

FORSKNING, UTVECKLING & KULTURARV



2016

Handbok för att främja samverkan
mellan museer och universitet

Carolina Jonsson Malm

Kalmar läns museum & Linnéuniversitetet

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INTRODUKTION	1
KAPITEL 1. UPPSTART	2
1.1 Målsättning	2
1.2 Organisation	3
1.3 Kommunikation	4
1.4 Finansiering.....	5
KAPITEL 2. IMPLEMENTERING	7
2.1 Utveckling av projektidéer.....	8
2.2 Gemensamma aktiviteter.....	8
2.3 Forskning och metodutveckling	9
2.4 Utbildningar.....	11
2.5 Kompetensutveckling.....	11
2.6 Etablering av nya partnerskap och nätverk	12
2.7 Omvärldsbevakning och omvärldsanalys	12
2.8 Spridning av information och resultat	13
2.9 Uppföljning och utvärdering	13
2.10 Implementeringsprocessen	14
KAPITEL 3. UTMANINGAR	16
3.1 Kulturkrockar	17
3.2 Strukturella hinder.....	18
3.3 Motstridiga intressen	19
3.4 Brist på resurser	19
3.5 Praktiska problem.....	20
3.6 Konflikter	20
KAPITEL 4. INSIKTER.....	22
4.1 Formalisering	23
4.2 Ambitioner.....	23
4.3 Nyttänkande	24
4.4 Dialog och öppenhet.....	24
4.5 Långsiktighet	25
4.6 Relevans	25
REFERENSER.....	26

INTRODUKTION

Museer är kunskapsinstitutioner och som sådana i behov av ständig utveckling och utbyte med andra kunskapsinstitutioner. Av särskild vikt är **utbytet mellan museer och universitet**.¹ Tillgång till vetenskap och forskning är nödvändiga förutsättningar för museernas verksamhet när det gäller allt från insamling och bevarande till tolkning, tillgängliggörande och förmedling. På liknande sätt är universiteten beroende av sådana sociala kontexter som museerna utgör för att kunna bedriva samhällsrelevant forskning, inte minst inom det kulturhistoriska området. Museer är också viktiga arenor för att sprida och popularisera forskningsresultat. Det är således av stor betydelse att museer och universitet samverkar för att stödja och komplettera varandra.²

Den här handboken är för museer och universitet som vill inleda ett nytt eller stärka ett redan existerande samarbete. Handboken bygger på erfarenheterna från projektet *Tillämpat kulturarv*, som drevs av Kalmar läns museum och Linnéuniversitetet 2014–2016.³ Syftet med projektet var att skapa en gemensam FoU-miljö kring tillämpat kulturarv, det vill

säga hur kulturarv och kulturvetenskaplig forskning kan användas strategiskt för att främja en inkluderande och hållbar samhällsutveckling. Projektet skulle nyttja och utveckla respektive parter styrkor och på så sätt skapa ett effektivt och givande samarbete. En ambition med projektet var att utformandet av FoU-miljön skulle kunna fungera som **en modell för andra universitet och museer**, särskilt de icke-statliga museer som inte har forskning i sitt uppdrag eller särskilda medel för detta.

Handboken innehåller både **rekommendationer och reflektioner** kring metodutveckling och samverkansarbete. Första kapitlet visar hur samverkan kan initieras och organiseras med exempel hämtade från *Tillämpat kulturarv*. Det andra kapitlet handlar om hur forskning och utveckling kan implementeras i verksamheterna och vad det konkreta FoU-arbetet kan innehålla. I det tredje kapitlet diskuteras vilka utmaningar parterna kan ställas inför i ett samverkansarbete och vad som kan göras för att undvika eller lösa problem. Den fjärde och avslutande delen består av insikter och goda råd.

¹ Utbyte och samverkan kan naturligtvis lika gärna ske mellan ett museum och en högskola.

² För en mer ingående diskussion kring varför museer och universitet behöver varandra, se Sten Rentzhog, *Forskning & museer*, 2006.

³ <http://tillampatkulturarv.kalmarlansmuseum.se/>

KAPITEL 1. UPPSTART

1.1 Målsättning

Innan samarbetet inleds kan det vara bra att göra en **behovsanalys** för att klargöra respektive organisations behov och målsättningar. Vad vill museet? Vad vill universitetet? Fundera över vad ni hoppas på att få ut av samarbetet och hur det ska stärka er verksamhet. Därefter kan ni utforma en **gemensam målsättning**. Vad vill ni uppnå tillsammans? Varför behövs ett samarbete för att nå detta? För ett gott samarbete är det viktigt att redan från början känna till varandras förväntningar och att vara överens om målet. Är det att utveckla en särskild del av verksamheten? Att kompetensutveckla personalen? Att få svar på en viss forskningsfråga? Målen ska vara tydliga, relevanta och gå att utvärdera.

Projektet *Tillämpat kulturarv* kom till efter en **förstudie**, som undersökte hur ett strategiskt samarbete skulle kunna se ut. I undersökningen framkom att det i Kalmar finns en unik uppsättning av verksamheter och kompetenser med inriktning på både forskning och praktik i kulturarvsfrågor. Vissa profilområden lyftes fram som särskilt angelägna att utveckla, vilka fick utgöra kärnan i samverkansarbetet. Målet var att skapa en gemensam FoU-miljö

som skulle stärka arbetet med kulturarv och regional utveckling i Kalmar län, men det fanns också delmål som handlade om att skapa nätverk, initiera samverkansprojekt och presentera delrapporter.

Nästa steg är att ta reda på vad som behövs för att uppnå målen. Klarlägg vilka **förutsättningar** som finns för samarbetet och identifiera vilka **resurser** (finansiella, operationella och personella) som finns tillgängliga. Vem ska leda samverkansarbetet? Vilka ska vara inblandade? Hur ska verksamheten finansieras? Vilken organisation ska bidra med vad? Vad saknas i nuläget? En viktig fråga gäller de **riktlinjer** som ska styra projektet. Museer och universitet är olika organisationer med olika regelverk. Identifiera vilka strukturella hinder som kan försvåra samarbetet. Det kan vara bra att göra en övergripande **analys av risker och möjligheter**, t.ex. en SWOT-analys.⁴ Planera redan på det här stadiet hur och när samarbetet ska följas upp och utvärderas. Vilka indikatorer ska användas? Ska ni anlita en extern utvärderare? Hur ofta ska uppföljning och utvärdering ske?

⁴ SWOT är en förkortning för Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats. För mer om hur en sådan analys kan göras se Bo Tonnquist, *Projektledning*, 2012, s. 64-67.

