



Samverkan för lantbrukets kunskapsutveckling

- introduktion för samverkanshjältar och ledare

Victoria Tönnerberg

RådNu ●

Kompetenscentrum
för rådgivning

Samverkan för lantbrukets kunskapsutveckling

-introduktion för samverkanshjältar och ledare

Victoria Tönnberg

RådNu – kompetenscentrum för rådgivning

Foto omslagsbild: Rikard Andersson

Sveriges lantbruksuniversitet

RådNu – kompetenscentrum för rådgivning

RådNus rapportserie 2019:1

ISBN 978-91-576-9657-1

Skara 2019



Startklar ogräshacka i den blöta fältdemon. Foto: Marcus Willert

FÖRORD

Från början var det meningen att studera samverkan inom lantbrukets kunskapsutveckling. Ganska snart så stod det klart att det redan fanns mycket praktiska erfarenheter av samverkan och vad som fungerade bra, om varför det ser ut som det gör idag och om vad som skulle behöva förbättras. Samtidigt fanns det en hel del som sällan blev sagt, som pekade på en kunskapslucka kring samverkan som arbetssätt. Arbetssättet i sig kan ge stor effekt på slutresultatet. Därför kom skriften även att handla om hur kunskapsutvecklingen skulle kunna se ut med små förändringar hos dig och mig.

Studien gjordes tillsammans med RådNu, ett nationellt kompetenscentrum för rådgivning vid SLU i Skara. RådNu arbetar med forskning, utbildning, samverkan och konceptutveckling kring rådgivning i allmänhet och lantbrukets kunskapsutveckling i synnerhet. RådNu har

den övergripande visionen om *”ett innovativt och konkurrenskraftigt svenskt lantbruk i ständig utveckling på vägen mot långsiktig hållbarhet”*.

Jag vill rikta ett tack från mig och RådNu till alla de som bidragit med kloka synpunkter, erfarenheter och exempel i intervjuer och samtal. Tack också till dem som läst igenom manuskriptet och utvecklat det längre än vad jag själv hade kunnat.

Victoria Tönnberg, Borgeby april 2018

Författaren är hortonom och arbetar till vardags som rådgivare inom trädgårdsproduktion vid HIR Skåne.

SAMMANFATTNING

I studien genomfördes en intervjustudie kring hur tre kunskapsutvecklingsprojekt i branschen gått till. Personer med erfarenhet av samverkan i lantbrukets kunskapsutveckling kom också till tals och delade med sig av sina synpunkter. Det som framkom analyserades utifrån litteratur i ämnet.

Studiens resultat pekar bland annat på att:

- rådgivare och forskare behöver lära sig och implementera nya och bättre metoder för samverkan och ett processorienterat arbetssätt i lantbrukets kunskapsutveckling. Sådana arbetsätt finns redan beskrivna.
- samverkans- och processkompetensen behöver spridas från person- till organisationsnivå med hjälp av organisationernas ledarskap.
- forskning, rådgivning och myndigheter behöver närma sig varandra genom en medveten kommunikation om på vilket sätt de önskar bidra till kunskapsutvecklingen och genom att utveckla sina relationer.
- för att stimulera en behovsdriven utveckling bör finansiärerna av forskning och utvecklingsprojekt bland annat överväga att bedöma vilken process som har föregått ansökningarna.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord	3
Sammanfattning	4
Läshänvisning	6
Del I Introduktion	7
Bakgrund	7
Metod	7
Om processen	8
Del II Utgångsläge för samverkan	10
Kunskap om varandras förutsättningar	10
Lantbrukarens perspektiv	10
Rådgivarens perspektiv	11
Forskarens perspektiv	13
Sammanfattning av kapitlet	14
Del III Arbetssätt i samverkansprojekt	16
Ringa in frågan	16
Gruppbildande	17
Förutsättningar för effektiv planering	19
Planeringsprocessens faser	21
Planeringens generella överväganden	22
Genomförande	23
Avslutningsfas	24
Del IV Lärdomar från genomförda projekt	27
Smågrisdödlichkeit	27
Tunnelodling av hallon	28
Renkavlebekämpning	29
Generella mönster från projekten	30
Reflektion	30
Del V Framtidsutsikter	31
Analys	31
Rekommendationer	34
Del VI Slutord till den inspirerade	35
Litteraturtips	36

LÄSHÄNVISNING

För bästa helhetsbild av ämnet bör du läsa alla delar i rapporten, men det går också bra att läsa fristående delar.

Del I Introduktion

Här finns information om studiens bakgrund, metod och process. Också själva arbetsprocessen beskrivs, vilket är en del i att ta ett processinriktat perspektiv på kunskapsutveckling.

Del II Utgångsläge för samverkan

Del II är för dig som är intresserad av varför samverkan fungerar så som den gör idag. Det har bland annat att göra med bristande kontakt mellan forskare, rådgivare och lantbrukare.

Del III Arbetssätt i samverkansprojekt

Del III passar dig som är intresserad av hur principer för samverkan skulle kunna användas konkret i projekt och

lärgrupper. Med hjälp av de intervjuades egna erfarenheter beskrivs hur man kan resonera under olika projekt-faser.

Del IV Lärdomar från genomförda projekt

Om du är intresserad av exempel på hur samverkan går till idag är del IV läsningen för dig. Här beskrivs tre studerade kunskapsutvecklingsprocesser samt generella reflektioner kring att arbeta i samverkansprojekt.

Del V Framtidsutsikter

Här ges kort en övergripande beskrivning av utmaningar och möjligheter kring samverkan i lantbrukets kunskapsutveckling, samt rekommendationer inför framtiden.

Del VI Slutord till den inspirerade

Här hittar du som är eller vill bli en samverkanshjärte tips på hur du kan arbeta för utvecklad samverkan i ditt eget arbete eller inom din organisation.

DEL I INTRODUKTION

Här beskriver jag vilka behov som studien grundar sig i och hur studien har utförts.

Bakgrund

Kunskapsutveckling för lantbruk och samhälle

Dagligdags möter svenskt lantbruk problem som behöver lösas. Det kan till exempel handla om problem med ogräs, sjukdomar, tillgång till bra sorter och raser, eller produktionssystem som inte längre är lönsamma. En statlig utredning om lantbrukets konkurrenskraft (SOU 2015:15) har nyligen slagit fast att det behövs mer forskning som möter aktuella behov inom lantbruket. Samtidigt behöver stora samhälleliga utmaningar få sin lösning kring klimat, biologisk mångfald, energi och en biobaserad ekonomi. Lantbruket har av naturliga skäl en roll i alla dessa frågor.

Kunskapsutveckling har potential till att bidra både till lantbrukets och till samhällets nytta. Det kan egentligen antas vara en förutsättning för framgångsrik implementering att lösningarna ska fungera både för lantbruket och för samhället. Denna studie pekar dock på att den kunskapsutveckling som görs kan ha svårt att nå den potential för implementering som egentligen finns.

Potential i samverkan som arbetssätt

Det är en vedertagen uppfattning att komplexa samhällsutmaningar inte kan lösas av någon enskild aktör. Ingen har hela bilden klar för sig eller har alla de resurser och förmågor som krävs. Samverkan antas ofta vara ett lämpligt arbetssätt för att angripa sådana utmaningar. Samverkan handlar om att arbeta tillsammans för att nå ett mål som ingen av aktörerna hade klarat att nå på egen hand. Ju mer komplexa problem, desto större blir behovet av samverkan och att det görs på ett passande sätt. Att studera hur samverkan fungerar är därför en naturlig del av att studera kunskapsutveckling inom svenskt lantbruk.

Samverkan kan sägas inbegripa tre huvudsakliga dimensioner: individen och hens tillgångar och brister (kunskap, attityder, självkänsla, rädslor etcetera), interaktioner mellan individer (till exempel i form av kom-

munikation, relationer, gemensamt lärande) och sedan strukturer och informella/formella beslutsprocesser. Att arbeta med att utveckla samverkan kan riktas mot alla de här planen.

Metod

Fokus och avgränsning

Studien fokuserar på arbetssätt för kunskapsutveckling inom svenskt lantbruk. Uifrån detta ligger inriktningen på interaktioner och beslutsprocesser mellan framförallt lantbrukare, oberoende rådgivare och forskare, i mindre typer av samverkansprojekt, utan underarbetsgrupper. Inom studien har det gjorts utblickar men inte fördjupningar mot samverkan med utbildning, myndigheter eller beställningsförsöksutförare.

Lantbruksprojekt under lupp

Konkreta erfarenheter av samverkan inhämtades genom att studera tre olika kunskapsutvecklingsprojekt med samverkansansats som gjorts de senaste åren inom animalieproduktion, trädgårdsproduktion respektive växtodlingsproduktion. Projekten valdes ut då de hade ett positivt rykte i sin respektive bransch. De totalt 17 intervjuade personerna bidrog både med konkreta reflektioner kring projekten och generella reflektioner kring samverkan i allmänhet. Såväl forskare, rådgivare, lantbrukare som andra intressenter, som deltagit i projekten kom till tals.

Samtal om att möta lantbrukets utvecklingsbehov

Ytterligare tankar om samverkan samlades in genom samtal med sex stycken samverkansintresserade rådgivare och forskare inom animalie-, trädgårds- respektive växtodlingsproduktion. Personerna bjöds in att delta utifrån sina engagemang och erfarenheter av samverkansarbete inom lantbrukets kunskapsutveckling. En person med mångårig erfarenhet som verksamhetsledare för samverkansplattformar delade också med sig av sina tankar.



Många blad gör ett helt huvud i svensk krispsallatsproduktion. Foto: Anna-Mia Björkholm

Bearbetning och analys

- Det som framkom i intervjuerna speglades i och utvecklades vidare utifrån befintlig forskning och litteratur om bland annat samverkansprocesser, rådgivning, lärande, socialpsykologi och teori om lärande organisationer. Det var nödvändigt att använda ett brett angreppssätt eftersom samverkan handlar om allt från individer och det som sker mellan dem till hur organisationer fungerar.
- De intervjuade har nästan alltid återgetts med ordagranna citat. I enstaka fall har det varit nödvändigt att göra någon mindre ändring för att förbättra läsbarheten.
- Eftersom missuppfattningar om olika roller verkade vara ett problem ägnades ett avsnitt åt att beskriva de olika aktörers uppfattningar om och förhållande till varandra.
- De intervjuade gav en bild av att den teoretiska förståelsen av samverkan generellt sett var begränsad vilket fick till konsekvens att man därmed hade svårigheter att få den att fungera i praktiken. Ett avsnitt ägnades därför åt att beskriva hur principer för god samverkan kan tillämpas i en vanlig typ av samverkansprojekt.
- Slutligen analyserades materialet som helhet. En rad rekommendationer togs fram.

Om processen

Uppstart och genomförande

Via samtal med min arbetsgivare kom RådNu i kontakt med mig. Skälet var att RådNu var intresserade av att veta mer om hur rådgivningsorganisationer uppfattade att samverkan gick till i lantbrukets kunskapsutveckling och vad som krävs för att göra sådant arbete mer framgångsrikt. Jag började med att läsa in mig på ämnet för att veta vilken information jag var ute efter hos de intervjuade. Sedan skrev och bearbetade jag materialet parallellt. Det fanns en tanke om att resultatet skulle presenteras i någon form av skrift, men exakt hur bestämde jag mig för under arbetets gång. Jag har haft ansvar för genomförandet och hållit i pennan, men har under hela arbetets gång haft mycket kontakt med Magnus Ljung, statskonsulent och verksamhetsledare för RådNu. Kontakten bestod till stora delar i en dialog om ämnet i sig, att diskutera det jag fått fram, hur det hängde ihop med litteratur och hur resultaten kunde förmedlas till andra.

Reflektion

Genom min yrkesroll och att min utbildning har haft stark forskningsanknytning, har jag fått en förståelse för de olika aktörernas perspektiv. Jag tror att min förståelse tillät många av de intervjuade att sträcka sig längre i sina resonemang än vad de annars hade gjort.

Arbetet tog visserligen längre tid än vad jag först hade planerat, men tack vare det så hann jag snappa upp tankar och idéer från samtal jag hade längs vägen, som egentligen inte alls var del av något strukturerat arbete i studien. I efterhand önskar jag att jag hade haft möjlighet att planera tiden lite annorlunda, så att jag hade kunnat arbeta med bearbetningen under längre tid. Då hade jag bett ännu fler personer reflektera över det jag kom fram till och hur de tog till sig den här skriften. Trots allt så handlar ju mycket av behovsdriven utveckling om just

detta, att experimentera sig fram till hur man ska hitta och presentera resultat så att de kan implementeras.

En förändring som får direkt verkan är att jag utvecklat mig själv till att förstå och reflektera över samverkansprocesser utifrån min egen position i lantbrukets kunskapsutveckling. Inte minst så har mitt arbete gjort kollegorna och många av de intervjuade mer nyfikna på ämnet. Framöver är tanken att skriften bland annat ska kunna användas både av de som är personligt intresserade av frågan och inom RådNus verksamhet.



En regnig dag passar det bra att väga upp utsäde. Foto: Madeleine Nilsson

DEL II UTGÅNGSLÄGE FÖR SAMVERKAN

Eftersom en del av barriärerna för samverkan tycktes ligga i missuppfattningar och bristande förståelse för varandra valde jag att beskriva perspektiv hos lantbrukare, rådgivare och forskare. Det är värt att notera att det är relativt få lantbrukare, och till viss del också relativt få rådgivare och forskare, som har varit involverade i samverkansprojekt inom kunskapsutveckling överhuvudtaget. Därför är det tänkbart att de som kommit till tals här har djupare insikter och ett mer erfarenhetsbaserat perspektiv på ämnet än vad deras kollegor i allmänhet har. Beskrivningen utgår från de intervjuades faktiska erfarenheter, deras resonemang och deras uppfattning om hur man tänker inom den egna organisationen.

