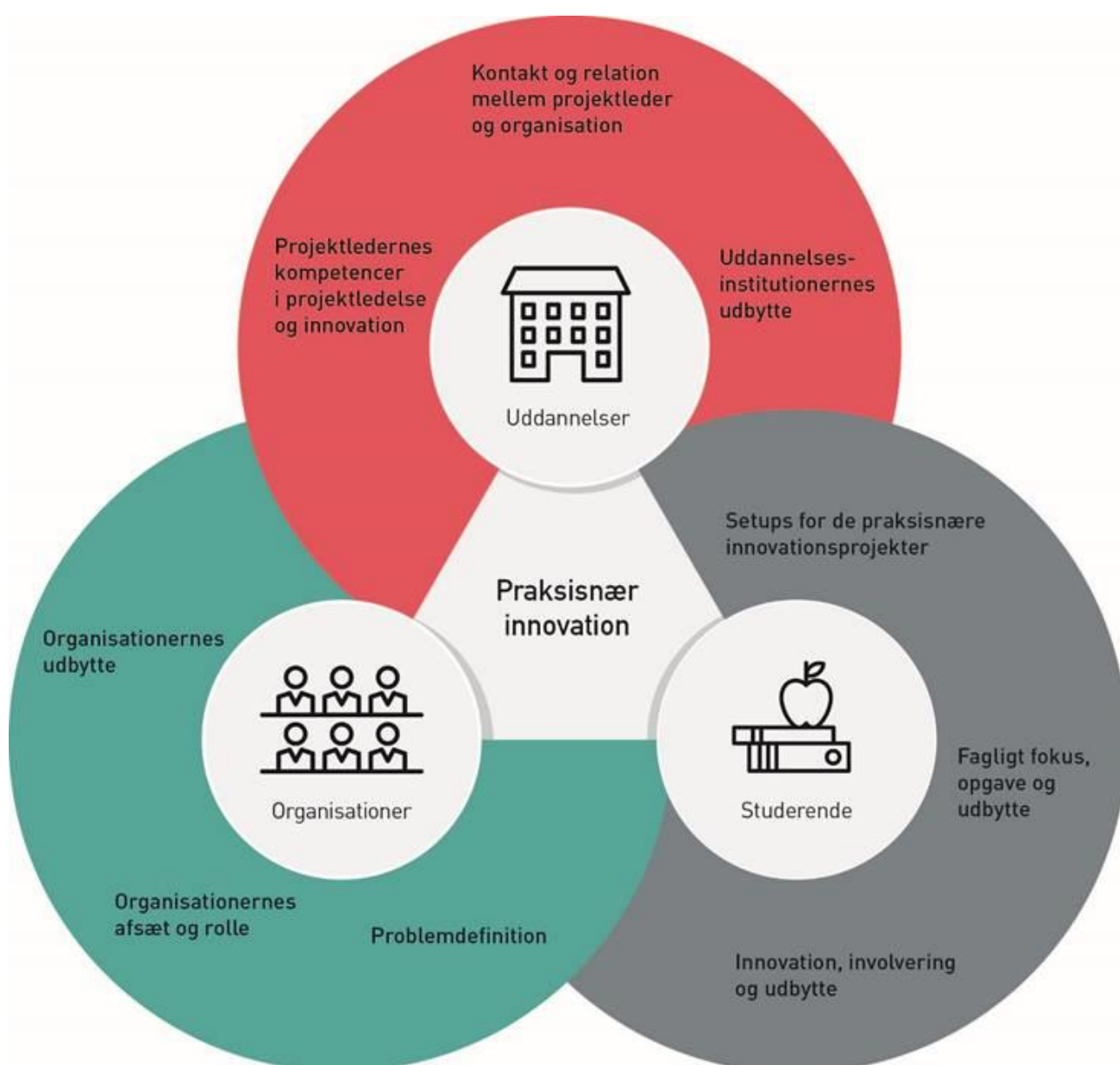


# Systematisk vidensopsamling af praksisnær innovation



## Forord

Med afsæt i midlerne til praksisnær innovation har der på erhvervsakademier og professionshøjskoler i hele landet været en udbredt aktivitet og mangfoldighed af projekter. Da projekterne var afsluttede og projektledere og uddannelsesinstitutioner delte deres erfaringer, opdagede vi, hvor forskelligt projekterne var blevet løst. Det blev afsættet for det nationale projekt 'Systematisk vidensopsamling af praksisnære innovationsprojekter', hvor der er indsamlet erfaringer og viden om praksisnære innovationsprojekter på landets ni erhvervsakademier, syv professionshøjskoler samt Danmarks Medie- og Journalisthøjskole.

På baggrund af vidensopsamlingen er der udarbejdet en række anbefalinger til planlægning og gennemførelse af praksisnære innovationsprojekter rettet mod projektledere og andre fra uddannelsesinstitutionerne i hæftet "9 anbefalinger til ligeværdige samarbejder" udgivet af Erhvervsakademi Aarhus.

Det er vores håb, at den systematiske vidensopsamling og anbefalingerne kan inspirere til at skabe endnu flere gode praksisnære innovationsprojekter eller andre lignende samarbejdsdrevne projekter til gavn for både projektledere, studerende og offentlige eller private virksomheder.

*Underskrift*



Katrine Jagd, adjunkt University College Sjælland

&



Lea Sørensen, lektor Erhvervsakademi Aarhus

## Resumé

Denne systematiske vidensopsamling af praksisnære innovationsprojekter er resultatet af en interviewundersøgelse med projektledere, studerende, og organisationer fra 24 gennemførte praksisnære innovationsprojekter fra alle landets professionshøjskoler og erhvervsakademier. I tre dele, én for hver part i et praksisnært innovationsprojekt - uddannelser, studerende, og organisationer – beskrives og analyseres aspekter af setup og bidrag, som har haft betydning for de tre parter oplevelse med og udbytte af de praksisnære innovationsprojekter. Konklusionen på undersøgelsen er, at hvis alle parter skal have mest muligt ud af deres medvirken, skal de indgå i ligeværdige samarbejder med fokus på alles bidrag og udbytte. Derudover er de vigtigste konklusioner for de tre parter medvirken i praksisnære innovationsprojekter følgende:

**Uddannelserne** (s. 9): Projektlederne fra uddannelserne har et stort ansvar for at designe og tilrettelægge projekter, udvælge og etablere samarbejde med virksomheder og organisationer. Undersøgelsen viser, at på professionshøjskolerne bygger næsten alle projekter videre på eksisterende samarbejder, mens erhvervsakademierne som oftest har etableret samarbejde med virksomheder, de ikke tidligere har arbejdet sammen med. De fleste projektledere har haft kendskab til eller erfaring med innovations- eller udviklingsprojekter, men i en håndfuld projekter har man hentet hjælp fra organisationen, i uddannelsesinstitutionen eller hos en ekstern aktør. Endelig viser undersøgelsen, at de praksisnære innovationsprojekter kan bidrage til at udvikle uddannelserne gennem kompetenceudvikling af medarbejdere, indsigt i virksomheder og organisationers arbejde og udvikling af undervisningsindhold.

**Studerende** (s. 18): Setupperne i de praksisnære innovationsprojekter har været vidt forskellige og givet de studerende vidt forskellige rammer for deres deltagelse. De studerende har også haft meget forskellige opgaver i de enkelte projekter, ligesom målene for deres arbejde varierer fra projekt til projekt. Når de studerende skal motiveres og engageres i projektarbejdet viser interviewundersøgelsen, at det er essentielt, at de studerende oplever projekternes faglige fokus som relevant. De fleste studerende har oplevet et læringsmæssigt udbytte af arbejdet med projekterne med hensyn til det rent faglige, mens målet om, at projekterne skal styrke og udvikle de studerendes innovationskompetencer, ikke er nået i ret mange af projekterne.

**Organisationerne** (s. 33): I tilrettelæggelse af projekterne har erhvervsakademierne i højere grad designet projektet med udgangspunkt i organisationernes udfordringer end professionshøjskolerne, som i højere grad har designet projekter med udgangspunkt i de studerendes faglighed. Undervejs i projekterne har organisationerne indtaget vidt forskellige roller med varierende involvering i projekterne, og undersøgelsen viser, at jo mere aktiv en rolle, organisationerne har haft i arbejdet, jo bedre har de kunnet sikre sig, at de studerendes fokus har været det rigtige. Endelig viser undersøgelsen, at det giver størst tilfredshed hos organisationerne når projekterne har resulteret i ny viden og inspireret til handling.

## Indholdsfortegnelse

Indledning.....	6
Metode .....	6
Definitioner.....	9
Uddannelserne .....	10
Projektledernes kompetencer i projektledelse og innovation.....	10
Kontakt og relation mellem projektleder og organisation .....	11
Kontakt .....	11
Relation mellem projektleder og organisation .....	13
Uddannelsesinstitutionernes udbytte .....	14
Studerendes faglighed i spil på nye måder .....	14
Praksisnære innovationsprojekter som uddannelsesudvikling.....	15
Udvikling af undervisningsindhold og moduler .....	15
Ny underviserrolle .....	15
Organisatorisk læring.....	16
Opsamling .....	17
Studerende .....	19
Projekternes setups.....	19
Længde og antal studerende .....	19
Organisering .....	20
Curriculære og ekstra-curriculære projekter.....	21
Mono- og tværfagligt arbejde .....	21
Styring.....	22
Fagligt fokus og fagligt udbytte .....	23
Afgrænsning af fagligt fokus .....	23
Mål for studerendes indsats.....	24
Fagligt læringsudbytte.....	27
Innovation og innovationsrelateret udbytte.....	28
Innovationsrelateret læringsudbytte.....	30
Opsamling .....	31
Organisationerne.....	34
Problemdefinition .....	34
Samskabelse mellem organisationer og uddannelsesinstitutioner.....	34
Udgangspunkt for problemdefinition.....	35

Organisationernes afsæt og rolle.....	36
Organisationerne afsæt .....	36
Organisationernes roller.....	38
Organisationernes udbytte .....	39
Konkrete resultater .....	39
Læring, idéer eller nye perspektiver .....	40
Afledt udbytte.....	41
Erfaring med samarbejde med uddannelsesinstitutioner og studerende .....	43
Organisationernes tilfredshed med og vurdering af projekter.....	44
Opsamling .....	45
Konklusion: Praksisnære innovationsprojekter som ligeværdige samarbejder .....	48
Potentialer .....	48
Forudsætninger og rammer for parternes bidrag.....	48
Ligeværdige samarbejder .....	49
Appendiks.....	51
Appendiks a: Metode .....	51
Kriterier for udvælgelse af projekter .....	51
Interviewundersøgelse .....	51
Fremgangsmåde i analyserne .....	52
Appendiks b: Spørgeguide .....	54
Spørgsmål til projektleder .....	54
Spørgsmål til studerende .....	56
Spørgsmål til virksomhed/organisation .....	58
Appendiks c: Spørgsmål til datamaterialet .....	60
Appendiks d: udsnit af Ministeriets udmeldebreve, 2012 .....	62

## Indledning

Praksisnære innovationsprojekter er samarbejdsprojekter, der handler om en udfordring eller et problem hos en organisation, som uddannelsesinstitutioner, studerende og eksterne organisationer arbejder sammen om at løse. Praksisnære innovationsprojekter har således potentiale til både at være til gavn for offentlige eller private virksomheder og uddannelsesinstitutionerne samt at styrke de innovative kompetencer hos studerende, som de vil få brug for i fremtidens Danmark.

Midlerne til praksisnær innovation blev givet erhvervsakademierne, professionshøjskolerne og Danmarks Medie- og Journalisthøjskole af Styrelsen for Videregående uddannelser som led i innovationsstrategien 'Danmark - Løsningernes Land'. Kriterierne var, at 1) Aktiviteten skal involvere mindst én privat eller offentlig virksomhed, 2) Aktiviteten skal have fokus på løsningen af konkrete praksisbaserede udfordringer, f.eks. i form af en aktuell problemstilling hos virksomheden, og 3) Aktiviteten skal inddrage studerende og undervisere fra uddannelsesinstitutionen med det formål at styrke de studerendes innovative kompetencer og bidrage til udviklingen af uddannelserne<sup>1</sup>.

Formålet med vidensopsamlingen er at viderebringe viden om og erfaringer fra de gennemførte projekter til alle, der fremover skal designe, planlægge og gennemføre praksisnære innovationsprojekter. Vidensopsamlingen giver et indblik i den mangfoldighed af praksisnære innovationsprojekter, der er gennemført på erhvervsakademier og professionshøjskoler, samt i uddannelsesinstitutionernes forskellige tilgange og metoder.

## Metode

Den systematiske vidensopsamling er baseret på en interviewundersøgelse med (repræsentanter for) studerende, organisationer og projektledere fra 24 gennemførte praksisnære innovationsprojekter. De 24 projekter, som indgår i analysen, er udvalgt tilfældigt blandt de senest gennemførte projekter på de 17 uddannelsesinstitutioner, som har gennemført praksisnære innovationsprojekter. Uddannelsesinstitutionerne omfatter alle ni erhvervsakademier, alle syv professionshøjskoler og Danmarks Medie- og Journalisthøjskole (herefter: DMJX). Antallet af projekter fra hver uddannelsesinstitution, der indgår i undersøgelsen, afhænger af, hvor mange midler uddannelsesinstitutionen har fået at lave praksisnære innovationsprojekter for. Da projekterne er udvalgt tilfældigt blandt de senest gennemførte på uddannelsesinstitutionerne, er vidensopsamlingen ikke repræsentativ i den forstand, at alle fag og uddannelser fra de to typer

---

<sup>1</sup> Kilde: Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser 2012: *Midler til samarbejde med virksomheder om praksisnær innovation*, se appendiks d.

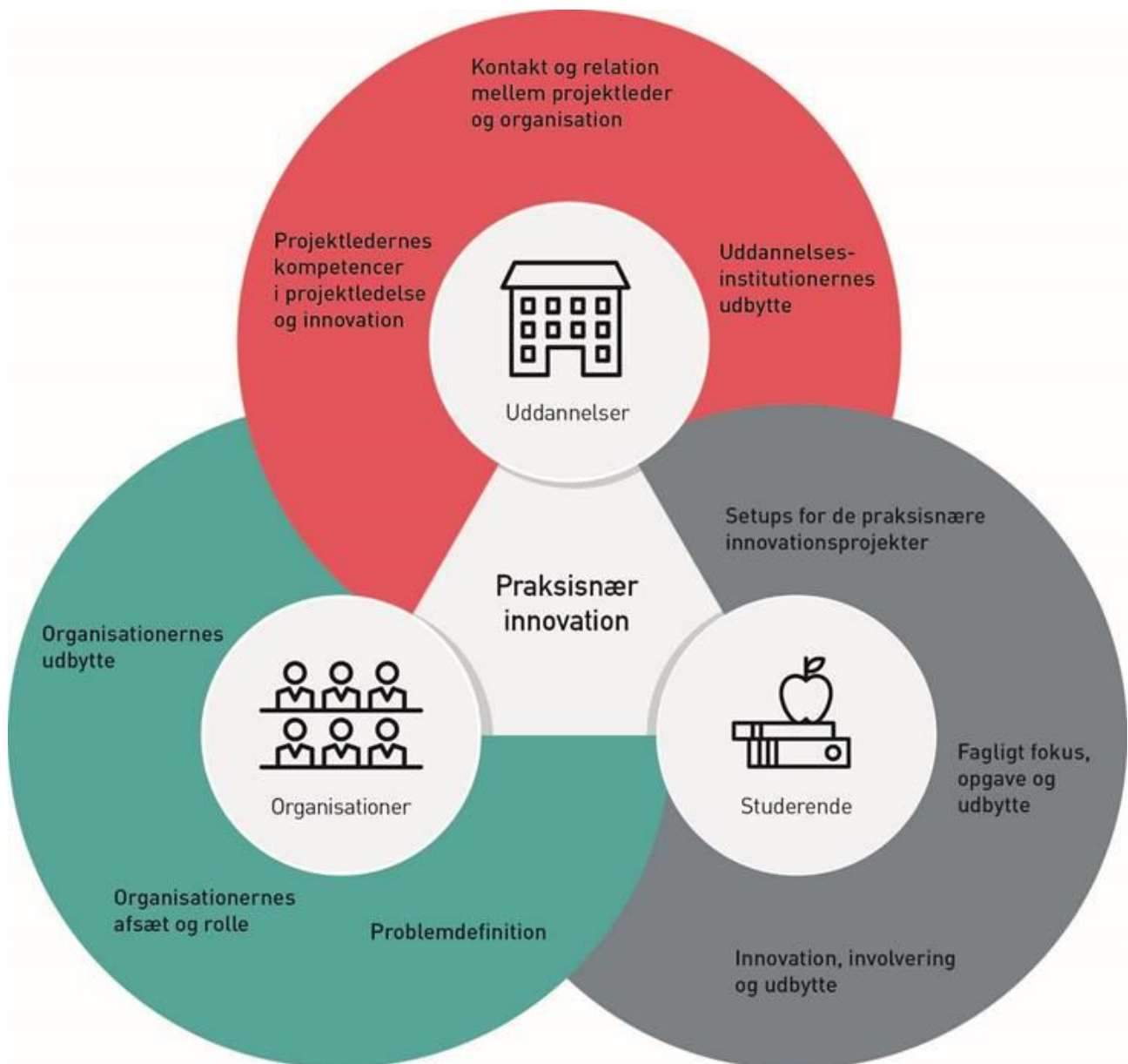
institutioner indgår i undersøgelsen. Dog giver dette udvælgelseskræterier et reelt billede af, hvilke typer projekter, uddannelsesinstitutionerne gennemførte i perioden 2013-14.

Udvælgelsen af interviewpersoner i de enkelte projekter er foretaget af uddannelsesinstitutioner og projektledere, som har skabt kontakt til studerende og organisationer. Disse informanter har repræsenteret de enkelte projekter, og det deres fortællinger, oplevelser og refleksioner, analyserne baserer sig på. Det har været målet at interviewe en repræsentant for alle tre parter i hvert af de praksisnære innovationsprojekter, men da det ikke i alle tilfælde har været muligt, baserer vidensopsamlingen sig på i alt 63 kvalitative interviews. De fleste interviews har varet ca. 1 time og er foretaget ansigt til ansigt, mens nogle få er foretaget via skype. Alle interviews er gennemført i foråret 2015. I analyserne er alle interviewede og projekter anonymiserede, og i citater er navne på personer, uddannelsesinstitutioner og organisationer derfor slørede eller byttet ud med andre betegnelser.

