

JLM Messing Konsult AB

MKHV – uppföljning av verksamheten 2013-2017

April 2017

Jan Messing & Ulf Hyvönen

Innehåll	
Bakgrund	2
Syfte	2
Genomförande.....	2
MKHV's utveckling – några milstolpar	2
Intervjupersonernas röster	3
Om utvecklingen.....	3
Om den operativa organisationen	4
Om projektportföljen	4
Om framtida möjligheter och utmaningar	5
Följeforskarnas reflektioner	6
LAIKA-analys	6
Utvecklingsområden.....	7

Bakgrund

Mälardalens Kompetenscentrum för Hälsa och Välfärd, MKHV, startade 2013. Satsningen var och är en del av det fördjupade samarbetet mellan Mälardalens Högskola, Västerås stad, Eskilstuna kommun i det så kallade Samhällskontraktet. Vid halvårsskiftet 2014 anslöt sig landstingen i Västmanland och Sörmland till Samhällskontraktet och blev därigenom intressenter i MKHV. Den övergripande målsättningen för MKHV har varit att "främja hög kvalitet i verksamheter, utbildningar och forskning inom området hälsa och välfärd".

Från starten har MKHV följts och utvärderats i form av följeforskning. Intentionen har varit att följeforskningen skall bidra med kunskaper och erfarenheter som stött centrals utvecklingsprocess för att nå uppsatta målsättningar. Denna fjärde uppföljningsstudie har sitt fokus på centrals utveckling från starten 2013 fram till idag och har ambitionen att bidra till underlag för kommande beslut om MKHV's framtid; om verksamheten ska fortsätta och vilken inriktning den i så fall ska ha.

Syfte

Syftet med utvärderingen är att belysa hur de samverkande parterna uppfattar och värderar de organisatoriska och inriktningsmässiga förändringar som MKHV genomgått samt deras förväntningar och farhågor inför en eventuell framtida verksamhet.

Genomförande

Uppföljning/utvärdering i form av följeforskning innehåller både moment av kontroll och lärande, så också i detta fall. Centrala frågeställningar är vilka lärdomar de samverkande organisationerna gjort under de gångna åren, och hur MKHV's utveckling värderas. Dessutom ägnas projektverksamheten särskild uppmärksamhet då denna kommit att i allt högre grad dominera centrals aktiviteter.

Information för att belysa studiens frågeställningar har hämtats från MKHV's interna dokument och från intervjuer med styrgruppens medlemmar, operativa medarbetare samt projektledare för de större FoU-projekten. Sammantaget har under mars och april 2017 16 personer intervjuats, varav 10 vid personliga möten och 6 per telefon.

MKHV's utveckling – några milstolpar

Under de drygt fyra år som MKHV funnits har centret förändrats. Detta är en erfarenhet MKHV delar med många verksamheter som haft uppgiften att etablera sig som "något nytt" i ett etablerat sammanhang. Från att initialt varit tre samverkande organisationer – Eskilstuna kommun, Västerås stad och Mälardalens Högskola – tillkom 1:a juli 2014 landstingen i Sörmland och Västmanland. De samverkande organisationerna har tillsammans omkring 30000 anställda engagerade i en mängd olika verksamheter.

Det övergripande målet för MKHV är att främja hög kvalitet i de samverkande organisationernas verksamheter, utbildningar och forskning. Landstingens inträde i

MKHV accentuerade ytterligare frågorna som rörde verksamhetens inriktning och avgränsning. I verksamhetsplanen 2013 slogs fast att verksamheten skulle bedrivas inom tre prioriterade samverkansområden:

1. Lärande organisationer (ömsesidigt kunskapsutbyte i forskningsbaserad/evidensbaserad verksamhetsutveckling samt professions- och forskningsbaserad/evidensbaserad utbildning och samordning av VFU handläggning),
2. Forsknings- och utvecklingsprojekt (gemensamma forsknings- och utvecklingsprojekt samt spridning av aktuell forskning) och
3. Internationalisering (samverkan i ett vidareutvecklat internationaliseringsarbete).

