

Halvtidsuppföljning

Strategiskt forskningssamarbete med inriktning mot organisering och ledning
av ideella verksamheter vid Ersta Sköndal Bräcke Högskola

Professor Ingalill Holmberg
Handelshögskolan i Stockholm
2017



Halvtidsuppföljning

Strategiskt forskningssamarbete med inriktning mot organisering och ledning av ideella verksamheter¹

Sammanfattning

I september 2013 togs ett initiativ till att stärka och utveckla forskning och undervisning inom området organisering och ledning av ideella verksamheter vid Ersta Sköndal Bräcke högskola. Detta initiativ ledde till en överenskommelse mellan åtta ideella organisationer och ESBH om att inrätta ett lektorat vars innehavare skulle axla rollen som forskningsledare och ansvara för koordineringen av samarbetet. Redan efter tre års verksamhet har samarbetet bidragit till att uppfylla det första delsyftet. Dessutom har viktiga steg tagits för att etablera en forskningsmiljö. Denna rapport beskriver hur samarbetet utvecklats och tar även upp frågeställningar som bör adresseras för att säkra och stärka dess långsiktiga fortlevnad.

Bakgrund

Forskningssamarbetets parter

Forskningssamarbetet med fokus på temat organisering och ledning av ideella organisationer inkluderar Cancerfonden, Ersta Sköndal Bräcke högskola (ESBH) Golförbundet, Hyresgästföreningen, IOGT-NTO, Lärarförbundet, Riksidrottsförbundet, Röda Korset och Vårdförbundet. Samarbetet inleddes formellt den 1 maj 2013 då också Ekon. dr Johan Hvenmark anställdes som lektor vid ESBH med ett explicit ansvar för samarbetet och dess genomförande.

Redan i samband med undertecknandet av de avtal som reglerar samarbetet fastställdes att en uppföljning skulle genomföras efter halva kontraktstiden för att fånga upp erfarenheter och få värdefull input för den kommande perioden. Det poängterades att uppföljningen – *utifrån ett i huvudsak vetenskapligt perspektiv* – skulle bedöma i vilken utsträckning samarbetets syfte är uppfyllt eller på väg att bli uppfyllt. Med vetenskapligt perspektiv avses i denna rapport om formerna för kunskapsproduktion och kunskapspridning håller vetenskaplig kvalitet samt att publikationer håller vetenskaplig standard.

Samarbetets mål och syfte

Samarbetets fastställda syfte är att *”stärka och utveckla forskning och undervisning inom kunskapsområdet organisering och ledning av ideella verksamheter”* och på längre sikt

¹ Nedan benämnt forskningssamarbetet eller bara samarbetet, om inget annat anges.

möjliggöra ett *”skapande av en forskningsmiljö som sätter ovan nämnda kunskapsområde i centrum genom bedrivande av relevant forsknings- och undervisningsverksamhet.”*

Samarbetets syfte är alltså tvådelat, dels att stärka och utveckla forskning inom det avsedda kunskapsområdet, dels att verka för etablering av en forskningsmiljö som långsiktigt säkrar en relevant och aktuell kunskapsproduktion.

Rapportens underlag och disposition

Det underlag som ligger till grund för denna uppföljning inkluderar:

- De avtal som upprättats mellan ESBH och partnerorganisationerna
- En halvtidsrapport av forskningsmiljöns forskningsledare Johan Hvenmark avseende perioden maj 2013 - november 2015
- Intervjuer med företrädare för partnerorganisationerna (jfr samarbetets referensgrupp). Totalt genomfördes 9 intervjuer med företrädare för åtta partnerorganisationer.
- Intervjuer med företrädare för ESBH och samarbetet (totalt 2)

Underlagen kompletterar varandra och ger tillsammans en god grund för att diskutera i vilken utsträckning samarbetets syfte är uppfyllt eller på väg att uppfyllas. Efter en kort beskrivning av parternas åtaganden, sammanfattas den halvtidsrapport som sammanställts av forskningsmiljöns forskningsledare avseende de första 2.5 åren. Resultaten av genomförda intervjuer redovisas tematiskt. Därefter följer ett avsnitt kring måluppfyllelse, styrkor och svagheter. Rapporten avslutas med en not om potentiella hävstänger för ökad utväxling av samarbetet.

Parternas åtaganden

De avtal som upprättats mellan ESBH och partnerorganisationerna löper på sex år, med två undantag där tre-åriga avtal slutits. Avtalen reglerar parternas (partnerorganisationerna, ESBH och lektoratet) respektive åtaganden (för en utförligare beskrivning se bilaga A och B).

Partnerorganisationernas åtaganden kan sammanfattas i följande punkter:

- Var och en ska finansiellt bidra till samarbetet under 3+3 år dvs. totalt 6 år (eller den avtalsperiod som reglerades vid samarbetets ingång)
- Tillsammans finansiera 50 procent av ett lektorat vid ESBH samt om antalet partners överstiger fyra även helt eller delvis finansiera en forskarstuderande
- Samverka med den forskningsmiljö som skapas genom samarbete kring kunskapsspridning och utbyte av forskningsrelaterad kunskap

Värt att uppmärksamma är att *”denna samverkan ska handla om att samarbetets parter med viss regelbundenhet interagerar kring kunskapsspridning och utbyte av forskningsrelaterad kunskap. Grunden för denna samverkan utgår från en ömsesidig förståelse för var och ens ambitioner, intressen och förutsättningar att delta”*.

