

Menys metoder för kompetensutveckling och samproduktion mellan företag och akademi

För att möta små och medelstora företags behov av kompetensutveckling initierade KK-stiftelsen 1998 programmet "Expertkompetens – skräddarsydda utbildningar för Sveriges företag". Målet med programmet var dels att bidra till kompetensutveckling och tillväxt hos små och medelstora företag (SMF), dels utveckling av nya nätverk för samverkan och samproduktion mellan företag, högskolor, universitet och forskningsinstitut.

Programmets utbildningssatsningar görs inom tillväxtbranscher eller kunskapsområden med stor betydelse för tillväxt.

Vidare ska programmet involvera skilda delar av näringslivet för att utveckla metoder för kompetensutveckling och samproduktion som är anpassade till olika kunskaps- och bransch-kulturer.

Expertkompetensprogrammet vilar på tre ben:

- Identifiering av tillväxtområden: Utifrån förstudier identifierar KK-stiftelsen de områden man vill satsa på.
- Sammansättning av utbildningskonsortier: Landets alla universitet, högskolor och forskningsinstitut inbjuds till att driva utbildningssatsningen. Genom en urvalsprocess byggd på skriftliga förslag och hearings formas ett konsortium bestående av vanligen fem universitet, högskolor och forskningsinstitut.
- Kompetensutveckling: Konsortiet får sedan uppgiften att utveckla metoder för kompetensutveckling som kan erbjuda skräddarsydda lösningar utifrån företagets behov och förutsättningar. Metoderna ska också bidra till att berika utbildningen och forskningen hos medverkande högskolor och institut.

Expertkompetens – Livsmedel-bioteknik, Meny, riktar sig till livsmedelsbranschen som innefattar cirka 3000 SMF. Viktiga motiv för satsningen var att livsmedelsområdet blivit avreglerat inom ett växande EU och att den stora målgruppen behövde

stärka sin konkurrenskraft genom kompetens- och affärsutveckling.

Uppdraget att driva verksamheten gick till SLU (Sveriges lantbruksuniversitet), SIK - Institutet för Livsmedel och Bioteknik, Lunds universitet, Umeå universitet och Högskolan i Kalmar.

Några av de resultat som hittills uppnåtts är:

- En nationell kompetensstruktur och nätverk inom livsmedel och bioteknik som innefattar ett tiotal lärosäten och institut, flera hundra målgruppsföretag och regionala aktörer som Västra Götalandsregionen, Region Kalmar och Region Skåne.
- Metoder för kompetensutveckling, som utformats efter företagens olika utvecklingsbehov till innehåll och form.
- Fler än 1400 deltagare från 850 SMF har deltagit i Meny's olika aktiviteter som utöver kapacitetsuppbyggnad resulterat i effekter som nya produkter, nya produktionsmetoder, stärkt samarbete med akademi och nya interna modeller för kompetensutveckling.

Sammantaget har Meny för livsmedelsbranschen utvecklat framgångsrika metoder som på en nationell skala kopplar samman ledning och medarbetare hos företag med lärare, forskare och studenter hos lärosäten och institut till ömsesidig nytta.

Det är min övertygelse att Meny's metoder och lärdomar kan ge inspiration till, och en god grund för, utveckling av liknande värdeskapande verksamheter inom andra branscher i regionala eller nationella sammanhang.

*Tekn. Dr. Olle Vogel
Programansvarig, KK-Stiftelsen*



Kära läsare,

Sju spännande verksamhetsår kan inte rättvist sammanfattas i denna skrift, men vi har försökt att ge ett smakprov på olika aktiviteter och på de olika metoder som Meny utvecklat och prövat under dessa år.

Vi hoppas att detta ska ge mersmak för att kunna användas i ett bredare perspektiv och att du som läsare blir nyfiken på våra erfarenheter oavsett om de är positiva eller negativa.

Vi har försökt att arbeta med stor öppenhet. Så läs om både det lyckade och det som fått omprövas, så kan vi alla gå vidare i vår strävan att dela med oss av erfarenheter, och samtidigt minska avståndet mellan den akademiska världen och de små och medelstora företagens värld.