Den metodiske fremgangsmåde i analysearbejdet har været inspireret af en cross-case analyse<sup>2</sup> for at kunne sammenligne og fremanalysere mønstre på tværs af de 24 gennemførte praksisnære innovationsprojekter. Analyserne i vidensopsamlingen er opdelt i tre kapitler, som hver fokuserer på en af de tre parter i praksisnære innovationsprojekter og de perspektiver, der knytter sig til parternes oplevelse af projekternes setup, deres bidrag og deres udbytte, som illustreret i modellen:

---

<sup>2</sup> Yin, Robert K., 2003, Case Study Research. 3. udgave, Sage Publications



Læs mere om metoden i appendiks A.

Som det fremgår af figuren betegnes de tre parter som uddannelsesinstitutioner, organisationer og studerende.

**Studerende** omfatter de deltagende studerende i projekterne.

**Uddannelser** er valgt som betegnelse for uddannelsesinstitutionerne og **projektleder** er valgt som betegnelse for de undervisere og konsulenter, der har haft ansvar for at lede projekterne. I



analyserne skelnes i mellem erhvervsakademier og professionshøjskoler, og i denne sammenhæng tilhører Danmarks Medie- og Journalisthøjskole kategorien professionshøjskole.

**Organisation** er valgt som betegnelse for de eksterne parter i projekterne, fordi der både er tale om private virksomheder, offentlige institutioner, fonde og kommuner.

### Definitioner

I den systematiske vidensopsamling arbejdes der ud fra Uddannelses- og Forskningsministeriets definitioner af innovation og innovative kompetencer:

**Innovation** handler om at omsætte nytænkning til kommerciel værdi og til værdi for samfundet – for eksempel gennem nye serviceydelser, produkter, processer, organisationsformer osv.

Kompetencer er evnen til at anvende viden og færdigheder i en given kontekst, og **innovative kompetencer** er derfor evnen til at omsætte nytænkning og viden til kommerciel værdi eller værdi for samfundet<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Kilde: Danmark – Løsningernes Land. Regeringen 2012.

## Uddannelserne

Denne del af rapporten handler om praksisnære innovationsprojekter set fra projektledernes og uddannelsernes perspektiv, og den fokuserer på projektledernes kompetencer i forhold til innovation, projektledernes kontakt og samarbejde med organisationerne, samt hvad udbyttet af de praksisnære innovationsprojekter har været for uddannelserne.

### Projektledernes kompetencer i projektledelse og innovation

De fleste af de undervisere eller konsulenter fra uddannelsesinstitutionerne, som har haft ansvaret for et praksisnært innovationsprojekt har oplevet sig selv som projektledere. Interviewene med projektlederne har vist, at de fleste projekter har været drevet af projektledere, som har erfaring med at arbejde med innovation, har lavet udviklingsprojekter og for nogles vedkommende også har erfaring med at facilitere innovationsprocesser for andre. En lille håndfuld af de interviewede projektledere fra både professionshøjskoler og erhvervsakademier har taget et kursus som VIP-undervisere<sup>4</sup>, et kursus som fokuserer på samskabende afdækning af innovationsmuligheder. De VIP-uddannede projektledere har alle fremhævet, at de har haft stor glæde af kurset og har kunnet trække på deres erfaringer derfra i arbejdet med de praksisnære innovationsprojekter. To af VIP-projektlederne siger om den innovationsproces, de skulle facilitere for de studerende: *"Vi var rolige, for vi sagde: Den proces, den kan vi køre! (...) Vi skulle sætte nogle rammer, så de studerende kunne komme til at give nogle gode bud til organisationen. Det tænkte vi, det var dét, der var vores styrke."*

Der har dog også været nogle få projektledere, som kun har haft et begrænset kendskab til innovation og erfaring med innovationsprojekter inden opstarten af det praksisnære innovationsprojekt. I enkelte projekter har uddannelsesinstitutionerne eller projektlederne derfor allieret sig med interne eller eksterne samarbejdspartnere for at få bragt viden om innovation og i nogle tilfælde også hjælp til at facilitere innovationsprocesserne ind i projekterne. I et af disse projekter har en innovationskonsulent fra organisationen stået for at undervise de studerende i innovation, og i et andet projekt har uddannelsesinstitutionen allieret sig med Opfinderrådgivningen fra Teknologisk Institut<sup>5</sup>.

Der er altså stor forskel på, hvor godt de enkelte projektledere har været klædt på til den innovative del af de praksisnære innovationsprojekter, men undersøgelsen viser, at det opleves

---

<sup>4</sup> Projekt VIP fokuserer på at etablere tværgående og forpligtende viden- og innovationspartnerskaber (VIP) mellem private virksomheder, offentlige institutioner og erhvervs- og professionshøjskolerne i Region Syddanmark. <http://projektvip.dk/>

<sup>5</sup> Opfinderrådgivningen hjælper med at overføre gode opfindelser fra private idéhavere til virksomheder. Opfinderrådgivningen er finansieret af Rådet for Teknologi og Innovation og Forsknings- og Innovationsstyrelsen, og den drives af Teknologisk Institut, Idé & Vækst.



som givende i forhold til arbejdet med et praksisnært innovationsprojekt at have taget kurser eller undervisning, der retter sig mod innovationssamarbejde, eller at alliere sig med og få hjælp fra andre.

## Kontakt og relation mellem projektleder og organisation

### Kontakt

I de praksisnære innovationsprojekter, der er blevet gennemført på professionshøjskolerne, er der en stærk overvægt af samarbejder med offentlige aktører, og kun i et par projekter har professionshøjskolerne samarbejdet med private virksomheder. De projekter, hvor man har samarbejdet med private virksomheder, er foregået på uddannelser, der især retter sig mod private virksomheder som International handel & markedsføring<sup>6</sup>.

De offentlige samarbejdspartnere har været styrelser, forskningscentre, regionale sygehusafdelinger og kommunale aktører som pædagogiske institutioner, folkeskole og ældrepleje. Professionshøjskolernes projekter retter sig altså overvejende mod de velfærdsinstitutioner, hvor professionsbachelor kan få ansættelse efter endt uddannelse. Interviewundersøgelsen viser, at projektlederne på professionshøjskolerne har lavet projekter i samarbejde med deres vante samarbejdspartnere, og kontakterne mellem projektleder eller uddannelsesinstitution og organisation er således etableret enten i en netværksrelation eller med en af de samarbejdspartnere, projektleder eller uddannelsesinstitution i forvejen har. Et enkelt projekt på en af professionshøjskolerne er dog opstået gennem hvad man kan betegne som en 'kold kontakt', det vil sige, at projektleder ikke har haft nogen form for relation til organisationen inden projektets begyndelse. At valget faldt på denne organisation skyldes projektlederens specifikke faglige interesse i organisationens kerneopgave. Derudover gælder det for et enkelt projekt, at det er opstået gennem, hvad man kan betegne som en 'god ven'. Samarbejdspartnere kendte hinanden privat, og det blev udgangspunktet for et praksisnært innovationsprojekt på uddannelsen, men de to idémagere var dog ikke selv direkte involveret i projekterne.

For de undersøgte projekter på erhvervsakademierne har organisationerne været primært små eller mellemstore private virksomheder med alt fra én-mandsvirksomhed til Danmarks største salgsorganisation. Der har også været et par af erhvervsakademierne, der har lavet praksisnære innovationsprojekter for non-profit fonde. Da erhvervsakademierne uddanner til mange forskellige brancher, og de studerendes fagligheder dækker bredt, har der ikke i alle tilfælde været

---

<sup>6</sup> International handel og markedsføring er en overbygningsuddannelse på professionsbachelorniveau, der både udbydes på erhvervsakademier og på nogle professionshøjskoler.



sammenfald mellem de studerendes fag og faglighed og de organisationer, som erhvervsakademierne har samarbejdet med.

I alle projekterne fra erhvervsakademierne har man samarbejdet med en organisation, man kendte i forvejen. Det har været samarbejdspartnere fra tidligere projekter, organisationer som kommer på erhvervsakademierne fx som oplægsholdere i forskellige sammenhænge eller organisationer som kender undervisere og ledere. En repræsentant for en af de deltagende organisationer fortæller fx: *"Vi synes, det er vigtigt at samarbejde med uddannelsesinstitutionerne, og vi har mange forskellige måder at samarbejde med akademiet på. Nu ville vi gerne noget mere (...). Det gjorde, at vi sagde ja."*

For nogle få erhvervsakademier har det været et bevidst valg at kontakte en bestemt størrelse af virksomhed, for at de studerende skulle få kendskab til og erfaring med en virksomhed af denne type, men i de fleste tilfælde er projekterne opstået i kraft af netværk eller kontakt til en 'god ven'. Fx fortæller en projektleder fra et erhvervsakademi, at da midlerne til de praksisnære innovationsprojekter var tildelt, snakkede de sammen på tværs af erhvervsakademiet om hvem de kendte. Projektlederen kendte direktøren i et firma og så mulighed for at etablere et længerevarende samarbejde mellem akademiet og organisationen gennem et kommissorium: *"Derfor kontaktede jeg min ven, der sagde: 'Ja, lad os prøve det'."*

Et enkelt projekt fra erhvervsakademierne skiller sig ud gennem måden, det er blevet til på. Kontakten til organisationen blev skabt, fordi en professionshøjskole kontaktede erhvervsakademiet og spurgte, om ikke de to uddannelsesinstitutioner skulle samarbejde om projektet. Derefter tog professionshøjskolens projektleder kontakt til organisationen, og at organisationen sagde ja, skyldes at det var en fra professionens 'egen' uddannelse, der foreslog projektet:

*"Det var lige meget, at det var Jørgen, der ringede. Det var, fordi det var uddannelsen, der ringede, at vi sagde ja (...). Vores 'ja' var fagbåret, og fordi vi påtænkte at blive et praktiksted - derfor var det en mulighed. Og der havde vi en relation og tillid. Det havde været anderledes, hvis det var erhvervsakademiet der ringede - det er også noget med tillid".*

For denne organisation var det afgørende altså, at det var en fra professionens egen uddannelse, som tog kontakt. Af forskellige årsager blev professionshøjskolen dog nødt til at trække sig fra projektet, og erhvervsakademiet gennemførte projektet alene sammen med organisationen. Projektet blev en succes men det krævede altså en aktør, som organisationen kendte og havde tillid til, at åbne døren til samarbejdet.



## Relation mellem projektleder og organisation

Blandt alle projektledere i begge uddannelsessektorer er der bred enighed om, at en god relation mellem projektleder og organisation er et afgørende aspekt i praksisnære innovationsprojekter. Tillid er et af de ord, der går igen, når projektledere og repræsentanter for organisationerne taler om de gode samarbejdsrelationer. Det handler om at *ville* samarbejdet og *ville* projektet. En projektleder fortæller om fordelene ved at have en god relationen til samarbejdspartneren i organisationen på forhånd:

*"Jeg tror da også, det har en positiv indvirkning på vores kreativitet og vores lyst til at gøre noget. Fordi når man kan mærke, der er opbakning til det, vi siger, lige såvel som at repræsentanten for organisationen kom med idéer, som vi også er blevet tændt på, så opstår der en synergi-effekt. Hvor man godt kunne forestille sig, hvis vi ikke kendte hinanden på forhånd, så skulle vi lige tale os ind på hinanden, og der ville være en vis skepsis før vi ligesom er på bølgelængde med, hvad det hele handler om. Der tænker jeg, vi havde en fornemmelse af, at det her er der opbakning til, og det gjorde så også: Jamen så springer vi ud i det."*

I dette projekt har det haft stor betydning, at parterne kendte hinanden på forhånd, fordi begge har budt ind med idéer, og der er opstået synergi imellem dem.

Flere projektledere i projekter, hvor parterne ikke har kendt hinanden i forvejen, fortæller, at det har krævet lidt arbejde for de to parter at lære hinandens sprog at kende og at gøre det til et fælles projekt. En repræsentant for en organisation fortæller om sin forforståelse i forhold til samarbejder med professionshøjskoler: *"Min oplevelse var: At snakke med professionshøjskolefolk, det var nogen, der sad på Mars, og herude i kommunen var der altså nogle helt andre udfordringer."* Denne forståelse skulle brydes, før samarbejdet og projektet kunne køre.

Samarbejdsrelationer er noget, der skal arbejdes på, hvis de ikke fungerer. For som en projektleder siger: *"Det betyder rigtig meget, at en institutionsleder føler sig tryk ved at ringe til mig og sige: 'Hør nu her, det her fungerer ikke'. Fordi det er mange gange dér, man kan få luget lidt ud i lusene."* I denne projektleders projekt har samarbejdet ikke kørt så godt, og relationsopbygning mellem parterne er noget, hun vil bruge meget mere energi på, hvis hun skal lave endnu et projekt.

Det er kernen i de praksisnære innovationsprojekter, at uddannelsesinstitutioner og organisationer skal arbejde sammen, og på trods af vanskeligheder i nogle få projekter, har langt de fleste både projektledere og organisationer givet udtryk for, at relationen og samarbejdet mellem de to parter har været god.



## Uddannelsesinstitutionernes udbytte

### Studerendes faglighed i spil på nye måder

På tværs af projekterne er der et aspekt ved samspillet mellem projekter og øvrig undervisning, som fremhæves flere gange, nemlig at de studerendes faglighed kommer i spil på nye måder i denne type projekter. Flere projektledere fremhæver, at projekterne giver mulighed for transfer gennem deres praksisnærhed: *"Den stormotiverende faktor, det er jo, at det er en måde at se teori omsat i praksis, og de studerende får selv lov til at være dem, der omsætter. Det tænker jeg da er en stor gevinst."*

Derudover fremhæves den innovative del af projekterne som en mulighed for, at de studerendes faglighed kommer i spil på nye måder. I et projekt, hvor en gruppe på 10-12 studerende med forskelligt forhåndskendskab til målgruppen arbejdede sammen, har projektlederne oplevet, at det, at de studerende samarbejdede i et innovationsprojekt, har haft stor betydning for samarbejdet og den måde, de studerende forholdt sig til viden på:

*"Hvis man ikke arbejdede innovativt, så ville dem der, der ikke havde erfaring inden for feltet i højere grad høre på dem, der havde erfaringen. Så ville hende, der har erfaring - så ville de dreje hovedet hen mod hende og sige: 'Hvad så med det?' Og så ville hun sige: 'Det er sådan her, der er nemlig en borger, der har det sådan, så det er sådan her'. Der er et andet hierarki, hvis det netop ikke er denne her måde at arbejde på."*

Også en anden projektleder fremhæver, at rollerne og samspillet blandt studerende forandres, når der arbejdes med innovation:

*"Det er en af de eneste måder, vi har til at få vores studerende til at se ud over deres egne, normale rammer, de arbejder indenfor og se, at de har faktisk alle sammen nogle kompetencer. At der ikke altid står et 12-tal på karakter-arket, men der er måske nogle, der er bedre til at udvikle end andre. Vi taler jo meget om, i uddannelsesverdenen, den dygtige studerende. (...) For mig er det ikke altid dem, der har det største hoved, det er måske dem, der har det største hjerte, der gider at arbejde for det - dem der når længst - og det synes jeg innovationsprojektet bidrager til."*

Underviserne fremhæver altså, at det kan være nogle andre typer studerende end dem, der er fagligt stærkest, mest erfarne eller får de højeste karakterer, der kan bidrage med mest i innovationsprojekter, fordi de kompetencer der kræves i innovationsprojekter, er nogle andre end dem, som kræves i den øvrige del af uddannelserne. Dermed bidrager innovationsprojekter med nye muligheder i uddannelserne både i forhold til at hjælpe de studerende med at bygge bro



mellem teori og praksis i uddannelserne og at arbejde med at forholde sig til viden og gruppearbejde på en anden måde.

## Praksisnære innovationsprojekter som uddannelsesudvikling

### Udvikling af undervisningsindhold og moduler

Som afledt effekt af flere af projekterne er der udviklet både nye fag, nyt indhold og nye undervisningsformer på nogle af uddannelsesinstitutionerne. Mange projektledere har direkte kunnet anvende deres erfaringer og viden fra projekterne ind i deres undervisning. Andre har med udgangspunkt i projektet produceret nyt undervisningsmateriale i form af cases, og flere undervisere fortæller, at de har taget nogle af de værktøjer fx Legos *Build to Express*, som de har brugt i projekterne, med sig videre til glæde for øvrige projekter og undervisning.

På en af professionshøjskolerne har praksisnære innovationsprojekter givet anledning til øget fokus på IT som et væsentligt aspekt i en af uddannelserne, og der er blevet nedsat en IT-taskforce og indrettet et eksperimentarium, hvor studerende kan afprøve og arbejde med ny teknologi. Et andet sted er der udviklet et nyt valgfagsmodul, og på flere uddannelser har projekterne givet anledning til at fremadrettet at udvide rammerne for undervisningen: *"Vi har tidligere haft en eller anden ramme overordnet for modul 7 (...) Altså vi har fået en videre ramme for, hvad de studerende skal."*

På Erhvervsakademierne har et par af projektlederne beskrevet arbejdet med projekterne som en *"forlængelse af den måde vi arbejder på i dagligdagen"*, og det har derfor ikke på samme vis givet anledning til at ændre eller udvikle noget. Men andre nævner, at projektet har sat fokus på at forbedre undervisning i innovation ved enten at prioritere den del i undervisningen mere, eller placere undervisning i innovation på andre tidspunkter i uddannelsen.

### Ny underviserrolle

Flere undervisere fortæller, at arbejdet med projekterne har givet dem mulighed for at indtage en anden rolle over for deres studerende, end de ellers gør i deres undervisning: *"Så fjerner vi de der forhold, hvor at de studerende står lige over for mig, og jeg skal fortælle dem, hvad de skal vide. Så er det mere det der med, at nu skal vi sammen arbejde med det, vi skal vide."* En sådan mere udforskende underviserrolle, hvor samarbejdet med de studerende er i fokus, stiller anderledes krav til projektlederne om være åbne og have mod til ikke at være i kontrol:

*"Når vi så stod over for de studerende, så plejer vi sådan at være meget: Vi har kontrol som undervisere, vi ved hvad vi vil, vi har nogle klare rammer osv. Og der har vi så oplevet, at de rammer var jo noget flydende, og at der faktisk er mod til at stå og ikke vide alt, så det er*



*sammen med de studerende, at vi skaber et rum for læring. Det har været, synes jeg, rigtig spændende at være med til."*

Det gælder desuden for alle projektlederne, at de synes, det generelt har været spændende og lærerigt at lave praksisnære innovationsprojekter, og nogle taler ligefrem om det som en saltvandsindsprøjtning, fordi projekterne – selvom de kræver meget tid og mange kræfter – også giver ny energi og drive.