Ersta Sköndal Bräcke högskolas (ESBH) åtagande kan sammanfattas i följande punkter:

- Förvalta de medel som inbetalas
- Etablera ett lektorat och på heltid och tillsvidareanställa en innehavare av detta lektorat
- Verka för att samarbetet resulterar i etableringen av en forskningsmiljö på ESBH vars övergripande fokus utgörs av kunskapsområdet organisering och ledning av ideella verksamheter
- Finansiera 50 procent av lektoratet
- Om fler än 4 partners – praktiskt möjliggöra för att forskarstuderande och andra studenter kan knytas till samarbetet

Förutom en rent administrativ roll påtar sig ESBH att verka för etableringen av en forskningsmiljö samt att till 50 procent finansiera det lektorat som har till uppgift att driva och utveckla verksamheten. Om antalet partners överstiger fyra tillkommer ytterligare åtaganden som avser forskarstuderanden och studenter.

Tillsatt lektors åtaganden kan sammanfattas i följande punkter:

- Verka som forskningsledare och ansvara för koordinering av samarbetet
- Säkerställa att det bedrivs relevant forskning och undervisning
- Bidra till kunskapsspridning och att utbyte av forskningsrelaterad kunskap sker med samarbetets partners som grupp och med varje partner enskilt
- Vara huvud- och/eller bihandledare för forskarstuderade och studenter som knytas till samarbetet

Lektoratet innehåller ett flertal olika roller; övergripande forskningsledare, kvalitetsansvarig, ansvarig för kunskapsspridning och erfarenhetsutbyte med partners som grupp respektive enskilt samt handledarskap för forskarstuderande och studenter som skriver uppsatser på olika nivåer.

Kommentar: I avtalen regleras vilka åtaganden som vilar på respektive part i termer av ekonomiska bidrag, uppgifter och övergripande ansvar. Samarbetet bygger på att samtliga parter har en grundförståelse för vad etableringen av miljö innebär och en uppfattning om hur samverkan sker mellan forskare och praktiker. Erfarenhetsbaserad interaktion och dialog utgör en grundbult i samarbetet liksom ett gemensamt ansvarstagande för kunskapsproduktion, kunskapsspridning och etablering av miljö. Det finns skäl att återkomma till hur detta gemensamma ansvarstagande har utvecklats under de inledande tre åren.

Deltidsrapport (2.5 år)

Nedan följer en kort sammanfattning av den rapport som Johan Hvenmark sammanställde efter 2.5 års verksamhet, dvs. perioden maj 2013 - november 2015 (rapporten återfinns i bilaga C). I korthet har samarbetet under denna period resulterat i en lång rad aktiviteter och ett betydande antal publikationer. Utfallet grupperas nedan i fyra teman: forskning, kunskapsspridning, andra relaterade aktiviteter samt publikationer.

Forskning

- 11 forskningsprojekt/studier har initierats varav 6 har slutförts
- 8 framtida projekt har planerats eller är under planering
- 3 större forskningsansökningar (om ca 22,4 mkr) har utvecklats eller är under utveckling
- 1 avhandlingsprojekt har initierats inom ESBHs forskarutbildning
- 2 Flexit-tjänster har utformats i samverkan med partnerorganisationer
- 12 forskare och 4 forskningsassistenter har medverkat i studier och projekt
- Fördjupat samarbete med 3 nationella och 3 internationella forskargrupper

Undervisning

- Avtalat lektorat har inrättats
- 4 unika kurser på Master-nivå har etablerats inom Samarbetets kunskapsområde

Kunskapsspridning externt

- 40-tal aktiviteter för extern spridning och nyttiggörande av forskningsbaserad kunskap (jfr intervjuer i media, lunchekot, föreläsningar)
- 1 konferens med ett 80-tal representanter från partnerorganisationerna

Andra relaterade aktiviteter

- En rad olika koordinerande aktiviteter inklusive regelbundet återkommande referensgruppsmöten
- Forskningsrelaterade uppgifter av typen granskning av ansökningar och texter

Publikationer

- 16 vetenskapliga, populärvetenskapliga och andra texter. Av dessa är 4 artiklar publicerade i internationella vetenskapliga tidskrifter.

Kommentar: Givet samarbetets ändamål förefaller balansen mellan olika typer av aktiviteter väl avvägd. Forskning och forskningsrelaterade aktiviteter har kombinerats med utveckling av både relevanta kurser, kunskapsspridning inom samarbetet samt en bredare kunskapsspridning till samhället i stort.

För att säkra en fortsatt positiv utveckling har resurser avsatts till att fördjupa forskningssamarbeten nationellt och internationellt samt att identifiera, utveckla och långsiktigt finansiera nya studier. Framförallt det senare är ett mödosamt arbete som kräver kreativitet, tålamod och uthållighet. Här har forskargruppen redan påbörjat arbetet med ta fram underlag för framtida forskningsansökningar och i vissa fall redan prövat forskningsidéernas hållbarhet och kvalitet genom att ansöka om medel och i några fall även framgångsrikt klarat en första granskning.

Etablering av en miljö förutsätter samtliga aktiviteter och särskilt centrala är aktiviteter som skapar och utvecklar en konstruktiv samverkan mellan forskargruppen, partnerorganisationer och ESBH. Första viktiga steg har tagits i etableringen av en miljö samt integrering av miljön i ESBH:s verksamhet genom inrättande av lektoratet, fastställande av samarbetets kunskapsområde som en fast tematik på Institutionen för socialvetenskap samt införande av kurser på Master-nivå med fokus denna tematik.