Skara maj 2008

Margareta Stigson
programdirektör



Innehåll

1 Uppdraget.....	4
2 Resan fram till i dag.....	6
3 Att skapa nätverk.....	10
4 Organisationsfilosofi.....	12
5 Kompetensspridning.....	20
6 Menys kommunikation.....	26
7 Webbaserade kurser	34
8 Menycirklar.....	40
9 Mentorsktipsprogram	46
10 Studenter i småföretag	50
11 Våra lärdomar	54
Deltagande personer.....	58

1. UPPDRAGET

Sedan maj 2000 har:

- fyra olika verktyg utvecklats; Webbaserade kurser, Meny-cirklar, Mentorskapsprogram och Studenter i småföretag.
- 1400 personer deltagit i olika utbildningsaktiviteter.
- 850 företag på olika vis deltagit i Menys utbildningsaktiviteter - flera företag har utnyttjat mer än en aktivitet.
- mer än 30 webbaserade kurser utvecklats.
- elva mentorskapsprogram genomförts.
- drygt 50 cirklar genomförts.

Uppdraget

I Menys vision ligger bland annat att skapa en fortlöpande kunskapsöverföring som leder till utveckling inom såväl industri som universitet/högskola/institut. En självgenererande kunskapskedja startas och därmed etableras ett långsiktigt verkande konsortium år 2000.

Menyprogrammets mål enligt avtalet med KK-stiftelsen formulerades på följande sätt:

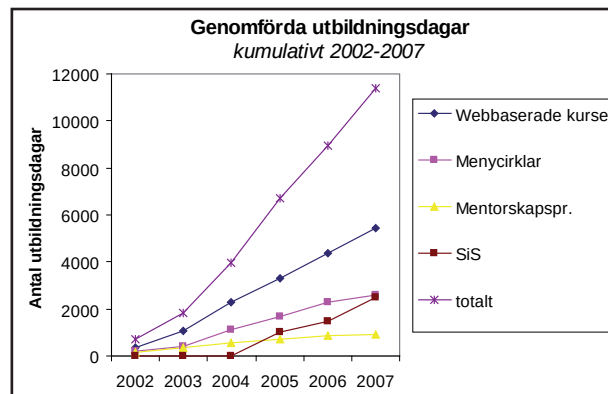
- Att erbjuda behovsanpassad expertkompetens, på en kvalificerad nivå, till små och medelstora företag (SMF) inom området livsmedel - bioteknik. Även företag som väsentligen har samma villkor och förutsättningar som SMF, men som ägs av ett större företag eller ingår i en koncern, kan i mån av utrymme delta.
- Att utveckla verktyg för kunskapsöverföring som till en betydande del kan följas på distans.
- Att stärka SMF:s kompetens att utveckla nya koncept/strategier inom programmets ämnesområde.
- Att utveckla kunskapsutbytet mellan SMF, universitet, högskola och forskningsinstitut.

Måluppfyllelse

Målen har uppfyllts och hösten 2007 hade cirka 1 400 personer deltagit i olika utbildningsaktiviteter. Totalt antal deltagande företag var samtidigt cirka 850. Det innebär att många företag valt att utnyttja mer än en utbildningsaktivitet.

Kännetecknande för Meny är de olika verktyg som efter hand har utvecklats och anpassats helt efter målgruppens behov. Verktygen är "Webbaserade kurser", "Menycirklar", "Mentorskapsprogram" och "Studenter i småföretag".

Samtliga aktiviteter bygger på väl genomarbetad metodik i utveckling och genomförande och resultaten av utvärderingarna visar på höga betyg.



Under senare år har nya former av webbaserade kurser tillkommit. Hygienkörkortet är ett exempel på en kurs utan handledarkontakt som leder till examination i grundläggande livsmedelshygien. Även företagsspecifika anpassningar kan idag erbjudas.

Efter hand har också Menys verktyg kunnat integreras med varandra. De webbaserade kurserna spänner över stora och aktuella ämnesområden och kan även integreras och ges i form av cirkel, Menycirkelarna kan använda webbaserat diskussionsforum, mentorskapsprogrammen kan genomföras på distans och så vidare. Målsättningen har varit att stödja den svenska industrins utveckling och behov. Detta har till och med lett till att Hygienkörkortet har översatts för att underlätta för arbetskraft från öst och väst att ta del av svenska livsmedelssäkerhetskrav. Än så länge finns kursen på svenska, engelska och ryska.