Under 2014 och 2015 har pågått en diskussion om MKHV's inriktning och avgränsning i förhållande till de ovan redovisade samverkansområdena. Diskussionerna och ställningstaganden utifrån dessa har formulerats i verksamhetsplanerna 2014, 2015 och 2016. I verksamhetsplanen för 2016 lades fast att samverkan ska fokusera på området *Forskning och utveckling (FoU)* och att samverkansområdena *Professions- och kompetensutveckling* samt *Internationalisering* integreras som en del i FoU. Dessutom ska verksamheten främst bedrivas i projektform med prioritet för problemställningar som är gemensamma för flera av de samverkande organisationerna, i skärningspunkten, och projekten ska ge utrymme för ett utvecklingsinriktat lärande.

Under hela perioden har legat fast att MKHV ska vara en del i Samhällskontraktet och att verksamheten, inom de ramar Samhällskontraktet beslutat, leds av en styrgrupp bestående av representanter från de samverkande organisationerna. Under 2016 har formats ett arbetsutskott med uppdrag att understödja styrgruppens arbete. Verksamhetens operativa resurser; verksamhetsledare, samordnare och kommunikatör - sammantaget omkring 1,5 årsarbetare - har omprövats vid flera tillfällen. Från att 2013 varit tre samordnare, varav en tillika verksamhetsledare, bestod den operativa resursen 2016 av en verksamhetsledare och tillika samordnare FoU (50%), fyra samordnare kommuner och landsting (4x10%) samt en kommunikatör/administratör (25%).

Vi kommer att återvända till dessa förändringar i de följande avsnitten.

Intervjupersonernas röster

Vårt allmänna intryck från denna intervjuomgång, jämfört med de tidigare, är att vi fått tydligare utsagor om vad MKHV är, vad man gör och hur detta sker. Det vittnar om en ökad tydlighet i MKHV's identitet.

Om utvecklingen

Mycket kortfattat kan de flesta intervjupersonernas ståndpunkt sammanfattas i "fortsätt utveckla det som nu påbörjats både inriktningsmässigt och i fråga om arbetsformer". Några citat: *efter omtag är MKHV på rätt köl, MKHV börjar bli bekant och mycket tydligare, MKHV's avgränsning och fokusering känns relevant.* Kontinuitet, tillit, ömsesidighet och tid identifieras som framgångsfaktorer. Särskilt framhålls, vilket samtidigt var argumenten för att MKHV bör fortsätta, att: *kopplingen till högskolan är värdefull; MKHV är ett av flera ben i den etablerade utvecklingsstrukturen; ger möjlighet*

att testa nya arbetssätt; varit ett lyft för den verksamhetsnära forskningen inom HVV. De intervjupersoner som varit engagerade i styrgruppens arbete eller i AU vittnar om att arbetet skett i en positiv anda där var och en är beredd "att ge och ta".

Flera intervjupersoner har lyft fram att samspelet mellan MKHV och landstingen fortfarande innehåller en del svårigheter. Samtidigt ges det uttryck för att det är positivt att landstingen är med och att *behövs tid för att finna samverkansområden och -former*. I intervjuerna framhölls flera faktorer som påverkar denna svårighet att medverka: de oklara mandaten för landstingens representanter i styrgrupp och AU, att "språkbruket" i MKHV's dokument och diskussion präglas av kommunala formuleringar som inte alltid passar i förhållande till landstingens verksamheter. Från landstinget i Sörmland framhålls en bild av samarbetet inom Samhällskontraktet, och därmed MKHV, som innebär att det i praktiken betyder samverka med Eskilstunadelen av landstinget. Svårigheten kan därigenom till delar ses som landstingsintern.