1.2 Organisation

Museer och universitet ser väldigt olika ut när det gäller hur arbete och personal organiseras. Försök skapa en projektgrupp där deltagarna kompletterar varandra beträffande arbetsuppgifter och kompetenser som är relevanta för er samverkan. Tänk på att det inte bara är de disputerade vid museerna som kan leda eller delta i FoU-arbete. Praktiska kunskaper och erfarenheter väger lika tungt i det här sammanhanget.

För *Tillämpat kulturarv* satte vi samman en **styrgrupp** för projektet, som bestod av tre representanter från museet och tre representanter från universitetet. Endast en av representanterna från museet var disputerad och aktiv forskare. Två i styrgruppen, en från museet och en från universitetet, hade högre ledningsuppdrag inom sina organisationer. Det var helt klart en fördel att projektet var väl förankrat hos ledningen inom varje organisation.

Projektet bör helst ledas av någon som har både forskningsmässig och praktisk kunskap. För vårt projekt rekryterades en **projektledare** som var disputerad i historia och som hade tidigare erfarenhet av att arbeta vid en kulturarvsinstitution. Projektledaren hade dock inte arbetat vid varken Linnéuniversitetet eller Kalmar läns museum, utan kom från en annan organisation. Detta kan vara både en fördel och en nackdel. Nackdelen var att

det tog ett tag för projektledaren att starta upp projektet och att mycket tid i början gick åt till att sätta sig in i de två verksamheterna och etablera kontakter. Fördelen var att projektledaren kunde se på verksamheterna utifrån och därmed bidra med nya idéer och perspektiv beträffande utvecklingsbehoven. Projektledaren för *Tillämpat kulturarv* ansvarade för att driva forsknings- och utvecklingsarbetet och att samordna museets och universitetets intressen inom kulturarvsområdet. I projektledarens arbetsuppgifter ingick att skapa och stärka nätverk, initiera samverkansprojekt, skriva ansökningar och sköta den interna och externa kommunikationen kring projektet. Projektledaren hade också ansvaret för projektets ekonomi och rapportering till finansiärerna.

Till projektet knöts även en **referensgrupp** bestående av sju representanter från kulturarvsinstitutioner, universitet samt lokala och regionala myndigheter. Referensgruppen skulle bidra med sina perspektiv på hur kulturarv kan användas och utvecklas och hur projektet kunde arbeta strategiskt med dessa frågor. Referensgruppen bjöds in till ett referensgruppsmöte under projektets uppstartsfas och därefter hölls kontakten genom att de löpande informerades om projektets aktiviteter, bjöds in till olika arrangemang och deltog i gemensamma projektansökningar.

1.3 Kommunikation

Den viktigaste komponenten för ett lyckat samarbete är kommunikationen. Hela poängen med ett samverkansprojekt av detta slag är att museer och universitet ska inleda ett samtal för att lära känna varandra och förstå varandra och vad de kan uppnå tillsammans. För detta krävs ett strategiskt kommunikativt arbete, som innefattar både **formella och informella mötespunkter**.

Inom *Tillämpat kulturarv* anordnades **styrgruppsmöten**, vilka ägde rum fem gånger om året. Under dessa möten diskuterades hur det strategiska samarbetet skulle se ut och vilka områden som skulle prioriteras i samverkansarbetet. Vi utarbetade projektansökningar och planerade en rad gemensamma aktiviteter. Projektaktiviteter följdes upp och åtgärder föreslogs. Medlemmarna i styrgruppen träffade även på varandra i andra sammanhang, genom projektets aktiviteter och andra aktiviteter som inte var

knutna till projektet, men där både museet och universitetet samverkade eller medverkade. Till detta tillkom tät kontakt via **telefon, mejl och sociala medier**. Denna regelbundna kontakt bidrog starkt till att samarbetet upprätthölls och fördjupades.

Det är också en god idé att synliggöra sitt samverkansarbete utåt, inte minst för att väcka intresse för ens huvudfrågor och knyta till sig nya samarbetspartners och attrahera potentiella finansiärer. Skapa en egen **hemsida** för FoU-miljön som informerar om verksamheten och kommande/pågående aktiviteter. För vårt projekt skapades en hemsida med en **blogg**, som uppdaterades regelbundet med texter och bilder. **Twitter** användes för att sprida bloggposterna, relevanta artiklar och aktuella frågor och för att knyta kontakt med andra inom sektorn. Presentationer vid konferenser, möten och nätverksträffar är andra sätt att öka kännedomen om FoU-miljön.

1.4 Finansiering

Att upprätthålla en FoU-miljö krävs att organisationerna avsätter både tid och pengar. Det som framför allt kostar är personalen, att de som ansvarar för verksamheten och deltar i utvecklingsarbetet ska avlönas. Detta kan göras **inom ramen för ordinarie tjänst eller med externa medel**. Hur mycket pengar som behövs beror på arbetets omfattning. Ska någon arbeta på heltid för att utveckla samarbetet, eller räcker det med deltid? Hur många ska vara inblandade i arbetet? *Tillämpat kulturarv* hade en heltidsanställd projektledare, som avlönades med externa medel. Medlemmarna i styrgruppen avsatte mellan 20 och 40 timmar per år inom ramen för ordinarie tjänst för att förbereda och delta i styrgrupps- och referensgruppsmöten.

Förutom ledningen av FoU-miljön ska givetvis även forskning och utveckling finansieras. En av de stora fördelarna med samverkansprojekt är att antalet potentiella finansiärer blir större. Tillsammans kan universitetet och museet ansöka om

pengar från både forsknings- och kulturfonder, vilket torde öka möjligheterna till finansiering. Att lyfta fram de kreativa och innovativa aspekterna av ett sådant här samarbete kan också vara en fördel vid externa bedömningar.

Att få extern finansiering är som alla vet inte helt enkelt. Dessutom tar det tid att utforma en ansökan och få den beviljad. Därför kan det vara värt att åtminstone inledningsvis satsa egna pengar för att driva FoU-miljön, för att ha som målsättning att FoU-miljön på sikt ska vara helt självförsörjande genom externa medel. Kan ni visa att samarbetet mellan museet och universitetet kommer att gagna den regionala utvecklingen är det en god idé att söka ett initieringsbidrag från lokala och regionala myndigheter. *Tillämpat kulturarv* fick till exempel regionalt stöd från både Kulturrådet och Regionförbundet i Kalmar län under sina tre år. Ytterligare en möjlighet är att söka samverkansmedel från universitetet om sådana finns.