### Organisatorisk læring

Flere projektledere fremhæver, at projekterne har givet anledning til organisatorisk læring i uddannelsesinstitutionerne i form af øgede erfaringer med projektledelse hos de enkelte projektledere og nyskabte relationer til kolleger og eksterne samarbejdspartnere, som har givet projektlederne nye blikke for andres viden og kompetencer.

Alle projektledere giver udtryk for, at de har lært af de erfaringer, de har gjort sig i projekterne som projektledere og undervisere. De er blevet klogere på, hvordan de studerende går til opgaverne, hvordan der bør planlægges og kommunikeres, hvordan roller skal defineres, hvordan parterne kan samarbejde og meget andet. Eksempelvis siger en projektleder: *"Vi er blevet klogere på, hvad er det vi skal gøre næste gang, eller hvad er det, vi skal prøve mere af."*

Projektlederne har udover egne erfaringer også fået nye blikke for andres viden og kompetencer gennem projektarbejdet. En projektleder fortæller fx: *"Det er spændende, at jeg nu kender til andre studieretninger – vi kan lave nogle helt andre projekter end før. Før havde jeg intet begreb om de andre studieretninger."* En helt lavpraktisk forhindring for samarbejdet har nogle steder været, at fag og undervisere på uddannelsesinstitutionerne er spredt mellem forskellige lokationer, men med midlerne til praksisnær innovation har man kunnet betale transporten mellem lokationer, så samarbejdet kunne realiseres.

Flere undervisere fremhæver også samarbejdet med praksis og praksisnærheden som noget meget lærerigt. De taler bl.a. om at have fået nye blikke for, hvad praktikernes kompetencer og styrker er, og der er foregået både formel og uformel videndeling mellem undervisere og praktikere, som denne projektleder fortæller: *"At den dygtighed og den kapacitet, der er på uddannelsen men også i praksis bliver synlig for hinanden – det synes jeg også er et væsentligt element. (...) Vores kompetencer bliver synlige, og derfor har vi simpelthen nemmere ved at samarbejde."*

På flere af uddannelserne har praksisnære innovationsprojekter desuden givet anledning til organisatorisk læring ved, at projektlederen har inddraget mindre erfarne kolleger i projektet, som er blevet sidemandsoplært i fx projektledelse eller facilitering af innovation: *"Det der blev mulighed for i det her projekt, var at der var nogle – i det her tilfælde adjunkter – som dels fik*





*fornemmelse af, hvordan er det med projekter, dels fik fornemmelse af, hvordan er det med samarbejde med praksis.”*

Samarbejdsfladerne i de praksisnære innovationsprojekter har altså i mange tilfælde ført til ny læring i uddannelsesinstitutionerne. Projektledere og andre involverede undervisere har fået ny viden om praksis samt indsigt i kollegers kompetencer, og projekterne har været benyttet som anledning til sidemandsoplæring i uddannelsesinstitutionerne.

## Opsamling

Uddannelsesinstitutioner og projektleder har været igangsættere af de praksisnære innovationsprojekter, og projektledernes kompetencer i forhold til innovation samt hvem, de har kontaktet og etableret samarbejde med, har haft afgørende betydning for, hvordan projekterne er formet og forløbet.

Interviewundersøgelsen viser, at de fleste projektledere har haft kendskab til eller erfaring med innovations- eller udviklingsprojekter. Nogle få har taget kurser eller fået anden undervisning i innovation, og en lille håndfuld projektledere har taget et kursu som VIP-underviser rettet mod den slags samskabende processer, som har skullet foregå i de praksisnære innovationsprojekter. Disse projektledere har oplevet at være godt rustet til arbejdet med projekterne og gennemført en række gode innovationsprojekter. Nogle enkelte projektledere har kun haft et begrænset kendskab til innovation, og i nogle af disse projekter har man hentet hjælp udefra til dele af projektet enten hos organisationen, i uddannelsesinstitutionen eller hos en ekstern aktør.

I forhold til at vælge hvilken organisation, projektet skulle laves sammen med, har erhvervsakademierne og professionshøjskolerne grebet det forskelligt an. På professionshøjskolerne bygger næsten alle projekter videre på eksisterende samarbejder, og der har været en samarbejds- eller netværksrelation mellem uddannelsesinstitutionen og organisationen før projekterne. På erhvervsakademierne har projektlederne hovedsageligt taget kontakt til repræsentanter for organisationer, de kender og i mange tilfælde har en personlig relation til, men som uddannelsesinstitutionen ikke i forvejen har haft et samarbejde med, og projekterne er blevet betragtet som en mulighed for at begynde nye samarbejder, som kan række udover de praksisnære innovationsprojekter.

Mange af projektlederne i begge sektorer anerkender, at det er en fordel, hvis parterne kender hinanden på forhånd, når der skal samarbejdes, fordi det betyder, at parterne har tillid til hinanden. Hvis parterne ikke har kendt hinanden på forhånd har det ofte krævet lidt arbejde at tale sig ind på hinanden for at etablere et fælles projekt. I de fleste projekter har relationen og



samarbejdet mellem projektleder og organisation fungerer godt, men der også er et par projekter i materialet, hvor relationsopbygningen har været mangelfuld og samarbejdet har været vanskeligt.

Generelt oplever projektlederne arbejdet med de praksisnære innovationsprojekter som spændende og lærerige, og de fremhæver alle at have høstet gode erfaringer med projektarbejde af denne art. Igennem arbejdet med de praksisnære innovationsprojekter har samarbejdsfladerne med både studerende, kolleger og eksterne parter i de involverede organisationer givet projektlederne nye roller over for deres studerende samt ny indsigt i kolleger og organisationers viden og kompetencer. Projekterne har desuden i flere tilfælde været afsæt for sidemandsoplæring blandt medarbejdere i uddannelsesinstitutionerne.

Arbejdet med de praksisnære innovationsprojekter har udover organisatorisk læring også, særligt på professionshøjskolerne, givet anledning til udvikling af undervisningsindhold ved at projektlederne direkte eller indirekte har kunnet anvende materiale og erfaringer fra projekterne i deres øvrige undervisning og til udvikling af cases og et nyt valgfag.

Materialet om praksisnære innovationsprojekter set fra uddannelsernes perspektiv viser altså, at der har været mange forskellige måder at gribe etablering af og arbejdet med de praksisnære innovationsprojekter an på. Materialet viser også, at de praksisnære innovationsprojekter på mange forskellige måder kan bidrage til at udvikle uddannelserne, som ministeriets udmeldebre<sup>7</sup> fordrer.

---

<sup>7</sup> Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser 2012: *Midler til samarbejde med virksomheder om praksisnær innovation*, se appendiks d.



## Studerende

I denne del af rapporten sættes fokus på de studerende, og hvordan de har arbejdet i de praksisnære innovationsprojekter, samt hvad de har lært af deltagelsen i projekterne. Afsnittet falder i tre dele. Det første som handler om setups for projekterne. Det andet om det faglige fokus, de studerendes opgaver og deres faglige udbytte af arbejdet. Og det tredje handler om det innovative i projekterne, og hvad de studerende har lært om og gennem innovationsprojekterne.

## Projekternes setups

### Længde og antal studerende

Antallet af studerende involveret i de enkelte projekter spænder fra et par stykker til 180, og den tidsperiode, projekterne har varet, spænder fra én uge til et helt år, og der er derfor stor variation i forhold til projekternes design og formål.

Fx har en professionshøjskole arbejdet sammen med en kommune i et projekt, der varede et helt år. I dette lange forløb kunne man nå at gennemføre en lang proces med både undersøgelse, implementering og afprøvning af nogle tiltag og siden evaluering af disse tiltag med to grupper studerende, som hver især var involveret i et halvt år.

På erhvervsakademierne er der tre forskellige projekter, som kun har været en uge, nogle af dem som et eksperiment, ét af nød. I det ene projekt endte projektet og idéen om praksisnær innovation med at blive skåret ned fra de ellers planlagte tre måneder til én uge på grund af eksamen og mangel på ressourcer blandt underviserne. De øvrige to projekter var en del af et stort eksperiment, hvor hele erhvervsakademiet med knap 4000 studerende var involveret i at lave innovation i én uge.

Nedenfor gives en oversigt over antal deltagende studerende og længden af projekterne i de to sektorer:

Projekter på erhvervsakademierne fordeler sig således:

	<b>1 uge</b>	<b>2-4 uger</b>	<b>Et modul / Et semester</b>	<b>Mere end et semester</b>
<b>1-15 studerende</b>			2	
<b>1 hold studerende</b>	2		1	1
<b>Mere end 30 op til 180</b>	1	2	1	1



Projekter på professionshøjskolerne og DMJX fordeler sig således :

	<b>1 uge</b>	<b>2-4 uger</b>	<b>Et modul / Et semester</b>	<b>Mere end et semester</b>
<b>1-15 studerende</b>		2	6	1
<b>1 hold studerende</b>		1	2	
<b>Mere end 30 op til 180</b>			1	

I projekterne på professionshøjskolerne har der været færre studerende, end det er tilfældet i projekterne på erhvervsakademierne. For de fleste projekter på professionshøjskolerne er det kun en lille gruppe studerende, der har været involveret, enten fordi projektdeltagelsen har været frivillig, eller fordi det er en bachelorprojektgruppe, der har været med. På erhvervsakademierne har der været en lyst og et mod til at håndtere mange studerende i projekterne; næsten halvdelen af de projekterne, der indgår i undersøgelsen har involveret mere end et hold af studerende.

### Organisering

Også med hensyn til organisering af projekterne som aktiviteter i uddannelsesinstitutionerne viser materialet stor forskel på projekterne i de to sektorer. Den største forskel er, at næsten halvdelen af de undersøgte projekter på professionshøjskolerne har været forsknings- eller udviklingsprojekter. I disse projekter har de studerende medvirket eller været involveret i en lille del, og projekterne har haft et større eller bredere fokus end den del, de studerende har været med i. I nogle af disse projekter på professionshøjskolerne har de studerende slet ikke bidraget eller kun haft en meget lille rolle som en form for 'vedhæng' til projektet, hvor der ikke i udgangspunktet har været tiltænkt dem nogle opgaver. I andre har de studerende bidraget til det større forsknings- eller udviklingsprojekt gennem et afgrænset forløb, i nogle tilfælde uden at de studerende kendte til det overordnede projekt.

På erhvervsakademierne er der ikke nogle eksempler på denne type projekter.



## Curriculære og ekstra-curriculære projekter

I begge sektorers uddannelsesinstitutioner er der både eksempler på, at de praksisnære innovationsprojekter har været curriculære og ekstra-curriculære. Curriculære projekter er en formel del af uddannelsen, som de studerende *skal* deltage i for at leve op til krav om studieaktivitet eller for få ECTS-point. I de curriculære projekter har der i nogle tilfælde været tale om et selvstændigt projektforbånd, mens projekterne i andre tilfælde har været integreret i et modul eller fag på uddannelsen, og på professionshøjskolerne er flere projekter tilrettelagt, så de har kunnet fungere som udgangspunkt for bachelorprojekter. Ekstra-curriculære projekter er frivillige at deltage i, og de har ligget ud over den almindelige undervisning og studieaktiviteter.

Hvorvidt projekterne har været curriculære eller ej har haft betydning for deres rammer. Eksempelvis har de ekstra-curriculære projekter ikke været bundet af en lige så stram tidsmæssig ramme som curriculære projekter, og der har været større frihed til at forme projekterne uden at skulle tilpasse dem ud fra krav fra studieordninger. Mange af de studerende, som har meldt sig til ekstra-curriculære projekter, omtaler sig selv som ambitiøse og fortæller, at de har meldt sig, fordi de syntes, det var interessant, men også for at få noget mere at skrive på deres CV. Det ekstra til CV'et fremhæver de studerende generelt som motiverende ved medvirken i projekterne: *"Det er ligesom, hvis man har en anbefaling eller andet, man kan sætte på sit CV, at folk – ja at de kan se, man har deltaget i noget. Jo mere man kan få af sådan nogle ting, jo bedre."*

Interviewundersøgelsen viser desuden, at det kan være et problem at blande studerende, der frivilligt har valgt projektet og studerende, der ikke har valgt det frivilligt. På erhvervsakademierne har man i tre af projekterne inddraget begge typer studerende, og det har givet udfordringer for samarbejdet, fordi de studerende der var tvunget med, ikke har udvist samme ambitionsniveau som dem, der af lyst og frivilligt havde meldt sig.

## Mono- og tværfagligt arbejde

Et andet karakteristika, som adskiller projekterne i de to sektorer, er hvorvidt de har skullet løses mono- eller tværfagligt. I projekter fra professionshøjskolerne er det kun i to projekter, at studerende fra forskellige uddannelser har skullet arbejde sammen. For erhvervsakademierne gælder det, at i langt i den største del af projekterne har der været et miks af fagligheder og uddannelser eller en intention og ambition om at blande studerende med forskellige fagligheder. Når det lykkes kan det være meget givende både for de studerende og for de løsninger, de arbejder med, som en af projektlederne her fortæller: *"Og så skulle de studerende til at være innovative sammen, og det viste sig faktisk efter et stykke tid, så begyndte de at gebærde sig ind på hinandens felt: 'Jamen kunne vi ikke også gøre sådan eller?!...'"*



Det er dog ikke lykket at få de studerende til at arbejde sammen på tværs af fagligheder i alle de projekter, hvor det var en ambition, blandt andet fordi underviserne ikke styrede gruppensammensætningen. En gruppe af studerende fortæller:

*"Vi skulle have været tværfaglige, og vi ville gerne have haft underviserne til at blande os. Men sådan gik det ikke, så vi endte i de faglige grupperinger, som vi kendte og var trygge ved. Vi ville gerne have haft mere struktur og mere tværfaglighed. Blandt andet kunne vi have arbejdet mere med, hvor vi så forskellige løsningsmuligheder og havde forskellige perspektiver på problemet."*

Mange af parterne i projekterne på erhvervsakademierne giver udtryk for, at det ville være godt med et miks af faglighederne, og at de i højere grad vil sørge for, at gruppedannelser bliver styret for at sikre tværfagligt samarbejde, hvis de skal lave et nyt projekt.

### Styring

Undersøgelsen viser stor diversitet i projekterne imellem i relation til projektleder og studerendes roller i forhold til opgaveløsning i projekterne. I nogle projekter er det hovedsageligt projektlederen, der har løst opgaver, mens projektledere i andre projekter i højere grad har hjulpet og faciliteret de studerendes arbejde og ladet dem løse opgaverne. Det er særligt projektlederens styring og hvor selvstændigt, de studerende har skullet løse opgaver, der afgør hvilke roller, de studerende har kunnet indtage i projekterne.

Graden af projektledernes styring af projekterne varierer fra stramme, detaljerede tidsplaner med mange indlagte deadlines for de studerende til projekter, hvor det har været fuldstændig op til de studerende at tilrettelægge, hvad de ville gøre og hvornår. For de fleste projekter gælder det, at de studerende er blevet mødt med en mere eller mindre detaljeret projektplan med opgavebeskrivelser og formål, men det er ikke i alle projekter, de studerende har oplevet, at planerne for projektet blev kommunikeret klart ud til dem. Fx fortæller en studerende: *"Vi mødte egentlig op fuldstændig uvidende om, hvad der skulle ske, og det gjorde praksis også."* Flere studerende har i interviewene givet udtryk for, at de har manglet processtyring og støtte undervejs i projekterne, har været meget usikre på deres roller og opgaver og har oplevet, at projektlederne også har været usikre og i tvivl. Som en studerende udtrykker det: *"Jeg var i tvivl om alt, både min rolle, hvad er branchen, hvad er emnet, og hvad er problemet?"*

Hvor selvstændigt de studerende har skullet løse de indholdsmæssige opgaver i projekterne spænder vidt. I nogle projekter har projektlederen fungeret som vejleder for de studerende, der selv har løst alle indholdsmæssige opgaver. Et par studerende har fx beskrevet deres projektleder som *"God til have fokus på, at det var os, der skulle komme med input. Han er kommet med guidelines, men vi skulle tage den endelige beslutning"*. I andre projekter har projektlederen og de



studerende i fællesskab arbejdet med at løse de indholdsmæssige opgaver i projekterne, fx ved sammen at fungere som en slags konsulenter for organisationen. Der er også projekter, hvor de studerende har arbejdet fuldstændigt selvstændigt og alene, som en studerende her fortæller: *"Jeg agerede som konsulent, selvom jeg stadig var studerende (...) Dette var mit fag og faglighed, så jeg lavede det hele i forhold til at indsamle data og lave anbefalinger."* I materialet er der dog også eksempler på, at det er projektlederen selv, der har påtaget sig det meste af det indholdsmæssige arbejde og kun involveret studerende ganske lidt i projektet.

Setupperne for de praksisnære innovationsprojekter har altså været meget forskellige blandt de enkelte projekter, og erhvervsakademier og professionshøjskoler har også generelt set tilrettelagt ret forskellige typer projekter. Undersøgelsen viser, at både længde og antal studerende, organisering, hvorvidt projekterne er curriculære eller ekstra-curriculære, om de studerende skal arbejde mono- eller tværfagligt samt styring, har betydning for de studerendes roller og muligheder i projekterne.

## Fagligt fokus og fagligt udbytte

### Afgrænsning af fagligt fokus

Det overordnede faglige indhold eller emne, der har skullet arbejdes med i de praksisnære innovationsprojekter, har i de fleste tilfælde været bestemt af projektlederne, som har tilrettelagt projekterne eventuelt i samarbejde med de eksterne organisationer. Men med hensyn til hvor detaljeret det faglige fokus har været bestemt på forhånd, viser undersøgelsen, at der har været betydelige variationer. For nogle projekter gælder det, at de studerende inden for et meget overordnet område selv har kunnet bestemme, hvad de ville fokusere på, og hvordan de ville undersøge og arbejde med det, som fx i dette projekt, hvor projektlederen om de studerendes rolle siger: *"De studerende kunne være en slags gave oveni hatten til fx at få lavet nogle ekstra aktiviteter eller male en væg gul, fordi den var dødkedelig og grå – hvad som helst!"* I andre projekter har det faglige fokusområde været fastlagt af projektlederen, og de studerendes opgaver med tilhørende deadlines tilrettelagt på forhånd ned til mindste detalje.