Om den operativa organisationen

Inledningsvis nämnde vi att MKHV's operativa organisation, trots eller på grund av sin litenhet, omprövats vid flera tillfällen sedan 2013. Intervjupersonerna ger uttryck för att de uppskattar de förändringar som skett, och att organisationen nu fungerar på ett bra sätt. Att forma ett AU till styrgruppen och införandet av samverkanscheckar har enligt intervjupersonerna bidragit till att kvalificera projektprocessen. Ansökningsförfarandet till samverkanscheckar har gett ett brett urval av projektidéer. Inför styrgruppens beslut har ansökningarna bearbetats och prioriterats i AU. Denna arbetsordning beskrivs i flera av intervjuerna som "ett lyft", något som bidragit till att MKHV's projektportfölj expanderat under 2015 och 2016 och att styrgruppsarbetet underlättats.

De fyra samordnarna i kommunerna och landstingen berättar uppskattande om arbetet i AU. De framhåller verksamhetsledarens förmåga att skapa en ordning för arbetet som ger både struktur och utrymme för kreativitet. Ur intervjuerna framkommer också att projekten, genom processen i AU, på olika sätt förädlats genom att man har klargjort syfte, avgränsningar av aktiviteter eller målgrupper, inspirerat till fler samarbetspartners, villkorat tidplan, omfattning, former för dokumentation och återföring m m.

Om projektportföljen

Under 2015 och 2016 har MKHV's projektverksamhet ökat, både vad gäller antal projekt och de ekonomiska ramarna för dessa. Samverkanscheckarna och idéseminariet i Kungsör lyfts fram som viktiga för att fånga upp relevanta och angelägna projektidéer. Idéerna har därefter vidareutvecklats i samspel med verksamhetsledaren och AU, varefter styrgruppen fattat beslut. De aktuella projektledarskapen har annonserats ut inom HVV, där intresserade forskare kunnat anmäla sitt intresse. Rekryteringen har inte varit problemfri. Som orsaker nämns projektens inriktning och lärarnas/forskarnas hårda knytning till undervisningsuppdraget. De sex projektledare vi intervjuat vittnar om ett krävande men roligt arbete. Några har på ett tidigt stadium kunnat påverka projektets inriktning och inte minst dess avgränsningar. Andra berättar om att mycket möda och tid lagts på att definiera projektets målgrupp och att identifiera arbetets syfte – allt för att göra projektet hanterbart.

MKHV har upplevts som en bra plattform för projekten. Stödet från verksamhetsledaren, samordnarna och i vissa projekt en särskild referensgrupp har uppskattats. Detta stöd har gällt alltifrån gemensamt sökande efter relevant inriktning till praktisk hjälp att

finna intervjupersoner eller ”öppna dörrar” till strategiska verksamheter. Flera projektledare vittnar om att projektledarskapet krävt mycket tid och engagemang från deras sida. *Det krävdes viss idealitet från min sida*, konstaterar en av de intervjuade.

Redan i projektbeskrivningarna angavs kraven på vilken dokumentation, eventuella vetenskapliga artiklar och återföringsaktiviteter som skulle redovisas inom projektets ram. Denna tydlighet har uppskattats av projektledarna och deras erfarenheter från återföringsseminarier, ofta i form av work shops, har varit positiva. Däremot har de dubbla kraven, att både skriva en vetenskaplig artikel och göra nytta i verksamhetsutvecklingen, upplevts som krävande att fullgöra. Projektledarna berättar om välbesökta återföringsaktiviteter där deltagarna visat stort intresse för projektets resultat. Samtidigt konstaterar en ledare för ett avslutat projekt: *Jag tror inte att det utvecklade arbetssättet används lokalt med undantag för några verksamheter där chefen redan var ”frälst”*. Samma projektledare berättade också att resultaten mötts av intresse från nationell nivå, bland annat SKL, och att de använts i undervisningen inom HVV. Andra har nämnt att resultatet från projektet kommer att redovisas på en kommande HSS-konferens. *Projektet har gett god avkastning i form av artiklar*, konstaterade en intervjuad. Flera av projektledarna har sett som sitt främsta uppdrag att bidra med kunskaper för att användas i ett kommande utvecklingsarbete. *Andra måste ta vid i verksamhetsutvecklingen*, framhåller en av projektledarna.