Linnéuniversitetet, Nisbethska huset, Kalmar

KAPITEL 2. IMPLEMENTERING

Efter att ha enats kring målsättningar, skapat en organisation och tillfört nödvändiga resurser är det dags att implementera FoU-arbetet i de respektive verksamheterna. Implementering är de procedurer som används för att införa nya metoder, rutiner och arbetsätt i en verksamhet och som säkerställer att processen framskrider och följs upp. Oftast tar implementeringsprocessen tid, ibland kan den ta flera år. Därför är det nödvändigt med **långsiktighet och tålamod**. Ju mer planering och förberedelser som ligger bakom implementeringen, desto större chans för en lyckad och effektiv process. Sätt upp delmål, gör tidsplaner, genomför regelbundna uppföljningar.

Det viktigaste för en lyckosam implementeringsprocess är kommunikationen med personalen och att idéerna om det som ska förändras och förnyas förankras i verksamheten. En intern **förankringsprocess** måste påbörjas innan själva implementeringen sätter igång. Alla vid museet och de berörda institutionerna vid universitetet bör känna till FoU-arbetet och vad det förväntas leda till. Arbetet

får inte drivas som ett parallellt projekt som endast de direkt involverade känner till eller bryr sig om. Skapa engagemang genom regelbunden information och uppdateringar vid t.ex. personalmöten och planeringsdagar. Var så inkluderande som möjligt, bjud in till dialog och skapa nya samarbeten, inte bara mellan museet och universitetet, utan också mellan personalen inom respektive organisation. Arbeta alltså inte enbart tvärsektorielt, utan också tvärdisciplinärt och enhetsövergripande.

För att etablera ett givande och långsiktigt samarbete krävs flera samverkande komponenter. Det innebär att flera initiativ, aktiviteter och parallella processer måste pågå samtidigt för att stärka samarbetet och skapa synergier. Implementering innebär att göra saker, omsätta idéer i praktiken, testa, utvärdera och utveckla. Detta kapitel tar upp några exempel på hur implementeringen av ett samarbete mellan ett museum och ett universitet kan se ut, vilka aktiviteter som kan genomföras tillsammans och vad det konkreta FoU-arbetet kan innehålla.

2.1 Utveckling av projektidéer

De projekt ni vill bedriva inom FoU-miljön bör vara kopplade till den övergripande målsättningen. **Fokusera på de områden där det finns utvecklingsbehov**, men också ett genuint intresse för att arbeta med dessa frågor. Projektidéer som är väl förankrade i projektorganisationen och i de befintliga verksamheterna har större chans att bli lyckosamma. Bestäm vem som ska ansvara för att utarbeta projektbeskrivningen och ansöka om externa medel. Det kan vara olika personer beroende på intresse, tid och kompetens. **Stöd varandra i skrivandet** genom att läsa varandras ansökningstexter och kommentera dem. Exempelvis kan ni anordna textseminarier med ansökningar eller lägga fram texterna i universitetets befintliga seminarier. Det är också en bra idé att ta hjälp av universitetets stödstruktur kring extern finansiering och samverkan. **Bestäm vem som ska vara projektägare**, museet eller universitetet, beroende på vad som är mest strategiskt gentemot finansören eller helt enkelt mest praktiskt. **Skapa både stora och små projekt**. Ibland vill kanske bara en person från universitetet samverka med en person på museet, ibland kan en större grupp behövas för att genomföra ett projekt, och ibland behöver en hel avdelning involveras i arbetet.

2.2. Gemensamma aktiviteter

För att få en levande FoU-miljö krävs att ni **gör saker tillsammans**. Det kan handla om att anordna gemensamma arrangemang, såsom öppna föreläsningar, seminarier, workshops och utställningar. Dessa arrangemang kan äga rum på museet, universitetet eller någon annanstans. Projektgruppen för *Tillämpat kulturarv* var exempelvis med och arrangerade en större internationell konferens tillsammans med ett par andra aktörer.⁵ Genom att samordna kan nya grupper nås, som kanske inte annars hade besökt arrangemanget om enbart museet eller enbart universitetet stått för värdskapet. Det kan även handla om interna arrangemang och sociala tillställningar, såsom gemensamma kick-offs och aktivitetsdagar. Syftet med den typen av arrangemang är att stärka FoU-miljön och skapa en vi-känsla.

⁵ <http://conference.bridgingages.com/>

2.3 Forskning och metodutveckling

Museiforskning är ett brett fält. Det kan exempelvis handla om föremålsforskning, där de samlingar och miljöer som museerna förvaltar står i fokus, vilket ofta är det första en tänker på när en hör begreppet museiforskning. Men museiforskning kan även handla om den verksamhet som bedrivs vid museerna, utställningsarbetet, de pedagogiska programmen, kulturmiljövården och hela den mångfald av arbetsuppgifter som museer utför i dag. Museiforskning kan också intressera sig för museerna som institutioner, vilken funktion de har, hur de styrs och hur de samverkar med besökare och det omgivande samhället.

Forskningen behöver dock inte begränsa sig till museets existerande verksamhet. Den kan lika gärna handla om vilka roller kulturarv och historia har eller kan ha inom andra samhällsområden och hur museers kompetens och resurser skulle kunna användas utanför kulturarvssektorn. Det senare var utgångspunkten för de FoU-projekt som utvecklades inom ramen för *Tillämpat kulturarv*.

Föga överraskande är museiforskning i de flesta fall praktisknära forskning. Praktisknära forskning är ett begrepp som används för att beteckna den vetenskapliga forskning som har praktiken som forskningsfält. Museologi kallas det ämne som har museer som sitt huvudsakliga studieobjekt, men forskning om museer sker i många andra ämnen.⁶

Vissa humanistiska och samhällsvetenskapliga ämnen av relevans för museiområdet är av tradition mer praktisknära än andra, exempelvis arkeologi och byggnadsvård. För andra ämnen kan steget till den praktiska verksamheten vara längre, som exempelvis för historia och konstvetenskap.

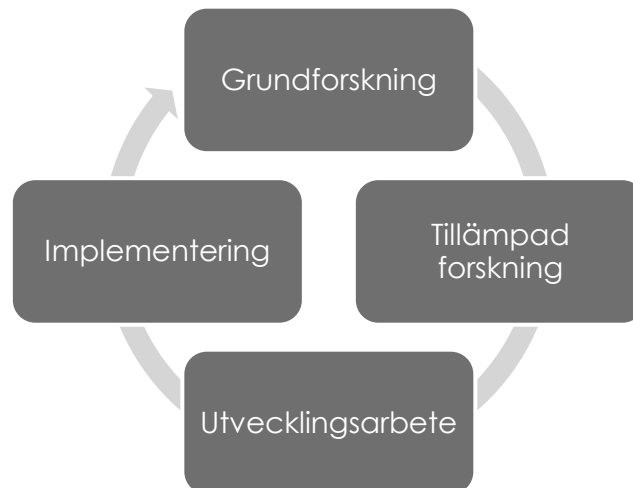
Praktisknära forskning syftar bland annat till att undersöka vad praktiker gör, under vilka förutsättningar de arbetar, vilken kunskap de utgår från och vilka metoder de använder. Forskningen genererar en djupare förståelse av praktiken och utgör därmed en god grund för verksamhetsutveckling. Praktisknära forskning är ett bra sätt att bjuda in och engagera praktiker i forskningsprocessen, att inte bara forska om eller för dem, utan också med dem, vilket ökar chanserna för forskningsresultatens spridning och impact.