Intervjuer med företrädare för Samarbetet

Intervjuer genomfördes med företrädare för samtliga partners under perioden oktober 2016 till januari 2017 (se bilaga D för komplett lista på intervjupersoner). I vissa fall representerades partnerorganisationerna av flera företrädare. Intervjuerna hade karaktären av samtal vars övergripande syfte var att fånga såväl partnerorganisationernas erfarenheter av samarbetet till dags dato samt idéer och tankar om möjliga förändringar och förbättringar inför kommande treårs-period. Samtliga intervjuade fick på förhand följande förslag på teman för samtalet.

- Motiv till att delta som partner
- Förväntningar på samarbetet
- Samarbetet och samarbetsformer
- Kunskapspridning i den egna organisationen
- Eventuella förslag på förändringar/förbättringar
- Långsiktig finansiering
- Övrigt

Redovisningen av resultaten från intervjuerna följer (av pedagogiska skäl) samma teman som intervjuerna. Dessa teman lades även till grund för en workshop som genomfördes för samarbetets partners den 8 februari 2017 (en ppt-presentation återfinns i bilaga E). Av redovisningen nedan framgår att det finns en stor överlappning i tankar, idéer och erfarenheter, men även att det finns variationer som återspeglar partnerorganisationernas specifika behov och särdrag. Det språk som kommer till uttryck i såväl punktform som citat speglar intervjupersonernas sätt att uttrycka sig. För att levandegöra de komprimerade utsagorna har jag valt att ta med ett eller två citat för varje tema. Dessa citat illustrerar en uppfattning som delas av flertalet intervjupersoner.

Tema: Motiv till att bli partner

De motiv som lyfts fram för att kliva in som partner i samarbetet kan sammanfattas i punkterna nedan:

- Bidra till mer evidensbaserad kunskap i sektorn
- Ge sektorn status, prestige och en starkare position i relation till andra sektorer
- Få överblick av forskning inom sektorn
- Få ökad legitimitet som en god/viktig samhällsaktör
- Arbetat med Johan Hvenmark tidigare som anges ha rätt bakgrund, rätt kompetens och rätt personlighet för uppdraget som forskningsledare och koordinator
- Gillade människorna

”Viktigt att civilsamhället samlas och bidrar till kunskapsutveckling inom för oss viktiga områden som ledarskap och organisering”

Kommentar: Det finns olika motiv till att gå med som partner. Det övergripande temat är dock att det är viktigt att de organisationer som har resurser och möjligheter tar ett gemensamt ansvar för kunskapsutvecklingen inom sektorn. Det ger sektorn legitimitet i samhällsdebatten samtidigt som det kan bidra till att stärka och utveckla enskilda

organisationer. Det är värt att notera att samtliga partnerorganisationer har tidigare erfarenheter av att samverka med forskare, även om inte alla aktivt stöttat forskning inom kunskapsfältet ledning och organisering av ideella verksamheter. Ståndpunkten att det finns ett gemensamt ansvar att axla anses inte oförenlig med uppfattningen att samarbetet kan och bör ge konkret nytta. Mer om detta nedan.

Tema: Förväntningar på samarbetet

Följande punkter sammanfattar intervjupersonernas bild av förväntningar på samarbetet:

- Inga konkreta förväntningar
- Behöver inte leda till konkret nytta
- Var inte med när det startade – vet faktiskt inte
- Korsbefruktning mellan olika perspektiv och praktiker
- Att direkta möten med forskning får bäring på eget strategiarbete
- Första sex åren är en uppbyggnadsfas sedan ska ännu mer hända. Samarbetet är en investering i framtiden.

”Det kan vara ett självändamål att stödja forskning – behöver inte leda till konkret nytta. Sedan hamnar man ändå i en diskussion kring nytta när satsningen ska försvaras eller förklaras internt. Och då måste man kunna visa upp något.”

”Man får inte vara för kortsiktig men man måste kunna peka på mötesplatser, konferenser eller texter som spelar roll för organisationen och som uppfattas som värdefullt.”

Kommentar: Intervjupersonernas reflektioner kring förväntningar på samarbetet speglar möjligen det faktum att flera inte själva var delaktiga i den inledande fasen. De som inte var med från starten kan inte i detalj redogöra för vem eller vilka som var delaktiga i beslutet och inte heller om det formulerades några specifika förväntningar. Ingen av intervjupersonerna finner det troligt att det fördes några mer ingående diskussioner kring förväntningar. Initiativet hade inte den karaktären. Samarbetsavtalen understryker snarare att det handlade om en gemensam utvecklingsprocess. En del har dock valt att tolka frågan utifrån hur de själva i dagsläget ser på frågan och då tenderar svaren att bli mer konkreta. Korsbefruktning mellan olika perspektiv och nya infallsvinklar på det egna strategiarbetet är exempel på konkretiseringar.

Citaten illustrerar den värdefulla insikten att även om det saknas konkreta förväntningar så kommer de personer som företräder samarbetet i den egna organisationen att – förr eller senare – tvingas försvara och förklara värdet med samarbetet och då behövs tydliga exempel.

Tema: Samarbete, samarbetsformer och nytta

Kommentarer och reflektioner kring samarbetsformer och samarbetets nytta under de inledande tre åren kan sammanfattas i följande punkter:

- Forskningen öppnar dörrar och inbjuder till erfarenhetsutbyte med kollegor i andra organisationer

- Roligt, stimulerande, bra kontaktytor, får koll på vad andra gör och vilka frågor andra jobbar med
- Ett värde i sig att få vara med och bidra
- Man får själv plocka russin ur kakan
- Långsamheten i forskning kan vara en utmaning för praktiker
- Processkommunikationen lite svag – korta inspel löpande skulle göra att man kan ta (fler) egna initiativ
- Referensgruppens roll och funktion är lite oklar
- Starkt personberoende – samtidigt som utveckling alltid drivs av personer med engagemang och intresse
- Gruppen får inte det stöd de förtjänar av ESBH

”Vi läser inte rapporter i första hand. Det handlar om möten och att man plötsligt får en pusselbit som hjälper en att lösa ett problem som man funderat på.”