Kunskap om varandras förutsättningar

På gott och ont är människor dåliga på att ifrågasätta sin egen världsuppfattning. Därför är det viktigt att de olika delarna av kunskapskedjan samtalar med varandra tillräckligt väl för att agera efter de möjligheter och begränsningar som faktiskt finns. Anledningar till att man inte aktivt söker kontakt med varandra eller inte väljer att upprätthålla långsiktiga relationer kan till exempel vara att man inte ser poängen med det eller att man helst inte vill bli ifrågasatt. I följande avsnitt skildras lantbrukares, rådgivares och forskares tankar kring kunskapsutvecklingsprojekt och deras syn på varandras roller.

Lantbrukarens perspektiv

Det som lantbruksföretagen bland annat har gemensamt är att företagen ska generera vinst så att verksamheten kan drivas vidare enligt ägarens önskemål. Motiven för att ha kontakt med rådgivare ändras över tid bland annat beroende på hur företagen utvecklas, tillgängliga resurser, kunskapsnivå och hur regelverken förändras. Rådgivarkontakten varierar beroende på branschinriktning

och var i landet företaget finns. Få lantbrukare har erfarenheter av kontakt med forskare. Beroende på produkt kan lantbruken dessutom ha olika konkurrenssituation gentemot varandra.

Arbetsätt

Att dela med sig av idéer kan sätta lantbrukaren i en svår position. Om det är något som gården själv klarar att implementera eller redan har implementerat så kan lantbruket missa en potentiell konkurrensfördel gentemot eventuella konkurrenter. Idéer på gårdsnivå skulle kunna bli innovationer med till exempel potential för patent. Produktutveckling och kommersialisering ingår dock sällan i lantbrukarens ordinarie verksamhet. Beroende på omständigheterna, till exempel de ekonomiska, varierar intresset för att engagera sig för branschen respektive sin egen verksamhets utveckling. Till exempel kan företagens konkurrenssituation, ekonomiska situation och förändringar i myndigheternas regelverk (till exempel sämre tillgång till växtskyddsmedel) påverka incitamenten för lantbrukarna att engagera sig i gemensam kunskapsutveckling till nytta för branschen i stort. Givetvis så spelar det också roll hur mycket tid som kan avsättas.

Lantbrukarna är generellt intresserade av resultat som kan omsättas i företaget, ju förr desto bättre. Intresset kan vara svalare för projekt med en oklar vision för hur och när tillämpningen ska kunna ske.

Att förstå sin omgivning

Lantbrukarna är experter på praktiska överväganden i produktionen och hur olika moment praktiskt genomförs. Det är naturligt att det är det egna företagets produktionssystem och dess förutsättningar lantbrukarna känner till bäst. De har inte alltid koll på vad som behövs i många andra företag, även om de producerar liknande produkter. Detta innebär att det kan vara svårt att arbeta med enstaka ”lantbrukar- eller branschrepresentanter” för att få en bild över den totala behovsbredden hos slutanvändarna.

Det finns både befintliga och historiska exempel på system där försöksmedel samlats in genom en avgift på



*Studiebesök i jordgubbsodling. Odling på bord sparar plockarnas ryggar och knän.
Foto: Victoria Tönnberg*

gödselmedelinköp eller där medel samlas in via en del av medlemsavgiften i branschorganisationer. Sådana system bidrar till en generell kunskapsutveckling, men avgifterna går inte nödvändigtvis till försök som den enskilda lantbrukaren anser sig ha nytta av. Detta kan på sikt erodera viljan att stödja finansieringssystemen.

Lantbrukarna ifrågasätter hur stor nytta projektmedel gör på gårdsnivå. En lantbrukare menar:

Nu hårdtrar jag det, men det är så att mycket startas för att tjänstemännen ska få jobb. Så upplever man det ofta som odlare. Man känner att: ge hit pengarna istället – till mig som kan göra något konkret av det. Att det landar i något (...) istället för att det ska mala en jävla massa kvarnar i tjänstemannaled.

Citatet speglar en frustration över att den forskning som görs inte ger nytta för företaget. Det kan också finnas en känsla av att forskningen är politiskt styrd, och att man ifrågasätter legitimiteten i politiken och om forskningen handlar om rätt saker. Lantbrukarna kan också känna sig motarbetade från myndigheter och samhällsopinion att bedriva försök som går utanför gällande regelverk.

Lantbrukarna menar att samverkan kan halta beroende på arbetssättet, att saker ska *”malas o ältas in i minsta detalj”*. Tidshorisonten kan upplevas förskjutats framåt av taktisk skäl för att lösa forskarens finansiering:

Det är liksom, det här behöver inte vara klart förrän 2020. Men vad fan, gör det klart nu! Har man väl satt igång något så jobbar man med frågan, det är slöseri med både tid och pengar att hålla på och älta något. (...) Jag tror att det handlar mycket om taktik och pengar.

Lantbrukare kan vara kritiska till bristen på innovationskapacitet hos både rådgivare och forskare. Detta leder till

att produktionen inte utvecklas tillräckligt snabbt eller mycket. Det handlar inte bara om lantbrukarnas förmåga att innovera, utan denna kapacitet måste finnas hos alla aktörer. En oro lyfts över möjligheten att hitta arbetskraft som motsvarar företagets kompetenskrav, och oro över att studenter inte får rätt kompetens i dagsläget. Det ses som en brist för kunskapsutvecklingen: dels för företagen själva och dels för kvaliteten på till exempel den forskning som kan bedrivas. En person sa så här:

Universitetets kanske värdefullaste produkt är mogna och välutbildade studenter som kan göra bra jobb i yrkeslivet: privat, i myndigheter och på olika ställen.

Rådgivarens perspektiv

Den oberoende rådgivningen finansieras i dagsläget till stor del av kunderna. Rådgivningen präglas generellt av hög kunskapsintensitet och av en löpande dialog med lantbrukaren kring kunskap och idéer för att identifiera de bästa lösningarna för lantbruksföretaget. Många rådgivare har begränsad personlig kontakt med forskare, emedan en mindre andel har regelbunden kontakt, också med utländska forskare. Få rådgivare driver projekt på egen hand eller i samarbete med forskare.

De rådgivare som ändå har kontakt med forskningen har det av flera anledningar. De ser fördelar med det för att exempelvis

- leverera den senaste kunskapen i rådgivningen
- skapa kundnytta
- dra nytta av forskarnas kompetens
- få möjlighet att arbeta i stimulerande forskningsprojekt

- verka för branschens och rådgivningens bästa genom att påverka forskningen.

Arbetssätt

Rådgivarna uppfattar sig i intervjuerna påtagligt ofta som dem som tar initiativ gentemot forskaren till samarbete och idédiskussion. Rådgivarna är osäkra på om forskarna har förstått att det är smidigt att gå via rådgivarna för att få överblick över var utvecklingsbehoven finns och hur de ser ut överlag i branschen. Utifrån intervjuerna framträder det en bild av att forskare inte alltid förstår rådgivningsverksamheten och rådgivarens kompetens och kontaktnät.

Nä, men de har väl inte förstått att det kanske har en betydelse om rådgivaren får vara med i projektet också, att det kan tillföra något.

Så gott som samtliga rådgivare har erfarenheter av att bli ”använda” som ett namn i en ansökan, men att man inte får rimlig möjlighet att påverka projektet, som forskaren av finansieringsskäl oftast blir huvudsökande för. Det handlar om att rådgivaren blir kontaktad när det gynnar forskaren och inte för att vårda en långsiktig yrkesmässigt relation. Rådgivarna menar att forskarna vill ha med rådgivarna på projekt för att *”det står i utlysningarna nuförtiden”, ”för att få verklighetsförankring” och ”för att få det tillämpat”*.

Rådgivarna upplever att många forskare inte bryr sig om att ta kontakt med rådgivningen utan väljer att köra *”sitt eget race”*. Detta kan tyda på att rådgivningsföretagen har mer att göra när det kommer till kommunikation och tydlighet mot forskarvärlden vad gäller både verksamheten i stort och vad gäller projektmedverkan. Kanske borde också rådgivarna rannsaka hur duktiga de är på att anlita forskare i projekt och aktiviteter som rådgivningen är huvudman för.

Rådgivarna berättar också om långvarig samverkan med forskare och samverkan som fungerar väl. De intervjuade rådgivarna ger bilden av att rådgivningens samverkan med akademi i stort sett är på personnivå, och att samverkan oftast sker med *”vissa forskare”*. *”Jag kan nämna ett jättekonstigt fenomen inom forskning, det är alltid personberoende.”*

Rådgivarna kan ta rollen att jämka mellan lantbrukarens och forskarens mål, och hjälpa till att tolka och tydliggöra saker i kommunikationen dem emellan:

Det handlar väl om att hjälpa till att förklara saker bättre åt båda håll så att det inte blir något missförstånd. (...) det är en tolkningsroll att överföra vad som verkligen menas.

Samma rådgivare förklarar att det är en kommunikationsutmaning att forskarna och lantbrukarna ofta inte har med sig liknande erfarenheter och kan ha svårt att förstå varandra. En rådgivare uppfattar också att det

finns en konkurrens mellan forskare och mellan universitet:

Det kanske är lite för mycket revirtänk kring forskarvärlden. Jag tror att... alltså alla borde se att slutmålet ska vara lantbruket i allt man gör, slutanvändaren. Ofta kör man sitt race och samarbetar helst inte inom forskarvärlden så mycket (...) och kunde vi hitta den samverkan så hade man nått resultat mycket snabbare, tillämpade resultat (...) Man ser kortsiktigt, med kortsiktig ekonomi så tjänar man på att hålla det inom sin grupp. Långsiktigt förmodligen inte. Om vi ska nå lantbrukarna.

Det berättas också att rådgivaren genom sin roll kan koppla ihop olika forskargrupper inom och mellan universitet till att arbeta med varandra. Rådgivarna betonar att de genom sitt arbete med projekt försöker få projektens genomförande och resultat så relevanta för lantbrukaren som möjligt. Flera rådgivare berättar om att leda så kallade ERFA-grupper där lantbrukare träffas i grupp för att lära. ERFA-grupper drivs efter deltagardrivna principer, och det finns potential i att använda ERFA-grupper för att fånga upp idéer till forskningsfrågor.

Det verkar inte finnas någon uttalad strategi från ledningshåll att kunskapsutvecklingsprojekt ingår i rådgivningsverksamheten, men kanske håller det på att förändra sig.

Det har ju från början inte varit drivet därifrån. Nu tycker jag att jag får uppskattning för det, det tycker jag. Men det hänger ju väldigt mycket på min egen drivkraft, så det är väldigt personbundet, och det måste det kanske vara.

Samma person menar att intresset för att jobba i projekt sprider sig till kollegorna:

Att jag har hållit på med det gör att det blir naturligt för de andra också. Det är kanske jag som oftast har sökt projekt, men de har ju också varit involverade mer.

Att förstå sin omgivning

Rådgivarna är genom sitt arbete väl insatta i lantbruksföretagens prioriteringar och hur de fungerar. Det finns hos de intervjuade rådgivarna också en märkbar förståelse för forskarens villkor och tänk. Detta kan förutom personliga kontakter med forskningen ha sin bakgrund i att rådgivarna ofta själva har en högre universitetsutbildning, oftast från SLU.

Rådgivarna påpekar att när forskningen inom ett område blir för liten blir också forskargrupperna små och splittrade. Det minskar möjligheterna till samverkan över tid eftersom rådgivningens och forskningens kunskapsområden upphör att överlappa varandra.



*Fältvandring i rapsetableringsdemo. Mest insatser gav inte alltid bäst resultat.
Foto: Anna Larsen*

Forskarens perspektiv

Forskningsmiljön karaktäriseras bland annat starkt av sökandet efter projektmedel, då det för merparten av forskarna är det som krävs för finansiering av tjänsten. I den typ av mindre projekt som den här studien fokuserar på kan de här förhållandena ge konkurrens mellan universitet, mellan forskargrupper och ibland mellan forskare i samma grupp.

De intervjuade forskarna menar att det krävs samverkan och samarbete för att långsiktigt kunna bedriva intressant forskning. För forskarna är det viktigt att producera vetenskapliga publikationer av hög kvalitet. Det har betydelse för hur attraktiv man är att samverka med för andra forskargrupper, hur ansökningarna bedöms och för hur mycket anslag institutionen får från universitetet. Forskarna anger flera olika anledningar till att ha nära kontakt med rådgivningen. De ser fördelar med det för att exempelvis

- lära sig saker och få nya idéer
- det gör det lättare att få kontakt med lantbrukare och försöksgrådar
- kunna rikta sin forskning så att den blir mer tillämpad
- höja relevansen på sina ansökningar så att de blir lättare att skriva och att de lättare beviljas
- de tycker att det är intressant
- det är del av det personliga yrkesnätverket.

De intervjuade forskarna ger alla uttryck för en indirekt konflikt mellan att arbeta med tillämpad forskning och att fullt ut satsa på en akademisk karriär. De förklarar det med att det tar tid att arbeta tillämpat, att det krävs tid för att hålla sig ajour med branschen och det vetenskapliga samhället samtidigt, och att det för nuvarande i stort sett

inte finns incitament i det akademiska systemet att arbeta i nära kontakt med branschen. Trots det så uttrycker de intervjuade forskarna ett personligt engagemang för att arbeta med att utveckla praktiska lösningar för lantbruket. Det grundar sig bland annat i värderingar om vad personerna tycker är viktigt och i ett intresse för interaktion med andra människor som jobbar mot samma mål. En del forskare tycker att de får uppskattning och erkännande från branschen. En forskare uttryckte sig så här:

Det är spännande, den här delen med tillämpningsnära forskning när det finns stora behov där ute. Det är mycket roligare än att ha ett litet papper som ingen lantbrukare har intresse av. (...) Det är meningsfullt och man får ett erkännande.