I nogle projekter har en del af det faglige fokus og indhold været givet af tekniske eller digitale løsninger, som de studerende har skullet inddrage eller arbejde med, fx i form af et headset eller et styreprogram til apps. I nogle tilfælde er det organisationerne, der har afgrænset fokus gennem udpegning af disse tekniske løsninger, fordi de har haft teknikken og gerne ville have den involveret, mens det i andre er uddannelsesinstitutionen, der har lagt det ind i projektet, for at de studerende skulle øve sig i at arbejde med teknikken.



## Mål for studerendes indsats

I de enkelte praksisnære innovationsprojekter har der været vidt forskellige mål for de studerendes indsats. Målene for de studerendes indsats har været betydende for, hvilke typer af opgaver, de studerende har skullet løse undervejs i projekterne. For nogle studerende har målet med deres arbejde eksempelvis været at genere idéer, mens det for andre blot har været et skridt på vejen til et mål om at udvikle en prototype. Selvom studerende i mange af projekterne har haft indflydelse på, hvad de ville arbejde med og hvordan, har målene i alle projekter været bestemt på forhånd af projektledere, eventuelt i samarbejde med den eksterne organisation.

For projekterne på erhvervsakademierne fordeler målene sig indenfor tre områder: Idégenerering og -udvikling, marketingsplaner og -opgaver og de meget konkrete mål, hvor teknik og de tekniske løsninger fylder. De studerendes mål i projekterne på erhvervsakademierne har været:

### Idégenerering

- Idéer til øget turisme på en ø
- Idéer til øget besøgstal på museum
- Idéer til at øge frivilligheden i en organisation

### Marketing

- Interview og markedsanalyse
- Marketingsideer til messecenter
- Designe et nyt marketingskoncept

### Konkrete mål

- Fremme virksomhedens produkt vha. en applikation
- Lave en interaktiv lysinstallation
- Regulerer lufttrykket til en pude til kørestolsbrugere
- En virtuel fysioterapeut
- Lave lysshow til julemarked og idékatalog til at fremme kulturarv

I de fleste projekter på erhvervsakademierne har der altså været et konkret mål med de studerendes indsats i innovationsprojekterne, og i nogle tilfælde har disse konkrete mål også resulteret i konkrete, fysiske eller digitale produkter.

For projekterne på professionshøjskolerne er billedet et lidt andet. Her fordeler målene for de studerende sig også indenfor tre områder: Idégenerering og forslag, deltagelse i praksis på nye måder samt konkrete opgaver. De studerendes mål i projekterne på professionshøjskolerne og DMJX kan kort oplistes som følger:





### Idégenerering

- Idéer til digitale løsninger til folkebiblioteker
- Idéer til udvikling af IT-praksis på bosted
- Idéer til at forbedre virtuel kommunikation
- Idéer til at nedbringe ensomhed hos ældre
- Idéer til nye forretningsområder
- Idéer til forbedring af medicinindtagelse
- Idéer til implementering af velfærdsteknologi

### Deltagelse i praksis på nye måder

- Udvikle praktik og samarbejde mellem praktiksteder og uddannelse
- Skabe pædagogisk innovation i institutioner

### Konkrete mål

- Planlægge og assistere ved forsøg
- Holde oplæg om kultur
- Forbedre pårørendeinddragelse

De fleste studerende på professionshøjskolerne har deltaget i projekter, der har været åbne og undersøgende, hvor målet enten har været, at de skulle levere idéer eller løsningsforslag til organisationen. I enkelte projekter har de studerende desuden, i forlængelse af deres undersøgelse og i samarbejde med andre, udformet en prototype eller guidelines til en ny praksis, som har kunnet afprøves i organisationen. De studerende, som har deltaget i praksis på nye måder, har haft til opgave at agere i praksis som studerende men under andre rammer end ellers. Derudover har enkelte studerende i praksisnære innovationsprojekter på professionshøjskolerne haft helt konkrete opgaver. Fælles for disse projekter er, at de studerende enten har arbejdet tæt sammen med projektlederen om at opfylde dette mål eller at målet for de studerendes indsats blot har været en del af et større projekt, hvor målet har været et andet. Dermed skiller de konkrete mål i projekter på professionshøjskolerne sig meget ud fra de konkrete mål i projekterne på erhvervsakademierne, som er håndgribelige og konkrete produkter.

### **Oplevelse af relevans og brug af faglige kompetencer**

De studerende er, udover at blive spurgt om deres opgaver og mål, også blevet interviewet om deres motivation for projektet og om, hvorvidt de har kunnet bruge deres faglige kompetencer i forbindelse med projektet. Omdrejningspunktet i svarene har været de studerendes oplevelse af projekternes relevans, og også her kan der observeres forskelle mellem de studerendes oplevelser af deres medvirken i projekterne i de to sektorer.



Alle interviewede studerende fra erhvervsakademierne har generelt været tilfredse og har syntes, det har været spændende at arbejde i projekterne. Men nogle har også på forskellig vis oplevet frustrationer og modstand både personligt og fra deres medstuderende, fordi de ikke har oplevet det projekt, de skulle arbejde med, som relevant. Det gælder for en tredjedel af projekterne på erhvervsakademierne, at de studerende har haft svært ved at se relevansen enten af organisationens udfordring, branchen, organisationen i sig selv eller måden, der skulle arbejdes på i de praksisnære innovationsprojekter. En af de studerende fortæller:

*"Størsteparten af de studerende var på ingen vis motiveret. Ikke forståelse for projektet, og der ligger en udfordring i både for lidt forberedelse af rammen for projektet og så forståelsen for, hvordan man arbejder med et museum. Kunstmuseet ligger langt fra den virkelighed, som de studerende har og det er jo ikke en virksomhed, hvor målet er at tjene penge. (...) Det var svært at se linket fra finansøkonom til museum, det link var meget utydeligt."*

Frustrationen for denne studerende var i høj grad centreret om rammen og vilkårene i forhold til at arbejde med projektet. Men der var også et meget eksplicit behov for at kunne se og spejle, hvordan de studerendes faglighed kunne bruges i forhold til organisationen eller problemet. Som en anden studerende udtrykker det om et andet projekt: *"Det ville have været nemmere, hvis vi havde vidst noget om branchen/problemet/emnet"*.

De øvrige studerende i de resterende to tredjedele af projekterne på erhvervsakademierne har givet til kende, at de har oplevet deres rolle og opgaver som meningsfulde, fordi de har skullet løse reelle problemer, og fordi de har kunnet anvende deres faglige kompetencer til det.

Det samme gør sig generelt gældende for de studerende i projekterne på professionshøjskolerne. De fleste har oplevet projekterne som relevante og deres deltagelse som meningsfuld og givende. I de fleste projekter har de studerende arbejdet med en problemstilling i den praksis eller profession, deres uddannelse retter sig mod, fx har sygeplejerskestuderende arbejdet med medicinindtagelse på en sygehusafdeling. Mange projekter på professionshøjskolerne opnår således relevans i kraft af deres professionsrettethed. En studerende, som har medvirket i et projekt, der er foregået i en praksis, som hendes uddannelse retter sig imod sammenligner projektarbejdet med praktik og fremhæver innovationsprojektet som en rigtig givende måde at arbejde på: *"Det bliver jo praksisnært. Og ellers er det jo faktisk bare, at vi selv skal koble vores undervisning til, når vi er ude i praktikken. Her der har vi det hele på én gang."*

Der er dog også eksempler på projekter, som ikke foregår i en praksis, de studerendes uddannelser retter sig mod, fx har en gruppe sygeplejerskestuderende arbejdet med virtuel



kommunikation med borgere tilknyttet en pædagogisk institution. Det samme gør sig gældende for de projekter på professionshøjskolerne, der er foregået på uddannelser, som ikke er direkte professionsrettede som fx International handel & markedsføring og Interaktivt design på DMJX, samt for tværfaglige projekter, der ikke kan opleves som relevante alene i kraft af deres professionsrettethed. Disse projekter har de interviewede studerende dog også oplevet som relevante, fordi de har givet de studerende mulighed for at få erfaringer med praksis og bedre mulighed for at koble teori og praksis. Derudover peger de studerende på, at det gør projekterne både relevante og motiverende, at de studerende kan hjælpe og bidrage til praksis eller borgere samt lære at anvende relevante faglige metoder. De fleste studerende oplever altså, at projekterne har givet dem mulighed for at bringe relevante, faglige kompetencer i spil, også selvom indholdssiden i projekterne har været lidt skæv i forhold til deres faglighed. Der er dog også et par eksempler fra professionshøjskolerne, hvor de studerende efterlyser relevans i projekterne, men ligesom i eksemplet fra erhvervsakademierne ovenfor er det mere rammerne for projektet, de studerende har været frustrerede over, end det rent faglige fokus.

### Fagligt læringsudbytte

I interviewundersøgelsen er de studerende også blevet spurgt om, hvad de oplever at have fået ud af at deltage i de praksisnære innovationsprojekter. Fælles for studerende i de to sektorer er, at de næsten alle har peget på at have tilegnet sig ny faglig viden i form af teori eller faglige metoder og modeller, enten pga. undervisning i forbindelse med projektet eller gennem selvstudium, fx fortæller en studerende: *"Jeg har lært om app-systemer, og vi måtte selv læse op på den teori"*, mens en anden siger: *"Man har fået noget teori på noget, man tidligere har fumlet lidt med."* Herudover er der dog forskel på, hvad de studerende fra projekterne i de to sektorer fremhæver som lærerigt.

Det, de studerende fra erhvervsakademierne især har fremhævet som lærerigt, er mødet med organisationerne: *"Vi ved nu, hvordan virksomheder tænker."* og som en anden siger: *"Møde kunderne ansigt til ansigt og lære, hvordan man skal opføre sig i forhold til, hvad der kan lade sig gøre og ikke lade sig gøre."*

Nogle studerende, som har arbejdet i tværfaglige grupper, anfører det som meget lærerigt: *"Nu snakker vi anderledes, fordi vi har opdaget hvor forskelligt de forskellige faggrupper taler. Vi har fået en transparens i forhold til at kommunikere"*. Derudover er det gennemgående, at alle studerende fra erhvervsakademierne fremhæver at have lært noget om processer i projekt- og gruppearbejde gennem projekterne. En studerende, som har været utilfreds med projektet, fordi han syntes, at niveauet var for lavt og de andre i gruppen ikke arbejdede nok, fremhæver, at han er *"blevet skarpere på, at det at arbejde sammen med nogen, det kræver noget. Blevet bedre til at præsentere og dermed ikke selv at falde igennem på trods af andre i gruppen."*



På trods af at de studerende på erhvervsakademierne ikke i alle projekter har oplevet en faglig, opgavemæssig eller branchemæssig relevans, og det blandt andet har hæmmet deres motivation, så har de fået en erfaring og viden om processer med sig, og de fleste har fået et fagligt læringsudbytte. Derudover er de interviewede studerende på to af erhvervsakademierne på baggrund af projekterne i gang med at etablere deres egen virksomhed, og der er tre andre grupper af studerende, der drømmer om det og vil arbejde videre på det.

Mens de studerende fra erhvervsakademierne især fremhæver viden om processer som det lærerige i projektarbejdet, peger de studerende fra professionshøjskolerne især på erfaring med metoder til empiriindsamling og analyse som det lærerige. Det er særligt studerende, som ikke er nået så langt på deres uddannelser, der fremhæver metode som vigtig læring, her en studerende som var med i et praksisnært innovationsprojekt på sit første år af uddannelsen: *"Man kan sige på det tidspunkt af vores uddannelse havde vi ikke rigtig været ude hos borgere og skulle lave interviews. Det er en stor del af det vores arbejde, så jeg synes, det var rigtig givende."*

I lighed med de studerende fra erhvervsakademierne peger de studerende dog også på mødet med praksis og de ansatte, ledere og borgere som lærerige: *"Vores udviklingsarbejde har givet os en masse praksiserfaring i forhold til at være ude og møde de her beboere og ledere og institutionstypen generelt."* Flere studerende i projekterne på professionshøjskolerne peger i forlængelse heraf også på, at mødet og samarbejdet med praksis har udviklet dem personligt og socialt: *"Et eller andet sted har man da også lært noget i forhold til at skulle samarbejde (...) Det der med at man kommer ud og skal arbejde med nogle mennesker, man aldrig har snakket sammen med før og skal have stablet et projekt på benene."*

Materialet viser altså, at de studerende på professionshøjskolerne ligesom de studerende fra erhvervsakademierne fremhæver at have fået ny faglig viden af projekterne, og at de har lært meget af at møde organisationerne. Men derudover peger de studerende fra professionshøjskolerne, i højere grad end de studerende fra erhvervsakademierne, på de undersøgelses- og analysemetoder, de har fået kendskab til gennem projekterne, som værende lærerige.

### **Innovation og innovationsrelateret udbytte**

Det innovative i de praksisnære innovationsprojekter er tolket meget forskelligt af projektlederne i de enkelte projekter. I nogle projekter har innovation vedrørt måden at arbejde på, i andre de løsninger der skulle laves, og i andre igen har innovation udelukkende været fokus for projektleder og organisation og ikke de studerende. Samtidig er det meget forskelligt, hvordan



projektlederne har tænkt innovation ind i projekterne i forhold til de studerende. Overordnet kan projekterne opdeles i henhold til to kategorier:

1. Innovation har været i fokus, og projektet har skullet udvikle de studerendes innovative kompetencer
2. Innovation har vedrørt elementer af projektet, men det har ikke være i fokus, at projektet har skullet udvikle de studerendes innovative kompetencer

I projekter, der tilhører den første kategori, har innovation været i fokus som et didaktisk element, hvor målet har været, at de studerende har skullet udvikle innovative kompetencer gennem arbejdet i projektet. Projektledere, der har designet denne type projekter har enten selv undervist de studerende i innovation og faciliteret innovationsprocessen, eller de har fået en konsulent fra uddannelsesinstitution, organisation eller udefra til at gøre det. En projektleder som bl.a. har fokuseret på, at de studerende *"skulle være i og blive i hele innovationsprocessen"* beskriver sin egen rolle som *"spillende træner"*. En anden projektleder fortæller om sine opgaver som vejleder for de studerende i projektet:

*"Holde processen i gang. Sørge for at de studerende følte sig klædt på til det næste lille skridt, de skulle tage. I det hele taget sætte dem ind i, hvor stort et område, det er at bevæge sig ud i - innovation og entreprenørskab, det er ukendt land for dem. Men være der til at støtte dem undervejs, så de turde tage næste skridt og vide, når de gik fra mig i vejledningen, så kunne de, og så vidste de, hvad næste skridt var."*

I disse projekter har projektlederne altså løbende fulgt og guidet de studerendes arbejde, og det har været tydeligt også for de studerende, at de har arbejdet med innovation.

I projekterne, der tilhører den anden kategori, har det innovative vedrørt forskellige aspekter af projekterne enten i tilrettelæggelsen eller i resultaterne. I nogle projekter fremhæves det at have skabt projektet med de involverede parter som innovativt, i andre er det måderne at samarbejde på: *"Altså det innovative er at inddrage de studerende så meget som vi gjorde,"* som en projektleder fortæller. Og i andre igen er det de løsninger, der laves, der betegnes som innovative: *"Så formålet med projektet var at finde innovative metoder og løsninger, der målbart letter implementeringen af ny velfærdsteknologi i organisationen."* I flere af disse projekter har de studerende arbejdet med forskellige innovationsmodeller og -metoder, men projekterne har ikke haft som fokus at udvikle de studerendes innovative kompetencer. Som en af projektlederne siger: *"At have innovation som omdrejningspunkt er ikke det samme som, at de studerende har det som opmærksomhedsfelt."* I dette projekt har de studerende deltaget i en workshop, hvor de blandt



andet har brugt en innovationsmodel til idégenerering, men ellers ligger det ikke i projektet, at innovation har angået eller involveret de studerende.

I henhold til de to kategorier for måder, hvorpå projektlederne har tænkt innovation ind i projekterne, er der tydelig forskel på de to sektorer. I nogle af projekterne på erhvervsakademierne har de studerende fået undervisning om innovation som understøttelse til projektarbejdet i form af et brush-up kursus eller lignende. Men kun i et enkelt af projekterne på erhvervsakademierne har det været et mål i sig selv, at de studerende skulle lære om og arbejde med innovation, mens det gælder for halvdelen af projekterne på professionshøjskolerne.

Det betyder altså, at i halvdelen af projekterne på professionshøjskolerne og i hovedparten af projekterne på erhvervsakademierne har det innovative vedrørt elementer af projekterne men ikke været i fokus for de studerendes medvirken. Derfor er der også store forskelle på, hvorvidt de studerende har oplevet, at de har været involveret i et innovationsprojekt. I de projekter, som har haft som mål, at de studerende skulle udvikle innovative kompetencer, hvor de studerende har fået undervisning om innovation, og hvor projektlederne i de fleste tilfælde også har faciliteret den innovative proces for de studerende, har de studerende også en oplevelse af at have været involveret i et innovationsprojekt.

En meget stor del af de interviewede studerende har dog enten slet ikke, eller i meget lille grad, været klar over at de har været involveret i et projekt, der på en eller anden måde relaterede sig til innovation, og disse studerende har ikke talt om læring om eller gennem innovation som et udbytte af arbejdet med projektet.

### **Innovationsrelateret læringsudbytte**

Som tidligere beskrevet oplever alle interviewede studerende, at de har lært noget af at deltage i projekterne. For de flestes vedkommende er det især faglig viden og færdigheder, de studerende oplever at have lært og tilegnet sig. Eksempelvis har der været lavet et projekt, hvor en innovationskonsulent fra en organisation underviste de studerende i innovation, og hvor de fortæller, at de efterfølgende har fået et diplom og titlen "innovationsassistenter" for organisationen. Alligevel er det, de studerende fremhæver som det læringsmæssige udbytte, udelukkende de rent fag-faglige færdigheder, de har opnået gennem arbejdet i projektet.

Som beskrevet ovenfor har der været stor variation i, hvordan projektlederne har indtænkt innovation som element i projekterne samt en overvægt af projekter, hvor innovation hverken har været et didaktisk fokus eller mål eller vedrørt de studerende. Det kan derfor ikke undre, at det generelt har været svært for dem at få greb om, hvori det innovative har bestået eller, at mange studerende slet ikke giver udtryk for at have arbejdet med eller oplevet at lære noget om innovation i projekterne.



I interviewene om projekterne på erhvervsakademierne har ingen af de studerende udtalt sig om at have lært noget specifikt i forhold til innovation. De af dem, der er optagede af, at det har været et innovationsprojekt, forholder sig mest til det som noget, de kan skrive på cv'et, at de har deltaget i.