”Det finns en komponent av personlig utveckling som inte ska underskattas.”

Kommentar: Partnerorganisationerna är som grupp betraktad uppenbart nöjd med samarbetet och pekar på att forskningen öppnar dörrar och inbjuder till erfarenhetsutbyte med kollegor i andra organisationer. Mötet med forskare ger nya perspektiv och ibland pusselbitar till problemlösning i den egna organisationen. Det poängteras likaså att det är ett värde i sig att *få vara med* och stödja forskning. Det finns en komponent av personlig utveckling som inte ska underskattas. Att bli beforskad uppfattas av några som särskilt värdefullt, medan andra påpekar att samarbetet med tiden visat att det inte är nödvändigt för den egna kunskapsutvecklingen. Nya idéer och kunskap utvecklas i möten och dialog med andra. I vissa fall kan det även vara så att organisationen inte är mogen att ta in forskare och att medarbetare ger uttryck för oro över att resultaten sprids ”på fel sätt”.

Trots det generella engagemanget kan det vara svårt för partnerorganisationerna att hinna med möten och prioritera samarbetets olika aktiviteter. Det skapar informationsglapp och bidrar även till att referensgruppens roll liksom förväntningar på de egna insatserna blir otydliga. En annan bidragande orsak till oklarhet är att referensgruppsmötena spänner över en rad olika frågor, alltifrån rena informationspunkter till erfarenhetsutbyte kring specifika frågor och diskussioner om framtida projekt och forskning. Att forskning dessutom har sin egen rytm och är tämligen tidskrävande kan också uppfattas som en prövning för praktiker.

Att samarbetet bygger på ett antal nyckelpersoner liksom utsagor om att ESBH inte är tillräckligt synlig i samarbetet återkommer jag till i min sammanfattande diskussion.

Tema: Kunskapsspridning i partnerorganisationerna

Intervjupersonernas syn på kunskapsspridning i de egna organisationerna var relativt samstämda och kan sammanfattas i följande punkter:

- Inte särskilt stort intresse för forskning internt
- Ingen systematik i spridningen
- Rapporterar till kansliledning och förbundsstyrelse
- Hinner inte läsa forskningsrapporter – bläddrar, skummar

- Kollegor har inte tid att stanna upp och lyssna

”Detta är definitivt en flaskhals – vi har blivit lite bättre men vi är väldigt ojämna. Vi behöver fundera igenom det här.”

”Vi behöver texter som är anpassade till kunskapsnivån i organisationen.”

Kommentar: Kunskapsspridningen i den egna organisationen uppfattas av flertalet partnerrepresentanter som undermålig. Information och rapporter når ledningen men det finns ingen systematik i spridningen av kunskap i den egna organisationen. Hindren beskrivs i termer av brist på tid, ointresse bland kollegor, att information och rapporter inte är anpassade till kunskapsnivån i den egna organisationen och att frågan inte ges tillräckligt mycket uppmärksamhet. Här nämns också att samarbetet saknar synlighet i de egna organisationerna vilket bidrar till att det inte finns något ”tryck” inifrån organisationerna.

I sina kommentarer utgår flera från att det är forskningsrapporterna som ska spridas och att det därför ligger på forskargruppen att leverera texter som är bättre anpassade till målgruppen. Denna uppfattning delas inte av alla. Andra menar att varje partner har ansvaret för sin egen kommunikation internt. Flertalet rapporter är dessutom populärvetenskapligt hållna och kräver ingen speciell förkunskap för att ta till sig.

Det är värt att notera att forskningsrapporterna inte upplevs som vare sig svårlästa eller otillgängliga. Frågan förefaller snarare handla om ett upplevt behov av mer komprimerad information. Den inrymmer också delfrågan om vem som ska bära huvudansvaret för att ta fram den informationen och bistå i dess spridning. Utsagorna visar också att det finns ett upplevt kunskapsglapp mellan partnerorganisationernas representanter och deras övriga anställda, förtroendevalda, medlemmar, etc. Detta är i sig inte särskilt märkligt eftersom aktivt deltagande i ett forskningssamarbete gör deltagarna till ”experter” visavi den egna organisationen. Det upplevda glappet indikerar dock att den expertis som partnerrepresentanter och andra aktiva deltagare förvärvar kan förvaltas på ett bättre sätt om målet är att öka spridningen av forskningsresultat i organisationerna. Här kan man självfallet även tänka sig att ”egenutveckling”, dvs. nya kunskaper, erfarenheter och kontakter, för personer med strategiska uppgifter i partnerorganisationerna är ett tillräckligt mål med samarbetet. Genom utveckling av den strategiska kompetensen hos ett antal nyckelpersoner inom tongivande ideella organisationer ökar såväl kompetensen som genomslaget i sektorn som helhet.

Tema: Förslag på förbättringar – idéer och tankar

Samtalen kring vad som skulle kunna göras bättre eller annorlunda framöver kan enkelt sorteras i två kategorier: förstärka saker som redan håller en hög nivå samt saker som skulle kunna göras bättre eller annorlunda. Redovisningen i punktform nedan följs av en kommentar som tar fasta på förändringskraften i de olika förslagen.