Totalt har drygt 11 000 utbildningsdagar genomförts under den första programperioden av Meny. Studenter i småföretag, som är det yngsta av de fyra verktygen, har genomfört sammanlagt 500 projektveckor, 53 personer har gått utbildningen till processledare inom cirkelprogrammet och www.meny.se har haft i genomsnitt 6 000 besök per månad under tiden 2002-2007.

2. RESAN FRAM TILL I DAG

”Vi har kunnat sänka ”instegströskeln” från de små och medelstora företagen in till akademien. Och ”utstegströskeln” från akademien in i den verklighet som råder i livsmedelsindustrins mellanskikt – små och medelstora företag.”

JAN ROSENSTRÖM
STYRELSEORDFÖRANDE I MENY



Resan fram till i dag



Astronom Marie Rådbo föreläste under titeln "Att våga lyfta blicken" vid Menys framtidskonferens i januari 2007.

Planeringen av Menyprogrammet påbörjades redan år 1999. Den föregicks av KK-stiftelsens utredningar, hearings, utfrågningar med mera.

De olika lärosätenas kompetens mättes och resultatet blev att KK-stiftelsens expertpanel inom livsmedel och bioteknikområdet föreslog att SLU och SIK gemensamt skulle skriva en programplan och att övriga tilltänkta konsortieparter så småningom skulle ansluta sig till denna. Dessa var Umeå universitet, Lunds universitet och Högskolan i Kalmar.

Bakgrunden var bland annat att det fanns en oro vid slutet av 1990-talet att inte den svenska livsmedelsindustrin skulle

kunna hävda sig och bli tillräckligt konkurrenskraftig i ett internationellt perspektiv. Flera utredningar hade visat att kompetensnivån i stora delar av livsmedelsindustrin var betydligt lägre än inom andra industribranscher. Man ville ge små och medelstora företag goda förutsättningar för att växa och utvecklas bredvid den storskaliga och växande industrin.

Det fanns också en stor skillnad mellan den mer hantverksmässigt inriktade småskaliga livsmedelsindustrin och den mycket forskningsnära kultur som utvecklats kring bioteknikindustrin. Ett närmande mellan dessa båda världar förutspåddes kunna ge kraft åt det nya begreppet "functional food" och ge ny innovationskraft åt svensk

livsmedelsindustri. Expertkompetensprogrammet Meny sjösattes genom att avtalet mellan KK-stiftelsen och övriga undertecknades i maj år 2000.

I den svenska småskaliga livsmedelsindustrin mötte Meny en företagskultur som var långt från den akademiska världen. Den vardagsnära produktionen medgav inte tid för att tillgodogöra sig nya rön från forskarvärlden. Bioteknikindustrin däremot, befann sig mycket närmare forskningen. Vi beslutade oss därför för att koncentrera våra ansträngningar på livsmedelsindustrin som därmed blev fokusmålgruppen redan från programmets start.

Syftet var att se till att dessa företag fick tillgång till den expertkompetens som de skulle kunna ha nytta av för sin utveckling. För att göra detta krävdes nya metoder anpassade efter målgruppens behov.

Vi utvecklade webbaserad metodik och koncept för cirklar och mentorskap där landets experter från forskarvärlden mötte företagen i nya utbildningsaktiviteter.

Drivkrafter och hinder

De största hindren för det lilla företags kompetensutveckling är enligt vår uppfattning *tid* och *attityd*. Vi ansträngde oss att utveckla kurser som kunde följas på distans, men det har visat sig att det fortfarande finns svårigheter att förmå enskilda företagare att avsätta tid för kompetensutveckling.

När det gäller lagstadgade krav går tiden att finna för företagaren, men i övrigt är det en svår uppgift att förmå enskilda små livsmedelsföretag att satsa på ny kompetens

från forskningsfronten. Det är ett av skälen till att vi öppnat våra kurser så att man kan erbjuda en kursstart för varje enskild person. Vi är angelägna om att kompetensen verkligen kommer företagen till del.

Vi märkte också att det även fanns behov för fler mötesplatser. Vi skapade därför fysiska möten mellan personer från forskarvärlden och näringslivet, då vi utvecklade formerna för mentorskapsprogram och cirkelverksamhet.