De interviews om projekterne på professionshøjskolerne, hvor de studerende har talt om innovation, viser, at der kan spores forskellige opfattelser hos de studerende i forhold til, hvorvidt projekter og resultater har været innovation eller innovative. Nogle siger fx om resultatet af projektet, at *"praksis blev lidt klogere på mulighederne inden for det"*, en anden, at *"der var jo noget nyt i det"*, mens en tredje fortæller, at resultatet har været *"innovativt for praksis, for det er ikke noget, de har haft noget lignende af før"*. I en fjerde studerendes forståelse sikrer app-mediet i sig selv innovation: *"I nogle af handlemulighederne var der rigtig meget innovativ tænkning i. Altså i den ene af grupperne havde vi foreslået en app."*

Når de studerende fra professionshøjskolerne taler om, hvad de har lært om og gennem innovation, viser materialet, at det de fremhæver, er at have lært at tænke på nye måder: *"Det er en helt ny måde at se verden på, egentlig. Altså det her med at stille sig undrende over for alting, også det der fungerer"* og en anden siger: *"Man har lært at tænke på en ny måde, og du kan ikke lade være med, når du kommer ud i praktik eller et eller andet sted hen: 'Hvordan kunne man lige gøre her?'"*

Som nævnt er der er ikke meget i interviewene med de studerende, der handler om innovation eller udbytte af at have arbejdet med innovationsprojekt, men det der er, tyder på, at det er de færreste studerende, som har oplevet at få et særligt innovationsrelateret udbytte af projekterne. De få studerende, der kan pege på et innovationsrelateret læringsudbytte benævner det ikke direkte som innovative kompetencer, men peger på, at de har udviklet evnen til at tænke på nye måder og stille spørgsmål til den praksis, de møder i de eksterne organisationer.

## Opsamling

De studerende er centrale aktører i de praksisnære innovationsprojekter, men de er også den part, der har mindst indflydelse på projektets udformning og mål samt deres egen rolle og opgaver. I denne del har det handlet om, hvilke rammer for læring, de studerende er blevet tilbudt gennem projekternes setup, deres opgaver i forhold til og involvering i innovation, samt deres læringsmæssige udbytte både hvad angår det rent faglige og innovation.

Projekternes setups har været meget forskellige og har tilbudt de studerende vidt forskellige rammer for deres deltagelse. Mens nogle projekter har involveret få studerende, som er blevet fulgt og guidet tæt af projektlederen, har andre studerende været en del af en stor gruppe, og



disse studerende har i nogle tilfælde følt sig ret alene i projekterne. Også på længde har projekterne varieret, og længden af projekterne har stor betydning for, hvor langt i processen man kan nå i projektarbejdet. I korte projekter har der ikke været meget tid hverken til idégenerering eller gennemarbejdning af forslag, mens der i lange projekter har været tid til både undersøgelse, intervention og evaluering.

Undersøgelsen viser også, at praksisnære innovationsprojekter både har været udformede som curriculære og ikke-curriculære, og at der kan være fordele ved begge dele. Dog viser interviewene at det kan give problemer for de studerende, hvis man blander studerende som skal deltage med studerende som har valgt det frivilligt, da de ikke nødvendigvis har samme incitament og engagement.

En interessant forskel på projekterne i de to sektorer er derudover, at der i mange projekter på erhvervsakademierne har været forsøg på eller ambitioner om, at de studerende har skullet arbejde sammen tværfagligt, mens det kun har været tilfældet i enkelte projekter på professionshøjskolerne. Det tværfaglige samarbejde er dog ikke lykket i alle projekter, hvor man gerne har villet det. Undersøgelsen viser, at det både kræver en indsats at gøre de studerende klar over, hvad der er meningen med det tværfaglige samarbejde, og at man skal styre gruppesammensætninger, fordi der ellers er tendens til, at studerende vælger at arbejde sammen med dem, som de kender og plejer at samarbejde med.

Med hensyn til det faglige fokus og afgrænsning heraf viser undersøgelsen også stor variation mellem projekter. Mens der i nogle projekter har været meget åbne og vide rammer for, hvad de studerende har kunnet arbejde med og fokusere på samt stor valgfrihed, har der i andre været meget faste rammer. Interviewene viser, at det er en balancegang hverken at snævre det faglige fokus for meget ind eller at give de studerende så vide rammer, at det bliver meget uklart for dem, hvad de skal arbejde med.

Undersøgelsen viser også, at der har været stor forskel på, hvor meget styring, de studerende har oplevet i projekterne; nogle har arbejdet meget selvstændigt, andre har blot udført de opgaver, projektlederen har bestemt for dem. Også målene for de studerendes indsats har været vidt forskellige. Nogle studerende har udelukkende genereret idéer, mens andre har lavet prototyper eller har ført deres idéer og forslag ud i livet. Interviewundersøgelsen viser, at de studerende gør, hvad de bliver bedt om i den tidsperiode, projektet varer. Det betyder, at den rolle og de opgaver, der bliver tiltænkt dem i design og planlægning af projekterne også er det, der bliver deres bidrag.

Når de studerende skal motiveres og engageres i projektarbejdet viser interviewundersøgelsen, at det er essentielt, at de studerende oplever projekternes faglige fokus som relevant. I projekterne





på professionshøjskolerne er dette sikret relativt nemt, fordi man har designet projekter, der foregår i professionernes egne eller nærliggende praksisser, mens det ikke er så ligetil på de uddannelser, der ikke retter sig mod en specifik profession samt uddannelserne på erhvervsakademierne.

Alle interviewede studerende peger på, at de har fået noget ud af deres deltagelse i projekterne, hvad enten de har været lange, korte, curriculære, ekstra-curriculære, mono- eller tværfaglige, og uanset hvor meget frihed de studerende har haft til at bestemme fokus og egne opgaver. De fleste studerende fra begge sektorer giver udtryk for at have tilegnet ny, faglig viden i form af teori, metode eller modeller samt erfaringer med at møde virksomheder og kunder eller offentlige institutioner og borgere. Derudover har projekterne været læringsanledninger for metoder til empiriindsamling og analyse, erfaringer med samarbejde samt gruppe- og projektprocesser. Samlet set viser interviewene, at der er mange muligheder for at studerende kan lære noget fagligt gennem arbejdet med praksisnære innovationsprojekter alt efter det faglige fokus og mål for de studerendes indsats.

Interviewmaterialet viser dog, at med hensyn til innovation har der generelt ikke været så gode læringsanledninger i projekterne. I mange projekter er innovation ikke noget, de studerende har været involveret i, og kun i få projekter har det været et klart formål, at de studerende har skullet lære om innovation og udvikle innovative kompetencer. Materialet viser ikke overraskende, at det kun er i de projekter, hvor de studerende har været involveret i at arbejde med innovation, at de har været klar over, der har været tale om innovationsprojekter, og at det kun er i få tilfælde, de studerende giver udtryk for at have lært noget om eller gennem innovation. De studerende, der kan udpege et særligt innovationsrelateret læringsudbytte fremhæver, at de nu evner at se praksis i et nyt lys og stille spørgsmål ved den måde tingene fungerer.

Set fra de studerendes perspektiv har de fleste praksisnære innovationsprojekter været relativt vellykkede, og de fleste studerende har kunnet pege på et læringsmæssigt udbytte, i hvert fald med hensyn til det rent faglige, mens målet om at projekterne skal styrke og udvikle de studerendes innovationskompetencer, som det står i udmeldebrevet<sup>8</sup>, øjensynligt ikke er nået i ret mange af projekterne.

---

<sup>8</sup> Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser 2012: *Midler til samarbejde med virksomheder om praksisnær innovation*, se appendiks d.



## Organisationerne

De aspekter af praksisnære innovationsprojekter der her vil fokuseres på handler om, hvordan organisationerne har oplevet at medvirke i praksisnære innovationsprojekter og om setup, bidrag og udbytte set fra organisationerne. Mere specifikt fokuseres der på, hvordan og af hvem den praksisnære udfordring, der er blevet arbejdet med i projekterne, er blevet defineret, og hvordan organisationernes motivation og ejerskab til projektet har været, hvilke roller organisationerne har haft i projekterne, og på det udbytte, de har fået.

## Problemdefinition

### Samskabelse mellem organisationer og uddannelsesinstitutioner

De praksisnære innovationsprojekter er næsten alle kommet i stand gennem en samskabelse mellem uddannelsesinstitution og organisation, hvor de udfordring eller det problem, der skulle arbejdes med i projektet, er blevet defineret. Der har været stor interesse blandt organisationerne for at indgå i projekterne, og det har ikke været vanskeligt at finde en problemstilling, projekterne kunne handle om. Alle projekter har således arbejdet med en praksisnær problemstilling eller udfordring som omdrejningspunkt, men det er forskelligt fra projekt til projekt, hvor færdigt organisationerne havde formuleret problemstillingen som et problem, der skulle arbejdes med, inden det praksisnære innovationsprojekt. I de organisationer, som har samarbejdet med erhvervsakademierne, har de i højere grad end det har været tilfældet i organisationerne, som har arbejdet sammen med professionshøjskolerne, haft udpeget noget som et problem, der skulle arbejdes med, før uddannelsesinstitutionen henvendte sig. I de fleste projekter fra professionshøjskolerne har organisationerne først formuleret problemet i samarbejde med projektledere eller andre fra uddannelsesinstitutionerne. I alle projekter er de problemstillinger og måderne, de skulle gribes an på, dog blevet endeligt udformet i samarbejde mellem organisationerne og uddannelsesinstitutionerne.

I flere tilfælde fremhæves det af organisationerne, at projektlederne fra uddannelsesinstitutionerne har hjulpet organisationerne ved med deres faglige input at kvalificere det problem, organisationen har præsenteret for dem, så organisationerne har fået et nyt perspektiv på problemet. Fx fortæller en leder: *"Så kom projektlederen fra erhvervsakademiet, og projektet blev langt mere konkret. De lavede et feltstudie og sporede sig ind på noget. Der blev det mere konkret. Så skabte vi projektet sammen med erhvervsakademiet."* I et andet projekt fortæller repræsentanter fra en organisation, hvordan projektlederne kvalificerede, hvad der blev opfattet som et hovedsagligt praktisk problem med en nyt perspektiv, så det kunne forstås som et fagligt problem, der blev afsættet for innovationsprojektet og en holdningsdebat blandt personalet.



Problemdefinitionen i de fleste projekter er altså foregået i samarbejde mellem organisation og uddannelsesinstitution, men det er forskelligt på hvilket organisatorisk niveau, beslutningerne er truffet. I de fleste tilfælde er det projektlederne selv, der har taget kontakt, og i samarbejde med en eller flere repræsentanter for organisationen defineret problemet og tilrettelagt projektet. Der er dog også eksempler på, at det er ledelse eller konsulenter i uddannelsesinstitutionerne, der har tilrettelagt projektet og defineret problemet i samarbejde med organisationerne, hvor projektlederen så er koblet på projektet efterfølgende. Det samme har været tilfældet i nogle organisationer, og materialet viser, at i nogle af de tilfælde, hvor aktørerne i organisationerne, som har skullet drive og arbejde i projektet, ikke har været involveret i det indledende arbejde med tilrettelæggelse og problemdefinition, har det givet udfordringer med motivation og ejerskab i projekterne.

### Udgangspunkt for problemdefinition

De studerende har ikke i nogle tilfælde været med til at udvælge eller definere den udfordring eller det problem, der er blevet arbejdet med i projekterne; det er noget, uddannelsesinstitution og organisation har gjort, før de studerende er blevet involveret. Undersøgelsen viser, at uddannelsesinstitutionerne i to sektorer overordnet set har tænkt de studerende ind i problemdefinitionsprocesserne på vidt forskellig vis.

I de fleste projekter på professionshøjskolerne er problemdefinitionen foregået som en samskabelsesproces ud fra devisen: *Professionshøjskolen har disse studerende og nogle midler ift. innovation, hvordan kan vi lave et projekt, der giver mening for os begge?* I de fleste projekter på professionshøjskolerne har det på forhånd været bestemt, hvilke studerende der skulle involveres, og valget af organisation er truffet ud fra et ønske om at matche de studerendes fag og faglighed med organisationens. Og i mange tilfælde har der, som tidligere beskrevet, været tale om, at de studerende har arbejdet med en problemstilling i den praksis eller profession, deres uddannelse retter sig imod.

For erhvervsakademierne gælder det, at problemdefinitionen i de fleste projekter er foregået i en samskabelsesproces med organisationerne ud fra devisen: *Erhvervsakademiet har nogle midler ift. innovation, hvor der skal indgå studerende; hvordan kan vi hjælpe jer som virksomhed?* Materialet viser, at projekterne i erhvervsakademierne har haft fokus på organisationernes behov, før det er blevet besluttet, hvilke studerende der skulle involveres i projekterne. En udviklingschef fra en organisation fortæller om den indledende proces med projektet:

*"Vi kiggede på, hvilke studerende der er på akademiet. Hvad kan vi umiddelbart se, der var nemt at omsætte til praksis, og hvem der kunne bidrage til en løsning. Teknologi, it og unge*



*hænger jo godt sammen, og de er jo tilstede på skolen, så hvad kan de hjælpe med ift. vores problemer: Hvad kan vi sammen?"*

Her er udvælgelsen af organisationen samt problemdefinitionen foregået først, og derefter er det blevet bestemt, hvilke studerende der skulle involveres i projektet. Selvom det ikke er foregået således i alle projekter på erhvervsakademierne, er det udtryk for den forskel, der har været mellem uddannelsesinstitutionerne i de to sektorer med hensyn til, hvordan de har vægtet hensynet til de andre parters interesser i problemdefinitionsprocesserne.

## Organisationernes afsæt og rolle

### Organisationerne afsæt

Organisationernes afsæt for at involvere sig i de praksisnære innovationsprojekter kan differentieres i relation til, om afsættet for projektet har været åbent og udforskende, fokuseret undersøgende eller decideret problemløsende, og organisationernes afsæt kategoriseres derfor i henhold til tre kategorier.

1. Nysgerrighed
2. Nyt perspektiv
3. Problemløsning

For projekterne i professionshøjskole-regi gælder det, at organisationernes afsæt fordeler sig næsten ligeligt i de tre kategorier med en lille overvægt i det, der kan karakteriseres som *nyt perspektiv*. Et enkelt af projekterne skiller sig ud ved at have karakter af et egentligt forsknings- og udviklingsprojekt, hvor det er projektlederen alene, der har opstillet den problemstilling, der undersøges i organisationen.

På erhvervsakademierne har organisationernes afsæt i de allerfleste projekter været *problemløsning*, og der er ingen organisationer, hvis udgangspunkt udelukkende har været nysgerrighed. Projekter hvor *nysgerrighed* har været udgangspunkt findes altså kun i professionshøjskolerne. Disse projekter er blevet brugt til at udforske et helt nyt område eller en tematik, man ikke har nogen erfaring med, eller hvor man ikke har kunnet vide, hvad der kunne komme ud af det. En konsulent i en kommunal organisation fortæller: "*Det praksis havde meldt sig ind på, og det underviserne (...) særligt havde lyst til, det var i virkeligheden at udforske nogle af de nye tiltag, der var kommet (...) og overhovedet finde ud af: Hvad kunne de her rammer?"*

I de projekter på professionshøjskolerne, hvor organisationernes afsæt har været *nyt perspektiv*, har de ikke haft et klart defineret mål som afsæt for projektet, men de har dog haft en idé om, hvordan de har kunnet drage fordel af projektet. Det har især drejet sig om at drage fordel af, at



de studerende har kunnet tilbyde et andet perspektiv på den problemstilling, der blev arbejdet med på baggrund af deres faglighed eller i kraft af deres status som studerende: *"De er unge og nye og studerende. Det er ikke inde på den samme måde (...) de kommer jo som nye og med al deres nye viden og åbne sind."* De samme tanker findes hos organisationer i projekter fra erhvervsakademierne, selvom der ikke er nogle af disse projekter, der har haft *nyt perspektiv* som afsæt. Flere organisationer fremhæver de (unge) studerende og deres perspektiver som en ekstra gevinst ved projektet: *"Det har givet os alle en bedre forståelse af, hvordan de unge tænker"*. En kommunikationschef på et museum udtaler også, at de på museet normalt ikke kan få de unge mennesker i tale og helt har opgivet denne målgruppe som museumsgæster, og netop derfor er glade for de unges perspektiv og deres bidrag til udviklingen af museumsforretningen. En anden marketingchef fortæller om gevinsten af samarbejdet med de unge, at:

*"Det, at vi som virksomhed arbejder sammen med unge, er med at skabe en opmærksomhed hos nuværende medarbejdere. Det giver os en bedre forståelse af, hvordan de unge tænker. Og det er jo vores kommende kunder og forbrugere. Det her giver os en mulighed for at følge med i de unges viden."*

For de organisationer, som har været involveret i praksisnære innovationsprojekter med *problemløsning* som motivation, har der været tale om problemer eller udfordringer, som organisationen gerne ville have hjælp til at løse. Det er eksempelvis projekter om velfærdsteknologi og virtuel kommunikation, som ikke var ordentligt i brug, og i et enkelt tilfælde havde en evaluering udpeget et område, som organisationen ikke løste godt nok, og som derefter blev genstand for det praksisnære innovationsprojekt. Selvom den problemstilling, der har skullet arbejdes med, har været klar for organisationerne, har de alligevel været i tvivl om, hvorvidt projekterne har kunnet løse eller bidrage til at løse problemet. En leder fortæller fx: *"Jeg var længe i tvivl om resultatet, og vi snakkede da også om det her - kan det her blive til noget?"* mens en anden leder i en anden organisation siger: *"Men det er klart, hvis vi går ind i sådan et projekt og bruger så mange timer på det, så skal vi virkelig også have noget ud af det. (...) Og det var vi aldrig rigtig i tvivl om, vi havde en god fornemmelse af, at det her, det skulle nok blive godt."*

Der har altså været forskel i organisationernes afsæt og forventninger til projekterne, men uanset, hvad der har været organisationernes afsæt, har næsten alle interviewede repræsentanter og medarbejdere i organisationerne oplevet sig selv og deres organisation som motiverede for projekterne. Det ser dog ikke ud til, at det er hverken afsæt eller motivation, der er afgørende for organisationernes udbytte; det er i højere grad organisationernes roller, og hvad de har lavet og bidraget med i projekterne, som næste afsnit handler om.