Förstärka

- Erfarenhetsutbyte och dialog – fler arenor och flera aktörer
- Ännu mer fokus på projekt som startat, pågår eller avslutas
- Träffas oftare och/eller bjuda in fler från samma partnerorganisation

- Tydligt tema för varje referensgruppsmöte
- Utöka samverkan för kunskapsspridning – större genomslag (via t.ex. Ideell Arena)

Förbättra/förnya

- Utveckla/fördjupa kunskapsspridning i partnerorganisationerna
- Involvera forskare i egna initiativ
- Utveckla tvärkontakter och samarbeten mellan partners
- Stärka engagemanget genom att bjuda in förtroendevalda
- Öka samarbetets synlighet (ESBH + partnerorganisationerna)

”Det finns ett behov av att öka synligheten för forskningen och forskningsresultaten. Vi som partners vill känna oss stolta över att vi stödjer detta och då måste det visas upp även av högskolan. Vi vill visa att vi är goda samhällsaktörer – det ger oss legitimitet och stärker vår röst i debatten.”

Kommentar: Erfarenhetsutbyte och dialog uppfattas av samtliga partnerrepresentanter som själva kärnan i samarbetet. Forskning och forskningsresultat är bränslet som lyfter erfarenhetsutbytet och kan ta dialogerna till nya nivåer. Ett ännu större fokus på studier som pågår eller just avslutats skulle underlätta för organisationsrepresentanterna att koppla aktuell forskning till pågående internt utvecklingsarbete. Fler arenor och flera aktörer kan likaså stärka både relevans och aktualitet. Här inflikas att breddade eller helt nya arenor för utbyte kanske inte ska behöva belasta samarbetets nuvarande finansiering utan kan istället finansieras direkt av partnerorganisationerna.

Frekvensen i mötena handlar primärt om att representanter som missar tillfällen tappar kontinuiteten i samtalen. En ökning av antalet träffar per år skulle minska glappet. Ett alternativt sätt att hantera eventuella glapp är att flera personer från samma organisation står på sändlistan och bjuds in till referensgruppsmöten och andra aktiviteter. En sådan lösning förutsätter då att de som representerar organisationen håller varandra informerade och underrättade om vad som pågår.

En utökad samverkan med andra arenor och plattformar för kunskapsutveckling inom ideell sektor ses som ett tämligen enkelt sätt att öka genomslagskraften. Här nämns Ideell Arena (IA) som en självklar samarbetspartner av det enkla skälet att det redan finns starka kopplingar mellan partnerorganisationerna och IA, och även mellan forskargruppen och IA. Ett första steg att stärka samverkan mellan forskargruppen och IA skulle kunna vara att ge forskningsledaren för forskargruppen tillträde till IA:s styrgrupp. IA finns redan representerad i samarbetets referensgrupp. Ett dubbelriktat informationsflöde skulle lägga en mer stabil grund för gemensamt utvecklingsarbete.

När det gäller förbättringar och förnyelse återkommer frågan om kunskapsspridning i den egna organisationen. Här finns som påpekades ovan utrymme för såväl nya initiativ, en tydligare systematik och ställningstaganden kring vad som ska rapporteras. För att öka intresset i partnerorganisationerna kan en involvering av förtroendevalda möjligen bidra till större engagemang och en tydlighet i vilka forskningsresultat som ska spridas internt. Det är en grupp som hittills inte funnits representerad i samarbetets referensgrupp.

Genom att involvera forskargruppen i egna initiativ och utveckla tvärkontakterna mellan partners kan samarbetet fördjupas och utvecklas. I praktiken innebär det att ansvaret för den gemensamma kunskapsutvecklingen sprids och att initiativ kan tas från olika håll. Det innebär även att partnerorganisationerna blir en resurs i det löpande arbetet. Fler initiativ från partnerorganisationerna bidrar med all sannolikhet även till ett ökat intresse och engagemang i de egna organisationerna.

När det gäller relationen till ESBH finns önskemål om en starkare koppling och en ökad synlighet för samarbetet som sådant. Citatet ovan speglar inte alla partnerorganisationers nuvarande uppfattning, men frågan uppfattas ändå som central för samarbetets utveckling på lång sikt.

Tema: Långsiktig finansiering

På temat långsiktig finansiering framkom följande huvudpunkter:

- Inte självklart samma partners nästa sexårsperiod
- Behöver bygga en modell för successiv förnyelse av partners
- Viktigt med olikheter bland partners – bidrar till dynamik
- Vore kul att diskutera inval av nya partners

”Det kan inte vara partnerorganisationerna som ska säkra forskargruppens överlevnad. Behövs större engagemang från ESBH:s sida.”

”ESBH skulle kunna bli spjutspets för ett nytt sätt att tänka kring finansiering, dvs. partnerskap som samverkansmodell.”

Kommentar: Partnerrepresentanterna är eniga i att långsiktig finansiering är en nyckelfråga för samarbetets överlevnad, men det innebär inte med automatik att det är samma partnergrupp som ska säkra nästa sexårsperiod. Huvudargumentet som framförs är att forskning om sektorn är viktig för hela sektorn och det är ett ansvar som därför bör tas kollektivt. Med detta resonemang som bakgrund öppnar partnerrepresentanterna dörren till en diskussion om samarbetets förlängning, som ju inte är given. Intresset från nuvarande partnerorganisationer görs därmed avhängigt hur partnerskapet utvecklas och vilken nytta man ser med det. Det är delade meningar om samarbetet måste leda till konkret nytta i den egna organisationen dvs. ge tydliga spår i det egna (strategiska) arbetet eller om det ”räcker” att erfarenhetsutbytet och närhet till forskning ger inspiration till nya tankar och idéer som kan omsättas i den egna rollen och att de genom sin medverkan signalerar att dialogen mellan forskare och praktiker är viktig att värna om.