Om framtida möjligheter och utmaningar

En klar majoritet av de intervjuade uppger att MKHV funnit en hållbar inriktning och ett konstruktivt arbetssätt. Den framtida utvecklingen ser man framförallt i en förfining av de arbetssätt som är etablerade idag. En framtida utmaning, som lyfts i flera av intervjuerna, handlar om hur de samverkande organisationerna ska ta vara på de kunskaper och erfarenheter som genereras i projekten. Några citat: *ta hem resultaten är en knäckfråga; reservera resurser för att ta emot, ta konkreta steg för att stärka mottagningskapaciteten till exempel i form av samverkanslektorat, studierektor VFU, utvecklings- och kvalitetsgrupper*. En idé som också kom till uttryck var att det kunde vara en uppgift för MKHV att studera de förändringsprocesser som syftar till att förstärka en evidensbaserad praktik.

Även om man anser att MKHV idag fungerar väl, lyfte flera av de intervjuade fram den sårbarhet som finns inbyggd i en liten och i hög grad personberoende organisation. Medvetenheten om detta gjorde att såväl MKHV's huvudman som samarbetspartners poängterade vikten av att på ett strategiskt sätt arbeta för att skola in nya medarbetare i verksamheten. En viktig utmaning för framtiden är enligt flera av informanterna, att finna långsiktigt hållbara och konstruktiva former för landstingen att delta i MKHV och dess ”jämställda samverkan”.

På en mer konkret nivå framfördes tanken att utnyttja de möjligheter som ligger i att växla upp MKHV-projekt till forskningsprojekt med extern finansiering. En annan utvecklingsuppgift som framförs, handlar om att knyta MKHV's projekt närmare HVV's olika professionsutbildningar.

Följeforskarnas reflektioner

LAIKA-analys

I de tidigare följeforskningsrapporterna har vi använt ett antal begrepp – Legitimitet, Auktoritet, Identitet, Kommunikation, Autonomi (LAIKA) – som hållpunkter för vår analys av MKHV's situation och utveckling.¹ Vi menar att begreppen fångar viktiga aspekter som en verksamhet måste förhålla sig till både för sin externa och interna utveckling.

Vårt dominerande intryck från denna fjärde uppföljning är intervjupersonernas tilltro till MKHV's nuvarande inriktning och arbetsformer. Verksamheten ses som en av flera delar i organisationernas utvecklingssystem och i intervjuerna ges flera exempel på vad MKHV kan bidra med: testa nya arbetssätt, vara ett lyft för den verksamhetsnära forskningen, bidra med kunskaper till utbildningarna. Vi uppfattar att de intervjuade landstingsrepresentanterna beskriver en process där deras respektive organisationer fortfarande söker formerna för hur och var MKHV skulle kunna länkas till deras verksamhet. Med våra begrepp bedömer vi att MKHV har stark *legitimitet* hos de samverkande kommunerna och högskolan men att landstingen fortsatt söker inriktning och former för sin samverkan med de övriga organisationerna inom ramen för MKHV.

Nära kopplat till legitimiteten är verksamhetens *identitet*, det vill säga att man är och gör något specifikt i egna och andras ögon. Vi har uppfattat att våra intervjupersoner har betydligt lättare att beskriva MKHV och sina roller i verksamheten jämfört med tidigare intervjuomgångar. Dessutom har vi hört ett starkt stöd för inriktningen på projekt och att denna arbetsform bedöms ha den utvecklingspotential och flexibilitet som är nödvändig för att fungera över tid. Sammantaget finns, enligt vår uppfattning, en acceptans för att vidareutveckla MKHV's huvudsakliga identitet som en projektorganisation. Den ökade tydligheten har också gjort det lättare att *kommunicera* MKHV's inriktning och syfte.