Det handlar om att använda helt nya vägar och låta kunskapen ta sig in på nya sätt till företag som aldrig haft någon kontakt med universitet, högskola eller forskningsinstitut. Just detta har varit och är en stor utmaning. Samtidigt har vi skapat nya koncept som förenklar för universiteten och högskolorna att fullgöra samverkansuppgiften.

Ett annat hinder är givetvis alla de delade tjänster som vi har haft inom programmet. Samtidigt som det har försvårat för organisationen och enskilda personer så har det också varit förutsättningen för en god delaktighet mellan deltagande partners och Menyprogrammet.

Gemensamma plattformen

Menyprogrammet fick förtroendet att med 60 miljoner kronor utveckla nya metoder för kunskapsöverföring från deltagande universitet/högskolor/institut som skulle leda till utveckling av svensk livsmedels- och bioteknikindustri.

Det fanns starka krafter som helst skulle sett att dessa miljoner användes för ny forskning hos de medverkande lärosätena. Men detta var inte syftet, så med gemensam kraft från styrelse och ledning växte den enade fronten fram. Självklart är det de stora universitetens och institutets



Kursstart i Kost och hälsa

varumärken som ligger bakom Menyprogrammet, men Meny är vårt gemensamma varumärke. Många små företag ser inte egennytta av en stark forskningskoppling men Meny blev länken mellan dessa båda världar.

Vi valde vägen att inte fördela ekonomiska medel tillbaka till deltagande konsortier och vi valde att satsa på ett gemensamt varumärke. Två strategiskt mycket viktiga val, som vi ser det, som har varit bland de viktigaste framgångsfaktorerna.

Omvärldens förändringar

Strukturrationaliseringen inom livsmedelsbranschen har varit dramatisk under Menys första period – allt större företag, fusioner över landets gränser, flyttad produktion med mera.

När miljöfrågorna under senare år kommit allt mer i fokus, finns också en trend som tyder på en ökad efterfrågan av närproducerat, gärna ekologiskt. Sund och hälsosam mat och livsstilsfrågor har också blivit allt viktigare.

De små livsmedelsföretagen som producerar produkter från naturliga råvaror, där produktionen görs på ett hållbart och etiskt acceptabelt sätt, är vinnare hos konsumenten.

Datorvanan och förutsättningarna för att utnyttja Internet i det dagliga arbetet har drastiskt förbättrats under Menys programperiod, vilket underlättat för våra webbaserade koncept. Det ökade miljömedvetandet har dessutom blivit en faktor som talar för att välja webbaserad kompetensutveckling, då man spar in på resor till kursträffar.

3. ATT SKAPA NÄTVERK

"Relationerna stärks när det finns ett gemensamt mål eller intresse, och när tilliten till varandra växer."

MAGNUS LJUNG
PEDAGOGISKT STÖD I MENY



Att skapa nätverk

En central del av Menyprogrammet handlar om att etablera och upprätthålla olika typer av nätverk, av både traditionell och nyskapande karaktär. Meny skulle kunna beskrivas som en nätverksorganisation, där varje mer eller mindre sammanhållen gruppering är ett nätverk; från styrelse till de tillfälliga lärgemenskaper som uppstår under till exempel en webbaserad kurs.

Nätverk upprätthålls av de relationer som skapas mellan deltagarna. Relationerna stärks när det finns ett gemensamt mål eller intresse och när tilliten till varandra växer. Eftersom Meny bland annat handlar om att skapa relationer genom oväntade, icke-traditionella möten, är många av de nätverk som vuxit fram helt nya.

Framför allt gäller detta mellan akademi och näringsliv och mellan till synes väsensskilda branscher inom livsmedelssektorn. Utvärderingar av Menys olika verktyg har dessutom visat att befintliga nätverk fördjupas. Deltagarna har genom de processer de deltagit i hittat nya beröringspunkter och gemensamma intressen.

Oavsett formen för och sammansättningen av nätverken är det i dessa möten som lärande uppstår. Menys interna utvärderingar visar att när deltagarna upplever att de haft ett bra möte med experter, är det lättare att ta förnyad kontakt med dessa, likväl som med andra experter.

Kunskap om varandra minskar rädslan och ökar nyfikenheten. De nya relationerna binder samman aktörerna och utgör själva kärnan i nätverken. Men relationerna måste vara av en viss kvalitet, annars blir nätverket en tillfällig företeelse. Å andra sidan kan nätverken fördjupas och utvecklas till samlarbets- och samverkansgrupper, där det

endast är genom det gemensamma arbetet som gruppens mål kan nås.