För att motverka att inte alla partners omprövar sitt beslut om fortsatt stöd vid samma tidpunkt (dvs. efter fem år med nuvarande finansieringsmodell) föreslås en ny modell som tillåter successiv förnyelse av partnerskap. Det finns helt klart ett engagemang kring frågan om långsiktig finansieringsmodell och vilka parametrar som blir viktiga om partnerskapet ska utökas. Visserligen betonas värdet av kontinuitet i erfarenhetsutbyte och dialoger, men det ska ställas mot att nya partners kan bidra till dynamik och skapa energi.

I samtalen med högskolans representanter framfördes även tankar om att göra partnerskap som samverkansmodell till en spjutspets för kunskapsutveckling och finansiering. Det skulle innebära att samverkansmodellen lyfts fram som en strategiskt viktig pusselbit i uppbyggnaden av civilsamhällets egen högskola. Genom att sätta en sådan vision i centrum inbjuds partnerorganisationer till att ta ett gemensamt ägarskap för en kunskapsutvecklingsmodell som bygger på dialog och erfarenhetsutbyte. De blir samtidigt delaktiga i att forma de centrala frågeställningarna i framtidens civilsamhälle. För ESBH skulle ett sådant steg innebära att visionen om civilsamhällets högskola byggs med partnerskap som grundfundament och att samverkansmodellen blir en prototyp för kunskapsutveckling som kan återskapas på flera arenor inom för högskolans centrala kunskapsområden.

Reflektioner kring måluppfyllelse, styrkor och svagheter

Forskningssamarbete i samverkan är en modell för forskning som får allt större spridning inom samhällsvetenskaperna. Det huvudsakliga skälet är givetvis att dialog och erfarenhetsutbyte gynnar kunskapsutveckling inom områden där människors interaktioner och samverkan är av avgörande betydelse för förnyelse och verksamhetsutveckling.

I de ingångna avtal som reglerar det samarbete som är föremål för granskning i denna rapport fastställs ett tvådelat syfte; dels att *”stärka och utveckla forskning och undervisning inom kunskapsområdet organisering och ledning av ideella verksamheter”* dels att på längre sikt möjliggöra ett *”skapande av en forskningsmiljö som sätter ovan nämnda kunskapsområde i centrum genom bedrivande av relevant forsknings- och undervisningsverksamhet.”*

Måluppfyllelse

I den halvårsrapport som sammanfattas i de inledande avsnitten framgår att forskning och forskningsrelaterade aktiviteter har kombinerats med utveckling av kurser för ESBH:s studenter, kunskapspridning inom samarbetet samt en bredare kunskapspridning till samhället i stort. Omfattningen på aktiviteter är klart tillfredsställande och balansen mellan de olika aktiviteterna stämmer väl överens med ändamål och syfte. Publikationer möter vetenskapliga standards och omfattar såväl vetenskapliga artiklar som mer populärvetenskapliga texter. Initiativ har också tagits för att stärka och fördjupa forskningssamarbeten nationellt och internationellt samt att identifiera, utveckla och långsiktigt finansiera framtida studier. Flera viktiga steg har också tagits när det gäller etableringen av miljön på ESBH och integrering med ESBH:s övriga verksamhet genom t.ex. inrättandet av lektoratet, fastställandet av samarbetets kunskapsområde som en fast tematik på Institutionen för socialvetenskap samt införandet av kurser på Master-nivå med fokus på denna tematik. En första slutsats är att både kunskapsproduktionen och kunskapspridningen håller hög vetenskaplig kvalitet. En andra slutsats är att första delen av syftet, dvs. att stärka och utveckla forskning och undervisning inom kunskapsområdet organisering och ledning av ideella verksamheter, redan till betydande delar är uppfyllt och att den stora utmaningen framöver blir att säkra kontinuitet och kvalitet över tid. När det gäller det andra delsyftet, dvs. skapande av en forskningsmiljö som sätter kunskapsområdet i fokus, återstår en del att göra. Det handlar dels om att öka synligheten för miljön som sådan, dels att säkerställa att forskargruppen uppnår kritisk massa i kompetens samt långsiktig finansiering.

För att belysa vilka faktorer som påverkar måluppfyllelse på kort och lång sikt diskuteras nedan samarbetets styrkor och svagheter. Dessa sammanfattas först punktform för att sedan diskuteras mer ingående. Större utrymme ges av förklarliga skäl till identifierade svagheter.

Styrkor

- Samarbetsformen – forskning i partnerskap
- Målsättning och långsiktighet (ändamål och syfte)
- Partnerorganisationernas vilja och intresse att utveckla sektorn och ta fram evidensbaserad kunskap
- Forskningsledarens (dvs. Johan Hvenmark) engagemang och kompetens
- Experter kompetensutvecklar nya "experter"

Svagheter

- Oklart vem som bär huvudansvaret för samarbetets överlevnad
- Personberoende – kontinuitet och varierande engagemang
- Forskargruppens resurser vs. åtaganden
- Otydligt ansvar för kunskapsspridning

Kommentar styrkor: Det unika med denna satsning är samarbetsformen som sådan dvs. kunskapsutveckling i samverkan med organisationer som verkar inom kunskapsfältet. Partnerskap som samverkansmodell har potentialen att generera såväl ny kunskap som praktisk nytta för de som deltar i samarbetet. För att uppnå avsedda resultat och effekter är det viktigt att ändamål och syfte stödjer etableringen av en forskningsmiljö som har en tydlig akademisk hemvist. Det är också helt avgörande att partnerorganisationerna har en vilja och ett intresse av att på längre sikt stödja och utveckla framtagningen av såväl empirinära/ evidensbaserad empirisk kunskap som utveckling av generella modeller och teorier. Kunskapsspridningen sker i första hand genom att experter (forskare) möter praktiker i ett gemensamt erfarenhetsutbyte och med tiden får modellen karaktären av att experter stödjer utvecklingen av nya experter som för kunskapen vidare i de egna organisationerna. En annan viktig förutsättning för att denna samverkansmodell ska fungera är att det finns en kompetent och engagerad forskningsledare.

