist,

2007) ger en god förutsättning till ett sådant utbyte. Målsättningen bör vara att nå upp till ”världsklass” inom specifika områden.

Positionering

I en allt skarpare konkurrens, nationellt och internationellt, utgör tillämpningar inom specifika kompetensområden förutsättningar för att utveckla konkurrenskraftiga koncept. PROSAM-rapporten visar på ett behov att etablera intermediära aktörer som kan verka som länkar mellan näringsliv och innovationsfrämjande aktörer.

Positioneringen har påbörjats och bör kunna underlätta det vidare arbetet och samtidigt skapa fysiska och virtuella mötesplatser där möten mellan olika kompetensområden skapar goda förutsättningar för innovationer. Det har visat sig tidigare att specifikt positioneringsfasen är en viktig hörnsten i ett ”samverkansbygge”. De tre högskolorna har påbörjat denna positionering genom den s.k. Bjertorpsdeklarationen 2004, (Västra Götalands Högskolor, 2005).

Fokusering

Fokus på rätt saker samt i rätt tid är viktigt. Se över stödstruktur och organisation kring samverkan, kommersialisering och globalisering t.ex. genom samverkan med andra lärosäten och genom nätverk av externa resurser för att säkra kompetens och kapacitet till rimlig kostnad.

5.3 Den inre kulturen i akademien

Det traditionella akademiska idealet med fokus på personlig bildning och akademisk autonomi har i stora stycken levt kvar alltsedan Humboldt formulerade det på 1800-talet, anser t.ex. Hans Westlund, (Westlund, 2003). Gradvis har dock nyttoaspekter vunnit insteg i den akademiska världen, främst under tidigt 1900-tal i takt med den industriella utvecklingen och de teknisk-naturvetenskapliga framstegen under förra århundradet. Universitetet förändrades i takt med samhällets utveckling och föreställningar om hur forskningen kunde och skulle skapa förutsättningar för industriell utveckling och välstånd genomsyrade politik och samhällsreformering. Starka drivkrafter var också behovet av arbetskraft med högre utbildning liksom strävanden att utjämna sociala och regionala skillnader.

Under slutet av 1900-talet är de regionala högskolornas tillkomst ett uttryck för fortsatt tilltro till forskningens och den högre utbildningens roll för att generera tillväxt. Bestämmelsen i högskolelagens första kapitel 2 §, om samverkan med det omgivande samhället kan ses som ett uttryck för den betydelse som högskolan tillmäts i samhällsutvecklingen. Debatten om huruvida högskolans integration och utvecklingsfunktion i samhällsbygget är

förenligt med den traditionella rollen som autonom aktör med akademiska fri- och rättigheter förs sällan, (Westlund, 2003).

Politiken på regional nivå genomsyras av ännu starkare föreställningar om att högre utbildning och forskning utgör en stark drivkraft för regional tillväxt och utveckling. Om högskolan ska axla denna roll krävs att den akademiska kulturen ger upp sin position som autonom och objektiv sanningsägare och de akademiska lärarna och forskarna sitt relativt stora oberoende, a.a.

”Det är knappast förvånande att det inom högskolan finns motstånd mot en sådan utveckling. De flesta som arbetar inom högskolan gör det för att man vill syssla med forskning och undervisning. Flertalet personer med mer aktionsorienterade intressen väljer sannolikt andra yrken, men de som återfinns inom högskolan torde ofta söka sig till befattningar där de kommer i större kontakt med samhället i övrigt. Det är troligt att kraven på samverkan möter större förståelse bland personer i högskolornas ledning, eftersom de själva redan är indragna i sådan samverkan i formella och informella nätverk och organ. Att en högskola officiellt stöder samverkanstanken och vidtar åtgärder för samverkan kan däremot inte ses som något uttryck för att dess personal gör det.”

(Westlund, 2003).

ITPS-rapportens slutsatser kan sammanfattas i ett par korta sentenser

- ✓ En grundläggande förändring av incitamentsstrukturen är nödvändig om samverkan ska utvecklas till en integrerad del av högskolans verksamhet.
- ✓ Även om staten och regionen vill att högskolan ska bli en drivkraft i den nationella och regionala tillväxten, vet man inte hur det ska genomföras.
- ✓ Hittills har strategin endast varit att finansiera ett antal projekt, medan man överlåter åt högskolan att själva tillsammans med andra aktörer definiera projektinnehåll.

I den fortsatta rapporteringen från ITPS, *Utvärdering av delegationen för regional samverkan om högre utbildning*, (Westlund et al., 2005), konstateras att flertalet samverkansprojekt har lyckats väl, mycket beroende på att ett antal eldsjälar inom respektive organisationer drivit arbetet, men att tillväxteffekterna inte kan utläsas. Det konstateras vidare att samverkansformer måste byggas på mikronivå och att incitamentsstrukturen inom högskolan måste förändras.