Underlätta för nätverksbyggande

Inom Menyprogrammet har vi medvetet försökt att underlätta för nätverksbyggande. En del nätverk uppstår genom nödvändighet och är av mer formell karaktär, medan andra är mer kortlivade eller informella. Varje nätverk utvecklar emellertid sin egen unika dynamik. Inom Meny finns till exempel ett etablerat nätverk mellan konsortieärerna, inom styrelsen och mellan utbildade processledare. Men det finns också uppkomna nätverk mellan mentorer, mellan företag som går/har gått en kurs eller deltagit i en cirkel, eller mellan dem som fungerat som kurs- eller processledare.

Nya nätverk etableras egentligen i varje kurs eller cirkel. En del av dessa består efter det att aktiviteten avslutats, vilket är ett tecken på att de fyller en viktig funktion för deltagarna. I de fall där cirkeldeltagare känt varandra sedan tidigare, har nätverk kunnat fördjupas. Deltagarna lär känna fler sidor av varandra och umgås nu också kring kunskapssökande. I cirkelarbetet får man inblick i andras arbete och kunskapsområden och vet vem man kan kontakta för att få information eller lösa problem.

Det kan tyckas något överraskande att även deltagandet i en webbaserad kurs kunnat leda till nya nätverk, trots de geografiska avstånden. Men nätverk och känsla av gemenskap är inte i dag, på samma sätt som tidigare, beroende av fysisk närhet, utan kan även upprätthållas virtuellt. Dock krävs alltid en sammanhållande funktion eller ett slags nav för att skapa kontinuitet.

4. ORGANISATIONSFILSOFI

”Menyprogrammet har hela tiden strävat efter att finna en lämplig balans mellan tydlighet genom fasta ramar och stadga och flexibilitet genom en optimal grad av frihet för samtliga deltagare.

Sannolikt består Menyprogrammets förmåga att förnya sig och anpassa sig till nya förutsättningar i just en sådan organisationsförmåga.”

MAGNUS LJUNG
PEDAGOGISKT STÖD I MENY

Organisationsfilosofi



Det behövs en trygg miljö för lärande.

Framgångsrik vuxenpedagogik bygger på balans mellan trygghet och frihet. Det behövs en trygg miljö för lärande och samtidigt frihet för individen att arbeta med de frågor som motiverar henne/honom att lära. Alltför fasta ramar eller alltför stor flexibilitet är sällan önskvärt.

I grund och botten handlar detta om förmågan att organisera befintliga resurser på ett sådant sätt att uppsatta lärandemål nås.

Att Menyprogrammet har kunnat förnya sig och anpassa sig till nya förutsättningar, beror sannolikt på just en sådan organisationsförmåga.

Menyprogrammet har hela tiden strävat efter att finna en lämplig balans mellan tydlighet genom fasta ramar och

stadga och flexibilitet genom en optimal grad av frihet för samtliga deltagare. Ramarna har skapats genom strategiska dokument och ett tydligt ledarskap när det gäller programmetts mål och övergripande arbetssätt.

Verksamhetsplan, kommunikationsplan, avtal och kontrakt är exempel på dokument som skapat stadga. En liten men stabil kärnorganisation har bidragit till kontinuitet och en förmåga att bygga vidare på gjorda erfarenheter.

Olika stödfunktioner har etablerats vilket lett till att de som befinner sig på "fronten" hela tiden vetat om att det funnits en backup. Ett systematiskt arbete med utvärderingar har bidragit till att justeringar och ständiga förbättringar kunnat göras.

Menyprogrammet har således haft en intern infrastruktur som fungerat som ramverk, vilket varit av stor betydelse för känslan av trygghet i organisationen.

Flexibiliteten, det vill säga att ha frihet att kunna välja olika vägar för att nå målen, har skapats genom att ge exempelvis dem som arbetar med metodutveckling, kurs- och cirkelledning eller mentorskapsprogram en möjlighet att utveckla och förändra upplägg utifrån situation och behov.

På så sätt har koncepten kunnat förfinas och nya kombinationer uppstå. En sådan frihet uppstår när ansvar delegeras med tillräckliga befogenheter och när grundkompetensen finns i organisationen. Medarbetarna växer med uppgiften.