Kommentar svagheter: När det gäller ansvaret för samarbetets överlevnad finns en stor oklarhet kring vem som bär det egentliga ansvaret. Nuvarande partnerorganisationer är tydliga med att de inte ser det som sitt huvudansvar att säkra långsiktigheten. Ledningen för ESBH ger inte heller uttryck för att det är skolans ansvar. Då återstår bara en part och det är innehavaren av lektoratet dvs. nuvarande forskningsledare. Det är varken rimligt eller långsiktigt hållbart. Bortsett från det faktum att finansieringen kan ses som knuten till en enda individ (som kan välja att flytta till en annat akademiskt lärosäte) avsäger sig högskolan möjligheten att utöva ett långsiktigt inflytande som kan gynna ESBH:s ställning som "forskningsförnyare" i civilsamhället.

De flesta nya satsningar av den här kalibern drivs av eldsjälar, dvs. människor som brinner för att utveckla något nytt och som är beredda att ta på sig ett särskilt ansvar. I en uppstartsfas är det därför svårt att undvika att satsningen blir personberoende trots att det

kan äventyra kontinuitet och även leda till att etableringen tar längre tid än beräknat. Från partnergruppens sida kan personberoendet medföra varierande engagemang till följd av tidsbrist och andra åtaganden. De negativa konsekvenserna kan dock motverkas, vilket diskuteras under temat förbättringar ovan.

Forskargruppens resurser består i dagsläget av ett lektorat samt en forskarstuderande som delvis finansieras av samarbetet. ESBH står för 50 procent av lektoratet och partnerorganisationerna står för 50 procent. Partnerorganisationerna bidrar även till doktorandens finansiering. Lektoratets innehavare har många roller: övergripande forskningsledare, kvalitetsansvarig, ansvarig för kunskapsspridning och erfarenhetsutbyte med partnerorganisationerna i grupp och enskilt samt handledarskap för forskarstuderande och uppsatsskrivande studenter på olika nivåer. Lektoratets innehavare förväntas även bedriva egen forskning. En genomgång av publicerade rapporter visar att Johan Hvenmark står som förste författare eller medförfattare på flertalet artiklar, kapitel och andra publikationer. Därtill kommer att ansvaret för långsiktig finansiering förefaller ligga på lektoratets innehavare. Två centrala frågor blir då: Hur stabil är den här konstruktionen? Och, hur många uppgifter kan läggas på en position/person utan att forskningskvalitet och samarbetets långsiktiga överlevnad riskeras? För att ge ett tentativt svar på dessa frågor kan det vara en fördel att skilja på ansvar och utförande. Forskare som åtar sig den här typen av uppdrag kan liknas vid entreprenörer och har därför sällan problem med att ta på sig ansvar och driva många frågor parallellt. Problemet handlar snarare om utförandedelen, vilket i sin tur enkelt kan översättas i uppskattad arbetstid för att utföra de olika uppgifterna. Det är ytterst tveksamt om forskargruppens resurser står i rimlig proportion till de förväntningar som finns inbyggda i avtalen och de uppgifter som preciseras inom ramen för lektoratet.

Kunskapsspridningen är en annan nyckelfråga som kan leda till att samarbetet urholkas om den inte hanteras på ett konstruktivt sätt. Här handlar det primärt om att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan forskargruppen och partnerorganisationernas representanter. En viktig fråga för partnerorganisationerna att ta ställning till är vad de vill få ut av samarbetet. Utan artikulerade förväntningar riskerar samarbetet att utvärderas utifrån godtyckliga kriterier och av personer som inte har tillräcklig insyn. Man missar också helt möjligheten att använda förväntningar som ett verktyg för att inhämta och styra kunskapsspridningen internt. Eller annorlunda formulerat: ett passivt samarbete är den största risken för att samarbetet kollapsar.

Av de svagheter som identifieras följer endast en av samverkansmodellen som sådan. Det handlar om samverkansmodellens personberoende, dvs. att samarbetet blir avhängigt de personer som påtar sig lektoratets olika roller och de individer som aktivt engagerar sig i referensgruppen. Min bedömning är att övriga svagheter kan åtgärdas med viss omfördelning av ansvar, ökad förbrukningstakt av befintliga resurser och/eller ökade resurser.

En avslutande not – potentiella hävstänger för ökad effektivitet

Avslutningsvis vill jag kommentera några faktorer som är särskilt viktiga för en fortsatt framgångsrik etablering av forskningsmiljön. Benämningen potentiella hävstänger refererar till en "strategisk kapacitet" som inte är fullt utnyttjad. Dessa hävstänger kan öka

effektiviteten och därmed ge samtliga partners bättre utväxling på insatta resurser. En felaktig hantering av dessa hävstänger kan dock ge motsatt effekt, dvs. att samarbetet på sikt försvagas. De strategiska faktorerna är följande:

- Arbetsfördelning mellan parterna (jfr. parternas åtaganden)
- ESBH:s engagemang och stöd till samarbetet
- Forskargruppen storlek – kritisk massa
- Samarbete med andra forskargrupper
- Kunskapsspridningen i partnerorganisationerna – former, fokus
- Partnerorganisationerna som resurs för andra aktiviteter
- Arenor och verktyg för kunskapsspridning – fördjupa, förnya

Samarbetet bygger på samverkan mellan tre parter: ESBH, partnerorganisationerna och innehavaren av lektoratet. Det förefaller som en betydande del av ansvaret vilar på lektoratets innehavare dvs. Johan Hvenmark. Det är möjligen en direkt konsekvens av att Hvenmark är en av initiativtagarna till etableringen av forskningsmiljön. Hvenmark har också tidigare samverkat med flera av partnerorganisationerna och därmed i kraft av sin kompetens blivit en viktig garant för samarbetets kvalitet och genomförande. Detta har lett till en viss obalans i arbetsfördelning och ansvar som på sikt riskerar att urholka engagemang och forskningskvalitet.