5.3.1 Hur skapas en samverkanskultur i den akademiska världen?

En del i bilden av hur kulturen inom högskolan ska förstås, kan beskrivas i termer av vilka intressenter som ställer krav på högskolans verksamhet.

Främst finns studenterna som ser högskolan som sin arena för utbildning, karriär och livsprojekt. Här fungerar högskolans utbud som en *marknadsplats*, där efterfrågan i stort styr utbud och tillgång på platser.

Näringsliv och offentlig sektor ser däremot högskolan som en *produktionsenhet/fabriken* för produktion av fullgod arbetskraft och kommersialiserbar forskning.

Så har vi en stor grupp inom högskolans kollegium som ser högskolan som en fredad *oas* för fullföljande av egna livsprojekt, egen forskning, med engagemang för undervisning.

Slutligen finns inom högskolan en grupp som ser högskolan som professionens högborg, *templet*, där utbildningen ger inträdesbiljett till eftertraktade högstatusyrken.

Begreppen marknadsplats, produktionsenhet/fabriken, oasen och templet fritt efter en föreläsning av Svante Beckman, Linköpings universitet, om högskolans roll i samhällsdebatten, 1980-tal.

Medelstilledningen till högskolor och universitet baseras idag på studentantal och prestation, vilket ger en klar signal om vad som skall fokuseras, nämligen studentgenomströmning, och därmed studenterna som främsta intressenter. Inga resurser har hittills ställts till förfogande för att generellt utveckla samverkansstrukturer förutom de medel som avsätts för enskilda projekt.

Vilken incitamentsstruktur skulle behövas för att utveckla samverkansarbetet med näringsliv och offentlig sektor och som på samma gång kan tillgodose lärarkollegiets förväntningar och krav på autonomi, vilket i sig innebär krav på att utan större inblandning definiera forskningsbehov och professionsutveckling?

Flera av PROSAM-projektets förslag till utveckling av incitament kan komma att stödja samverkansarbetet. Genom att koppla befordringsgången från adjunkt till lektor inom ramen för samverkansaktiviteter, skapas möjligheter till en eftertraktad akademisk karriär, en möjlighet som finns redan idag men som inte utnyttjas i någon högre utsträckning. Genom att avsätta tydliga resurser i form av medel och tid på institutionerna för att söka externa medel skapar signaler till lärare och forskare om att området är prioriterat. Belöningsystem, som stipendier för genomförda samverkansaktiviteter kan också vara ett incitament, speciellt om de kopplas till tid och resurser för forskning eller resor.

5.4 Sammanfattning - alternativ

Vad som bör problematiseras är att de problem som PROSAM-projektet avses vara ett bidrag till att lösa, nämligen högskolornas roll i tillväxtarbetet och den inre arbetskulturen inom högskolorna, inte enkelt låter sig fångas i ett antal rekommendationer. Ett flertal tidigare, här redovisade studier har påvisat att högskolornas roll i det regionala tillväxtarbetet inte är så stor som förhoppningarna vill göra den till.

Den resursstruktur och incitamentskultur som finns inom högskolorna prioriterar inte övergripande, rubrikskapande samverkansaktiviteter. I stället skapas samverkansaktiviteter utifrån mångas engagemang i form av lokala nätverk, personkontakter, studenternas examensjobb i företag och organisationer, uppdragsutbildningar, enskilda föreläsaruppdrag och forsknings-samarbeten av mindre omfång och med minde synlig genomslagskraft. Det glapp, som alla menar finns mellan ledning och operativ nivå, utgörs inte av att den operativa verksamheten inte "förstår" vad den ska göra, utan snarare av att de samverkansaktiviteter som här prioriteras är så vardagliga och vanligt förekommande att de inte rubriceras som samverkan.

6 Slutsatser

Resultatet av vår utvärdering är att projektet har genomförts enligt intentionerna i projektplanen och det uttalade syftet med projektet har väl uppfyllts. Vad som återstår är steg två, implementering av alla föreslagna åtgärder.

Med våra/utvärderarnas alternativa analyser, vill vi däremot peka på att det fanns en mångfald tidigare rapporter som problematiserat och diskuterat samverkansproblematiken ur i stort samma perspektiv som PROSAM-projektet och med flera snarlika åtgärdsförslag. En möjlighet för projektet hade kunnat vara att utifrån dessa studier fördjupa och utveckla analyserna av hur interna kulturförändringar skulle kunna åstadkommas.