För en långsiktig hållbarhet krävs också att projekten uppfattas som relevanta för den egna verksamheten och att de genomförs på ett kompetent sätt. Dessa faktorer bidrar i detta sammanhang till MKHV's *auktoritet*. Genom samverkanscheckarna och idéseminarier har formats strukturer som hämtar projektidéer från den dagliga verksamheten. Vi har uppfattat att dessa idéer utvecklas och förädlas genom den beredningsprocess som sker inom styrgruppens arbetsutskott. I flera av intervjuerna framhålls den positiva betydelse nuvarande verksamhetsledaren haft för att göra AU-processen strukturerad och kreativ. I nästa steg bidrar projektens genomförande och resultat till den auktoritet som tillskrivs MKHV. Det ligger utanför denna uppföljnings ramar att bedöma projektets genomförande, men projektledarnas positiva erfarenheter och välbesökta återföringsseminarier indikerar att man är på rätt väg. Vi bedömer att MKHV's nuvarande arbetsprocesser av samverkansparterna värderas som relevanta och konstruktiva. Med andra ord tillskriver de verksamheten auktoritet.

Vi vill också lyfta fram en iakttagelse som rör MKHV's *autonomi*. Vad gäller processen att fånga upp projektidéer framhålls att de ska vara sprungna ur reella problemställningar

¹ Begreppen är hämtade från Odbratt (1998) och Hyvönen et al (2004). En kortfattad beskrivning av begreppen finns i bilaga 1.

och behov från den dagliga verksamheten. Samverkanscheckarna och den breda sammansättningen av idéseminarierna är strategier för att tillgodose detta. I den beredningsprocess som därefter tar vid tillför verksamhetsledaren, medlemmarna i AU och i vissa fall presumtiva projektledare sina kunskaper och erfarenheter. Därigenom modifieras och vässas den ursprungliga projektiden. Denna frihet - och förväntan - på AU, verksamhetsledaren och samordnarna ser vi som en accepterad och nödvändig del i MKHV's arbetsprocesser. Inte minst bidrar beredningsdiskussionerna till att mejsla fram och fördjupa förståelsen av MKHV's identitet.

Sammanfattningsvis bedömer vi att:

- MKHV nu har etablerat sig som en del i de samverkande kommunernas och högskolans utvecklingssystem – har legitimitet att verka. MKHV's mandat från de samverkande landstingen söker fortfarande sina former.
- Det finns ett generellt uttalat stöd för att fortsätta utveckla MKHV som huvudsakligen en projektorganisation med nuvarande inriktning och arbetsformer – identitet.
- Verksamhetsledarens och samordnarnas arbete samt utvecklingen av projektverksamhetens struktur och arbetsprocesser har erkänts som relevanta och konstruktiva – och därmed bidragit till MKHV's auktoritet.

Utvecklingsområden

Ett återkommande tema i intervjuerna är utmaningen att ta vara på de kunskaper och erfarenheter som skapas i de olika MKHV-projekten. Att denna fråga får en sådan central plats, ser vi som en logiskt följd av den utvecklingsprocess samverkansiden MKHV befinner sig i. Vad det innebär att ta vara på, eller som vi vill uttrycka det *nyttiggöra*, kunskaper och erfarenheter från projekten, betyder olika saker för de samverkande aktörerna och deras respektive organisationer. Till exempel har vi hört i intervjuerna att akademien nyttiggjort projekten genom att forskarnas fått ökade möjligheter att forska och publicera artiklar och att kunskap från projekten kommit till användning i professionsutbildningarnas kurser. Från verksamhetsföreträdarna vittnas om att det varit utvecklande och stimulerande att delta i projekten, i referensgrupper och om intressanta projektresultat som i en förlängning kan bidra till förbättrade verksamheter. Summariskt uttryckt ligger högskolans nytta i att kunna behålla och befästa examensrätterna för de aktuella professionsutbildningarna medan verksamheternas nytta ligger i en ökad förmåga att lösa eller hantera problem i verksamhetens vardag.