Arbetsätt

Forskarna tycks vara väl förtrogna med arbetssättet att forskningsfrågor produceras på universitetet av forskare, och menar att det ofta kan kännas ensamt att arbeta på det sättet. Tidsbrist är en bidragande orsak till arbetssättet, men också bristande branschanknytning, nätverk och erfarenhet. En forskare konstaterar: *"Att sitta på sin egen kammare leder inte så långt egentligen."*

En person konstaterar att det är en viktig del av kunskapsutvecklingen att göra kunskapssammanställningar för att aktualisera gammal forskning, och se hur den kan tillämpas i dagsläget. Sådana sammanställningar kan också fungera som förstudier, som det annars är svårt att få anslag för. I dagsläget bekostas sådana kunskapssammanställningar av olika centrumbildningar vid bland annat SLU.

Från forskarhåll lyfts en önskan om att rådgivare och lantbrukare skulle bli bättre på att samordna sig och att

tala om vad de faktiskt vill ha och behöver för forskning. En forskare säger:

Forskningsfinansieringen vi redan har idag skulle vi då lägga mer på deltagardriven forskning och se det som lite mer rumsrent (...) Jag menar inte att det behövs mer pengar, det handlar om att göra rätt sak med de pengar som finns.

Forskaren ser möjlighet att få till deltagardriven forskning genom att utnyttja befintliga strukturer som till exempel rådgivningsorganisationerna och SLU:s plattformar och centrumbildningar.

Det resoneras om att alltför lite vikt läggs vid att utveckla forskningens arbetssätt jämfört med kunskap om forskningsfrågan.

Erfarenheterna man skaffar sig genom att jobba i projekt, det är ju en viktig del i kunskapsöverföring. Det är ju inte bara resultat utan processen det handlar om. (...) eftersom man redan är igång med andra grejer blir man inte någon ambassadör för det som har gjorts, för man håller ju på med nya grejer.

Eftersom samverkan gynnas av särskilda arbetssätt snarare än av särskild kunskaphöjd är det problematiskt. Uppföljningen av projektens arbetssätt ges inte tillräckligt med utrymme.

Nu är resultaten av projekten klart och då berättar vi om det, men det finns oftast ingen plan för hur det ska omsättas. Oftast, men vi ska inte dra alla över en kam, det är något som saknas där. (...) Det ska vara en större tydlighet för hur det ska gå till redan när man håller på med projektet.

En person betonar betydelsen av att följa upp vilken samverkan som faktiskt har skett eftersom det finns en utbredd erfarenhet av att samverkan ofta inte sker i enlighet med projektansökningarna. Forskarna resonerar om att samverkan kan ge en snabbare spridning av resultaten, och tar upp att universitet ofta får kritik för att inte sprida forskningen tillräckligt väl. En forskare (med gott branschnätverk) menar samtidigt att bra tillämpbar forskning sprider sig självt inom branschen.

Flera av intervjupersonerna beskriver hur de har utvecklat sitt sätt att arbeta med samverkan över tid, bland annat tack vare personlig mognad och ökad erfarenhet.

Jag har talat om att såhär vill jag göra och ni får inte tycka något annat. Efterhand har jag lärt mig att lyssna på referensgrupperna...

Forskarna är de som känner mest ansvar för att detaljerna ska stämma, vilket kan väcka irritation och hämma arbetsglädjen hos lantbrukare som inte är vana vid arbetssättet. Forskarna pekar ibland på att lantbrukarna

inte tycks förstå hur viktigt det är med detaljerna, att försöksupplägget blir rätt och att forskning tar tid.

I alla intervjuer kommer forskarna in på studenter och utbildning. Studenter används både för att utforska forskningsfrågor, för att fånga upp idéer, för att föra ut forskningsresultat till praktiken och för att etablera kontakt mellan universitet och företag.

Att förstå sin omgivning

Hos de intervjuade forskarna finns i allmänhet en god förståelse för hur rådgivningen fungerar, men det anas att bilden kan se väldigt olika ut beroende på vem man pratar med. En person beskriver en generell uppfattning såhär:

Jag tror att det är ganska diffust vad ni faktiskt gör. Vad är det att vara rådgivare? Jag tror inte att den bilden är ok, uppdaterad eller så.

Forskarna beskriver inte en lika uppsökande kontakt mot rådgivningen som de intervjuade rådgivarna gör. Rådgivningen verkar inte ses som en självklar samarbetspartner. En reflektion görs i att det är viktigt att forskningen och dess samverkanspartner kan förstå varandra.

För att få till bra samverkan gäller det att få till de här mötesplatserna och ömsesidig förståelse för varandras verksamheter.

Fokus tycks ligga på att förstå vad som går att få finansiering för snarare än på branschens behov.

Det är inte forskaren som bestämmer vilken forskning som ska genomföras, det är forskningsfinansiärerna.

Sammanfattning av kapitlet

- Samspelet mellan nuvarande arbetssätt och system förskjuter forskningens fokus från att se vad som är viktigt för användarna och samhället till att se vad som är viktigt för att få finansiering.
- Finansieringens kortsiktighet medverkar till bristande incitament för att utveckla relationer och grupper av forskare, rådgivare och lantbrukare som kan göra breda problemanalyser om vad som är viktigt för tillämpningen och hur det kan beforskas. Urvalet av hur behovsdrivna och viktiga olika projekt är förskjuts därmed från innan det att ansökan skrivs, till att bli en gallringsprocess hos finansiärerna.
- I dagsläget tycks inte finansiärerna lägga fokus på vilken process som har föregått ansökan eller

vilken processkompetens och val av arbetssätt som finns i projekten.

- Det tycks finnas en brist på progression i utvecklingen av arbetssätten inom lantbrukets kunskapsutveckling. Bidragande faktorer kan vara att det inte tas hänsyn till vid projektredovisning eller i organisationernas interna arbete.
- Det förefaller i allmänhet vara en låg grad av kontakt mellan forskare och rådgivare respektive lantbrukare. Anledningar till det kan bland annat vara en bristande förståelse för varandra på grund av olika bakgrund och bristande incitament att ha kontakt med varandra i nuvarande system.
- Såväl rådgivnings- som forskningsorganisationerna i studien visar på bristande organisatoriskt stöd för att arbeta med samverkansprojekt. De som arbetar i samverkansprojekt uttrycker generellt, men inte alltid, att de gör det mycket

tack vare eget engagemang och inte för att det finns en uttalad önskan om, eller incitament att göra det från organisationen.

- Att det fungerar som det gör visar delvis på brister i systemet, men det visar också på brist på arbetssätt som är anpassat för att producera tillämpade resultat inom det befintliga systemet. Vilket arbetssätt som praktiseras är till viss del en kompetensfråga och till viss del en kulturfråga inom och mellan organisationer.
- Forskarna vet hur man ska skriva med referensgrupper i ansökningarna, men ändå tycks det vanligt att referensgrupperna i själva verket inte används. Det är ett problem när aktörerna vet vad som krävs för att få pengar men sedan inte arbetar enligt den samverkan som beskrivs. Det verkar finnas kompetens för att skriva "rätt" i ansökningar, men att det sedan saknas kompetens för att faktiskt genomföra projektet enligt plan vad gäller samverkan.



Resultatet blev helt olika beroende på om plogen hade en spaltvändskiva eller en vanlig vändskiva. Foto: Daniel Finnfors

DEL III ARBETSSÄTT I SAMVERKAN

Här har jag skrivit ned generella resonemang och konkreta tips för den som vill lära sig mer om praktiskt genomförande av projekt enligt principer för god samverkan. I slutet av varje del finns också frågor för reflektion. Tanken är att genomförandet ska anpassas till varje aktuell situation som läsaren sedan stöter på. Med bättre förståelse för principerna hoppas jag att det ska bli lättare att se nya möjligheter för det egna arbetssättet. Principerna är tillämpbara på lärgrupper generellt. Materialet kan förutom för egenstudier användas i lärgrupper kring samverkan och hur det kan integreras i den egna verksamheten.

Ringa in frågan

Problemanalys

”Vad är problemet?” Det är en högst relevant fråga i arbete med behovsdriven forskning. Att jämföra många olika problem och att bedöma vilka som är mest relevanta och genomförbara att lösa kan antas vara en förutsättning för en rationell behovsdriven kunskapsutveckling. De intervjuades erfarenheter visar att det ofta inte sker någon systematisk jämförelse och genomlysning av problemställningar. En person sa såhär:

För länge sedan när det fanns mer försöksverksamhet, branschforskningsinstitut så skulle man sitta tillsammans för att diskutera vad man skulle göra försök på. Alltså idéerna till något. Det samtalet förs ju inte idag.

En forskare som insett denna brist konstaterade:

Skulle jag göra ett projekt idag skulle jag nog utgå ännu mer ifrån och ha en djupare dialog där man diskuterar vilka frågor man egentligen vill lösa och tvinga fram sådana svar från odlare och rådgivare.

Olika personer har olika bilder av vad som är problem

och olika idéer på möjliga lösningar. För att både problem och intressanta idéer ska kopplas ihop är det önskvärt med ett kontinuerligt utbyte mellan lantbrukare, rådgivare och forskare. Kontakt mellan dessa professioner i sig möjliggör också ”det oväntade mötet”, där olika perspektiv och kompetens bryts mot varandra, och resulterar i bättre och kanske oanade resultat.

Rolig samverkan är en teolog, en veterinär, en hortonom och i slutet av dagen har man kommit fram till något som man aldrig hade kunnat komma fram till själv. Det är att hitta en pusselbit (...) annars hittar den pusselbiten aldrig rätt när man ska pussla tillbaka den i hela systemet.

Relationer - en del av kunskapsutvecklingen

Att dela tankar och idéer gynnas av goda relationer mellan människor.

Det är nog svårt att börja något utbyte utan att man har en relation till varandra. Man måste jobba med det mycket i början. (...) Det är jättesvårt att börja samverka, med någon som man inte vet vad den har för ingångsvärden.

Relationer för kunskapsutveckling kan utvecklas genom exempelvis personliga kontakter, nätverk, lärgrupper eller mötesplatser som är skapade som ”samverkansverktyg” med syfte att stimulera till samtal och på sikt till samverkan. En del forskare förklarade att de också använde studenter för att hålla kontakt med branschen.

En möjlighet som är förhållandevis enkel är att bjuda in personer från andra delar av kunskapskedjan till branschens, rådgivningens eller forskningens egna träffar. En av de intervjuade uttryckte sig så här angående formen för samverkan:

Ska man driva utvecklingen i en ny riktning så är det ju ingen idé att skissa på något stort. Målet kan ju vara att ha hur mycket som helst, men man måste börja någonstans, och då måste man börja med det man redan har. Se hur man på ett enkelt sätt kan börja rulla igång.

Tips för att ringa in frågan

- Skapa relationer utifrån intresse för både person och sak - de hänger ihop!
- Hitta former för att tillsammans med andra, med ett perspektiv olikt ditt, hitta, jämföra och analysera problem
- Ta initiativ till att fånga upp, föra vidare och utveckla idéer från ERFA-grupper, rådgivningsföretag, branschträffar med mera
- Bjud in till intressanta fortbildningar och seminarium, även interna när så passar
- Hitta dina forum för "det oväntade mötet"

Reflektera över

- Hur skapas relationer med kontinuerligt och ömsesidigt utbyte, med ge och ta?
- Vilka är dina personliga kriterier för vilka projekt du vill arbeta med?

Gruppbildande

Jag har valt att inte ta någon hänsyn till den nu vanliga formen för projekt, med en eller flera sökande, varav en huvudsökande, samt en referensgrupp. Med samverkan som arbetssätt är det ju inte formen som är det viktigaste, utan processen och resultatet. Avsnittet resonerar därför mer om arbetssättet än om tekniska uppdelningar i sökande och referensgrupp, eller hur processen löper i förhållande till ansökningsprocessen.

Projekt- och processledning

Två ledande funktioner är relevanta att förhålla sig till:

- Projektledning - tar ofta administrativt och genomförandemässigt ansvar för projektet.
- Processledning – leder processen så att arbetssättet och resultaten blir så bra som möjligt.

Ofta är projektledaren och processledaren i praktiken samma person, men ofta saknas en teoretisk förståelse för processledningens principer och arbetsmetoder hos projektledaren.

Det gör att det kan finnas en reell och outnyttjad förbättringspotential i de projekt som genomförs. Processledning är värdefullt, och bör tas in i de situationer då sådan kompetens saknas. Då tiden är knapp och relationerna svagare lägger det större ansvar på den som intar en ledande roll.

Organisationer hade kunnat ha nytta av att ha duktiga processledare som interna resurser för att vara med och utforma och leda samverkansprojekt. På så sätt hade projektledarrollen blev mer professionaliserad, och processledarrollen likaså. Tillgång till processledning är en känd framgångsfaktor för framgångsrik samverkan och för att producera tillämpbara projektresultat.

Gruppsammansättning

När utmaningarna är komplexa, som de ofta är i lantbrukets kunskapsutveckling, krävs kompetens från flera håll. Att hitta rätt gruppsammansättning och att bygga relationer mellan gruppdeltagarna spelar stor roll för att göra idén till verklighet.

I en sökande- eller referensgrupp så behöver det förutom personer med ämneskompetens också finnas personer som har goda personliga nätverk och är duktiga på just processtyrning. Det kan antas vara ett vanligt misstag att mest inrikta sig på ämneskunskap.