På motsvarande sätt har deltagarna mött webbaserade kurser, Menycirklar eller mentorskapsprogram med givna ramar. Men inom ramen har friheten varit stor. I webbaserade kurser har man kunnat välja sin egen takt för att ta del av materialet, i cirkelarna har grupperna kunnat styra över både innehåll och upplägg och i mentor-adeptrelationen är det de två personerna som själva avgör när och hur de träffas samt vad deras samtal kretsar kring.

Frihetsgraderna har varit stora inom de givna ramarna. Detta utifrån samma pedagogiska principer som nämndes inledningsvis, det vill säga att balansera friheten för individen att jobba med sina lärandemål med den trygghet som en på förhand given ram skapar.

Organisationsförmåga inom Menyprogrammet har dock handlat om mer än en pedagogisk utmaning. Det har också handlat om ledarskap, kommunikation, aktiviteter,

processtyrning, innovationskraft och ekonomisk styrning av verksamheten.

”Menyandan”

Meny har cirka 80 medarbetare, nästan samtliga på deltid, som sitter spridda över hela landet. Här finns kursledare, ämnesexperter, processledare och mentorer.

Cirka 20 personer arbetar mer kontinuerligt med programmet och dessa personer samlas en till två gånger om året på en internkonferens. Konferenserna brukar i huvudsak ta upp hur nuläget ser ut, vad som ligger framför oss och hur vi vill att Meny ska se ut i framtiden.

Mindre grupper arbetar med olika frågor. Ibland kan det vara rent konkreta saker som behöver diskuteras och lösas och andra gånger handlar gruppdiskussionerna om mer visionära frågor, såsom ”Var står Meny om tio år?” Syftet med konferenserna har inte minst varit att värna om och behålla den goda ”Menyandan” i gruppen och att vi lär känna varandra, vilket ju annars försvåras av att vi sitter så geografiskt spridda; Umeå, Kalmar, Göteborg, Uppsala, Skara och Lund med flera platser.

Innovationskraft

Menyprogrammet handlar om lärande, om att skapa arenor och möten som leder till höjd kompetens och till en positiv utveckling för deltagande företag. Innovationer kring produkter, processer och ledarskap är önskvärda delar av en sådan utveckling.



Några av medarbetarna i Meny sommaren 2005. Från vänster: Stina Fjelkner-Modig, Martin Sohlberg, Margareta Stigson, Niklas Billström, Maria Lingaas, Anne Algers, Mats Strandell, Inga-Britt Bohlin och Lotta Enfält.

Men är det möjligt att i ett program organisera och planera fram innovation? Svaret på frågan är både ja och nej. Nya tankar och idéer kan ses som små plantor som behöver drivhus och ett bra klimat för att utvecklas.

Det är framför allt i detta avseende som Meny kan bidra genom att skapa goda förutsättningar för nya idéer att uppstå och stärkas. Men naturligtvis är det hos de enskilda företagarna och forskarna som innovationerna uppstår. En process som aldrig helt kan förutsägas eller planeras.

Vilka förutsättningar krävs för nytänkande? Mötet mellan företag med olika erfarenheter, mellan forskare och företagare med olika frågeställningar eller mentor och adept med olika perspektiv är alla exempel på situationer som får

individen att se nya möjligheter.

Dessa kreativa möten skapar förutsättningar för innovationer. Meny erbjuder mötesplatser som är anpassade till de olika deltagarnas behov och förutsättningar.

Kanske är det just här som Menys egen innovationskraft finns. Det handlar om pedagogiska innovationer, att erbjuda livsmedelsbranschen nya sätt att tänka och arbeta kring kompetensutveckling. Helt enkelt innovationer som möjliggör nya innovationer.

Menyprogrammet ger också utrymme för innovation hos de medarbetare som är engagerade i att utveckla metoderna och arbetssätten.

Genom att inte kräva kortsiktiga eller snabba resultat, genom att våga pröva även osäkra kort och genom att inte bedöma framgång på ett fyrkantigt sätt, har en kultur där nytänkande och innovation varit önskvärda uppstått inom programmet. Är ramarna för strikt satta så lägger man energin på att anpassa sig, inte på att utvecklas.