## Organisationernes roller

De roller og opgaver, som organisationerne har indtaget og påtaget sig, har været meget forskellige på tværs af projekterne. Organisationernes roller kan beskrives med tre kategorier, der går fra det meget lidt involverede til det medskabende:

1. Stille sig til rådighed
2. Bidrage og samarbejde
3. Medskabe i kontinuerlig proces

Den første kategori *'stille sig til rådighed'* betegner organisationer, som har været ret passive i de praksisnære innovationsprojekter. Organisationerne har været med til at definere det praksisnære problem, der skulle arbejdes med i projektet. Og under projektførelsen har de bidraget til arbejdet ved at stille sig til rådighed for interviews og observationer, men de har ikke på anden vis bidraget til eller deltaget i projektarbejdet. Organisationerne har efter endt projekt i de fleste tilfælde modtaget idéer eller materiale fra de studerende, som de har kunnet arbejde videre med, men de har altså ikke været involveret i selve projektet.

Den anden kategori *'bidrage og samarbejde'* betegner organisationer, som har bidraget til arbejdet i projektet ved at besvare spørgsmål, give information, holde oplæg eller undervise. Ofte har organisationerne også i samarbejde med projektlederen fra uddannelsesinstitutionen vurderet forslag eller idéer fra studerende eller på anden vis givet feedback, men organisationerne har ikke været involveret i det indholdsmæssige arbejde i projekterne.

Den tredje kategori *'medskabe i kontinuerlig proces'* betegner organisationer, som har deltaget og bidraget aktivt som medskabere i det indholdsmæssige arbejde i projekterne fx ved at afprøve nye tiltag og indgå løbende i refleksioner og diskussioner med de andre aktører. I et projekt blev der fx etableret en arbejdsgruppe med borgere, medarbejdere, ledere, projektleder fra uddannelsesinstitutionen og studerende, som løbende mødtes og arbejdede sammen om problemstillingen. Om dette samarbejde, hvor alle aktører bidrog, fortæller repræsentanten for organisationen: *"Det var nogle meget gode processer, som gav mening for både medarbejdere, studerende og borgere. (...) Det skabte mening hele vejen rundt, og vi lærte hinanden noget hele vejen rundt."*

I nogle få af de projekter, hvor organisationerne har været i direkte kontakt med og eventuelt samarbejdet med de studerende, nævner repræsentanter for organisationerne derudover, at de har indtaget en opdragende rolle over for de studerende: *"Jeg repræsenterer det virkelige liv. Derfor sagde jeg til dem: Det er noget sjask-værk! (...) Jeg tog et læringsperspektiv og en mere opdragende rolle."*



På tværs af projekterne har organisationerne altså indtaget meget forskellige roller og opgaver og været involveret i det indholdsmæssige arbejde i projekterne i forskellig grad. I nogle ganske få projekter på professionshøjskolerne har organisationerne blot stillet sig til rådighed for de studerendes arbejde. Men generelt gælder der for de allerfleste organisationer i begge sektorer projekter, at de har haft en aktiv rolle, hvor de har bidraget og samarbejdet med de andre aktører, og nogle få organisationer har derudover indtaget en direkte medskabende rolle.

Interviewundersøgelsen viser, at organisationernes roller i projekterne har betydning for, hvordan de har kunnet bruge projekternes resultater. I de tilfælde, hvor organisationerne blot har stillet sig til rådighed og ikke deltaget i det indholdsmæssige arbejde i projekterne, har det, de studerende har lavet, været en undersøgelse eller vidensopsamling og på baggrund heraf en række forslag til organisationerne. Projekter og resultater er derfor blevet et *add-on* til organisationens arbejde og fokus, og er derfor ikke i alle tilfælde blevet oplevet som relevante af organisationerne. I de tilfælde, hvor organisationerne har deltaget i arbejdet og måske endda været medskabende, har de i langt højere grad kunnet sikre sig, at de studerendes arbejde har været på linje med organisationernes fokus og ambitioner med projekterne.

Ligeledes viser undersøgelsen, at organisationernes roller har haft betydning for, hvordan deres motivation er kommet til udtryk: Jo mere aktiv en rolle, organisationen har haft, jo mere konkret har de kunnet beskrive deres motivation, og måderne hvorpå den er kommet til udtryk. Fx har nogle organisationer i forbindelse med motivation fremhævet, at de har sat deres timepris lavt for at kunne være med, og andre fortæller, at de har brugt mange timer og kræfter i projekterne eller involveret mange medarbejdere. Organisationer, hvis roller i projekterne har været mere passive, beskriver deres motivation mere som en velvillighed, som fx denne leder: "*Vi ville selvfølgelig gerne bidrage til noget i forbindelse med deres uddannelse og på den måde gå ind i det.*"

I projekter hvor organisationerne har indtaget en aktiv rolle, har de altså både bidraget mere aktivt til, at projekterne kunne lykkes og langt bedre kunnet sikre sig et udbytte, der peger ind i organisationens fokus og daglige arbejde.

## Organisationernes udbytte

### Konkrete resultater

Materialet fra undersøgelsen viser, at omtrent en tredjedel af projekterne har ført til konkrete resultater, mens de øvrige projekter har resulteret i ny viden, læring eller nye erfaringer. De fleste af de konkrete resultater er digitale, men de spænder meget bredt over både form, indhold og



målgruppe, og det er vidt forskellige projektsetups, der har ført til konkrete resultater i de to sektors projekter.

I projekter lavet i samarbejde med erhvervsakademierne er de konkrete produkter: To interaktive lysinstallationer til en festival, en demonstrator til at anvende headset til turisme, en prototype (digital løsning) til fysioterapi samt en prototype (digital løsning) til brug af registrering af besøgstal i detailbutikker. Fælles for de projekter lavet i samarbejde med erhvervsakademierne, der har resulteret i konkrete produkter, er at de har taget udgangspunkt i den teknik eller digitale platform, løsningen er udviklet i. Produkterne har således fra begyndelsen været tænkt som et mål for projekterne.

I projekter lavet i samarbejde med professionshøjskolerne er de konkrete resultater: En app til virtuel kommunikation, ændringer i dokumentationsmateriale, prototype på informationspjecer til sygehusbrug samt en prototype på instruktionsvideoer til velfærdsteknologiske løsninger. Projekterne på professionshøjskolerne, der er endt i konkrete resultater, har ikke haft teknik eller digitale løsninger som hverken mål eller middel. Derimod har der i disse projekter været en formuleret forventning til de studerende om, at projektet skulle munde ud i en eller anden form for produkt, men det har ikke været defineret, hvad dette produkt skulle være. I et af projekterne havde uddannelsesinstitutionen på forhånd søgt om penge til en prototype uden at vide, hvad projektet ville munde ud i. På baggrund af projektarbejdet blev det så besluttet, at prototypen skulle være en app, som derefter blev udviklet af en gruppe multimediedesignstuderende fra et erhvervsakademi.

Der er altså forskel på, hvilke foranstaltninger der er blevet sat i værk i sektorerne, for at projekternes resultater er blevet konkrete produkter, men fælles for dem er, at målet om et konkret produkt har været en del af tilrettelæggelsen af projekterne.

### Læring, idéer eller nye perspektiver

I hovedparten af de projekter, der er lavet sammen med professionshøjskolerne, og i en del af projekterne lavet i samarbejde med erhvervsakademierne, kan det, som organisationerne har fået ud af projekterne, karakteriseres som læring, ny viden eller nye perspektiver. Det er fx idéer til at fremme kulturarven i en kommune, idéer til at fremme frivillighed inden for ældrepleje eller idéer til pædagogisk arbejde med IT i forhold til borgere med nedsat funktionsevne. I denne type projekter har de studerende som oftest udformet en præsentation eller et idékatalog, som de har præsenteret organisationerne for, og som organisationerne så har kunnet arbejde videre med.

I andre projekter er det ikke idéer eller forslag, der er blevet resultatet af projekterne men nærmere en ny viden eller læring om den problemstilling, der er blevet arbejdet med. Det gælder fx ny viden om forretningsmuligheder inden for bæredygtig energi på det afrikanske marked, ny





viden om samarbejde mellem uddannelsesinstitution og praktiksteder og ny viden om saltspredning.

Der er dog også et par af projekterne, hvor de deltagende organisationer af forskellige grunde ikke har fået et egentligt resultat ud af det arbejde, der er blevet lavet i forbindelse med projekterne. En repræsentant for en kommune, hvor flere institutioner har været med i et projekt fortæller fx: *"Så hvis jeg skal være helt ærlig, så tror jeg ikke, institutionerne har fået så meget ud af det. Jeg vil ikke umiddelbart tænke, at de har en oplevelse af, at de har fået noget særligt ud af det her projekt."* Alligevel peger repræsentanten for kommunen på, at der er foregået læring i forbindelse med projektet hos medarbejdere i uddannelsesinstitutionen og hos kommunens medarbejdere. Og det gør sig gældende i alle interviewene med repræsentanter for organisationer, at de har kunnet pege på et eller andet udbytte af det praksisnære innovationsprojekt, de har medvirket i.

### Afledt udbytte

Udover resultater i form af læring, nye idéer eller nyt perspektiv, er der flere projektet, som har resulteret i, hvad man kan kalde afledt udbytte – et resultat, som ikke var planlagte eller ikke det egentlig mål med projektet, men som er afstedkommet af projektet. Listen over afledt udbytte af de praksisnære innovationsprojekter i organisationerne er lang og varieret, og der er også betydelige forskelle på, hvad organisationerne fremhæver som afledt udbytte af hhv. projekter på erhvervsakademier og professionshøjskoler.

Hos de organisationer, der har samarbejdet med erhvervsakademierne, er de fleste afledte udbytter konkrete og lette at få øje på. Næsten halvdelen af de interviewede repræsentanter fra organisationerne fortæller fx, at de efter projektet har ansat en praktikant fra akademiet, og en af disse praktikanter er efterfølgende blevet fastansat. Andre organisationer er blevet til et fast praktiksted. Flere af de involverede fra organisationerne er blevet oplægsholdere, mentorer eller bedømmere på erhvervsakademierne efterfølgende. En organisation hyrede en af konsulenterne fra erhvervsakademiet ind i deres bestyrelse og ansatte tre mellemlidere efter innovationsprojektet, mens en anden virksomhed fyrede en ansat og byggede deres caféområde om som konsekvens af de undersøgelser, de studerende havde lavet. En kommune ansatte tre praktikanter og afsatte en million på budgettet til at følge op på de initiativer, som det praksisnære innovationsprojekt havde igangsat. En enkelt organisation fortæller også, at den vil gå videre med løsningerne, som de studerende havde produceret for få yderligere udviklingshjælp



hos et GTS-institut<sup>9</sup>. Men én af de mest i øjefaldende afledte udbytter er, at i halvdelen af projekterne har både studerende og virksomheden talt om, at der er potentiale for at arbejde videre med de forskellige løsninger, hvis der kan findes flere midler, eller de kunne finde en måde at lave en startup-virksomhed på i forlængelse af projektet.

Disse meget konkrete hyringer, fyringer og (drømme om) startup-virksomheder findes ikke som afledte udbytter i projekterne lavet i samarbejde med professionshøjskolerne. Her har de afledte udbytter hos organisationerne derimod karakter af læring for medarbejdere, øget engagement og netværk. En leder i en større organisation fortæller:

*"Det vi har fået mest ud af, det er næsten for dem, der har siddet i arbejdsgruppen og været med til at arbejde konstruktivt med innovation på denne her måde. Det er jo medarbejdere, der ikke er vant til at tænke i teori omkring innovation osv., så det har jo også været en udviklingsproces for vores medarbejdere."*

Projektet har altså givet øget kvalificering i organisationen, og lederen fortæller, at disse medarbejdere også har været gode til at lære fra sig til andre medarbejdere efterfølgende. Det er interessant, at lederen fremhæver udvikling hos medarbejdere som det, organisationen har fået mest ud af, mens hun betegner det egentlige resultat af projektet som lidt skuffende. Det samme kan observeres hos en anden organisation, som fremhæver, at det mest givende i projektet ikke har været de prototyper på instruktionsvideoer, de studerende har lavet, selvom organisationen også har haft glæde af dem. Det mest givende har derimod været den øgede forståelse af arbejde med implementeringsprocesser, som samarbejde med projektlederne fra uddannelsesinstitutionen har afstedkommet og den teoretiske og begrebsmæssige inspiration det har givet. Endelig fremhæver et par ledere og medarbejdere i nogle af organisationerne, at projekterne har givet dem inspiration og øget engagement, fx fortæller en: *"Det har givet os et løft,"* og *"Vi har lavet rigtig meget efter projektet (...) Det har sat gang i så meget, og vi arbejder jo stadigvæk med det."*

En af de andre afledte udbytter, der også fremhæves af flere af organisationer, er større netværk, både i forhold til fremtidige projekter men også mere generelt: *"På vores afslutningskonference var der også en forsker herfra, som vi nok ellers ikke ville være kommet i tanke om, som så kunne*

---

<sup>9</sup> GTS-institutterne er kommercielle virksomheder med et almennyttigt formål. Der findes ni GTS-institutter i Danmark, som har til formål at opbygge og formidle teknologiske kompetencer til dansk erhvervsliv og bidrage til at øge innovation, produktivitet og vækst i samfundet. [www.gts-net.dk](http://www.gts-net.dk)



*berige - og det vil sige give et nyt fagligt perspektiv. Det ville vi nok ikke have fået øje på, hvis vi ikke havde haft det her projekt."*

### **Erfaring med samarbejde med uddannelsesinstitutioner og studerende**

Endelige kan erfaringer med at samarbejde med uddannelsesinstitutioner og studerende betegnes som et værdifuldt udbytte af de praksisnære innovationsprojekter for organisationerne. Mange repræsentanter for organisationerne giver udtryk for, at de gerne vil fortsætte samarbejdet med uddannelsesinstitutionen efter afslutningen af projekterne, og nævner, at de ser projektet som begyndelse på noget, der kan vare længere og blive noget mere på sigt, og dermed peger erfaringer med samarbejdet også fremad. Fx fremhæves det i et projekt, hvis egentlige resultatet organisationen ikke har fået ret meget ud af, at det netværk, der er blevet etableret og de erfaringer, man har gjort sig om at tilrettelægge et sådant samarbejde, alligevel har gjort projektet meningsfuldt. Som lederen siger i sin bedømmelse af projektet: *"Fagligt scorer det ikke så højt, men måske på den organisatoriske læring, der scorer man højere."*

Andre organisationer har gjort sig nogle erfaringer i projekterne, som munder ud i nogle overvejelser om både tilrettelæggelse, gennemførelse og afslutning af projekterne. En leder i en organisation påpeger, at i man tilrettelæggelsesprocessen skal sikre sig, at projektet ikke bliver for stort, og at man ikke har for høje forventninger til resultatet: *"Man skal godt nok ned og afgrænse rigtig meget. Jeg kan næsten ikke se et hjørne, som de studerende kan nå at få så meget fod på, at de kan udtænke noget helt nyt og brugbart."*

I forhold til selve projektarbejdet, er der flere af de organisationer, der har samarbejdet med erhvervsakademierne, der har gjort sig den erfaring, at de skal sikre sig, at underviserne presser og udfordrer de studerende. Det er organisationernes oplevelse, at de studerende i de praksisnære innovationsprojekter var tilbøjelige til at gribe og udvikle på den første idé de fik, og at organisationen dermed gik glip af noget mere kreativt og innovativt. En leder fra en organisation, som har samarbejdet med en professionshøjskole, mener dog, at det slet ikke er muligt for studerende at innovere praksis gennem et kort projekt: *"Det er meget in at tænke innovation, og det er super godt, at man som studerende skal have fokus på det. Men jeg synes, det er at skyde over målet, at man tænker, at man kan komme ud og revolutionere praksis."*

Med hensyn til afslutning af projektet, fortæller en ejerleder, at han har oplevet, at uddannelsesinstitutionen ikke har udvist særlig stor interesse for, hvad han har fået ud af projektet. Om den måde, han har oplevet uddannelsesinstitutionen handle på, siger han: *"Nu trækker vi en virksomhed ind, fordi vi skal have noget kød på det her forløb (...) og vi er mere eller mindre ligeglade med, hvem det er, fordi vi skal have det gennemført og videre til det næste."*

Andre fortæller om en oplevelse af at være blevet glemt, og flere organisationer peger også på, at



de ikke har fået de studerendes præsentationer udleveret efter projektets afslutning: ”Det var svært at få opgaverne udleveret. Underviserne og ressourcerne var videre, så faldt det lidt fra hinanden. Jeg ville gerne aktivere én af grupperne, men det var lidt svært, der kom sommerferie, så stoppede det ligesom her. Det var ligesom, jeg blev glemt.”

De involverede organisationer har altså gjort sig værdifulde erfaringer med samarbejdet med uddannelsesinstitutioner og studerende om praksisnær innovation. Nogle få er kritisk over for hele idéen om, at de studerende i denne typer projekter for alvor kan bidrage med noget til organisationerne, men de fleste organisationer har fået et udbytte af at medvirke i et praksisnært innovationsprojekt. De fleste vil da også gerne arbejde videre om fremtidige projekter, og man bør derfor være opmærksom på at drage nytte af de erfaringer, der allerede er gjort med praksisnære innovationsprojekter i organisationerne.

### Organisationernes tilfredshed med og vurdering af projekter

Alle organisationer i undersøgelsen kan pege på en eller anden form for udbytte, hvad enten det er et konkret produkt, læring, idéer eller nyt perspektiv eller et afledt udbytte. Der er dog ikke nogen klar sammenhæng på tværs af projekterne, mellem hvad udbyttet består i og organisationernes tilfredshed med og vurdering af projekterne. Undersøgelsen viser, at det ikke er et spørgsmål om, hvorvidt projekterne eller resultaterne af dem har været innovative, der er afgørende for, hvor tilfredse organisationerne har givet udtryk for at være med udbyttet af projekterne. For projekterne i de to sektorer fordeler organisationernes grad af tilfredshed sig således:

	Erhvervsakademier	Professionshøjskoler
Meget tilfreds	4	2
Middel tilfreds	6	9
Ikke tilfreds	1	2

Langt størstedelen af organisationerne er altså middel eller meget tilfredse med projekterne. Fællestrækkene for udbyttet af projekterne hos de organisationer, som er meget tilfredse er, at resultaterne har rykket ved noget i organisationerne, altså at der er tale om ny videnskabelse eller ny forståelse, og at resultaterne samtidig har inspireret til fremtidig handling. I disse projekter har organisationerne villet og kunnet handle på det udbytte, de har fået, fx ved at sætte penge af i budgettet til at arbejde videre, ansætte praktikanter eller udvikle en IT-handleplan.