Resultaten kan även bestå i utvecklingen av begrepp, teorier och metoder som kanske inte omedelbart kan omsättas i praktiken och nyttiggöras, men som kan vara ett led i en långsiktig kunskapsuppbyggnad. Kontinuerliga diskussioner kring denna typ av forskningsresultat kan därmed ses som en form av kompetensutveckling som får personalen att resonera och reflektera kring sitt arbete. Praktisknära forskning har, precis som all annan vetenskaplig forskning, ett kritiskt och problematiserande perspektiv. Resultaten ska alltså vara väl underbyggda, tillförlitliga och möjliga att kritiskt granska.

⁶ För en introduktion till museologin, se Kerstin Smeds, "Vad är museologi?", 2007.

FoU-verksamhet brukar delas in i grundforskning, tillämpad forskning och utvecklingsarbete.⁷ Grundforskning söker efter ny kunskap och nya idéer utan en bestämd tillämpning som mål. Tillämpad forskning är inriktad på ett specifikt användningsområde och är mål- och behovsstyrd. Utvecklingsarbete utnyttjar forskningsresultat, vetenskaplig kunskap och nya idéer för att förändra och förbättra en verksamhet genom exempelvis nya produkter, tjänster, metoder, processer och lösningar.

Det är dock inte så enkelt att beskriva FoU-processen som att grundforskning alltid leder till tillämpad forskning som i sin tur leder till utvecklingsarbete och implementering. Det är lika vanligt, om inte vanligare, att ett behov identifieras i den praktiska verksamheten, vilket föranleder att ett utvecklingsarbete dras igång. Utvecklingsarbetet kanske uppdagar en kunskapsbrist på området och att det saknas begrepp, teorier och metoder för att lösa problemet. Därmed har en forskningsuppgift uppstått. Forskningsfrågor kan också medvetet formuleras i mötet mellan teori och praktik.



Utvecklingsarbetet omfattar här det praktiska arbetet inom organisationerna, både inom museet och universitetet. På museet handlar det om ett förändringsarbete som utgår från teoretiska perspektiv och tidigare forskningsresultat och om att samverka med forskare i arbetsproces-

sen, exempelvis genom att låta dem bidra med aktuella forskningsresultat och analytiska perspektiv i verksamhetsplanering eller delta i uppföljning och utvärdering för att kvalitetssäkra arbetet. Vid universitetet kan det handla om att finna nya sätt att involvera praktiken och praktisk kunskap i utbildning och forskning.

⁷ För mer om forskningsprocessen, se Bengt Molander, *Vetenskapsfilosofi: En bok om vetenskapen och den vetenskapande människan*, 2011.

2.4 Utbildningar

Utbildning bedrivs i olika former både vid museet och universitetet. Utbildningen vid universitetet handlar framför allt om program och kurser för universitetets studenter, men även uppdragsutbildningar och fortbildningar i samverkan med olika samhällseliga aktörer. Museerna har ofta samarbeten med skolor och vuxenutbildningar, men kan även de erbjuda uppdragsutbildning och fortbildning för företag, myndigheter och andra organisationer. Här finns ett utmärkt tillfälle att **stärka varandras utbildningar** genom att involvera museet i universitetets utbildningsverksamhet och vice versa.

Kalmar läns museums och Linnéuniversitetets samverkan kring utbildning var väl etablerad redan innan vi skapade vår FoU-miljö, exempelvis genom gemensamt skapade kurser på universitetsnivå, men den stärktes ytterligare under de tre år projektet *Tillämpat kulturarv* pågick. Personal från läns museet undervisar på olika program och kurser vid universitetet, framför allt i historia, arkeologi och kulturarv. Vissa av dem är anställda på deltid vid universitetet (mellan 10 och 80 %) och andra är timanställda. Studenter från Linnéuniversitetet gör studiebesök och praktikperioder på läns museet. Praktikanterna kan syssla med allt från arkeologi och kulturvård till pedagogik, ekonomi och marknadsföring. I november 2015 startades en företagsforskar-skola i uppdragsarkeologi, GRASCA, som har Linnéuniversitetet som huvudägare

och i vilken fyra museer, däribland Kalmar läns museum, medverkar. Fyra av forskarskolans nuvarande åtta doktorander är anställda på Kalmar läns museum och samtliga skriver sina avhandlingar om olika former av samhällsrelevanta tillämpningar av arkeologi och arkeologisk kunskap.⁸

2.5 Kompetensutveckling

Att museet och universitetet samverkar ger också en utmärkt möjlighet att **utveckla medarbetarnas kompetens** och ge nya tillfällen för lärande. Detta kan med fördel ske i organiserad form, exempelvis genom föreläsningar, seminarier, workshops och konferenser. Antingen deltar personalen från den ena organisationen i aktiviteter som den andra organisationen ordnar inom ramen för den ordinarie verksamheten (exempelvis kan museipersonal gå på föreläsningar eller seminarier vid universitetet och universitetspersonal kan delta i publik eller pedagogisk verksamhet vid museet) eller också anordnas särskilda tillfällen som enbart involverar personal från de två organisationerna.

Utvärdering av varandras verksamheter kan också ses som en form av kompetensutveckling, då evaluering och implementering av förbättringsarbete kan vara en givande lärandeprocess.

⁸ <https://lnu.se/utbildning/forskarutbildning/arkeologi/grasca/>

2.6 Etablering av nya partnerskap och nätverk

Både museet och universitetet ingår redan i andra samarbeten. Genom att de samverkar kan de **få tillgång till varandras nätverk och hitta nya samarbetspartners**. Inte bara i regionen eller nationellt, utan även internationellt, vilket kan vara till stor nytta vid skapandet av t.ex. nordiska eller europeiska samverkansprojekt. Universitetet kommer i kontakt med olika privata och offentliga aktörer inom kulturarvssektorn, och museet med forskare inom olika discipliner och vid olika institutioner. Samarbetet mellan Kalmar läns museum och Linnéuniversitetet har främjats genom att fler partners knutits till FoU-miljön. Ett sådant exempel är Bridging Ages, läns museets internationella organisation för kulturmiljöpedagogik,⁹ vilken har inneburit nya samverkansprojekt för universitetet, inte minst för Lärarutbildningen, som bland annat har haft lärar- och studentutbyten genom dessa projekt.