En person konstaterade angående gruppsamverkan att alla inblandade behöver få ut något av samverkan för att det ska fungera bra:

Det handlar om att hitta rätt sorts folk på alla håll, folk som vill åstadkomma något. Det ska vara en win-win situation för alla inblandade; bönder, rådgivare och forskare.

För att kunna tillfråga rätt personer krävs i praktiken en personlig kännedom om dem och en känsla för hur de skulle fungera tillsammans, en person förklarade:

Det är svårt, det är väldigt tydligt vem man tar in i en referensgrupp. Alltså det, det kräver erfarenhet av personerna. Alltså bildandet av en referensgrupp är nyckeln till att lyckas.

Det bästa är alltså att först lära känna en person innan man försöker att samverka med projekt med hen. Många av de intervjuade menade att olika människor har olika lätt för att arbeta i samverkansprojekt, och att andra är olika lätta att samverka bra med.

En person resonerade kring detta och argumenterade för att det kan finnas anledningar att reflektera över en

sådan föreställning om varandra, eftersom den kan leda till att vissa behandlas nedlåtande:

Det handlar om att man ibland behandlar andra människor nedlåtande i sådana här sammanhang. Och då tycker jag att det är viktigt att vi uppmärksammar det.

Personen menade vidare att det kan anses finnas ett ansvar att samarbeta även med dem som inte är så lätta att samarbeta med då de kan ha ”erfarenheter, kunskap eller kreativitet” som är viktiga för projektet, men att det då kan krävas lite anpassning:

Det hänger också ihop med tid, och pengar som du frågar om. Finns det tid kan saker få ta lite tid, och kostar lite mer pengar gör det ju det då. Då kan även sådana här personliga... då kan det också lossna eller vända eller vad man säger.

Barriärer för samverkan

Att personer är tveksamma till att samverka kan ha andra skäl än de som handlar om själva frågan, så som till exempel att man tror att man ska bli utnyttjad eller att man inte trivs med någon av de andra i gruppen. Det är inte oviktigt att ge möjlighet för den man frågar om deltagande att även ta hänsyn till sociala aspekter när de bildar sig en uppfattning om projektet. *”Jag väljer hellre vem jag ska samverka med än om vad”*, konstaterade en person.

Samma person berättade också att de tillfälliga omständigheterna i branschen spelar roll, t.ex. att om näringen är under ekonomisk press så ändrar sig fokus och intresset för olika typer av frågor. Det finns också erfarenhet av att personliga attityder har betydelse: *”Det finns delar av branschen som inte är mottaglig och då är det ingen idé.”*

Grupp, hur då?

Formella grupper kring ett projekt, till exempel projektgrupp eller referensgrupp kan ta bort en del otydlighet kring hur projektet är organiserat både utifrån och inifrån projektet sett. Samtidigt kan grupper upplevas exkluderande. Det kan vara en utmaning att hålla ihop gruppen samtidigt som relationerna till de utanför gruppen ska underhållas.

Samverkansprojekt ändrar sig över tid med vad som står på agendan. Det är inte säkert att samma personer som kan bidra i början av projektet kan bidra i slutet av projektet, eller att de alls är intresserade längre. Det kan tänkas vara en fördel att från början bygga in någon form av flexibilitet i gruppansammanställningarna. Av intervjuerna att döma tycks detta vara ovanligt i dagsläget. I praktiken kan det innebära att grupper inte används enligt deltagarnas intresse, utan för att uppfylla en fastslagen projektplan.

En intervjuad ifrågasatte behovet av krav på referensgrupp:

När är det bra och när är det inte bra med referensgrupper? När är samarbete mellan många aktörer en tillgång och när är det ett hinder?

En annan menade på att det kanske inte alltid måste vara just en grupp knuten till projekt:

Att någon annan är engagerad är väldigt värdefullt. Men om det behöver vara en hel referensgrupp som är det är jag inte så säker på om det är nödvändigt.

Samtidigt är det inte alltid så att referensgruppen alls används. Flera intervjuade pekar på erfarenheter av ”skensamverkan”, till exempel hen som berättade om erfarenheterna av att sitta i *”...någon referensgrupp som inte blir tillfrågad i någon större utsträckning.”* Flera rådgivare pekade på att kraven faktiskt ger positiva effekter genom bättre projekt när rådgivare blev involverade på riktigt. *”Det är en ganska bra grej som har förändrats ändå. Även om det tvingas in i början så blir det till nytta.”* Kanske kunde referensgrupper användas på ett smartare sätt i framtiden?

Projektnätverk

Genom att ha så få personer som möjligt, men så många som behövs, i en grupp, gynnas en snabbare utveckling av gruppens samarbetsförmåga. Att använda ”kompetensnätverk” skulle kunna vara ett sätt komplettera referensgruppens för- och nackdelar. Sammansättningen av personer till olika möten kan då skraddarsys beroende på frågan som ska diskuteras, till exempel att referensgruppen då kompletteras med andra som är duktiga på ett visst område.

Att ha nätverk knutna till projekten kan särskilt tänkas vara en fördel för tidsmässigt längre projekt, i projekt när det av olika skäl är svårt att sätta ihop en grupp, då det är svårt att på förhand veta en lämplig gruppansammanställning, eller då det behövs olika input i olika faser av projektet. Det är möjligt att arbetssätt helt utan referensgrupper i praktiken är mest lämpat för relativt avgränsade projekt eller projektdelar.

Det kan vara intressant för framtiden att använda arbetssätt där det bästa från både referensgrupper och nätverk tas tillvara och används parallellt. Det finns potential att öka både referensgruppens kraft och minska den administrativa bördan genom att arbeta mer med kompetensnätverk.

Samarbetspartners med kommersiella intressen

Ibland finns det värde i att inkludera företag som arbetar med produktutveckling och distribution. Det kan bidra till att implementeringen går snabbare, och ibland till att det blir en implementering överhuvudtaget. Var går då gränsen mellan forskning och produktutveckling inom privat sektor? En person menade på att det var viktigt att reflektera över det:

Tips för gruppbildande

- Lägg tid på att lära känna personer innan du försöker att samarbeta med dem
- Ta reda på vad personer vill ha ut av projektet
- Låt gruppen komma till tals om vilka som ska bjudas in
- Berätta vilka andra som ska vara med i projektet när du ska tillfråga någon om att vara med
- Sträva efter att hitta balansen mellan grupper och nätverk för ditt projekt
- Använd gruppen för att involvera alla relevanta delar av kunskapsutvecklingskedjan i projektet
- Involvera myndigheter när det är relevant för tillämpningen

Reflektera över

- Vad vill jag generellt få ut av de projekt jag är med i?
- Hur balanserar jag arbetet i projekt gentemot andra delar i mitt arbete?
- Har du duktiga processledare omkring dig som du kan ta hjälp av mer än du gör idag?
- Vad vet du om processledning?
- Hur ser du på att utveckla kunskap som företag kan profitera på?

I mitt arbete tänker jag tillämpbarhet och nytta, men vi får aldrig kantra över så mycket att det blir... Det kan komma situationer då företag vill profitera på olika sätt. Man kan hamna i fällor. Där får man vara vaksam.

Just kring att förbereda för kommersialisering kan det uppstå intressekonflikter och osäkerheter hur man som projektägare ska ställa sig. Vilka av flera konkurrerande företag ska man samarbeta med till exempel?

Ett generellt svar kan vara att försöka välja det företag som lättast ser ut att kunna hjälpa till att förverkliga lösningen på ett bra sätt för slutanvändarna. Det är samtidigt en bra ambition bibehålla goda relationer till företag som man inte går vidare och samarbetar med. Förhållandena kan ändras.

Regelverksinnovation

Lantbruket omfattas av många regler och föreskrifter från olika myndigheter. För att utveckla produktions-systemen kan också regelverken behöva utvecklas och utmanas. Myndighetspersoner kan därför med fördel knytas an som intressenter till projektet så att informationsutbyte och intresse etableras hos de berörda instanserna.

I det här fallet med myndighetsutövning försökte vi ha möten och säga att så här kan man inte göra. Kommer inte ihåg vad det resulterade i, men kanske resulterade det i något i alla fall. Ibland skulle man nog ha ännu tätare samarbete.

Myndighetskontakt kan också underlätta för att få tillgång till information om vilka regler som är eller kan tänkas bli aktuella för den framtida tillämpningen.

Förutsättningar för effektiv planering

I avsnittet beskriver jag vad man kan tänka på för att skapa förhållanden som gynnar samverkan i projekt. I slutet av avsnittet tar jag upp några förslag på hur ledare kan tänka angående att skapa miljöer som gynnar både internt samarbete och extern samverkan. Förslagen är utformade efter principer för vad som gynnar både internt samarbete och extern samverkan.

Fokus på känslan

Att skapa förutsättningar för en effektiv planering kräver förutom fokus på sakfrågor också fokus på gynnsamma känslor och relationer. Personer i grupper tänker dels på sig själva som individer och dels som en del av gruppen, ”jag och vi”.

De behov som behöver mötas kan dels vara personliga (till exempel förverkliga sig själv som kunnig lantbrukare), men dels komma från att personen representerar en social identitet som uppstått i gruppen (till exempel behovet av att utveckla integrerade metoder mot ogräs i spannmål).

Som processledare är det en känd utmaning att tillgodose individens behov av att bli sedd och bekräftad, och att gruppen ska fungera så att sociala identiteter skapas och sakfrågan utvecklas. En person berättade om sin insikt om att möta känslomässiga behov i samverkan:

Det som egentligen betyder allt i ett projekt, på en arbetsplats, i en relation, det är liksom det här, hur samarbetar man verkligen konkret, hur möter vi varandra, hur pratar vi med varandra? Hur betar vi oss i varandras sällskap? Det är verkligen nere på samsarbetsförmåga. När det verkligen gäller.

Ett bra bemötande av varandra gynnar utvecklandet av tillit och utrymme för kreativitet i gruppen, vilket också lyfts fram i litteraturen som två viktiga kännetecken för en fungerande samverkansgrupp.

Arbets sättet och då indirekt processledningen har inflytande över hur lång tid det tar innan det utvecklas en vi-känsla i gruppen. Gruppen behöver ställas inför uppgifter som är lagom anpassade efter gruppens samarbetsförmåga.

En grupp som utvecklat en stark vi-känsla står väl rustad för att åstadkomma gemensam handling och goda resultat.

Kommunikation som kärnkompetens i samverkan

Både jag- och vi-känslan gynnas generellt av arbetssätt som strävar efter så kallad kommunikativ rationalitet, vilket i princip betyder att alla kommer till tals och att det som sägs värderas efter innehåll snarare än efter vem som säger det. God kommunikation ger förutsättningar för ett bra lärande. I en intervju beskrevs kommunikations- och lärandeprocessen så här:

Sen är det också så att människor tänker väldigt olika. Både liksom under tiden man tänker, och det man kommer fram till. Det menar jag främjar kreativiteten hos andra, för att man vill liksom säga emot, och då blir man tvungen att skärpa sig själv och sina egna tankebanor.

En grups kommunikationssvårigheter kan vara olika stora och se olika ut beroende på vilken gruppbildningsfas som gruppen befinner sig i. Om gruppen har svårt att hålla en god kommunikation så finns det många knep att lära sig att använda som processledare. Hur duktig processledaren själv är på att kommunicera och "vara förebild" för gruppens kommunikation har i sig stor betydelse.

Inflytande

Samverkan bygger också på att deltagarna får inflytande. Att ha inflytande betyder i det här fallet inte bara att vara med i processen, utan också att uppleva en kontroll över den del av processen som man är intresserad av. Människor ogillar i allmänhet att inte kunna påverka sin situation.

Det här förhållningssättet kan ställa projektledaren i en delvis ny situation, där det gäller att delvis släppa sin egen kontroll och lita på processen istället för på sin egen förmåga. En person konstaterade att detta nog kunde kännas jobbigt för projektledaren och beskrev varför det var viktigt att ändå ta steget:

Jag tror att många forskare är vana att köra sitt, inom sin ram. Men det gäller att komma över det, då kan vi nog nå framgång på bättre sätt.

Hitta tid för samverkan

En poäng med gruppbildningen är att det ska ge möjlighet till gemensamt och ömsesidigt lärande som kan användas för att planera projektet. Det är därför inte optimalt om gruppen kommer in för sent i planeringsfasen. Det kan vara svårt att få till det när tiden för ansökan blir kort, en person beskrev hur det kunde gå till:

Ja, det är en klassiker. Man handlar i panik, nu ska jag skriva en ansökan!

För att få till bättre projekt så skulle man behöva gå ifrån det här arbetssättet och ge tid för att processa fram idéer och projektplaner.

I verkligheten är tiden för att skriva ihop en ansökan ofta ganska begränsad och möjligheten för referensgruppen att träffas fysiskt kan till och med vara obefintlig. Detta är inte optimalt för samverkansprojekt, vilket behöver hanteras för att få bättre projektansökningar. Det fungerar antagligen lättare om projektledaren har upparbetade vertikala nätverk (det vill säga nätverk mellan olika typer av aktörer, till exempel forskare-rådgivare-lantbrukare) och befintliga, redan uppfångade idéer som passar in på utlysningen. Med det angreppssättet på lantbrukets kunskapsutveckling frångås automatiskt den så kallade utlysningsdrivna utvecklingen till förmån för den branschnära behovsdrivna utvecklingen.

Organisationerna kan bidra genom resurser och accepterade rutiner

Organisationer skulle kunna stötta ett för samverkan bättre arbetssätt genom att underlätta för och därigenom indirekt belöna dem som eftersträvar en god samverkanskvalitet. Till exempel kan det göras genom interna kvalitetshöjande system. Kanske hjälper en statistiker till med försöksupplägget, organisationens ekonom med budgeten, och en intern processledningskunnig person ger kontinuerlig feedback på processen innan ansökan.