Nogle af de projekter, organisationerne har givet udtryk for at være middel tilfredse med udbyttet af, har skabt ny viden og haft potentiale til at inspirere til fremtidig handling. Når organisationerne alligevel ikke har givet udtryk for at være meget tilfredse med disse resultater, peger de på flere



forskellige grunde hertil; nogle af de hyppigste eller mest markante er, at organisationerne ikke har fået materialet efter projektet, der har manglet forventningsafstemning, udbyttet har ikke stået mål med indsatsen eller organisationens fokus har været rettet et andet sted hen end resultaterne pegede. En leder peger på, at hele grundtanken med de praksisnære innovationsprojekter og forventningen om, at projekterne kan skabe en forandring i praksis, er at skyde over målet:

*"Vi skal gøre det, fordi vi gerne vil have nogle gode studerende, der skal ud og arbejde ved os i fremtiden. Vi skal gøre det for læring for de få medarbejdere, som er involveret i sådan et projekt. Men vi skal ikke gøre det, fordi vi tror på, vi får nogle resultater ud af det, som ændrer vores praksis."*

I de tre projekter, hvis udbytte organisationerne *ikke* har været tilfredse med, er der vidt forskellige grunde til, at projekterne ikke er lykkedes med at skabe et godt udbytte for organisationerne. I et af projekterne har det været udefrakommende omstændigheder som sygemeldinger af nøglepersoner, der har besværliggjort projektarbejdet. I et andet har et af problemerne været uklarhed, manglende forventningsafstemning og manglende motivation, som blandt andet skyldes, at projektet er designet på et andet organisatorisk niveau end de medarbejdere, som skulle involvere sig i det. I det tredje projekt har det været manglende mod til at involvere medarbejderne i den innovative del på grund af organisatoriske ændringer, som resulterede i, at det innovative blev glemt. Disse projekter er altså til en vis grad mislykkedes, men alligevel giver organisationerne udtryk for gerne at ville forsøge igen med nogle justeringer baseret på de erfaringer, de har gjort sig.

Det kan nok ikke fuldstændig undgås, at nogle projekter ikke lykkes, men generelt gælder det altså, at de fleste organisationer er tilfredse med udbyttet af de praksisnære innovationsprojekter. Fælles for udbyttet hos de organisationer, som er meget tilfredse med projekternes resultater er, at det har givet ny viden og inspireret organisationerne til handling, og derfor handler organisationernes tilfredshed også om, hvor parate de har været til at handle på det, der er kommet ud af projekterne. En del af ansvaret for, at projekterne lykkes så organisationerne får tilfredsstillende udbytte, er altså organisationernes eget, idet de må være klar over, hvad de gerne vil have ud af projekterne, og hvordan de kan arbejde videre med resultaterne efterfølgende.

### Opsamling

I denne analysedel er det vist, hvordan arbejdet med og i praksisnære innovationsprojekter har taget sig ud fra organisationernes perspektiv, og at mange forskellige aspekter har haft betydning for organisationernes oplevelse af arbejdet med projekterne.

Alle projekters problemdefinition har været et resultat af samskabelse mellem uddannelsesinstitution og organisation, og i flere tilfælde fremhæver organisationerne, hvor meget



det har kvalificeret problemstillingen, at projektledere fra uddannelsesinstitutionerne arbejdede med dem ud fra deres faglighed og viden. Derudover viser undersøgelsen, at det har negativ indvirkning på de deltagende aktørers motivation og ejerskab til projekterne, hvis de ikke har været med til at designe og tilrettelægge projekterne. I tilrettelæggelse af projekterne viser undersøgelsen en tendens til, at professionshøjskolerne har designet projekter med udgangspunkt i de studerendes faglighed, mens erhvervsakademierne har designet projekter med udgangspunkt i organisationernes udfordringer og derefter har tænkt studerende ind i projekterne.

Også med hensyn til organisationernes afsæt for projekterne, viser undersøgelsen forskel på de to sektorer. Mens de fleste projekter lavet i samarbejde med erhvervsakademierne har haft problemløsning som afsæt, gælder det kun for en tredjedel af projekterne lavet i samarbejde med professionshøjskolerne, hvor flere projekter har haft en åben nysgerrighed som afsæt. Hvad der har været organisationernes afsæt har dog ingen klar sammenhæng med, hvad der er blevet projekternes resultater. Undersøgelsen viser, at det gælder for omtrent en tredjedel af projekterne, at der er kommet et konkret produkt ud af arbejdet, og at det i disse tilfælde skyldes designet af projektet, dvs., at det har haft enten et konkret produkt som mål eller en teknik, som producerer konkrete produkter som middel, eller at det har været bestemt, at de studerende skulle producere en form for produkt på baggrund af projektet.

Hvis man som organisation ønsker, at et praksisnært innovationsprojekt udmunder i et konkret resultat, skal det altså tænkes ind i designet af projektet. I de projekter, hvor et konkret resultat ikke har været formuleret som en forventning, er resultaterne blevet mindre konkrete i form af idéer, forslag eller ny viden. Undersøgelsen viser dog også, at samarbejdet mellem studerende, uddannelsesinstitutioner og organisationer i de praksisnære innovationsprojekter har potentiale for at skabe en række værdifulde afledte udbytter i organisationerne, som ikke har været planlagt eller forventet. Endelig har en række organisationer fremhævet, at et udbytte af arbejdet med de praksisnære innovationsprojekter har været erfaring med at samarbejde med studerende og uddannelsesinstitution, og af disse kan udledes en række gode råd til uddannelsesinstitutionerne om at sørge for at afgrænse projektet, så de studerende kan nå at sætte sig ind i tematikkerne samt sikre sig, at de studerende arbejder med den bedste (og mest innovative) idé, og at man afslutter projektet og samarbejdet med organisationen ordentligt.

Med hensyn til organisationernes udbytte af projekterne kan der ikke ses nogle særlige sammenhænge mellem problemdefinition og afsæt, og hvad udbyttet af projekterne har været. Men undersøgelsen peger på, at jo mere aktiv en rolle, organisationerne har haft i arbejdet, jo bedre har de kunnet sikre sig, at de studerendes arbejde i projektet er blevet rettet ind mod organisationens eget arbejde og fokus, mens en lav involveringsgrad kan føre til, at projektet og



resultatet af det udelukkende bliver et add-on til organisationen. Undersøgelsen viser heller ingen klar sammenhæng mellem afsæt, rolle, hvad udbyttet af projekterne har været og organisationernes tilfredshed med dem. Kendetegnene for udbyttet hos de organisationer, der udtrykker størst tilfredshed med projekterne, er, at projektet har givet ny viden og inspireret til handling, og derfor handler organisationernes tilfredshed også meget om deres egen parathed til at gøre noget med resultaterne af projekterne. Derfor kan man på den ene side pege på, at det er vigtigt, at projektet ikke er et add-on til organisationens eget arbejde og fokus – hvilket kræver, at organisationen deltager aktivt i projektet – og tilpasses gennem aftaler og forventningsafstemning. På den anden side er det jo et vilkår ved innovationsprojekter, at man ikke kan vide præcis, hvad der vil komme ud af dem, og derfor ikke på forhånd kan sikre sig, at organisationerne er klar til at handle på resultaterne. Dog oplever alle organisationer at have fået et eller andet ud af projektarbejdet, hvad enten det så er i form af projektets resultater, afledt udbytte eller erfaringer med at lave projekter i samarbejde med uddannelsesinstitutionerne.



## Konklusion: Praksisnære innovationsprojekter som ligeværdige samarbejder

### Potentialer

Der er potentialer i praksisnære innovationsprojekter som samarbejdsform og som læringsanledning. Det er konklusionen på undersøgelsen, som viser at både uddannelser, studerende og organisationer kan få et stort udbytte af at medvirke i et praksisnært innovationsprojekt.

For uddannelserne kan praksisnære innovationsprojekter give anledning til kompetenceudvikling af medarbejdere og samtidig kan medarbejdere og uddannelser drage fordel af den forståelse af virksomheder og organisationers praksis, det giver, at der er afsat tid og penge til et samarbejde med en ekstern organisation. Underviserne får praksisnære eksempler til deres undervisning, og i nogle tilfælde kan der også udvikles nyt undervisningsindhold på baggrund af et praksisnært innovationsprojekt.

Også for de studerende kan praksisnære innovationsprojekter være en god læringsanledning. I arbejdet med praksisnære innovationsprojekter har studerende peget på at have tilegnet sig ny faglig viden og vigtige erfaringer med at møde de virksomheder, borgere og organisationer, de senere skal arbejde med og for i deres arbejdsliv. Derudover kan projekterne give de studerende erfaring med innovations- og udviklingsprojekter samt styrke deres innovative kompetencer.

For organisationerne er der også mange potentialer i praksisnære innovationsprojekter. Det at samarbejde med en vidensinstitution kan betyde, at en organisation allerede fra begyndelsen af et projekt får kvalificeret den problemstilling, projektet skal handle om. Resultaterne af de praksisnære innovationsprojekter kan give organisationerne nye forståelser, ny viden, konkrete resultater fx i form af ny praksis, prototyper eller digitale løsninger og forskellige former for afledt udbytte.

For at indfri potentialerne for læring og udbytte for alle parter i de praksisnære innovationsprojekter, må de enkelte parter have de bedst mulige forudsætninger for at bidrage, og samarbejdet mellem dem skal fungere. Ansvar for dette tilfalder alle tre parter, men projektleder kan som ansvarlig både i designet og tilrettelæggelsen af projektet og undervejs i arbejdet hjælpe parterne på vej.

### Forudsætninger og rammer for parternes bidrag

Praksisnære innovationsprojekter stiller krav til projektledere om både at kunne etablere en god relation til organisationen, lede projektet og de studerendes arbejde, have viden om innovation samt kunne sikre samarbejde og bedst muligt udbytte for alle parter. For at hjælpe sig selv kan



projektledere eventuelt bede om input eller hjælp til dele af projektledelsesopgaven fra kolleger eller andre fra uddannelsesinstitutionen, repræsentanter fra organisationen eller eksperter udefra.

Projektleders opgave i forhold til studerende handler især om at designe og tilrettelægge projekter, som giver de studerende bedst mulige betingelser for at lære og udvikle sig. Det betyder for det første, at projekter må tilrettelægges med tanke på, at de studerende skal opfatte dem som relevante i forhold til deres studie. For det andet, at det indholdsmæssige fokus i projekterne ikke er for vidt, så de studerende ved, hvad de skal fokusere på. For det tredje må projektlederen overveje, hvordan de studerende kan involveres i opgaver, der vil styrke deres innovative kompetencer. Desuden er det undervejs i projekterne en vigtig opgave for projektlederen løbende at guide de studerendes arbejde og bidrag hen imod det resultat, der er aftalt med organisationen.

Projektleders opgave i forhold til organisationer handler først og fremmest om at skabe en god relation og en fælles forståelse af potentialer og udfordringer i projektet. Praksisnære innovationsprojekter er læringsanledninger både for studerende, uddannelser og organisationer, og der er derfor ingen garanti for, at organisationerne kan få præcis det resultat og udbytte, de forventer og ønsker. Dog kan projektleder hjælpe organisationen med at sikre sig et så relevant resultat af projektet som muligt ved at give dem en aktiv rolle i projektet i forhold til de studerende og deres arbejde. På den måde kan organisationerne sikre sig, at de studerendes fokus rettes mod det, organisationen er interesseret i.

Projektleder har således et vigtigt arbejde i at designe setups i de praksisnære innovationsprojekter og tilrettelægge gode rammer for parternes bidrag og roller. Selvom gode setups og rammer ikke alene afgør, hvor vellykkede projekterne bliver, er de værd at bruge tid og energi på fra begyndelsen. Særligt fordi fleksibiliteten i innovationsprojekter i uddannelseskontekster er begrænset, fordi projekterne må tilpasses de strukturer, tidsplaner, eksamensformer og -mål, der gælder for de studerende og uddannelserne.

### Ligeværdige samarbejder

Vellykkede praksisnære innovationsprojekter opstår dog ikke nødvendigvis, selvom alle parter bidrag og roller er veludvalgte og veltilrettelagt. Det særlige ved praksisnære innovationsprojekter er det samarbejdsdrevne og målet om, at alle tre parter skal have udbytte af et projekt, som handler om en oplevet udfordring hos den ene part. Målet om at alle tre parter skal have et udbytte adskiller praksisnære innovationsprojekter fra andre innovationsprojekter faciliteret af professionelle i organisationer og fra rene didaktisk orienterede projekter for studerende, hvor det kun er én parts udbytte, der er i fokus.

Til gengæld har praksisnære innovationsprojekter på grund af samarbejdet mellem de tre parter potentiale for at give alle tre parter et udbytte, de ikke ville have kunnet opnå på egen hånd. At nå

dette mål kræver et velfungerende samarbejde, som kan overskride de udfordringer, der ligger i, at parterne - selvom de arbejder sammen om en udvalgt praksisnær udfordring i et projekt - har forskellige intentioner og mål med deres egen involvering. Hvis et praksisnært innovationsprojekt skal være virkeligt vellykket, skal det imødekomme alle parterers mål med deres medvirken, og det betyder, at alle tre parterers mål og udbytte må prioriteres.

Undersøgelsen viser, at især organisationer i nogle tilfælde har oplevet deres udbytte tilsidesat eller overset af uddannelsesinstitution og projektleder. Det har medført utilfredse organisationer, som ikke kan se fordele i at arbejde sammen med en uddannelsesinstitution. Mens nogle få organisationer i interviewene eksplicit har givet udtryk for skuffelse eller utilfredshed, gælder det kun blandt nogle meget få studerende. Undersøgelsen viser dog uindfriet potentiale med hensyn til studerendes faglige og innovationsrelaterede læring i mange praksisnære innovationsprojekter.

De enkelte parterers udbytte må således prioriteres men ikke overskygge hinanden. Hvis praksisnære innovationsprojekter skal lykkes og indfri alle de potentialer for læring og udbytte, som de rummer, må de foregå som ligeværdige samarbejder, hvor alle parter bidrager og alle parterers udbytte er i fokus.

## Appendiks

### Appendiks a: Metode

#### Kriterier for udvælgelse af projekter

Den systematiske vidensopsamling er baseret på en interviewundersøgelse med studerende, ledere og medarbejdere fra organisationer og projektledere fra 24 gennemførte praksisnære innovationsprojekter fra landets ni erhvervsakademier, syv professionshøjskoler samt Danmarks Medie- og Journalisthøjskole (DMJX). For erhvervsakademierne gælder det, at der er valgt ét projekt pr. institution ved tildelte midler under to millioner kr. og to projekter pr. institution ved tildelte midler over to millioner kr., i alt 11 projekter. For professionshøjskolerne er der valgt to projekter pr. institution samt et enkelt fra DMJX, i alt 15 projekter. I analysen er dog kun medtaget 13 projekter, da kriterierne for praksisnære innovationsprojekter har været tolket så anderledes i to af projekterne, at de ikke er sammenlignelige med de resterende. Datasættet for vidensopsamlingen udgøres altså af i alt 24 projekter, 11 fra erhvervsakademierne og 13 fra professionshøjskolerne. De inddragne projekter er udvalgt af uddannelsesinstitutionerne blandt de nyligst gennemførte. Selvom de inddragne projekter ikke nødvendigvis er repræsentative for alle uddannelsesinstitutionernes praksisnære innovationsprojekter og ikke dækker alle uddannelsesinstitutionernes fag og uddannelsesretninger, giver de et reelt billede af, hvilke typer projekter uddannelsesinstitutionerne gennemførte i perioden 2013-14.

#### Interviewundersøgelse

Som dataindsamlingsmetode er valgt kvalitative interviews for at få adgang til de konkrete, oplevede praksisser omkring projekterne. Det har været målet at lave interviews med hver af de tre aktører i hvert projekt, dvs. projektledere fra uddannelsesinstitutionen, de deltagende studerende samt involverede medarbejdere fra virksomhederne.

Datagrundlaget for denne systematiske vidensopsamling er i alt 63 interviews med deltagere i praksisnære innovationsprojekter i hele landet på tværs af de to sektorer. Om projekter på erhvervsakademierne er der foretaget 29 interviews om de 11 udvalgte praksisnære innovationsprojekter, og om projekter på professionshøjskolerne og DMJX er der foretaget 34 interviews om de 13 udvalgte projekter. Udvælgelsen af interviewpersoner i de enkelte projekter er foretaget af uddannelsesinstitutioner og projektledere, som har skabt kontakt til studerende og organisationer. Alle projektledere er interviewet men i nogle tilfælde har det på grund af praktiske omstændigheder ikke været muligt at interviewe studerende og/eller virksomhed. I de fleste tilfælde er der interviewet mellem én og tre studerende som repræsentanter for de respektive projekter.

Alle interviewene har været semi-strukturerede, dvs. guidet af en spørgeguide men ikke styret fuldstændig af denne<sup>10</sup>. Det har givet interviewerne frihed til at forfølge interessante spor i samtalerne og stille andre spørgsmål end planlagt. Dog har spørgeguiden fungeret som huskeliste i forhold til at sikre, at der blev indsamlet viden om alle ønskede aspekter. De emner, der dækkes i spørgeguiderne er ens for de tre parter, men spørgsmålene er tilpasset efter hvem der interviewes.

Se spørgeguiderne i appendiks b.

Spørgsmålene i spørgeguiderne har været tematiseret efter de processuelle forløb i de praksisnære innovationsprojekter og handler om parternes oplevelser og erfaringer med og vurdering af det praksisnære innovationsprojekt, de har været med.

Interviewene er foretaget af chefkonsulent Lea Sørensen, Erhvervsakademi Aarhus eller adjunkt Katrine Jagd, University College Sjælland. Derudover har ekstern konsulent Lisbeth Christensen deltaget i interviews med begge interviewere for at validere dataindsamlingsprocessen og sikre sammenlignelighed på tværs af de to sektorer samt give modspil til sektorielle og institutionelle selvforståelser mellem interviewer og informanter i interviewsituationerne.

Alle interviews er optaget og efterfølgende gennemlyttet og fastholdt i noteform af intervieweren i et standardiseret skema for at gøre data tilgængelige og sammenlignelige på tværs af projekter i de to sektorer.

### Fremgangsmåde i analyserne

Den metodiske fremgangsmåde i analysearbejdet har været inspireret en cross-case analyse<sup>11</sup> med det formål at kunne sammenligne og fremanalysere mønstre på tværs af de 24 cases.