En högskolas inre organisation är mångfasetterad och välkänt svårstyrd. Överblick över vad som sker på de många inre arenorna är svår att nå och kanske är det denna brist på transparens som skapar föreställningar om att högskolan inte ägnar sig åt samverkan. Samma fenomen kan troligen spåras i de branschorganisationer och offentliga organ på regional och kommunal nivå som diskuterar samverkan. I företag och offentliga organisationer på mikronivå återfinns däremot nätverken och personkopplingarna som utgör grunden för allt samarbete.

Glappet finns mellan de breda, vardagliga samverkansaktiviteterna och den formulerade agenda-diskussion som förs på strategisk nivå.

Förändringar handlar inte bara om att försöka hantera och lösa organisatoriska problem utan problemet ligger främst i att ta reda på hur de kulturella skillnaderna ska överbryggas, hur teoretiker och praktiker kan mötas i intressanta utvecklingsprojekt, hur olika slag av kunskap möts och befruktas varandra.

Vår rekommendation till högskolorna blir därmed

Bygg en inre kultur för horisontellt samverkande!

Härmed anses uppdraget vara slutfört och utvärderingen överlämnas till uppdragsgivaren.

Högskolan Väst den 13 september 2007

Kerstin Dartsch

Gudrun Carlsson

Peter Sigrén

Referenser

- Brulin, G., & Arbetslivsinstitutet. (1998). *Den tredje uppgiften: högskola och omgivning i samverkan* (1. uppl. ed.). Stockholm: SNS (Studieförb. Näringsliv och samhälle), Arbetslivsinstitutet.
- Brulin, G., & Arbetslivsinstitutet. (2002). *Faktor X: arbete och kapital i en lokal värld*. Stockholm: Atlas: Arbetslivsinstitutet.
- Edlund, C. (1981). *Utvärderingsforskning: kartläggning av forskningsläget*. Lund: MURA-projektet Filosofiska institutionen.
- Frick, M., & Seeger, B. (1999). *Röster om samverkan - Ett aktörsperspektiv på högskolans tredje uppgift* (No. 7 Arbetsrapport). Stockholm: Högskoleverket.
- Guilamo, Å. (2007). *Japanese Policy for Environmental Innovation as a Way to Realize Growth* (No. 2007:008). Stockholm: ITPS.
- Hallberg, A., & Holmqvist, H. (2007). *PROSAM Professionalisering av omvärldssamverkan - idéer och förslag om utveckling av interna arbetsprocesser samt former för samverkan med omgivande samhälle* (No. 4). Borås: Västra Götalands Högskolor.
- Högskolan i Borås. (2005). *Campus Sjuhärad 2002-2005* (No. 2005:2). Borås.
- Högskoleverket. (2004). *Högskolan samverkar* (No. 2004:38 R). Stockholm: HSV.
- Inno. (2002). *Omvärldsanalys: Tillväxtregionen - Bergslagen, Dalsland och Värmland*. Stockholm: Tillväxtdelegationen.
- Johannisson, B., Madsén, T., & Hjorth, D. (1997). *I entreprenörskapets tecken: en studie av skolning i förnyelse: en utredning på uppdrag av Närings- och handelsdepartementet* (2. tr. ed.). Stockholm: Fritze.
- Karlsson, J. (2007). Academics' experiences of collaboration with SMEs: what they learn and how their work is affected within the academic organisation. *Teaching in Higher Education, in press*.
- Lindensjö, B., Lundgren, U. P., & Högskolan för lärarutbildning i Stockholm. (2000). *Utbildningsreformer och politisk styrning*. Stockholm: HLS förl.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi method: techniques and applications*. Reading, Mass.
- Lundvall, B.-Å. (2007). *Teorier om nationella innovationssystem: hur kan dessa studeras?* (No. 2007:004). Stockholm: ITPS.
- SFS 1992:1434. *Högskolelagen*. Stockholm: Högskoleverket.

- Sigrén, P., Carlsson, G., Hattinger, M., & Södermyr, A. (2005). *Samverkan för en bättre kompetensutveckling: en kvalitativ utvärdering av flexibla arbetsformer mellan näringsliv, lärcentrum, högskolan* (No. 1). Borås: Västra Götalands högskolor.
- SOU. (2005:95). *Nyttiggörande av högskoleuppfindingar*.
- Westlund, H. (2003). *Regionala effekter av högre utbildning, högskolor och universitet: En kunskapsöversikt*. Stockholm: ITPS.
- Westlund, H., Deiacio, E., & Johansson, M. (2005). *Utvärdering av delegationen för regional samverkan om högre utbildning* (No. 2005:014). Stockholm: ITPS.
- Wigren, A., Engström, A., & Larsson, A. (2002). *Kommuner i global omvandling: en analytisk plattform för ett lokalt visions- och strategiarbete*. Stockholm: Inregia AB.
- Västra Götalands Högskolor. (2005). *Ett år av samarbete*. Borås: Högskolan i Borås.