2.7 Omvärldsbevakning och omvärldsanalys

Omvärldsbevakning och omvärldsanalys är viktiga komponenter i ett strategiskt FoU-arbete. Omvärldsbevakning i det här sammanhanget handlar både om att sätta sig in i vad som händer inom forskningen och inom praktiken. Omvärldsanalys handlar om att undersöka och förstå hur detta påverkar den egna verksamheten. Av naturliga skäl brukar det vara forskarna vid universitetet som har störst koll på aktuell forskning, pågående forskningsprojekt, de senaste publikationerna och nya rön, medan museerna har störst koll på vad som händer inom kulturarvssektorn, inte minst inom politiken och vad de politiska direktiven får för effekter för praktiken. Genom att **dela kunskapen med varandra** utvecklas respektive verksamheter. Museets verksamhet kan flyttas närmare forskningsfronten och universitetets verksamhet får en tydligare praktisk förankring och kulturpolitisk medvetenhet.

⁹ <http://www.bridgingages.com/>

2.8 Spridning av information och resultat

Att sprida information om FoU-miljöns aktiviteter bör ske kontinuerligt, dels för att **skapa intresse och engagemang** hos olika målgrupper (t.ex. besökare, användare, studenter, forskare, finansiärer och potentiella samarbetspartners), dels för att upplysa allmänheten och huvudmännen om vad som pågår inom verksamheten. Detta kan göras genom internet (t.ex. en regelbundet uppdaterad hemsida och sociala medier), media (lokala medier såsom tidningar och radio), tryckta eller digitala broschyrer, posters, publika föredrag och presentationer, möten med intressenter och med allmänheten och mycket annat. Självklart är det också viktigt att **tillgängliggöra forskningsresultaten**, dels genom vetenskapliga publikationer, dels genom populariserade framställningar, gärna i utställningsform.

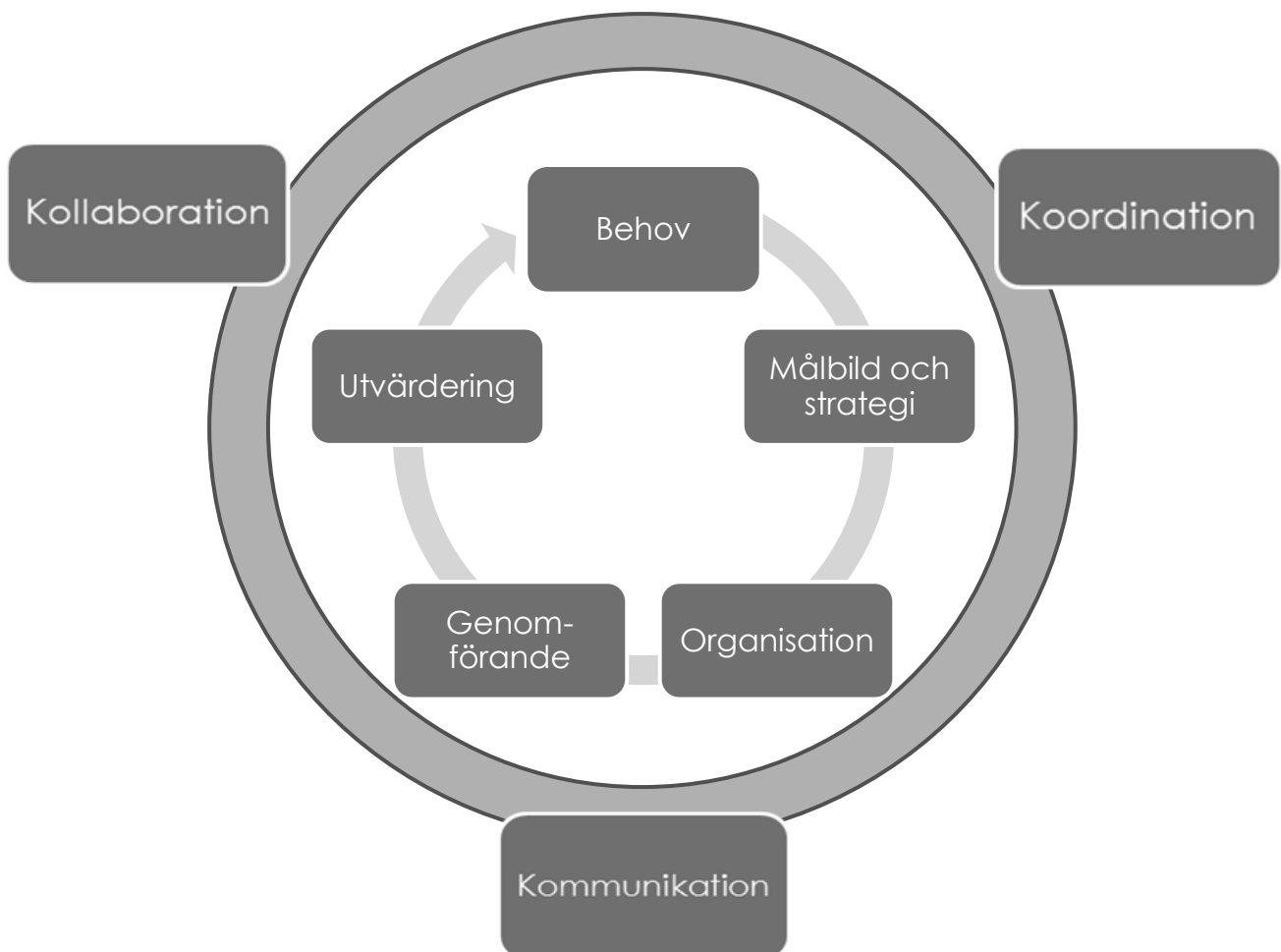
2.9 Uppföljning och utvärdering

En viktig komponent i implementeringsprocessen är uppföljning och utvärdering. Uppföljning av olika aktiviteter och utvärdering av FoU-verksamheten i stort. Uppföljningen bör ske kontinuerligt, exempelvis genom en **uppföljningsplan** som är kopplad till aktivitetsplanen, avstämningmöten med styrgruppsmöten, budgetavstämningar, delrapporter som skickas till finansiärer, etc. Utvärderingen är mer ett samlat grepp där FoU-miljöns verksamhet stäms av gentemot de övergripande målsättningarna. Utvärderingen kan handla om vad som har fungerat och inte, vilka metoder som har visat sig vara effektiva, hur samverkan har stärkts och vilka förändringar som kommit till stånd. Utvärderingen bör också ha en framåtsyftande ansats, som **föreslår åtgärder och pekar ut nya utvecklingsområden**. Bestämt redan från början när den första utvärderingen av FoU-miljön ska ske. Tänk dock på att det kan ta ett tag innan ett förändringsarbete får genomslag i en organisation, tydliga effekter kanske inte kan utläsas förrän efter några år.