Här är det också viktigt att uppmärksamma att ESBH:s engagemang och stöd till samarbetet uppfattas som bristfälligt. Övriga parter ser en betydande potential i ett utvecklat samarbete och påpekar att de står till förfogande för framåtriktade samtal som kan bidra till ökat utbyte och en bättre balans. En utgångspunkt för fortsatta samtal kan vara de idéer och visioner som sätter samverkansmodellen i centrum för ett gemensamt strategiskt utvecklingsarbete.

Genom fördjupande resonemang kring ansvar, åtaganden och resurser kan den uppkomna obalansen med största sannolikhet korrigeras och samtidigt lägga grunden för strategisk förnyelse.

En helt avgörande faktor när det gäller forskning och forskningskvalitet är kritisk massa, vilket avser forskargruppens tillgång/access till andra forskare. Hvenmark har på ett föredömligt sätt använt sina egna och medarbetarnas kontakter för att utveckla en kritisk massa av kompetenser och erfarenheter. Antalet publikationer är ett exempel på hur denna kritiska massa har satts i arbete. Utökade samarbeten med andra forskargrupper kan ge ytterligare utväxling och utgör därmed en central faktor för fortsatt hög forskningskvalitet och etablering av miljön.

En annan strategisk faktor är balansen mellan kunskapsproduktion och kunskapsspridning. Den vetenskapliga produktionen är kärnan i all forskningsverksamhet. Det är forskningen som bygger den långsiktiga legitimiteten för samarbetet. Kortsiktig nytta kan aldrig kompensera för uthållig kunskapsproduktion och kunskapsspridning i vetenskapligt ansedda kanaler. Det är därför viktigt att påminna om att forskare behöver ha full frihet att fritt formulera forskningsfrågor, designa forskningsprojekt och genomföra analyser. Akademisk frihet tillsammans med rätten att disponera forskningsresultaten är grundbultar inom kvalificerad forskning. För den här typen av samarbete innebär det att de designade

projekten och forskningsfrågorna inte alltid överensstämmer med praktikens sätt att formulera relevant frågeställningar. Ett visst översättningsarbete kan behövas och hur detta översättningsarbete görs/ska göras kan vara en central punkt att diskutera för att skapa en samsyn kring kopplingen mellan forskningsfrågor och förväntad nytta.

Frågan om kunskapsproduktion och kunskapsspridning inrymmer givetvis även partnerorganisationernas behov och önskemål. Önskingar om att få information och stöd utifrån egna förutsättningar bör ställas mot de krav som definieras av den så kallade tredje uppgiften dvs. forskargruppens skyldighet att sprida forskningsresultat till en bredare allmänhet. En väl avvägd balans gynnar både forskargruppen och partnerorganisationerna. Det är tveklöst så att partnerorganisationernas insatser och engagemang kan utökas både vad gäller kunskapsspridning i de egna organisationerna samt initiativ och genomförande av breddade aktiviteter. Partnerorganisationerna kan genom egna initiativ bli en tydligare resurs för utveckling och lärande internt och lateralt. Här finns skäl att påminna om partnerskapets gemensamma ansvarstagande och det faktum att referensgruppens ledamöter bygger värdefull expertkunskap som kan spridas både internt och i andra nätverksliknande sammanhang.

För att nå en väl avvägd balans mellan olika former av kunskapsspridning och samtidigt öka räckvidden i kommunikationen kan det finns skäl att utveckla fler arenor för spridning av forskningsresultat. Ett första naturligt steg är ett utökat samarbete med nätverksliknande organisationer vars främsta syfte är kunskapsspridning, t.ex. Ideell Arena. Ett nästa steg kan vara att använda/utveckla internetbaserade verktyg av typen bloggar, podcasts, filmer etc. Inspelade samtal mellan forskargruppen och en eller flera partners, korta filmer om 3-4 minuter som lyfter fram en spännande frågeställning, filmklipp där forskare presenterar bakgrunden till enskilda studier samt förväntade resultat eller filmer som sätter samarbetet, syftet och partners i centrum. Internetbaserad kommunikation som levandegör forskning, partners och resultat kan enkelt laddas upp och spridas på samtliga partners hemsidor och samtidigt ges bredare spridning via t.ex. Youtube. Utrymmet för nya kreativa sätt att ge ökad synlighet kring forskningen och samarbetet är betydande.

Genom att utveckla den strategiska potential som finns inbyggd i samarbetets samverkansmodell finns goda förutsättningar att identifiera relevant forskning, skapa nytta och ge ett väsentligt bidrag till den långsiktiga utvecklingen av hela sektorn.

Bilagor

Bilaga A: Strategiskt forskningssamarbete om organisering och ledning av ideella organisationer (2013-07-11)

Bilaga B: Avtal (exempel)

Bilaga C: 2.5-års rapport, november 2015

Bilaga D: Intervjupersoner och tidpunkt för intervjuer.

Bilaga E: Presentation i samband med workshop den 8 februari 2017