Bara genom att andra avsätter tid för att hjälpa till med projektet så krävs en bättre planering som indirekt ger mer tid för samverkan med andra. Indirekt så skulle detta kunna ge bättre ansökningar både rent sakligt, och dels som en förbättring av organisationens samverkansprocesser över tid.

Gemensamt lärande i organisationen

Organisationen kan uppmuntra att diskutera den ansökan man funderar på eller är involverad i med någon annan i organisationen. Det kan vara bra för att forma projekten så bra som möjligt för en själv och för hur den passar i organisationens mer långsiktiga målsättningar.

Angående att just se och möta personliga och organisatoriska mål beskrev en rådgivare erfarenhet från ett tidigare projekt där hen hade önskat någon att bolla med:

Vad är bra för mig och mitt syfte, för min organisation?
Om alla står och skriker, 'jag vill ha det här', då är det lätt
att tappa bort sig. Man behöver någon som begränsar
en ur en annan synvinkel...

Att diskutera dessa frågor också ur ett personligt och
organisatoriskt perspektiv skulle kunna gynna framväx-
ten och förankringen av en av medarbetarna delad vision
för organisationens framtid. Just delade visioner och mål
är något som forskningen pekar på har stor betydelse för
framväxten av samarbete och samverkan i stort.

Att ta intern hjälp vid ansökningar skulle kunna bidra
till bättre internt samarbete överhuvudtaget. Det kan
vara ett accepterat och strukturerat sätt för personer att
reflektera, lära av andra samt skaffa erfarenhet. Forsk-
ning pekar på att just lärande i team är mycket positivt
för organisationers prestationer och konkurrensförmåga.
Reflektion och gemensamt lärande är nödvändigt för att
organisationen långsiktigt ska utvecklas i en positiv rikt-
ning. Med hjälp av arbetssättet byggs en intern kompe-
tens som är till nytta också i framtida initiativ.

Planeringsprocessens faser

*Eftersom arbetssättet är viktigare än formen i samver-
kansprojekt så resonerar jag här i avsnittet främst om
hur processen kan se ut överlag, snarare än hur proces-
sen går till i förhållande till en specifik typ av ansök-
ningsprocess.*

Från projekt till process

I bästa fall så börjar kunskapen att utvecklas långt innan
en ansökan blir aktuell, och slutar att utvecklas långt

efter att projektet avslutats. Under planeringsfasen är det
en övergripande utmaning att överföra ett processoriente-
rat, långsiktigt perspektiv på kunskapsutveckling och få
det att passa in i en ansökan i projektform. För att just nå
en hög grad av tillämpbarhet krävs ett lämpligt arbetssätt
som tar hänsyn till och till stor del utgår från slutanvän-
darnas behov.

De flesta samverkansprocesser går igenom tre steg
kring lärande och beslutsfattande:

1. Beskrivning av problemsituationen.
2. Visioner för en önskad framtid.
3. Jämförande av handlingsalternativ och ta fram
handlingsplaner.

Det förutsätts indirekt att det inte redan finns en bestämd
lösning, men de tre stegen kan likaväl användas för att
ifrågasätta projektidéer och ställa dem mot andra alterna-
tiv.

Steg 1. Beskrivning av den aktuella problemsituationen

Att få ett "helhetsperspektiv" är ett i stort sett
ouppnåeligt mål, men ändå en välmenad ambition.
Alla perspektiv är begränsade i sin förståelse, även
om många perspektiv läggs ihop till en större bild.
Verkligheten låter sig inte beskrivas lika bra som vi
ibland önskar. En genväg till att beskriva, och där-
med bättre förstå, de viktigaste delarna är att foku-
sera på de delar som är gemensamma i alla system.
En "helhetsanalys", så kallad systemisk analys, av

Tips för att skapa förutsättningar för en bra planeringsprocess

- Avsätt tid för att processa fram idéer innan utlysningen kommer
- Etablera en grupp innan och inte efter det att ansökan skickas in
- Lägg tid på ansökan, dels för att gruppen ska lära känna varandra och dels för att den ska bli genomarbetad
- För att få en öppen kommunikation i gruppen så kan du själv ha en kommunikation som riktar sig till gruppen istället för till individer
- Använd gärna arbetsmetoder som förenklar en god kommunikation
- Vissa personer vill ha mer tydlighet än andra om vad som är deras och andras roll i projektet, respektera det
- Håll gruppen informerad om hur det går
- Reflektera i gruppen över processen
- Fira goda resultat och synliggör positiva bidrag till gruppen

Reflektera över

- Hur behöver du lägga upp ditt arbete för att hinna med en bra process inför ansökan?
- Vad är det som gör att du trivs i en projektgrupp?
- När tappar du intresset för att samverka?
- Hur känns det när andra får inflytande över ett projekt som du har initierat?
- Hur reagerar du när någon annan vet bättre än du?

situationen kan vara en bra övning att göra under planeringsfasen. Poängen med analysen är inte analysen i sig, utan att gruppen får en gemensam och mer mångfacetterad bild av problemet.

Frågan sätts in i sitt hela sammanhang genom en avgränsning och beskrivning av de olika problemdelarna och hur de hänger ihop med varandra. Det kan liknas vid hur man beskriver ett ekosystem. Fokus ligger lika mycket på relationer, dynamik och förändring av de ingående komponenterna som på komponenterna i sig. Formerna för resultatet av analysen kan variera (till exempel diskussion, skiss, text, kalkyler) men de grundläggande idéerna är desamma.

Steg 2. Alternativa visioner för framtiden

Utifrån den mer gemensamma förståelsen av problemet är det lättare att ta fram framtidsbilder av hur det skulle kunna fungera istället. Utifrån de olika förslagen kan det tydliggöras vilka funktioner, kvaliteter, värderingar (till exempel att lösningen behöver ge högre lönsamhet) och anledningar (till exempel för att regelverket och marknaden förändras) och så vidare som ligger bakom förslagets berättigande.

I den här delen kan det finnas vitt skilda meningar inom gruppen om vad som är intressant och varför, men övningen handlar inte om att eftersträva konsensus i den här fasen. Det handlar istället om att hitta skillnaderna och likheterna i resonemangen. Likheterna kan användas för att hitta vägledande kriterier i urval av projektidé.

Steg 3. Handlingsalternativ

Den sista fasen av planeringens lär- och beslutsprocess handlar om att bestämma vad och hur man ska göra. Typiskt sett diskuteras olika alternativ och vad de kan få för konsekvenser om de genomförs. Prioritering mellan de olika alternativen och vad de skulle resultera i görs utifrån de kriterier som tagits fram i steg två. Slutligen diskuteras hur arbetet kan drivas i framtiden, efter projektet.

Ur ett processperspektiv är det eftersträvänsvärt att ha möjlighet att styra om projektet efter de resultat och möjligheter som uppstår under projekts gång. Det finns alltså en poäng med att inte vara för detaljerad och fastlåst utan att planera för en viss flexibilitet.

Planeringens generella överväganden

Initiera lärandeprocesser utanför projektet

I ett processperspektiv kan det vara värdefullt att initiera lärande kring forskningsfrågan även utanför projektets närmaste grupp. Det kan vara intressant att bjuda in olika

delar av kunskapsutvecklingskedjan att delta.

Förslagsvis arrangeras aktiviteterna så att projektgruppen kan få nytta av det genom synpunkter och nya idéer. Försöksvisningar, seminarium och delpresentationer vid branschträffar och internutbildningar är exempel på intressanta interaktiva format. Formen har inte minst betydelse för hur man kan ta in och processa informationen, och generera idéer tillbaka till projektet. En intervjuad reflekterade över detta:

Ja, och jag tror inte ens att det räcker att se. Man måste få klämma, vrida, man måste smaka.

Planera för fortgående utveckling och implementering

För att få en snabb tillämpning kan det tas hänsyn till att skapa intresse för projektet medan det pågår, och till att det så långt som möjligt finns en plan och förutsättningar för att kunskapen ska fortsätta att utvecklas efter projektet. Om målet är att projektet ska möta ett konkret utvecklingsbehov som kräver vidareutveckling och implementering även efter projekttiden gäller det att arbeta strategiskt kring det. Exempel på det kan vara

- att knyta studenter och utbildning till projektet
- att tillfråga företag, myndigheter och organisationer utanför gruppen om samarbete
- att verka för etablering av nya grupper och samarbeten
- att skapa intresse kring frågan
- att medverka till att starta upp processer i samhället och i branschen.

Forskning, utbildning och samverkan

"Samverkan är en viktig del i forskning, men en lika viktig del i utbildningen" sa en forskare under intervjuerna. En annan forskare berättade om egna erfarenheter av att koppla ihop forskning, utbildning och samverkan i samverkansprojekt:

Det är ju det som funkar allra bäst. Det är inget snack om saken. Då skapar man det här vinna-vinna. Då är det egentligen en trepartshistoria, för det är ju branschen, jag, sedan är det studenterna som ska ut i branschen. Sen är det det som ska försiggå här, som också berikas av att man har sådana här konstellationer.

De intervjuade berättade att studenter användes i samverkansprojekt för att göra till exempel förstudier inom ramen för sin utbildning, men också som kanaler för att föra ut forskning. *"Den enda vettiga kanalen man har ibland är att föra ut forskning via studenterna."*

För lantbrukarna och rådgivare kan det finnas intresse i att träffa studenter för att få kontakt med framtida arbetskraft, och för att få studenter intresserade av att reda



Klara! Ogräshackning i sockerbetsförsök. Foto: Madeleine Nilsson

ut frågeställningar inom till exempel examensarbeten. Inte minst kan det vara av intresse för studenterna själva genom att de får möjlighet att utveckla relationer med yrkesverksamma, få förståelse för verkligheten utanför lärosätet och utveckla färdigheter som de inte annars hade fått.

Från rådgivare som fungerat som biträdande handledare - formellt eller informellt - finns erfarenhet av att det krävs kvalitet och kontinuitet på handledningen från projektet för att både student och projekt ska få ut bästa nytta av projektet. Det kan anses vara otydligt vilka arbetssätt och vilken samverkan som finns kring detta idag.

Synlighet och intresseskapande

Det är generellt eftersträvänsvärt att göra projektet synligt redan under projektet. Ett för projektet resurs- snålt och genomslagskraftigt sätt att göra det är med hjälp av befintlig fackmedia. Om den tilltänkta lösningen på problemet kräver förändringar på myndighetsnivå eller beteendeförändringar är media samtidigt ett intressant sätt att använda för att bygga upp politiskt och samhälleligt stöd för forskningsfrågan.

Några ord om projektmål

Att utkristallisera projektmålen är en process, som fortgår samtidigt som det skissas för genomförandet. Projektmålen är avhängiga av utlysningstexten men också personernas och deras organisationers bakomliggande målsättningar och värderingar. Det är vanligt att sätta upp projektmål utifrån externa förutsättningar, men för att lättast nå målet handlar det snarare om att förhandla de deltagande personernas olika uppfattningar om relevanta mål till ett gemensamt ägt mål. Här krävs en stor dos av lyhördhet för att så långt som möjligt se till att

alla inblandande får ut något positivt av projektet och kan känna engagemang för arbetet.

Genomförande

Här lägger jag fokus på gemensamt lärande i gruppen kopplat till genomförandefasen. En hel del av de praktiska beslut som behöver göras under genomförandefasen har jag redan kommit att beskriva som överväganden under avsnitten om planering.

Upstart och avstämning

När projektet har beviljats har gruppen klarat av en ordentlig utmaning tillsammans. Det kan vara en bra idé att glädjas åt framstegen och bekräfta varandras goda bidrag genom någon form av firande. Troligtvis börjar därefter genomförandet av den tilltänkta forskningen planeras i detalj. Ju mer detaljfrågor, desto mer måste kanske kommunikationen göras med den som är expert på ämnet. Projektledaren får genom detta en mer självständig roll, som ändå behöver balanseras med kontakt och avstämning med gruppen.

Diskussion eller information?

Under projekttiden kan gruppen bidra, lära mer och knytas närmare varandra socialt genom regelbundna avstämningar. En positiv erfarenhet om detta beskrevs av en person:

Alla ska vara med, ja delaktighet är jätteviktigt. Att man har samma information, samma insyn, man levererar och man får. Man utvärderar. Under hela studiens gång.

Tips för en rationell projektplanering

- Utgå från ett process- istället för ett projektperspektiv
- Utgå från att projektet ska passa för slutanvändarna
- Klargör vilka krav som gäller för att ansökningen ska passa in på utlysningen
- Ge alla i gruppen goda och lika stora möjligheter att påverka ansökan
- Ta reda på hur personerna vill arbeta med projektet
- Försök i första hand att hitta en gemensam lösning, i andra hand att jämkla mellan skiftande åsikter
- Låt det vara en process att finna projektmålen
- Låt det finnas rum för att styra om projektet när det pågår
- Förankra beslut i gruppen. "Är det ok att...?"
- Informera om hur det går med skrivande, inlämning och beviljande

Reflektera över

- Hur lär du dig bäst om andras projekt?
- Hur ser du på att påverkan av samhällsopinionen kan vara del av dina projekt?
- Hur ser du på att involvera studenter i samverkansprocesser?

Ett vanligt misstag är troligen att göra avstämningarna informativa snarare än reflekterande och diskuterande till formen.

Just det här under pågående för att vara mer uppdaterad under projektet. Där kan jag sakna ett informationsflöde. Och diskussion!

Förutom att ge gruppen möjlighet till lärande är en poäng med diskuterande avstämningar att tillämpa ett iterativt arbetssätt, det vill säga att så långt som möjligt kunna styra om försök och aktiviteter efter hur projektet fortgår och vad passar där och då. *"Alltså att man skulle kunna justera i det tidiga skedet."* Dessutom så gör diskussion med andra att projektledaren/genomföraren får stöd, eller som en forskare uttryckte sig *"inte känner sig så ensam"*.