Inom Meny har vi således sett på innovationskraft utifrån två perspektiv:

- Dels den kraft som uppstår när människor tillåts umgås i ett fritt och gemensamt kunskapssökande, till stor del på sina egna villkor.
- Dels den kraft som uppstår när man får stöd av andra att våga ta steget att pröva det oprövade.

Detta stöd kan hämtas från kollegor med motsvarande erfarenhet eller från en forskare, processledare eller mentor.

Innovationskraften är en slags handlingsberedskap, som infinner sig när förutsättningar, kompetens och motivation samspelar. Vissa aspekter kan Meny bidra med, andra måste deltagarna själva stå för.

Vad som kanske mer än annat har kännetecknat Meny är den metodutveckling som medvetet initierats och applicerats. Med pedagogiska innovationer avses inte att teknikerna och verktygen i sig är helt nya, utan snarare att tillämpningsområdena och applikationerna är innovativa.

Det är konceptet som helhet – från idé till färdig produkt – som är värt att uppmärksamma. Genom detta har Meny-programmet på olika sätt försökt stödja de små- och medelstora företagen i deras ambition att göra något på ett



När människor tillåts umgås i ett fritt och gemensamt kunskapssökande kan innovationskraft uppstå.

nytt sätt. Och det har gett resultat. Konkret finns det många exempel på innovationskraften som uppstått i Meny-programmet:

- Deltagande företag har tagit fram nya produkter, exempelvis rotfruktschips i Halland.
- Nya koncept har utvecklats, till exempel kring marknadsföring mot nya segment.
- Nätverk har etablerats, inte minst med den akademiska världen

Hos deltagande processledare, forskare, mentorer har också nya nätverk uppstått, till exempel mellan mentorer, och dessutom har det skett en spridningseffekt av de erfarenheter som gjorts inom Meny.

Nya tillämpningar av Menys verktyg har prövats, till

exempel inom den traditionella lantbrukssektorn. Och inom Menyprogrammets interna organisation finns en levande diskussion kring nya sätt att nå målgruppen och att erbjuda behovsanpassade verktyg.

Exempel på konkreta resultat av ett sådant arbete är Hygienkörtkortet som leder till en examination i grundläggande livsmedelshygien och att webbaserat kursmaterial kan bearbetas i cirkelform.

Processtyrning

Inom ett stort program som Meny pågår många processer samtidigt. En del kräver ständig stöttning och ny energi för att fortleva, andra processer börjar efter ett tag att leva sitt eget liv. Det är besluts-, förankrings-, kommunikations-, lärande- och utvecklingsprocesser och så vidare.

Allt det som pågår kan och bör inte kontrolleras, medan vissa processer kräver en tydlig styrning. Processtyrning handlar därför inte minst om att veta när och vilka processer som bör styras och när man skall låta "vägen vara resans mål".

De viktigaste verktygen vid all form av processtyrning är information och kommunikation. Meny brottades med en del initiala problem: åtagandena skiljde sig åt mellan konsortieävrarna, förankringen inom moderorganisationerna varierade, centrala policydokument saknades (till exempel kommunikationsplan) och det fanns ingen uttalad Menyanda eller gemensam identitet.

Det var endast genom ett tydligt, men flexibelt ledarskap

och ett enträget och målmedvetet arbete med den interna informationen och kommunikationen som de flesta hinder kunde överbryggas.

Styrelse, programledning och delansvariga har haft en gemensam ambition och det har funnits en samsyn som förmedlats in i alla delar av programmet. De återkommande internkonferenserna har haft stor betydelse för detta.

I mångt och mycket är därför styrning och ledning av processer en evig balansgång mellan tydlighet och flexibilitet, utveckling och konsolidering, handlingskraft och delaktighet, förankring och innovation etc. En balansgång som man i förväg inte kan avgöra hur den skall se ut.



Menyprogrammet handlar om att skapa arenor och möten

Utöver ett aktivt ledarskap, rätt kompetens i organisationen och tillgång till nödvändiga resurser har Menyprogrammets tydliga ambition att ta utgångspunkten i företagets behov och situation varit avgörande för möjligheten att skapa processer som drar åt samma håll.

Företagsnyttan har hela tiden varit i fokus. Här har utmaningen inte minst varit att kunna tolka behov och omforma dessa till konkreta och säljbara produkter. En stor del av den metodutveckling som fortfarande sker inom Meny handlar därför om att hantera just sådana processer: från pedagogisk idé till färdig pedagogisk produkt.