Som vi ser det ligger huvudansvaret för att nyttiggöra de kunskaper och erfarenheter som skapas i MKHV-projekten, och från andra källor, hos den egna organisationen. Som självständig samarbetspart har man makten och ansvaret att ta besluten om den egna verksamhetens utveckling inom de juridiska och ekonomiska ramar som råder. I likhet med flera av intervjupersonerna vill vi betona vikten av att stärka den egna organisationens mottagningsförmåga. MKHV's ansvar ligger i att utforma projekt som är relevanta för de utvecklingsprocesser de samverkande organisationerna, enskilt eller tillsammans, befinner sig i och att återföra projektens resultat. Vi menar att det är angeläget att redan då projekten formas tydliggöra på vilket sätt resultaten ska tas omhand och vilket ansvar "projektet", det vill säga MKHV, har i detta. På detta sätt ges förhoppningsvis projekten hanterbara ramar och man förebygger orealistiska förväntningar. Över tid tror vi att samverkan i MKHV blir hållbar i den mån den förmår

göra nytta för den mångfald av problemställningar och behov som formuleras hos de samverkande organisationerna.

Detta ställer stora krav på hur projekt skapas, genomförs och återkopplas, det vill säga *projektprocessen*. Vi kan konstatera att flera positiva steg tagits genom införandet av samverkanscheckarna och den "förädlingsprocess" som sker i AU's beredning. I verksamhetsplanen talas om forsknings- och utvecklingsprojekt, FoU. Inom MKHV ska projekten innefatta både forskning och utveckling. De projektledarna vi intervjuat har berättat om den krävande uppgift som kombinationen av dessa båda uppdrag innebär. För oss har det varit en signal om att projektgenomförandet i denna del behöver kompletteras, exempelvis genom att lägga kraft på att skapa aktiva referensgrupper, pröva tanken på dubbelt projektledarskap där en kommer från akademien och en från verksamheten och att säkra vetenskapligheten genom att artiklar rutinmässigt granskas av kollegor. Vidare att det finns resurser att ta vid för att driva verksamhetsutvecklingen vidare eller för att bygga vidare på ett arbete så att det utvecklas till ett forskningsprojekt. Vi anser att det är ytterst viktigt att inom MKHV upprätthålla FoU med den kvalitet de skilda uppdragen kräver. Risken är att det i annat fall kan bli medioker forskning och verkningslöst utvecklingsarbete.

MKHV är en begränsad resurs där det även fortsättningsvis krävs en hård prioritering av vilka projekt som ska beviljas. För att nå den över tid hållbara fördelningen mellan olika parter behov, kommer att behövas en djup förståelse och acceptans av samverkansparternas skilda behov och villkor för sina verksamheter. På en övergripande nivå har parterna enats om att ge prioritet till projekt som berör flera, det vill säga som är i skärningspunkten mellan organisationerna, och som innefattar ett mått av utvecklingsinriktat lärande. En trolig följd av denna strategi är att MKHV-projekt ofta hamnar i problemställningar som på ett djupt plan berör verksamheternas innehåll och medarbetare samt organisationernas inbördes relationer. Dessutom blottläggs troligtvis en komplex bild av kunskapsläget inom området. I stället för att fly detta "svåra" förespråkar vi att projekten ges villkor i form av tid och kompetenser för att på djupet arbeta med ett begränsat antal projekt, eller med ett fastlagt tema. Därigenom kan MKHV bidra med en testbädd för den lärande organisation som parterna eftersträvar. Som en konsekvens av denna inriktning kan det vara realistiskt att, som en av de intervjuade uttryckte det, *verksamheten andas vartannat år*.

Avslutningsvis vill vi lyfta fram *landstingens medverkan* i MKHV som en angelägen framtidsfråga. Vi har uppfattat en vilja från såväl landstingen som övriga parter att finna en konstruktiv och jämställd samverkan, som är mer aktiv och involverande än den som råder idag. I intervjuerna har nämnts flera förhållanden som grund för svårigheterna att nå detta: de oklara mandatens hos landstingens representanter i styrgrupp och AU, den otydlighet som finns om MKHV's inriktning och arbetsformer samt att det språkbruk som används i problemformuleringar och projektdiskussioner domineras av primärkommunernas ord och begrepp, vilka kan vara svåra att använda inom landstingens verksamheter.