Aktiviteter och dokumentation för lärande

För den som är intresserad av resultaten av projektet är det en fördel att ha varit med och studerat försöket i praktiken redan under genomförandet. Det ger en annan förståelse. En forskare menade att just försöksvisningar var bra för att: *"...då kan man få större spridning, och få tankar och idéer."*

Ibland går det att slå ihop aktiviteten med befintliga väletablerade träffar för målgruppen, som kanske organiseras av någon annan aktör. Det kan göra det lättare att locka sin målgrupp och att få respons från dem. Ibland är det svårt att vara alla på plats, och en utmaning blir därför att hitta och använda pedagogiska sätt att dokumentera projektet så att det går lättare att diskutera kring. Samma material kan användas vid senare presentationer av projektet.

Avslutningsfas

Tid

När försöken är avslutade vidtar oftast en fas med bland annat resultatbearbetning, rapport- och artikelskrivning och rekvisering. Perioden präglas generellt av en hög arbetsbörda för projektledaren, men en låg arbetsbörda för resten av gruppen. Det finns en poäng med att alla inblandade är införstådda med det, då det annars kan vara en källa till frustration över att resultaten dröjer. Ur ett samverkansperspektiv är det viktigt att det sker en dialog med gruppen, och gärna även med andra, om hur resultaten kan tolkas och omsättas till praktiska råd.

Resultatspridning

Det kan vara värt att notera att just hur man väljer att uttrycka sig kan ha stor betydelse för hur resultatet tas emot. En person berättade om erfarenheter av att just presentera projektresultat:

När jag presenterade projektet tryckte jag inte på ord som jag visste skulle trigga igång människor. Jag försökte att dra ned på saker som stötte sig.

Dessutom kan det funderas på i vilken form resultat förmedlas överhuvudtaget:

Det är väldigt traditionellt, att det ska rapporteras i typ rapportform. (...) Frågan är om det är anpassat till den tid vi lever i, om man är ute efter att resultaten ska komma till användning.

Resultatspridning kan förslagsvis ske genom medier och kanaler som redan är väletablerade i branschen. Det kan

vara lättare för människor att läsa något de skulle ha läst ändå, än något extra som de måste leta upp. En forskare beskrev sin uppfattning om det:

Det är ju antagligen så att våra stackars lantbrukare som är vår målgrupp har så himla mycket att göra så hur mycket papper vi än öser över dem så har de inte tid att läsa allt.

Artiklar och rapporter kan med fördel skickas personligen till intresserade personer i kontaktnätet, och till andra som har bidragit till arbetet. Man kan tänka sig att det är viktigt ur flera aspekter: till exempel att sprida resultaten så att de kan användas, att sprida information om vilken forskning som görs, och visa vilka som är engagerade i det.

Genom att skicka ut info till sitt eget nätverk kan man dessutom visa att man är intresserad av att upprätthålla kontakten och relationen.

Vid informationsspridning bör det tydligt framgå vilka som har bidragit. Det har påverkan på den gängse föreställningen av vad ett projekt är och hur det genomförs.

Det kan väl handla om att lyfta fram på olika sätt, till exempel på odlarträffar att 'här är en forskare i gruppen'. Även i presentationer som forskarna/lektorerna har i undervisningen att det inte bara är forskare som har varit med.

Också ur ett rättviseperspektiv vore det en fördel om de inblandade fick synlighet för det arbete de lagt ned.

Att mäta projektnytt

Forskning har identifierat några utvärderingspunkter som indikerar vilken effekt i form av faktisk förändring som kunskapsutveckling och forskning åstadkommer. Istället för att ha fokus på projektmål har de fokus på övergripande förändring. Här är några utvärderingspunkter:

- Vad har vi lärt oss av projektet?
- I vilken grad har individer fått nya färdigheter, roller och ansvar?
- I vilken grad har processen resulterat i organisatoriska förändringar eller ändringar av regelverk,

normer och värderingar?

- Har processen skapat relationer som bibehålls efter projektet?
- Har processen resulterat i en terminologi som tidigare har saknats för att beskriva och förstå vad man gör eller vad som skapar framgång?
- Har processen åstadkommit eller initierat en systemförändring (bortom projektet självt)?
- Fortsätter processen efter projektets slut?

En person berättade om sin insikt kring vad som kunde vara ett bra projektnytt:

Allt annat som man producerar i ett projekt blir ju gammalt. Det har en livslängd som är begränsad om man säger så. Det är ganska få projekt som leder till något som fortsätter att utvecklas. Det bästa är när man liksom kan få en boll som fortsätter att rulla av sig självt.

Den nya projekttidningen

Flera intervjuade påpekar att nuvarande projekttidning brister i att tillgodose behovet av utvärdering och utveckling av arbetssätt; alltså hur gruppens arbete har gjorts, snarare än vad gruppen har gjort.

En person funderade över det såhär:

När man avslutar projekt är det ofta 'suck, nu fick vi in det, nu är det klart'. Då skulle vi haft två gånger där man pratade om vad vi kunde göra bättre, vad vi lärt oss till nästa gång och så vidare (...) Det tror jag att vi hade vunnit på, men det gör man sällan.

I verkligheten går lösningen av projektförfrågan och arbetssättet inte att separera från varandra, därför att de beror på varandra. Den naturvetenskapliga traditionen att redovisa försök, resultat och att kritiskt analysera är viktig. Motsvarande strukturer skulle även behöva överföras till själva metodförfrågan, det vill säga att redovisa hur valet av metod gick till, effekterna av det, och en kritisk analys av arbetssättets styrkor och svagheter. Troligen finns det saker att lära av den samhällsvetenskapliga traditionen i detta avseende.

Nuvarande tradition brister ur ett processperspektiv i att "negativa" resultat i regel inte publiceras. Med nega-

Tips för genomförande

- Se genomförandefasen som en fas för lärande och diskussion för de som är involverade i projektet.
- Utgå från att intresse för genomförandet är lika viktigt som intresse för resultatet
- Fundera på hur man mest pedagogiskt och ändamålsenligt visar upp försöket för dem som kan vara intresserade
- Bygg intresse för projektet hos slutanvändare, leverantörsföretag, myndigheter, media med mera

tiva resultat menas när man har försökt att visa eller lösa något, men inte lyckats. Rådande praxis att inte publicera undergräver dock möjligheterna för en bättre analys av projektidéer för framtiden. Ibland kan det leda till att projektidéer avfärdas för att man tror att någon någons borde ha undersökt saken men att hen har misslyckats eftersom det inte finns publicerade resultat. När det inte anses intressant att publicera negativa resultat blir det dessutom svårt att omvärdera relevansen av tidigare försöksresultat som av slumpen har nått signifikansnivå, eftersom inga nya artiklar motsäger resultaten.

Brist på implementeringsframgång är ytterligare en aspekt som skulle kunna ägnas mer uppmärksamhet. Varför lyckas vissa projekt med att implementera resultaten och vissa inte? Det skulle kunna ägnas mer tid åt att reflektera och lära av implementeringsförsök istället för att glömma bort dem och försaka möjligheten att lära från dem. Hur implementeringen lyckas går kanske inte heller att avgöra direkt efter projektet, vilket kan förutsätta att projektgruppen träffas och utvärderar detta efter att själva projektet avslutats.

Låt andra lära av projektet

Den kunskap som utvecklas till följd av utvärderingen kan till exempel tas upp i en projektrapport eller liknande. Lärdomarna bör ur ett lärandeperspektiv också förmedlas till kollegor i de berörda organisationerna. Lärandet om arbetssätt gynnas av ett internt intresse och

tillgång till fora där metodfrågor diskuteras. En sådan kunskapsöverföring skulle kunna ses över i organisationerna.

En annan aspekt är hur man långsiktigt kan påverka samverkanskompetensen i kunskapsutvecklingskedjan som helhet. En fundering handlade om detta:

Hur vi ska få forskare, rådgivare och lantbrukare som är duktiga på att samverka handlar också om en kulturförändring. Kanske ska man redan på utbildningsnivå lära sig att arbeta med folk som inte tänker som en själv, har andra roller.

En medveten strategi kring kunskapsutveckling och samverkan kan alltså ta sig praktiska former i hur man väljer att lägga upp arbetet både internt och externt.

Process istället för projekt

Frågan är var en process börjar, och när den slutar? I den bästa av världar så börjar kunskap utvecklas långt innan en ansökan blir aktuell, och slutar att utvecklas långt efter att själva projektet blivit inaktuellt. För en formellt ihopsatt projektgrupp kan det vara en fördel att tydligt fira det som åstadkommit, och att upplösas då projektiden är slut. Då har kanske redan nästa fas av idéutbyte startat.

Tips för avslutningsfasen

- Skapa förståelse för varandras behov under avslutningsfasen, inte minst vad gäller tidsaspekten
- Låt gruppen ta en aktiv del i tolkningen av resultaten och vilka vidare studier som kan vara aktuella
- Anpassa hur projektet kommuniceras så att det gynnar implementeringen
- Lyft fram alla de som bidragit till projektet då det redovisas
- Hitta redovisningsformer för arbetssättet både externt och internt

Reflektera över

- Vad får dig att känna stolthet över din arbetsinsats i projekt?
- Hur vill du lära dig av andras erfarenheter av arbetssätt?
- Vad är ett framgångsrikt projekt för dig?

DEL IV LÄRDOMAR FRÅN GENOMFÖRDA PROJEKT

I det här kapitlet sammanfattar jag och reflekterar över arbetssättet i tre olika studerade kunskapsutvecklingsprocesser inom lantbruk. Projekten studerades under våren 2018 och en del kan ha utvecklats kring projekten fram till rapportens publicering. Beskrivningarna gör inte anspråk på att vara heltäckande utan syftar till att lyfta fram bra och förbättringsbara delar från respektive projekt.

Smågrisdödlichkeit

Bakgrund

Grisbranschen diskuterade redan i början av 2000-talet möjligheten att stänga in suggorna med hjälp av skyddsgrind vid grisning. Att använda metoden sågs som ett potentiellt sätt att minska Sveriges internationellt sett relativt höga smågrisdödlichkeit. Vissa andra länder använde metoden, men olika förutsättningar kring exempelvis boxstorlek och strötilgång gjorde det relevant att utreda effekten under svenska förhållanden. I början av 2010-talet finansierade branschen en inledande undersökning där effekten av skyddsgrind studerades ute i en besättning under ledning av dåvarande Svenska Pig.

Genomförande

Forskare på SLU tog kontakt med personer i branschen för att se vad de tyckte om idén att utvärdera effekten i ett regelrätt försök, och fick positiv respons. En ansökan skickades in till Stiftelsen Svensk Lantbruksforskning. Ansökan beviljades för genomförande under 2015-2017 under förutsättning att vissa saker lades tills i försöket; att det kopplades en referensgrupp till projektet och att gruppen skulle inkludera försöksledaren för den tidigare gjorda undersökningen. En lantbrukare, en rådgivare och en veterinär engagerades till gruppen.

Personalen i besättningen hade viss delaktighet. En del av personerna kände varandra innan och andra inte. Deltagande i referensgruppen var inte arvoderat, men det fanns viss ersättning till resor och omkostnader. Det tog tid att starta upp försöket, vilket gav referensgruppen tid att träffas och diskutera försöksupplägget i detalj. När försöket väl pågick enligt plan så gick det längre tid mel-

lan avstämningarna och kommunikationen blev mer av informativ karaktär.

Studenter engagerades för att göra mindre undersökningar inom projektet. Det har hittills inte gjorts några direkta gemensamma reflektioner över arbetssättet i referensgruppen eller projektet som helhet. När denna rapport skrev hölls resultaten på att sammanställas och endast en del presenterats.

Resultat

Den sammantagna bilden från de intervjuade visade på att försöket var efterlängtat av branschen och att det i stort sett gav besked på effekten. Resultaten har ännu inte implementerats. Att använda skyddsgrind strider i dagsläget mot gällande regelverk.

Reflektioner

- Att det fanns gott om tid inför att projektet startade nämnde flera som positivt.
- Om produktionsförhållandena hade varit ännu mer finjusterade trodde flera av de intervjuade, men inte alla, att resultaten kunde ha blivit ännu mer användbara. För att få till det menade vissa att gruppen i så fall hade behövt studera och justera i befintliga rutiner i besättningen. Att förstå och förhålla sig till förhållandena på försöksplatsen gentemot produktionsförhållanden i allmänhet kan tänkas vara en generell utmaning i praktiska lantbruksförsök.
- Projektet skedde inom en tajt ekonomisk ram och att finansiären krävde att aktiviteter lades till bidrog till detta. Flera ur referensgruppen uppfattade den slimmade ekonomin och påpekade det. Det visade på en förståelse för projektledarens situation.
- Flera nämnde att det skulle ha behövts mer återkoppling och diskussion under försökets genomförande för att gruppen skulle kunna bidra under tiden projektet pågick. Kanske kunde gruppens engagemang ha använts annorlunda inom befintlig resursram om gruppen fick reflektera över möjliga arbetssätt för det.

- Flera nämnde att de fick en positiv erfarenhet genom att projektet kom fram till ett resultat och att det var bra diskussioner i gruppen.

Tunnelodling av hallon

Bakgrund

I början av 2000-talet fanns ett ökande intresse för hallon- och tunnelodling i producentled. Trenderna fångades upp från Europa och tunnarna började tillverkas eller säljas av återförsäljare i större skala även i Sverige. Hos svenska myndigheter fanns samtidigt ett ökande intresse för ekologisk bärproduktion. Odlarna hade inte så stor erfarenhet av tunnelodling av hallon, och det fanns överhuvudtaget få odlare som odlade hallon ekologiskt i tunnel eller växthus.