2.10 Implementeringsprocessen

Implementering tar tid och måste få göra det. Figuren nedan illustrerar hela implementeringsprocessen, från de inledande samtalen om behov och gemensamma mål till organiserandet av samarbetet, genomförandet och utvärderingen, som

sedan leder vidare till nya mål och verksamhetsförändringar. Parallellt med dessa aktiviteter, eller implementeringsfaser, fortlöper den stödverksamhet som upprätthåller FoU-samarbetet i form av styrning, regelbundna kontakter och intern och extern kommunikation.





Kalmar läns museum, Ångkvarnen, Kalmar

KAPITEL 3. UTMANINGAR

De flesta samarbeten möter hinder och utmaningar. Därför är det viktigt att vara medveten om vilka svårigheter som kan uppstå och hur de kan bemötas. I det här kapitlet diskuteras några av de oväntade problem som vi stötte på när vi skapade vår FoU-miljö kring tillämpat kulturarv, och några problem som vi kanske var beredda på, men som vi lyckades undvika eller lösa.

Problemlösning är inte helt enkelt. Först gäller det att identifiera problemet. Många gånger är det uppenbart vad som inte fungerar, men ibland är det inte mer än en känsla av att något inte stämmer eller fungerar så bra som det skulle kunna göra. Det är inte heller säkert att alla ser problemet eller uppfattar något som ett problem, därför kan det vara nödvändigt att skriva en problemformulering som kan delas med alla berörda parter och som alla kan förstå och enas kring. Därefter måste orsakerna till problemet utforskas. Först efter att orsakerna har analyserats går det att hitta några

hållbara lösningar. Det bästa är att försöka hitta flera möjliga lösningsalternativ och testa några av dem för att komma fram till vilket som passar bäst. Gör en plan för hur ni ska gå tillväga, ett stort problem kräver givetvis en stor åtgärd, medan ett mindre problem kanske kan lösas enklare och snabbare. Efteråt är det viktigt att det görs en uppföljning för att kontrollera att problemet verkligen har åtgärdats. Om så inte är fallet är det dags att prova nästa lösningsalternativ.

Alla problem kan kanske inte lösas. Det gäller att vara beredd på detta och också inställd på att saker och ting inte alltid blir som planerat eller önskat. Men fördelarna med FoU-samarbetet måste hela tiden vägas mot nackdelarna, och är det så att arbetet inte ger önskade effekter och bara ställer till med mer svårigheter än vad det ger positiva effekter kanske den bästa lösningen är att avsluta det. Ett misslyckat samarbetsprojekt kan också ge nyttiga lärdomar.

3.1 Kulturkrockar

Universitet och museer är två olika sorters organisationer med olika organisationskulturer, värderingar, metoder och praxis. Kulturskillnader kan ibland orsaka oklarheter eller missförstånd. Det är därför bra att **lära känna varandras organisationer och få en förståelse för hur de fungerar**. En viktig skillnad är vanan att jobba i team. Rent generellt är universitetsanställda forskare vana att jobba självständigt och i första hand prioritera sin egen forskning och undervisning, medan museianställda i större uträkning jobbar tillsammans i arbetslag och strävar efter gemensamma mål. Denna skillnad i jag-orienterat och vi-orienterat arbete kan bidra till friktioner i samverkansarbetet. En annan skillnad är graden av frihet mellan universitets- och museianställda. En universitetsanställd har vanligtvis en viss del forskning och en viss del undervisning i sin tjänst som denne är fri att planera och genomföra som den vill. Vilken forskning

som ska utföras och innehållet i undervisningen är upp till den enskilde själv att avgöra och ofta är det kanske det egna intresset som styr, snarare än tanken på tillämpning och samhällsnytta, inte minst inom humanistisk forskning. Den museianställda har i regel inte lika mycket frihet i sitt arbete, utan har i större utsträckning att ta hänsyn till museets behov och policy uttryckt genom museiledningen, museistadgarna och kulturpolitiska mål. Detta innebär i praktiken att FoU-arbetet vid ett museum inte kan bedrivas hur som helst och att framför allt den forskning som utförs måste ha en stark relevans för verksamheten. Forskarna från universitetet måste därför ha förståelse för att de museianställda kanske inte kan delta i alla projekt de föreslår. På samma sätt måste även museet förstå att universitetsforskarna i första hand drivs av eget intresse och att de kanske inte vill delta i allt utvecklingsarbete som museet vill driva.

3.2 Strukturella hinder

Universitet och museer är organiserade på olika sätt och har därmed olika organisatoriska system och administrativa rutiner, vilka ibland kan vara besvärliga att sammanjämka. De strukturella hindren kanske inte alltid går att övervinna, det bästa är kanske att försöka **hitta den mest smidiga lösningen**. Ett strukturellt hinder för samverkan är de regler och riktlinjer som styr verksamheterna och som kan se väldigt olika ut. Oftast är detta inget problem, men det kan vara värt att fundera över hur sådana saker som upphandlingsregler, intäcksredovisning, momshantering, arbetstidsavtal och dylikt kan påverka samarbetet, särskilt i de fall ni delar personal eller andra resurser. Något som ofta brukar påpekas är universitetens höga OH-kostnader och att en stor del av anslaget i ett externt finansierat projekt går åt till att täcka universitetsgemensamma kostnader. Ett sätt att lösa detta kan vara att när det är möjligt låta

museet stå som projektägare och att lägga de största lönekostnaderna (t.ex. ledningen av en FoU-miljö) på museet, som vi gjorde i *Tillämpat kulturarv*.

En annan skillnad mellan universitetets och museets strukturer och regelverk är att universitet i regel är mycket större organisationer och att beslutsvägarna ofta kan vara både längre och snårigare än på museet, som ofta har en större möjlighet att agera snabbt och flexibelt.

Sedan är det förstås det uppenbara men oundvikliga strukturella hindret att universitetet och museet är två separata organisationer, både organisationsmässigt och rent fysiskt, vilka nog aldrig kan integreras helt. Trots en nära samverkan är det svårt att få till en FoU-miljö som känns fullständigt enhetlig, vilket kanske inte heller ska vara målet.