Det forberedende arbejde til cross-case analysen begyndte med indledende læsinger af det samlede datamaterialet. Det resulterede i udpegning af en række interessante aspekter af projekterne, som grupperede sig omkring tre fokusområder: 1) de studerendes oplevelse og læring af projekterne, 2) innovation i projekterne og 3) organisationernes oplevelse og udbytte af projekterne. For at åbne empirien formuleredes derefter en række spørgsmål om aspekter indenfor de tre fokusområder, som blev besvaret med udgangspunkt i materialet om hvert projekt.

---

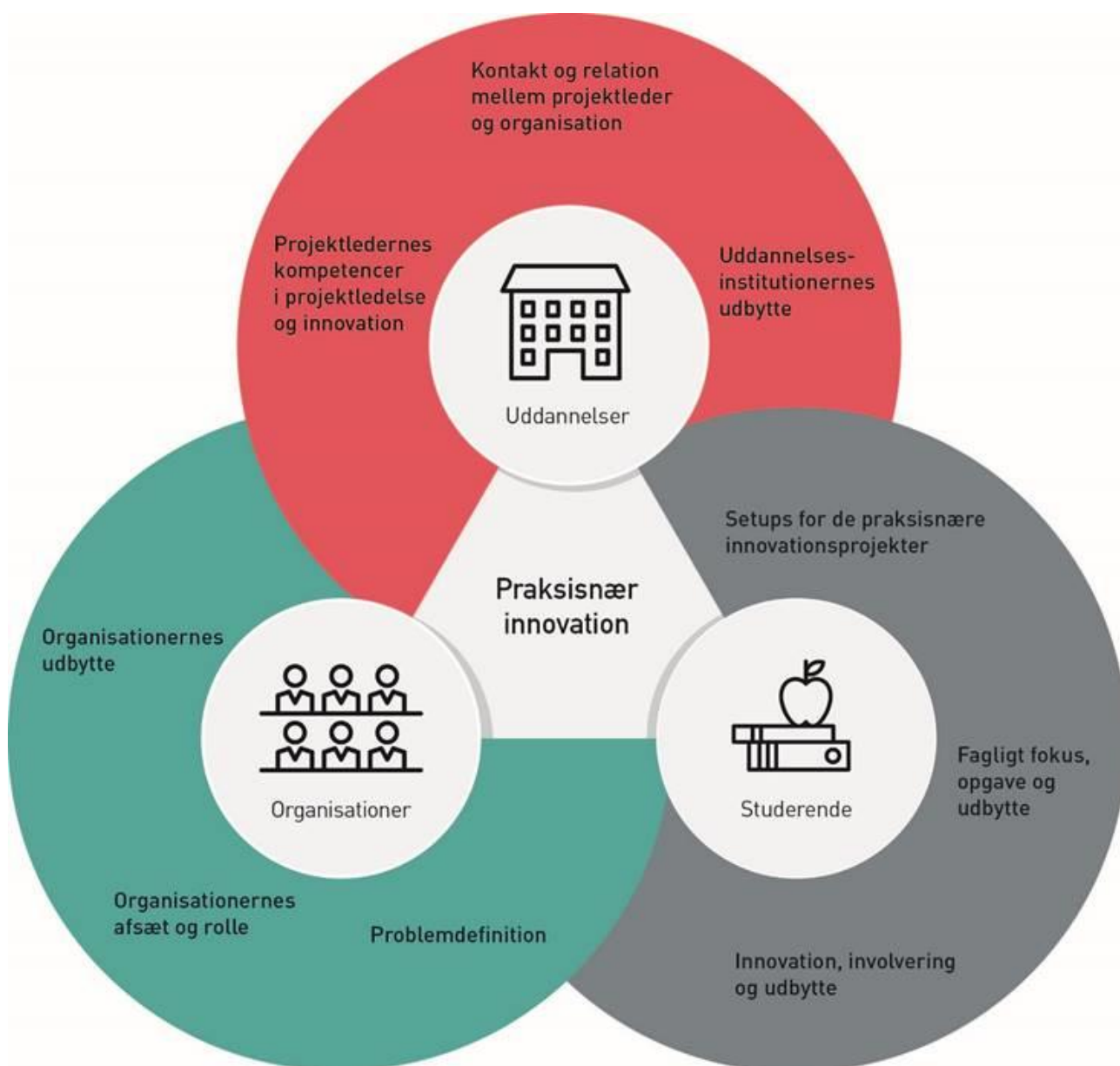
<sup>10</sup> Som fx beskrevet af Tanggaard & Brinkmann i ”Interviewet: Samtalen som forskningsmetode” i Brinkmann & Tanggaard: Kvalitative metoder – en grundbog, Hans Reitzels Forlag. 2010.

<sup>11</sup> Yin, Robert K., 2003, Case Study Research. 3. udgave, Sage Publications

Disse besvarelser blev samlet i seks store skemaer, et for hver af de tre fokusområder for alle projekter fra hhv. erhvervsakademierne og professionshøjskolerne.

Se spørgsmålene der blev stillet til datamaterialet i appendiks c.

Besvarelserne i skemaerne gav overblik over mønstre og tendenser i det empiriske materiale og samlede interessen sig om hver af de tre parter og de perspektiver, der knytter sig til parternes oplevelse af projekternes set-up, deres eget bidrag og deres udbytte, som herefter har struktureret formidlingen af analyserne, som også illustreret i vores analysemodel.



## Appendiks b: Spørgeguide

### Spørgsmål til projektleder

#### Indledende kort deskriptiv fortælling

1. Du har jo været med i et praksisnært innovationsprojekt
  - o 1a) Hvad gik projektet ud på? (underforstået: hvordan var det et PNI?)
  - o 1b) Hvornår blev det udført?
  - o 1c) Hvilke aktører var involveret? (hvor ofte møder og hvilke medier)

#### Før projektet

2. Hvornår blev det klart, hvilken virksomhed, der skulle involveres i projektet?
3. Hvilken relation havde du til virksomheden og aktører i virksomheden inden projektet?
4. Hvilken rolle spillede denne evt. (mangel) på relation for samarbejdet? For projektet?
5. Hvordan blev det defineret, hvilket projekt, der skulle arbejdes med? (hvornår, hvem bestemte osv.)
6. Hvad var din motivation/mål for at indgå i projektet?
7. Hvor motiveret oplevede du den studerende, virksomheden og dig selv til at være, for at arbejde med dette tema/problem?
8. Hvornår blev den/de studerende udvalgt og med hvilken begrundelse?
9. I hvilken grad har du (undervisnings-erhvervs) erfaring med det overordnede tema for projektet? (f.eks. marketing, logistik etc.)
10. I hvilken grad har du erfaring med innovations-projekter?

#### Selve projektet

11. Hvilke roller havde du i projektet? (f.eks. i forhold til identifikation af problem og løsning af problem, eller proces vs. outcome, eller administrativ tovholder vs. innovatør, var der andre der faciliterede/modarbejdede, med fra start)
12. Hvordan blev den/de studerende inddraget i processen og hvem bestemte vedkommendes rolle?
13. Ændrede projektets/interventionens fokus sig i løbet af processen? (hvordan, hvorfor, hvem)
14. I hvilken grad havde du oplevelsen af at virksomheden er blevet (fagligt, organisatorisk) udfordret af det problem der søges løst?
15. Med udgangspunkt i den kontekst, I var i, hvor nytænkende vurderer du projektet (i forhold til intentionen) at være, på en skala fra 1-10 hvor 10 er meget innovativt og 1 mindre innovativt? (kendte typer løsninger på kendte typer problemer)

16. Hvilke faktorer er afgørende for at et sådant projekt lykkes? (i forhold til identifikation af problem, løsning, inddragelse af aktører, udførelse af processen, organisatorisk parathed etc., koblet strategisk med organisationens opgaver, tillid og samarbejde)

Efter projektet

17. Hvordan oplevede du processen? (positiv, negativ, konstruktiv, udfordrende)
18. Hvad har udbyttet været for jer (individ, organisation) af at arbejde med dette projekt? (afledte effekter)
19. Hvordan oplever du, at arbejdet med projektet kobler sig til den øvrige undervisning og uddannelse?
20. Hvis der bliver mulighed for at lave et lignende projekt, er det så noget, du ville have lyst til at gå ind i en anden gang?

## Spørgsmål til studerende

### Indledende kort deskriptiv fortælling

1. Du har jo været med i et praksisnært innovationsprojekt
  - o 1a) Hvad gik projektet ud på? (underforstået: hvordan var det et PNI?)
  - o 1b) Hvornår blev det udført?
  - o 1c) Hvilke aktører var involveret? (hvor ofte møder og hvilke medier)

### Før projektet

2. Hvornår i projektet blev du involveret – og hvorfor?
3. Hvilken relation havde du til virksomheden og projektlederen inden projektet?
4. Hvilken rolle spillede denne evt. (mangel) på relation for samarbejdet? For projektet?
5. Hvordan blev det defineret, hvilket projekt, der skulle arbejdes med? (hvornår, hvem bestemte osv.)
6. Hvad var din motivation/mål for at indgå i projektet?
7. Hvor motiveret oplevede du projektlederen, virksomheden og dig selv til at være, for at arbejde med dette tema/problem?
8. I hvilken grad har du (undervisnings-erhvervs) erfaring med det overordnede tema for projektet? (f.eks. marketing, logistik etc.)
9. I hvilken grad har du erfaring med innovation?

### Selve projektet

10. Hvilke roller havde du i projektet? (f.eks. i forhold til identifikation af problem og løsning af problem, eller proces vs. outcome, innovatør, var der andre der faciliterede/modarbejdede, med fra start)
11. Hvordan blev du som studerende inddraget i processen og hvem bestemte din rolle?
12. Ændrede projektets/interventionens fokus sig i løbet af processen? (hvordan, hvorfor, hvem)
13. I hvilken grad havde du oplevelsen af at virksomheden er blevet (fagligt, organisatorisk) udfordret af det problem der søges løst?
14. Med udgangspunkt i den kontekst, I var i, hvor nytænkende vurderer du projektet (i forhold til intentionen) at være, på en skala fra 1-10 hvor 10 er meget innovativt og 1 mindre innovativt? (kendte typer løsninger på kendte typer problemer)
15. Hvilke faktorer er afgørende for at et sådant projekt lykkes? (i forhold til identifikation af problem, løsning, inddragelse af aktører, udførelse af processen, organisatorisk parathed etc., koblet strategisk med organisationens opgaver, tillid og samarbejde)



Efter projektet

16. Hvordan oplevede du processen? (positiv, negativ, konstruktiv, udfordrende)
17. Hvad har udbyttet af at arbejde med dette projekt været for dig? (afledte effekter)
18. Hvordan oplever du sammenhængen mellem projektet og den øvrige undervisning?
19. Hvis et lignende tilbud kom igen, er det så noget, du ville anbefale andre studerende at gå ind i?

## Spørgsmål til virksomhed/organisation

### Indledende kort deskriptiv fortælling

1. Du har jo været med i et praksisnært innovationsprojekt
  - o 1a) Hvad gik projektet ud på? (underforstået: hvordan var det et PNI?)
  - o 1b) Hvornår blev det udført?
  - o 1c) Hvilke aktører var involveret? (hvor ofte møder og hvilke medier)

### Før projektet

2. Hvordan blev du kontaktet af uddannelsesinstitutionen?
3. Hvilken relation havde du inden projektet til vedkommende, der kontaktede dig?
4. Hvilken rolle spillede denne evt. (mangel) på relation for samarbejdet? For projektet?
5. Hvordan blev det defineret, hvilket projekt, der skulle arbejdes med? (hvornår, hvorfor, hvem)
6. Hvad var jeres (din, virksomhedens) motivation/mål for at indgå i projektet?
7. Hvor motiveret oplevede du den studerende, uddannelsesinstitutionen og dig selv til at være, for at arbejde med dette tema/problem?
8. I hvilken grad har du/I som organisation allerede erfaring med det overordnede tema for projektet? (f.eks. marketing, logistik etc.)
9. I hvilken grad har du/I som organisation erfaring med innovations(-projekter)?

### Selve projektet

10. Hvilke roller havde du i projektet? (f.eks. i forhold til identifikation af problem og løsning af problem, eller proces vs. outcome, eller administrativ tovholder vs. innovatør, var der andre der faciliterede/modarbejdede, med fra start)
11. Hvordan blev den/de studerende inddraget i processen og hvem bestemte vedkommendes rolle?
12. Ændrede projektets/interventionens fokus sig i løbet af processen? (hvordan, hvorfor, hvem)
13. I hvilken grad blev I (fagligt, organisatorisk) udfordret af det problem der søges løst? (eller var det ren rutine)
14. Med udgangspunkt i den kontekst, I var i, hvor nytænkende vurderer du projektet (i forhold til intentionen) at være, på en skala fra 1-10 hvor 10 er meget innovativt og 1 mindre innovativt? (kendte typer løsninger på kendte typer problemer)
15. Hvilke faktorer er afgørende for at et sådant projekt lykkes? (i forhold til identifikation af problem, løsning, inddragelse af aktører, udførelse af processen, organisatorisk parathed etc., koblet strategisk med organisationens opgaver, tillid og samarbejde)

Efter projektet

16. Hvordan oplevede du processen? (positiv, negativ, konstruktiv, udfordrende)
17. Hvad har udbyttet været for jer (individ, organisation) af dette projekt? (afledte effekter)
18. Ville du have lyst til at arbejde sammen med uddannelsesinstitutionen og studerende igen i et lignende projekt? (i så fald: hvordan?)

## Appendiks c: Spørgsmål til datamaterialet

### Spørgsmål skema 1:

- Hvordan har set-up<sup>12</sup> været?
- Hvordan har de studerendes oplevelse af emnets/temaets relevans<sup>13</sup> været?
- Hvordan har de studerendes motivation været?
- Hvor meget frihed har der været i projekterne? hvor stramt styret? (har de studerende selv kunnet bestemme, hvordan de ville arbejde eller har det været fastlagt?)
- Hvor meget frihed har der været i projekterne? hvor stramt styret? (har de studerende selv kunnet bestemme, hvordan de ville arbejde eller har det været fastlagt?)
- Hvilke kompetencer har de studerende særligt skulle trække på? (fag-faglige, tværfaglige, projektfaglige, innovationsfaglige?)
- Hvordan har de studerende oplevet måden at arbejde på? (relevans, følelser osv)
- Hvordan har de studerende oplevet måden at arbejde på? (relevans, følelser osv)
- Hvad er der kommet ud af projekterne for de studerende?
- Hvordan kan de studerendes læring kategoriseres? (noget fagligt, noget processuelt, noget personligt, noget symbolsk, noget innovationsmæssigt?)

### Spørgsmål skema 2:

- Hvordan er undervisernes innovationskompetence- og erfaring (uddannelse, erfaring fra andre projekter)
- Hvordan har underviserne tænkt innovation ind i projektet? (har de undervist, faciliteret processer eller har det ikke fyldt for de studerende?)
- Hvordan har PL designet egen og studerendes rolle i arbejdet med projektet? (har det været PL, der bidrog, eller har det været PL, der faciliterede, så de studerende kunne bidrage, eller har de studerende mest været "vedhæng"?)
- Hvordan har opdraget fra PL + virksomhed været til de studerende? (fastlagt på forhånd, åbent for forhandling, emne osv)
- I hvor grad har de studerende oplevet, at det har været et innovationsprojekt, de har arbejdet med? (slet ikke, lidt, i nogen grad, i høj grad)
- Hvordan vurderes innovationspotentialet<sup>14</sup> af PL? (hvor langt er processen nået: idé, prototype & hvordan vurderes innovationshøjden?)

---

<sup>12</sup> størrelse, typer af studerende, tid

<sup>13</sup> fagligt match, fælles tredje, branding

<sup>14</sup> Oplevelse af innovationshøjde + innovationsproduktet: afdækning af problem, idékatalog, prototype

- Hvordan vurderes innovationspotentialen af studerende? (hvor langt er processen nået: idé, prototype & hvordan vurderes innovationshøjden?)

#### Spørgsmål skema 3:

- Hvad var relationen<sup>15</sup> mellem PL og virksomhed før projektet? Og hvilke betydning har det for projektet?
- Hvordan er problemet blevet defineret? (Af hvem? Samskabelse? virksomhedens eget? projektlederens? Andet?)
- Hvordan har virksomhedens motivation og ejerskab været? (problemløsning, undersøgelse – nysgerrighed, nyt perspektiv)
- Hvordan har virksomhederne oplevet PL og de studerendes motivation?
- Hvilken rolle har virksomhederne kunnet indtage? (stillet sig til rådighed, afprøvende rolle, servicerende rolle, oplæg / undervisning, vurderende rolle, medskabende rolle?)
- Hvad er der kommet ud af projekterne for virksomhederne? (konkret resultat, læring – processuelt, erfaringer og fremtidige ambitioner, netværk)
- Hvordan vurderes innovationspotentialen<sup>16</sup> af virksomhederne? Er de blevet udfordret?

---

<sup>15</sup> Operationalisering: Kold kontakt, netværksrelation, tidligere eller nuværende samarbejdspartner, den gode ven

<sup>16</sup> Oplevelse af innovationshøjde + innovationsproduktet: afdækning af problem, idékatalog, prototype

## Appendiks d: udsnit af Ministeriets udmeldebreve, 2012

### Fastsatte kriterier for midlernes anvendelse

De bevilgede midler kan anvendes til udgifter direkte forbundet med innovations- og videnaktiviteter, der gennemføres i samarbejde med virksomheder.

En aktivitet skal leve op til følgende kriterier:

1. Aktiviteten skal involvere mindst én privat eller offentlig virksomhed.
2. Aktiviteten skal have fokus på løsningen af konkrete praksisbaserede udfordringer, f.eks. form af en aktuel problemstilling hos virksomheden.
3. Aktiviteten skal inddrage studerende og undervisere fra uddannelsesinstitutionen med det formål at styrke de studerendes innovative kompetencer og bidrage til udviklingen af uddannelserne.

Udmøntning af midlerne skal følge en finansieringsmodel, hvor uddannelsesinstitutionen og virksomheden deler de samlede udgifter forbundet med samarbejdet.

Uddannelsesinstitutionen skal i den forbindelse minimum finansiere 40 pct. og kan maksimalt finansiere 60 pct. af samarbejdet. Den involverede virksomhed skal derfor ligeledes minimum finansiere 40 pct. og kan maksimalt finansiere 60 pct. af samarbejdet.