Genomförande

Försöksledaren på Rånna försöksstation, SLU, initierade och drev under 2000-talets första decennium flera hallonprojekt. Tunnelodling visade sig lovande i ett första försök. Efter de positiva resultaten ordnade försöksledaren år 2007 finansiering från Partnerskap Alnarp för ett möte med rådgivare, forskare och odlare om hur man gemensamt kunde arbeta mot en ökad hallonproduktion. Mötet fick god uppslutning med ett 30-tal deltagare.

Efter mötet gick Tillväxt Trädgård och HIR Malmöhus in med delfinansiering av ett projekt som syftade till kompetensutveckling av odlare och en nyanställd bär-rådgivare. I detta kompetensutvecklingsprojekt som löpte år 2008-2010 var rådgivaren utförare och försöksledaren fungerade som projektledare och handledare. Inom projektet gjordes kunskapssammanställningar, sortprovning, kurstillfällen, fältvandringar och kalkyler.

Parallellt med kompetensutvecklingsprojektet erhöll samma försöksledare finansiering från Jordbruksverket för att utveckla ekologiska odlingssystem för hallon med hjälp av odlingsförsök. Försöksledaren och en person som arbetade på Jordbruksverket med att på olika sätt gynna ekologisk bärproduktion planerade mycket av projektet tillsammans genom kontinuerlig diskussion.

Referensgruppen, bestående av tre rådgivare, en sortkunnig från plantskola, och tre odlare användes främst för att diskutera detaljer i genomförandet. Referensgruppen hade telefonmöte en gång per år samt möte på plats på försöksstationen en gång per år.

Projektet hade två projektperioder som totalt löpte under åren 2008-2014. Referensgruppen hade dels en styrka genom att det var ekoodlare som engagerades, men dels en brist eftersom odlarna var relativt oerfarna både vad gällde hallon- och tunnelodling.

Resultat

De intervjuades bedömning var att projekten bidrog till att snabba på användandet av tunnelodling för bär-



*Tunnelproduktion av krukade hallonplantor.
Foto: Thilda Håkansson*

produktion i Sverige och att vissa användbara slutsatser drogs för ekoproduktion.

Den mest långsiktigt verkande effekten var att det möjliggjorde en tjänst för berrådgivning som finns kvar än idag. Den ekologiska hallonodlingen är dock fortfarande, tio år efter projekten, mycket liten i Sverige och internationellt.

Reflektioner

- Utvecklingen av hallonodlingen fick en bra start genom mötet som ordnades och som många olika personer kom till.
- Det var positivt för utvecklingen med två parallella projekt med liknande mål men olika angreppssätt.
- Kanske hade odlingsförsöksprojektet sett anorlunda ut om saker hade skett i en annan ordning och referensgruppen hade haft en bredare kompetens och erfarenhet för att kunna påverka projektets inriktning snarare än detaljer. Intervjuerna pekade dock på att odlingsförsöksprojektet generellt upplevdes som välavvägt och relevant.
- De intervjuade menade att projekten bidrog till att snabba på, men inte att öka, tunnelodlingen i Sverige, samt till en effektivare implemente-

ring av aktuell forskning i produktionen. De mångsidiga aktiviteterna kring informationsförmedling kan ha varit en pedagogisk fördel i detta.

- Rådgivarnas involvering bidrog till en snabb implementering av resultaten enligt flera intervjuade.
- Att försöksledaren hade en diskussionspartner var mycket positivt för odlingsförsöksprojektet.
- Flera av de intervjuade ansåg att Tillväxt Trädgård-projektets viktigaste resultat på längre sikt var att det bidrog till att starta upp en rådgivning som har funnits kvar och som har fortsatt att utveckla kunskapen om hallonodling i tunnel.

Renkavlebekämpning

Bakgrund

Problem med bristande herbicideffekt på renkavle fanns på vissa lokaler i Skåne redan i början av 1980-talet. Resistensproblemen blev åter aktuella under början på 2000-talet. Inledande resistensundersökningar och en doktorsavhandling visade då på resistensproblem i renkavle.

Genomförande

Renkavlebekämpning har ägnats uppmärksamhet från många aktörer och genom olika projekt från början av 2000-talet fram till nu. Därför är beskrivningen mycket summarisk.

När resistensproblemet aktualiserades kring millennieskiftet samordnade en ogrässpecialist på Jordbruksverket regelbundna resistensundersökningar tillsammans med forskare på SLU och de företag som saluförde herbicider riktade mot renkavle. Resistensövervakningen fortsatte därefter att löpa, även om den har ändrat form under åren.

Forskare vid SLU började testa olika integrerade bekämpningsmetoder. Bland annat med olika herbicider, såtidpunkt, jordbearbetning, sorter och utnyttjande av kunskap om gröningsvila. Försöken skedde bland annat inom ramen för Sverigeförsöken och med finansiering från bland annat Jordbruksverket, Stiftelsen Lantbruksforskning och Partnerskap Alnarp.

Eftersom många av försöken har utförts i fält har det funnits naturlig koppling till lantbrukare och rådgivare i de drabbade områdena. Försöken planerades i samarbete med en person som arbetade med ogräs på Jordbruksverket. Synpunkter från andra försökte man främst fånga upp på informell väg eller via försöksringarna.

Det fanns delvis referensgrupper kopplade till forskningen, men de har varit mindre använda. Istället användes främst informella kontakter med Jordbruksverket, lantbrukare, rådgivare och kemfirmor.

Under en period uppstod en informell lärgrupp mellan



Renkavle Foto: Karin Jahr, Jordbruksverket

Jordbruksverkets ogrässpecialist, SLU-forskare och en rådgivare som tillsammans utvecklade gruppens gemensamma kunskap. Genom åren har fältförsöken använts som ett sätt att praktiskt i fält diskutera försöken och resultaten med rådgivare, säljare och lantbrukare, liksom anordnade salsträffar för rådgivare och säljare. Dessa träffar har anordnats i samarbete mellan SLU och Jordbruksverket.

För att utbilda och inspirera lantbrukare till användning av de integrerade bekämpningsmetoder som tagits fram tog en rådgivare initiativ till ett projekt med kommunikationsinsatser riktat mot lantbrukare. I projektet samarbetade rådgivare, forskare och Jordbruksverket kring aktiviteterna.

Resultat

De intervjuades bedömning är att aktiviteterna avsevärt har bidragit till ökad medvetenhet och kunskapsnivå kring problemet. Lösningarna implementeras allt mer i lantbruket. De mest visionära lösningarna som tagits fram passar dock bättre i framtidens förmodade odlingssystem snarare än i dagens. För att kunna realisera användandet av dem krävs mer kunskap för att reducera vissa risker som är förbundna med metoderna.

Reflektioner

- Flera olika parter har kunnat samlas kring problemet under snart två decennier, vilket är en

mycket bra prestation kring en samverkansprocess. Processen har haft goda förutsättningar tack vare en förhållandevis god kontinuitet sett både till personer och till finansiering.

- Rådgivare har haft en flytande roll i processen. Med ett mer kontinuerligt samarbete hade det kunnat utvecklas en tydligare kort- och långsiktig koppling mellan framförallt rådgivning och forskning.
- Det informella inhämtandet av synpunkter i de olika relativt avgränsade projekten gjorde projekten lättarbetade, lättstyrda och öppnade upp för spontana och engagerade arbetssätt. I intervjuer framkommer dock en samtidig nackdel genom att det kan bli otydligt om och hur projektledarna vill att andra ska bidra till projektet.
- Det hade varit intressant att försöka hitta en medelväg mellan det informella arbetssättet och referensgrupper som tar tillvara det bästa från dem båda.

Generella mönster från projekten

Här beskriver jag några av de mönster som går att urskilja i de tre projekten. De kan antas att i olika utsträckning förekomma även i andra projekt. Generella mönster från de tre studerade projekten:

- Många av dem som var med kände varandra innan på ena eller andra sättet.
- Projektledaren har haft en ambition att ta in synpunkter.
- Relativt lite utrymme och tid har givits för input och diskussion med projektledaren.
- Planering av försöksupplägget har gjorts relativt självständigt av projektledaren. De övergripande delarna har varit klara när referenspersoner blandades in.
- Projektledarna var mest positiva till utfallet
- Lantbrukarna var mest kritiska till utfallet.
- Referensgrupperna fick inte någon ekonomisk ersättning.
- Lantbrukarna menade att forskare generellt har dålig förankring i branschens behov och ont om branschkontakter.
- Försöksledarna hade alla en relativt sett god branschkontakt.
- Projektledarna hade en ganska god praktisk förståelse för att driva projekt med referensgrupp, men inte enligt principer för samverkan. Försöksledarna hade en begränsad teoretisk förståelse för samverkan.

Uppfattning om samverkansprojekt generellt

Intervjupersonerna från de tre projekten fick beskriva hur de generellt uppfattade hur det var att arbeta i sam-

verkansprojekt. De berättade dels fritt och dels utifrån specifika frågor. Det var framförallt myndighetspersoner, rådgivare och forskare som hade större erfarenhet av samverkansprojekt generellt.

Här har jag samlat de generella mönstren rörande vad de totalt elva stycken forskarna, rådgivarna och myndighetspersonerna tyckte om att arbeta i samverkansprojekt. Observera att detta gäller samverkansprojekt generellt men utgår från de beskrivna projekten:

- Det ger bättre förståelse av problemet och bättre lösningar. Någon tyckte att det kunde ge sämre lösningar med samverkan än utan.
- Det är stimulerande, roligt och kreativt.
- Det förbättrar den egna samarbetsförmågan.
- Det är inte alltid kostnadseffektivt, men ofta är det kostnadseffektivt genom att man kommer fram till bättre resultat.
- Det är ofta frustrerande.
- Olika människor har olika lätt för att samverka.
- Det är krävande.

Reflektion

De intervjuade personernas uppfattningar stämmer väl överens med vad som återges i litteraturen. Samverkan är inte helt lätt, det är ofta krävande och frustrerande. Framförallt är det de sociala aspekterna av samverkan som bidrar till det. Det tar tid att utveckla de relationer och de gemensamma mål som behövs för att samverkan ska fungera så bra som möjligt. De flesta intervjuade saknade en fördjupad kunskap och erfarenhetsbank kring samverkan. Den samverkan som beskrevs av de intervjuade var ofta inte utformad i linje med principer för fungerande samverkan.

De intervjuade menar att människor dels har olika lätt för att samverka, dels att människor är olika lätta att samverka med. Samtidigt påpekade många av de intervjuade att de genom att arbeta i samverkansprojekt lärde sig om arbetssättet, om andra och om sig själva. Alltså en slags läroprocess genom "trial and error". En naturlig fråga i sammanhanget uppstår kring hur man som person kan bli bättre förberedd inför att samverka.

En person nämnde en egen upplevelse av att samverkan kunde ge sämre lösningar än om frågan hade lösts på annat sätt. Så kan vara fallet om en grupp trots samverkan inte lyckas åstadkomma positiva resultat. Flera tänkbara anledningar till det beskrivs i samverkanslitteraturen. Kort sagt kan sägas att det krävs människor med kunskap, erfarenhet och färdigheter för att undvika och påverka sådana situationer i rätt riktning. Det är tydligt att den kunskap som finns om samverkan behöver omsättas och utvecklas i praktiken.

DEL V FRAMTIDSUTSIKTER

Analys

Kompetenshöjning kring arbetssättet

Ibland beskrivs det som att det krävs nya ”plattformar”, ”arenor” och liknande strukturer för att kunna få bättre samverkan. Vilken samverkan som uppstår inom de här formerna kan dock ha mer att göra med hur vi arbetar inom dem än med själva formen. Vi kan helt enkelt inte bota en brist på innovationer med att enbart innovera fram nya eller omformade samverkansformer.

Eftersom långsiktigt hållbara system är sällsynta och dessutom långsamma att ändra kan det vara en effektiv åtgärd att ägna uppmärksamhet åt hur vi arbetar som komplement till hur systemen och formerna ska se ut.

Utbildning och diskussion om hur man kan arbeta inom de här formerna är förhållandevis ovanligt och svårtillgängligt i dagsläget. Det behöver bli mer tillgängligt. En del ansträngningar för att öka tillgängligheten görs redan i dagsläget, men frågan behöver också få uppmärksamhet och prioritet inom kunskapskedjans organisationer för att insatserna ska få tänkt verkan.

I sammanhanget kan nämnas att SLU och Kompetenscentrum företagsledning i Alnarp har påbörjat ett arbete med konceptutveckling och -verifiering för framtida utbildningar i ett EU-projekt (Nextfood). Konkurrenskraftsutredningen (SOU 2015:15) har dessutom pekat ut RådNu som en viktig aktör när det gäller att utbilda framtidens rådgivare, även med avseende på ”metodkompetens”.

Utbildning

Att utbilda så att människor blir duktigare på att samverka skulle kunna vara högprioriterat med tanke på de utmaningar lantbruket och samhället försöker att möta. Kanske ligger en avgörande kvalitetsskillnad i att lära sig om samverkan i teorin, och i att lära sig genom att skaffa erfarenhet av det i praktiken. Samverkanskompetens kan anses bero på en kombination av erfarenheter och ämneskunskaper som i slutändan blir en färdighet, det vill säga något som man faktiskt kan. Likt det inte går att läsa sig till att kunna cykla så behöver också samverkansfärdighet övas upp.

Personal och ledare i organisationer behöver få möjlig-

het att fortbilda sig för att vara bättre förberedda på att samverka när det väl gäller.