3.3 Motstridiga intressen

Av att universitet och museer är olika organisationer följer också att de har olika intressen, olika behov och olika mål. Även om båda är kunskapsinstitutioner, så handlar det om olika typer av kunskapsproduktion och lärande och om olika målgrupper. Museer vänder sig till den breda allmänheten och ska främja kunskap och kulturopplevelser, men det finns också ett krav på populära utställningar och goda besökstal som är kopplat till en ekonomisk verklighet. Universitet ska främja utbildning och forskning som håller hög kvalitet på internationell nivå, men här finns också ekonomiska incitament som handlar om att locka till sig många studenter och duktiga forskare. Här gäller det att utnyttja varandras gemensamma intressen och styrkor för att få ut det mesta av samarbetet, men att också se när motstridiga intressen möts. Här måste kanske de involverade **göra kompromisser**. Kanske måste forskningsresultat populariseras och förenklas för att nå museibesökarna. Kanske kan inte allt FoU-arbete resultera i artiklar som publiceras i högt rankade tidskrifter, utan får presenteras på annat sätt.

3.4 Brist på resurser

Brist på pengar och andra resurser är ett ständigt återkommande problem för många organisationer, både inom kulturarvssektorn och universitetsvärlden. Därför är det viktigt att **försöka hitta extern finansiering** för att driva större projekt. Nackdelen är att det ofta är en lång och tidskrävande process att söka medel och att chanserna är små att bli lyckosam. Vi skickade in ett stort antal projektansökningar inom *Tillämpat kulturarv*, men endast en bråkdel blev beviljade medel. Sett så här i efterhand kanske vi skulle ha haft en mer samlad strategi kring ansökningsförfarandet. Kanske borde vi ha börjat med att göra en grundligare analys av vad vi ville göra och vilka medel som fanns att söka, och därefter utformat ansökningarna. Vi kunde också ha sökt medel för flera mindre uppstartsprojekt först, för att sedan gå vidare med större ansökningar. Nu gjorde vi istället tvärtom och lade mycket tid och kraft på en stor EU-ansökan som i slutänden tyvärr inte blev framgångsrik.

3.5 Praktiska problem

Det finns också en hel del praktiska problem med att driva ett samverkansprojekt. Det gäller att hitta rätt personer, hitta ett format som passar alla och att försöka få ihop möten och annat med tider och tillgängliga lokaler. När det gäller att hitta rätt personer så ska projektgruppen vara så jämställd som möjligt, dvs. både kvinnor och män ska vara representerade. Annars finns en risk att FoU-verksamheten blir en exkluderande miljö som framför allt gynnar män och deras karriärer. Särskilt viktigt är detta att tänka på i nätverksammanhang, där män tenderar att nätverka främst med andra män. Ett annat praktiskt problem som handlar om att hitta rätt personer är relaterat till vilka institutioner, ämnen och forskningskompetenser som finns representerade vid universitetet och hur dessa stämmer överens med museets verksamhet och behov. Vid de större universiteten är det naturligtvis lättare, men vid mindre lärosäten kanske inte alltid den kompetensprofil som efterfrågas går att hitta. Att expandera nätverket till att även inkludera forskare från andra lärosäten kan därför vara en idé, och att skapa projekt med fler samverkanspartners. Rent generellt när det gäller praktiska problem är kanske den bästa strategin att **planera noggrant men ändå vara flexibel och lösningsorienterad**.

3.6 Konflikter

Slutligen kan samarbetet försvåras av meningsskiljaktigheter och personliga motsättningar. De involverade kan ha olika åsikter, motivationer, preferenser och prioriteringar som står i strid med varandra. Det kan handla om att olika personer vill satsa på olika saker, har olika ambitionsnivåer eller helt enkelt har olika sätt att tänka eller olika perspektiv. Den bästa strategin för att undvika att denna typ av problem uppstår är att redan innan samarbetet noga diskutera vilka som är de gemensamma målen och vilka metoder som ska användas för att nå dem. Det är också viktigt att **vara ödmjuk och lyhörd** och inse att ett samarbete inte kan ske helt och hållet på ens egna villkor. Inom projektet *Tillämpat kulturarv* slapp vi lyckligtvis interna konflikter, och en bidragande orsak till detta var att det fanns en ömsesidig respekt för varandras åsikter och kompetenser, och en prestigelöshet som gjorde att vi kunde fokusera på projektet i första hand och inte på våra egna intressen och personliga agendor.



Referensgruppsmöte, Tillämpat kulturarv, Kalmar, 14 januari 2015.

KAPITEL 4. INSIKTER

Under arbetet med att skapa en sammanhållen FoU-miljö mellan läns museet och universitetet har vi haft en prövande och metodutvecklande ansats i förhållande till forskning och utveckling, men också när det gäller samarbetet i sig. Eftersom det finns få liknande samverkansmodeller att ta efter har vi fått pröva oss fram för att hitta en form som passar oss och som fungerar. Det har varit en givande och lärorik process. Vi har stärkts i vår övertygelse om att museer och universitet bör samverka för att bidra till forskning, kompetensutveckling och en mer kvalitativ kulturmiljövård. I det här kapitlet presenteras några av de saker vi gjorde under samverkansarbetet som kan förklara varför det blev lyckosamt.

Även om vi stötte på en del problem och motgångar under FoU-arbetets gång är

vi till största delen nöjda över vad vi har åstadkommit. Vi har sett flera vinster med vårt samarbete och lärdomarna som har dragits är otaliga. Vi har sett både likheter och skillnader i vad vi vill, vad vi kan och hur vi tänker. Vi har inspirerats av varandra och fått nya idéer och intresseområden som vi kanske inte hade fått om det inte vore för vårt samarbete. Men framför allt har vi haft roligt tillsammans. Det är ingen hemlighet att glädje, kreativitet och positiva sociala relationer hänger ihop med nytänkande, effektivitet och framsteg. Den viktigaste insikten har alltså varit att låta lusten och nyfikenheten styra och att inte glömma bort varför vi sökte oss till forskningen eller kulturarvsförvaltningen från början. Jo, för att vi är intresserade av människor, samhället, kultur, konst, berättelser och frågor om livet.