Landstingen liksom kommunerna bedriver en mångförgrenad verksamhet. Dock har landstingen ett mer omfattande system för kunskapsutveckling knuten till sina olika verksamhetsgrenar. En central fråga är om och i så fall hur MKHV kan komplettera och bidra med något ytterligare till landstingens etablerade FOU-system? För att hitta vägar

vidare i denna fråga tar vi fasta på MKHV's policy att verka i skärningspunkten mellan de samverkande organisationernas verksamheter. Det går att hitta en mängd skärningspunkter och det ser vi som en del av problematiken. Vilka ska väljas och ges prioritet och vilka får stå tillbaka? Vi tror att en väg vidare kan vara att landstingen gemensamt identifierar någon eller ett par verksamheter där skärningspunkten med kommunerna och högskolan är särskilt angelägen och där samverkan inom MKHV bedöms kunna vara till nytta. Med utgångspunkt i denna prioritering bemannas landstingens representanter i styrgrupp och AU. Prioriteringen ger också en tydligare inriktning till sökandet efter angelägna FoU-projekt som kan involvera och nyttiggöras också i de identifierade landstingsverksamheterna.

Litteratur

Hyvönen U, Blom B och Westerberg K (2004, red) FoU i det sociala arbetets tjänst - en reflekterande antologi om forsknings- och utvecklingsarbete i socialtjänsten. UFFE, Umeå socialtjänst.

Odratt G (1998) Om praktikrelaterade forskningsmiljöer. Erfarenheter från lokala projekt. Utvecklingsenheten, Socialstyrelsen.

Bilaga 1

LAIKA

LAIKA är en akronym för begreppen Legitimitet, Auktoritet, Identitet, Kommunikation och Autonomi. Dessa begrepp tjänstgör som tankeverktyg och kan användas som stöd för att tydliggöra en verksamhets existentiella förutsättningar och relationer till omgivningen. Man kan säga att de fungerar som orienteringspunkter för en verksamhet och avspeglar olika grundförhållanden man behöver förhålla sig till, inte minst i en ny verksamhet som ska försöka etablera sig. *Legitimiteten* utgår ifrån en värdering av relationen till en dominerad eller önskad ordning. För att MKHV ska kunna etablera sig och överleva behöver verksamheten ha en tillräckligt stark legitimitet, i första hand från ägare och finansärer. Viktiga frågor att ställa sig är hur verksamheten får sin legitimitet, från vem och på vilket sätt det sker. Legitimiteten är i sin tur nära kopplad till frågan om *auktoritet*, d v s den ställning och det anseende som verksamheten och dess företrädare har hos ledning, verksamhet och intressenter i omgivningen. Medan legitimiteten betecknar tillhörigheten till en given struktur eller ordning, bygger auktoriteteten på ett erkännande att det ligger något betydelsefullt i det som man gör eller uttrycker. Ytterligare ett villkor för verksamhetens möjligheter att hävda sig och utvecklas är att den har en tillräckligt tydlig och stark *identitet*. Det betyder att den representerar något som är specifikt och någorlunda likartat i omgivningens ögon och att den bilden stämmer överens med den bild de som driver verksamheten har av vad de gör. Den fjärde aspekten handlar om *kommunikation*. Den kommunikativa förmågan hos verksamhetsledare och medarbetarna har stor betydelse för verksamhetens trovärdighet och legitimitet. FoU-arbete handlar i hög grad om samarbete. Samarbete byggs på goda relationer. Goda relationer kräver tillit och den skapas ofta i det goda samtalet. En viktig tillgång i sammanhanget kan sammanfattas med uttrycket "att tala med bönder på bönders vis och med lärde på latin". *Autonomi*, slutligen handlar om de frihetsgrader man har i verksamheten gentemot ägare och ledning. Det gäller exempelvis i vilken utsträckning man tillåts formulera sina egna mål, välja vilka uppdrag man ska arbeta med och vilka arbetsmetoder man ska använda.