De studenter som passerar utbildningarna idag, är de som ska samverka imorgon. Frågan är hur deras behov av att förbereda sig och öva på samverkan tillgodoses i utbildningarna. Utöver att använda utbildningsmoment av samverkanskaraktär skulle kanske utbildningsanordnare och projektägare kunna involvera studenter i samverkansprojekt. Då skulle studenterna kunna öva och skaffa sig förståelse utan att det är ”skarpt läge”.

Använd befintliga relationer

En viktig anledning till att det tar tid att samverka är att det krävs tid att utveckla relationer som möjliggör ett arbetssätt som funkar för sakfrågorna. Detta blir till exempel aktuellt vad gäller att göra problemanalyser och prioriteringar av vilka projekt som är relevanta att försöka lösa.

Ett intressant sätt att göra detta skulle kunna vara att använda befintliga relationer för att hitta gruppsammansättningar av lantbrukare och rådgivare, och koppla ihop dem med relevanta forskare. Sådana grupper av lantbrukare och rådgivare finns delvis idag till exempel i form av ERFA-grupper. Långsiktigheten i sådana grupper kan dock se olika ut beroende på till exempel processledarens kompetens och vilken finansiering som finns. En möjlig väg framåt vore att utveckla konceptet kring till exempel ERFA-grupper för att på sikt koppla ihop dem med samverkansprojekt.

Samverkanshjältarna som resurs

Vissa personer har ett arbetssätt som i många avseenden överensstämmer med principerna för samverkan. Personerna kan ibland betraktas som ”samverkanshjältar”. Deras arbetssätt kan till exempel ha att göra med deras personliga värderingar, intresse för andra människor, sociala och pedagogiska kompetens, praktiska erfarenhet samt kunskap om omvärlden. Att låta samverkanshjältarna ta en aktiv roll i diskussionen om samverkan är ett intressant sätt att använda organisationens ”samverkansresurser” och växla upp dem från person- till organisa-



Sockerbetsskörd i litet format för stort resultat. Foto: Madeleine Nilsson

tionsnivå. Organisationer behöver därför se över hur de ger utrymme för samverkanshjältarnas inre drivkraft att bistå i ett skifte som gör att man börjar arbeta med organisationens kultur, rutiner och samlade kompetens.

Från person till organisation

Genom studien framgår det att samverkan inom organisationerna i mångt och mycket är personberoende och att det tycks saknas en inneboende stabil kapacitet i organisationerna att handskas med samverkansfrågor. Studien har identifierat en del hinder för organisationer att komma dit. Det ser olika ut i olika organisationer men handlar bland annat om följande grundfrågor som berör de tre olika dimensionerna av samverkan (individer, interaktioner mellan individer och beslutsprocesser):

- Uppfattningar om omvärlden som inte stämmer med verkligheten.
- Begreppsförvirring kring vad samverkan är för något och hur det borde fungera.
- Brist på kompetens/utbildning kring process- och samverkansorienterat arbetssätt.
- Ekonomisk press som med ett kortsiktigt perspektiv leder till revirtänk och en oförmåga att ta sig ur detta.
- Organisationer tillhandahåller inte i tillräckligt hög grad miljöer som utvecklar och tar tillvara individers samverkanskapacitet.

Ytterst sett kan detta antas bli frågor för organisationernas ledare att uppmärksamma och stödja processer kring. Samverkanshjältarna vill kanske vara ett stöd på vägen.

Generellt så går förmågan att samarbeta inom organisationen hand i hand med förmågan att samverka med omgivande organisationer. Att vara duktig på samverkan internt är något som ofta möjliggör för organisationen att visa extern samverkansexcellens. Att arbeta med dessa frågor kan alltså bidra till att lösa också bristande samarbete inom och mellan organisationer.

Tid

Att utveckla samarbete inom organisationer och samverkan mellan organisationer tar tid och kräver en gradvis förändring. Framför allt är det viktigt att inse att social tid inte är detsamma som ekonomisk tid. Det är inte en hållbar inställning att bygga relationer på en kafferast i syfte att vara ekonomiskt effektiv i projekt. Personliga möten behöver ses i ett längre perspektiv.

Att det krävs en längre tidshorisont gör att det krävs uthållighet och långsiktighet både från individer och organisationer för att arbeta med frågan. Dessutom så har olika organisationer olika tröghet och tidsperspektiv i det här arbetet. Detta är en insikt som behöver finnas hos alla parter.

Regelverksinnovation

Myndigheter har en roll i lantbrukets kunskapsutveckling eftersom de har inflytande över finansieringsfrågor och fattar beslut som påverkar på vilket sätt man får lov att bedriva lantbruk. Ett känt faktum är att kunskapsutvecklingen går snabbare än regelverkens utveckling. Det uppstår ett timingproblem när lantbruket vill utveckla metoder som inte är tillåtna men som skulle kunna

bidra till en positiv och mer hållbar utveckling. Samverkan mellan myndigheter och andra aktörer i kunskapsutvecklingskedjan har potential att förutse och att minska diskrepanser mellan regelverk och *"best practice"*.

Det skulle också påverka bedömningen av inom vilken tidsaspekt som projekten är tillämpbara, och därmed hur relevanta de är att beforska. Det kan dock upplevas ottydligt hur myndigheterna egentligen vill och kan samarbeta kring det här, och på vilken nivå.

Finansiering

Finansiärerna har en del i att bestämma vilken forskning som ska göras. Om finansiärerna tog större hänsyn till vilken problemanalys och samverkansprocess som föregått ansökningarna kunde kanske typen av ansökningar som alls blev aktuella för beviljande förskjutas mot mer realistiskt genomförbara samverkansprojekt.

Finansiärerna behöver förutom sakkunskap och projektledningskompetens intressera sig för samverkans- och processledningskompetens. Finansiärerna kunde också gynna projekt med riktig samverkan genom att kräva att arbetssättet redovisades och utvärderas efter

genomfört projekt.

I de flesta sammanhang finns det inte finansiering för projektansökningstiden. Det är en faktor som kan tänkas inverka negativt på incitamenten för samverkan och för att få fram ansökningar av god kvalitet.

Ytterligare en aspekt handlar om vilken typ av projekt som ska betraktas som önskvärda. I intervjuerna resonades det kring behov av att göra förstudier och att omsätta gammal kunskap under nya förhållanden. Det framkom också att generella krav på att den huvudsökande ska vara forskare hindrar rådgivaren från att driva egna projekt och att använda sitt unika perspektiv som utgångspunkt för samverkan. Därför behöver det finnas en balans och mångfald av projekttyper. Alla typer av projekt bör kanske inte heller ha formella krav på samverkan, det beror generellt på hur komplexa frågor som ska utföras.

En del utvecklingsbehov inom branschen tycks inte passa som forskningsfrågor, utan bättre som försöksfrågor med en försöksbeställare och en försöksutförare. Det kan finnas anledning att samla lantbruksföretag kring specifika försöksfrågor som de vill bekosta att få besvarade. Eftersom det idag ser olika ut i olika branschinrikt-



Försökströska i solnedgång. Foto: HS Skåne

ningar kring det här behöver varje sektor hitta sin egen lösning.

Rekommendationer

Mot bakgrund av studiens resultat rekommenderas här åtgärder för en bättre och effektivare kunskapsutveckling inom svenskt lantbruk:

Utbildning inom kunskapsutvecklingskedjan

- Att studenter, personal och ledning lär sig mer om samverkan.
- Att studenter, personal och ledning kontinuerligt utbildas i processororienterat arbetssätt anpassat för behovsdriven kunskapsutveckling.
- Att en del personal kontinuerligt utbildas i processledning för att förstärka de interna samverkanskompetenserna.

Förslag: Utbildningar på olika nivåer och för olika målgrupper kan utvecklas och ledas av till exempel RådNu. Själva genomförandet sker med fördel i samarbete med de parter som deltar så att målgrupps- och behovsanpassningen blir så bra som möjligt.

Samverkan mellan rådgivning och akademi

- Att rådgivning och forskning närmar sig varandra genom att lära mer om varandras verksamheter.
- Att rådgivning och akademi utvecklar en kultur och tradition av att samverka, till exempel kring projekt och utbildningsfrågor.

Förslag: Detta skulle till exempel kunna gynnas av avsiktsförklaringar och aktiviteter på organisationsnivå samt forum för bransch, rådgivning och akademi att diskutera hur de kan samverka kring olika aspekter av kunskapsutveckling.

Rådgivning

- Att rådgivningen testat arbetssätt kring ERFA-grupper som innebär att koppla på kontakt mot forskare.
- Att rådgivningen internt tar ställning till och lägger vikt vid att kommunicera om på vilket sätt de vill vara en del i kunskapsutvecklingen.

Akademi

- Att det ses över hur erfarenhet av den ibland mer utmanande vertikala samverkan kan bedömas i förhållande till horisontell samverkan vid rekrytering av forskare och rådgivare till specifika tjänster.
- Att akademien tar ställning till hur ”negativa” resultat på ett enkelt sätt kan kunna dokumenteras och göras åtkomliga.

Myndigheter

- Att myndigheter av relevans för lantbrukets kunskapsutveckling tydliggör hur de kan och vill interagera med intressentsammanslutningar och samverkansprojekt.

Finansiärer

- Att finansiärerna vid bedömning av ansökningar börjar lägga vikt vid att bedöma vilken process som har föregått ansökningen.
- Att finansiärer lägger separat vikt vid de sökandes utbildning och erfarenhet av arbetssätt anpassade för samverkan.
- Att finansiärer ställer krav på redovisning av vilken samverkan som faktiskt skett i projekt.
- Att styrningen av forskningsmedel ses över för att ge balans mellan kort- och långsiktig nytta för lantbruk och samhälle.

DEL VI SLUTORD TILL DEN INSPIRERADE

Skriften är tänkt att inspirera till bättre samverkan och resultat i lantbrukets kunskapsutveckling. Förhoppningsvis kommer du som läsare att vilja gå från ord till handling. Till dig skulle jag vilja ge några lästips, men framförallt ord på vägen. Lycka till!

Slutord

- Det enklaste för dig kan vara att testa principerna i mindre skala och i ditt ordinarie arbete.
- Formen kan variera: till exempel att väcka nyfikenhet kring nya arbetssätt i din organisation, jobba i nya gruppkonstellationer med större långsiktighet och annat fokus, eller att själv implementera principer i befintliga grupper. Fundera på hur du vill och kan göra.
- Reflektera över hur du kan skapa lagom förväntningar på arbetssättet, inte för höga så att resultatet kan avfärdas, men inte heller så låga så att människor inte blir intresserade. Lagom är bäst.
- Fundera på hur du kan skapa förståelse för hur dina erfarenheter ska användas. Är det tänkt att du ska kunna testa dig fram över tid? Hur ser du på kort- och långsiktighet? Hur kan det skapas förståelse i organisationen?
- Många av kompetenserna som är bra att ha i samverkansprojekt hänger ihop med en personlig filosofi kring lärande och vilja att utveckla sig själv. Fundera gärna på vad du vill utveckla hos dig själv.
- Lär dig gärna mer om kommunikation och processledning.
- Att lära sig nya arbetssätt är något för dem som har en gnutta mod. Våga hålla fast vid och utveckla din idé. Hitta ditt eget sätt att arbeta.



Finn plats för ditt eget intresseområde. Foto: HS Skåne

LITTERATURTIPS

Daniels, S., Walker, G. (2001). Working Through Environmental Conflicts: The Collaborative Learning Approach. Westport, CT: Praeger.

Denvall, V., Salonen, T. (2000). Att bryta vanans makt. Framtidsverkstäder och det nya Sverige. Lund: Studentlitteratur

Eksvärd K. (2003). Tillsammans kan vi lära och förändra –deltagardriven forskning för svenskt lantbruk. Uppsala: Centrum för uthålligt lantbruk.

Gray, B. (1989). Collaborating: Finding common ground for multiparty problems. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hallgren L., Ljung M. (2005). Miljökommunikation –Aktörssamverkan och processledning. Lund: Studentlitteratur

Konkurrenskraftsutredningen (2015). Attraktiv, innovativ och hållbar –strategi för en konkurrenskraftig jordbruks- och trädgårdsnäring. (SOU 2015:15) Stockholm: Näringsdepartementet

Leeuwis, C. (red). (1999). Integral design: Innovation in agriculture and resource management. Mansholt Studies 15. Leiden: Bakhuis Publ.

Ljung M., Nordström Källström H. (2013). Miljöåtgärder i samverkan –Strategier för att inspirera till miljöåtgärder i jordbruket. Jönköping: Jordbruksverket (Rapport 2013:31)

Morrissey, R., Olander, N. (2009). Verktygsboken: 50 verktyg för grupper som vill lösa problem och föda nya idéer. Uppsala: Eget förlag (5:e upplagan). (Tyvärr slut på förlaget).

Palm L. (2006). Handbok i klimatkommunikation. Klimatkommunerna och Sveriges Ekokommuner.

Olausson I. (1996). Dialog, handbok för ökad möteskompetens, effektiv planering och verklig demokrati. Enskede: Telegram Bokförlag.

Ranger, A., Westerberg, K. (2004). Metoder för möten. För ökat deltagande i lokalt förändringsarbete. Malmö: Miljöförvaltningen.

Senges P.M. (2006). The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. New York: Crown Business

SLU (2018). Rapport om uppdraget att, inom ramen för livsmedelsstrategin, utveckla samverkan och samverkansformer mellan forskning och rådgivning (N2017/04769/JM). Stockholm: Näringsdepartementet .

Steyaert P., Jiggins J. (2007). Governance of complex environmental situations through social learning: a synthesis of SLIM's lessons for research, policy and practice. Environmental science and policy, 10: 575-586.

Svensson, L. (red). (2002). Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Wilhelmson, L., Döös, M. (2002). Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Wondolleck, J., Yaffee, S. (2000). Making Collaboration Work: Innovation in Natural Resource Management. Washington, DC: Island Press.