4.1 Formalisering

Linnéuniversitetet och Kalmar läns museum samarbetade redan på olika sätt innan *Tillämpat kulturarv* startade, men i och med projektet så utvecklades och stabiliserades detta samarbete. Genom att **formalisera samarbetet** blev de olika delarna tydligare och mer sammanhållna. Vi fick också en annan överblick över verksamheten och vilka forsknings- och utvecklingsbehov som fanns. Aktiviteter kunde samordnas och nya projekt initieras. Fler personer och kompetenser knöts till samarbetet genom att det fanns ett gemensamt forum att bjuda in till. Styrgruppen borgade för regelbundna strategiska samtal mellan de två parterna. Just dessa samtal sågs som särskilt värdefulla för att kunna planera och utveckla verksamheten och helt nödvändiga för att kunna hålla FoU-miljön levande. Nu efter tre år då projektet har avslutats kommer dessa samtal att fortsätta och vår samverkan att stärkas ytterligare genom att ett centrum för tillämpat kulturarv har inrättats vid Linnéuniversitetet.¹⁰

4.2 Ambitioner

Målen för projektet *Tillämpat kulturarv* var högt ställda. Projektet skulle resultera i etableringen av en gemensam FoU-miljö som skulle bidra till regional utveckling och kunna fungera som modell för andra regioner i landet. Det är för tidigt att uttala sig om huruvida vi på sikt kommer att nå dessa mål med FoU-miljön, men det har varit en viktig drivkraft i FoU-arbetet att **ha höga ambitioner och tydliga mål**. Det handlar om att våga ha visioner för att kunna satsa fullt ut och för att få störst effekt, och för att kunna engagera och få med sig personalen och ledningen. Men det är också viktigt att vara realistisk med att det tar tid och kraft att driva förändringsarbete och vara beredd på att kanske inte alltid nå hela vägen fram.

¹⁰ <https://lnu.se/forskning/sok-forskning/centrum-for-tillampat-kulturarv/>

4.3 Nytänkande

Det är lätt att fastna i samma arbetssätt och rutiner som alltid brukar användas. Ett samarbete öppnar upp för nya sätt att göra saker på och ger nya perspektiv på ens verksamhet. Ett viktigt resultat av vår samverkan var att ny kunskap fördes in i respektive organisation, som kom att påverka arbetet på ett positivt sätt. Att **våga tänka nytt och annorlunda** gjorde samarbetet spännande och dynamiskt.

Museipersonalen fick nya teoretiska insikter kring kulturarv och kulturmiljövårdsarbete och hur det hänger ihop med aktuella frågor. Begrepp som företrädesvis utvecklats och används inom akademien letade sig in i museets vokabulär. De fick kontakt med ett mer kritiskt förhållningssätt till kulturarv och museiverksamhet som gav en hel del tankeställare.

Samtidigt fick universitetsforskarna praktisk kunskap och erfarenhet från museiverksamheten, vilket gav nya uppslag till forskning och utbildning. Framför allt när det gäller vilket genomslag ett museum kan ha och hur de kan arbeta praktiskt och lösningsfokuserat med samhällsutveckling i samverkan med regionala myndigheter och andra samhällsaktörer, något som svenska forskare, kanske särskilt inom humaniora, inte har lika stor vana av att göra.

4.4. Dialog och öppenhet

De regelbundna kontakter genom formella och informella samtal som har förts mellan universitetet och museet har varit en förutsättning för projektets framgång. Dessa samtal har präglats av delaktighet, öppenhet och lyhördhet. Det har funnits ett genuint intresse för de andras tankar och idéer samt en respekt för allas kompetenser och erfarenheter. Genom att vi har lärt känna varandra ganska väl genom det formaliserade samarbetet har vi också vågat **diskutera och ifrågasätta** varandra och fungerat som "kritiska vänner". Det har inte heller varit så viktigt vem som har kommit på vad eller vem som har gjort vad (t.ex. vem som har skrivit en ansökan och vem som sedan står som huvudsökande), utan vi har försökt hjälpa varandra och jobba tillsammans med FoU-miljöns bästa som mål.

4.5 Långsiktighet

Något att tänka på vid uppstartandet av en sådan här verksamhet är att **planera långsiktigt**. Det gäller att kunna sätta upp både kortsiktiga och långsiktiga mål och ha en tydlig bild av vad som ska åstadkommas på sikt. Det är också viktigt att skapa en levande miljö och en stabil organisation som kan fortleva även om vissa nyckelpersoner lämnar sina poster. Om verksamheten startar i projektform är det bra att ha en idé om vad som ska hända sedan när projektet tagit slut. Vem som ska leda FoU-arbetet, i vilka former och hur det ska finansieras. I de långsiktiga planerna måste det dock finnas utrymme för nytänkande och flexibilitet ifall saker och ting inte går som planerat eller om nya saker dyker upp.

4.6 Relevans

De senaste åren har verkligen visat att kulturarv inte är något neutralt och oproblematiskt. Det finns i dag en konflikt kring vad som är kulturarv, vad de har för betydelse för individen och för samhället, och hur de ska brukas – en konflikt kopplad till idéer om identitet, gemenskap och tillhörighet.¹¹ Något som var viktigt för oss var att ta ställning i denna debatt och arbeta för ett inkluderande och demokratiskt förhållningssätt till kulturarv. Vi ville tillgängliggöra den kulturarvsvetenskapliga forskningen, museernas samlingar och den publika verksamheten och **visa på kulturarvens relevans och potential att förändra samhället**. Vill ville visa att kulturarv kan göra skillnad.

¹¹ För en mer ingående diskussion kring det omstridda kulturarvet i dagens Sverige se exempelvis Charlotte Hyltén-Cavallius och Fredrik Svanberg, *Älskade museum*, 2016, eller Anna Furumark och Mikael Eivergård, *När det stör*, 2015.

REFERENSER

Bridging Ages. <http://www.bridgingages.com/>

Bridging Ages Conference 2016. <http://conference.bridgingages.com/>

Centrum för tillämpat kulturarv. <https://lnu.se/forskning/sok-forskning/centrum-for-tillampat-kulturarv/>

Furumark, Anna och Eivergård, Mikael. *När det stör*. Karlskrona. 2015.

GRASCA. Graduate School in Contract Archeology. Linnéuniversitetet. <https://lnu.se/utbildning/forskarutbildning/arkeologi/grasca/>

Hyltén-Cavallius, Charlotte och Svanberg, Fredrik. *Älskade museum*. Lund: Nordic Academic Press. 2016.

Molander, Bengt. *Vetenskapsfilosofi: En bok om vetenskapen och den vetenskapande människan*. Stockholm: Thales. 2011.

Rentzhog, Sten. *Forskning & museer. En debattskrift om museernas behov av kunskap och forskningens behov av museer*. Stockholm: Nordiska museets förlag. 2006.

Smeds, Kerstin. "Vad är museologi?" *RIG - Kulturhistorisk tidskrift*. Vol. 90, nr. 2. 2007.

Tillämpat kulturarv. Kalmar läns museum. <http://tillampatkulturarv.kalmarlansmuseum.se/>

Tonnquist, Bo. *Projektledning*. Stockholm: Sanoma utbildning. 2012.

Denna handbok har tillkommit som ett resultat av projektet *Tillämpat kulturarv*, vilket drevs av Linnéuniversitetet och Kalmar läns museum februari 2014 – januari 2017 med stöd från Statens kulturråd och Regionförbundet i Kalmar län.

<http://tillampatkulturarv.kalmarlansmuseum.se/>



KULTURRÅDET