För de webbaserade kurserna tyder mycket på att man funnit en fungerande form. Sättet på vilket de webbaserade kurserna identifieras, utvecklas, genomförs och förändras visar på en kvalitetssäkrad och effektiv intern organisation och utvecklingsprocess.

För Menycirklarna har snarare ett funktionellt ramverk skapats – en form som kan fungera som informell lärandemiljö för småföretag, inte minst på landsbygden. Detta gäller också mentorskapsprogrammen, som dessutom erbjuder en arena för en i varje enskilt fall helt unik och personlig process.

Prövade utbildningsverktyg

Det är först nu, efter sju års arbete, som man kan se att de framtagna metoderna för initiering, konceptutveckling, kompetensuppbyggnad, genomförande, handledning, organisation etc. fungerar fullt ut.

Utbildningsverktygen har prövats i så många verkliga situationer med olika innehåll och deltagare, att de blivit

robusta i bemärkelsen praktiskt användbara och teoretiskt förankrade.

Men det finns processer som ligger helt utanför Menyprogrammets ansvar och kontroll. Frågan är: vad vidmakthåller och revitaliserar de nätverk och grupperingar som Meny lyckats skapa?

Meny har lett till en ökad kapacitet hos deltagande aktörer och resulterat i etablerade nätverk som i hög utsträckning bygger på tillit och kunskap om varandras verklighet.

En kapacitet är skapad som kan utgöra grund för ett fortsatt arbete. Men hur detta arv förvaltas är det upp till de enskilda aktörerna att ta ansvar för. Åtminstone här uppstår en definitiv gräns för Menys processtyrning.

Ekonomisk styrning

Att få möjligheten att hantera 60 miljoner kronor är en ynnest och en stor utmaning. Den första och svåraste utmaningen vi ställdes inför var att trots möjligheten att kunna rusa iväg, ändå skynda i den takt som gjorde bästa möjliga nytta.

Visst var det många i omgivningen som blev frustrerade och visst kändes det svårt ibland att stå emot trycket, men vi ville inte bli fartblinda utan fortsätta att hantera verksamheten på ett ekonomiskt och resurshushållande sätt.

Att alla i omgivning vill vara med och dela på kakan är ju inte konstigt och ibland upplevdes vi säkert som snåla. Den tydliga och stödjande styrelsen gav den operativa ledningen styrka att stå emot trycket från alla håll.



Varje konsortiär finns representerad i ledningsgruppen: Margareta Stigson, SLU, Yngve Andersson, SIK - Institutet för Livsmedel och Bioteknik, Ulf Edlund, Umeå universitet, Björn Bergenståhl, Lunds universitet och Håkan Hallmer, Högskolan i Kalmar

Styrelsen var mycket tydlig med vad som krävdes i olika faser och att marknadsföring och säljaktiviteter var viktiga, vilket naturligtvis var en total kollisionkurs mot den forskningsbaserade inriktning som var ytterligheten åt andra hållet och ibland kanaliserades via ledningsgruppen.

Vi valde att arbeta med pedagogiska verktyg som skulle kunna vara långsiktiga och hållbara medan vi samtidigt arbetade på att bli kända för en hel bransch. Ibland blev konsulter i vår omgivning lösningen då inte forskarvärlden kunde förse oss med rätt kompetens i rätt tid och ibland anställde vi direkt i Meny.

Tydligt varumärke

Att ha ett tydligt varumärke som alla kunde identifiera sig med var då också en viktig pusselbit. Många gånger upplevde vi att vi var tvungna att vänta in rätt kompetens.

Ibland gjorde vi tyvärr misstaget att snabbt anställa tillgängliga personer med inte helt adekvat bakgrund men som ändå varit rekommenderade av våra egna samarbetspartners i Meny. Det är viktigt att ha med alla partners

men samtidigt måste vi kunna verka för Menys bästa, en nog så svår avvägning under hela programperioden.

Det blev inte ett projekt i raden av projekt som gör sina åtaganden och sen är det avslutat och klart och i värsta fall är nedlagda investeringar inte användningsbara på nytt. Menys resurssnåla arbetssätt har resulterat i att programmet kunnat förlängas till 2008, vi har skapat en kontinuitet.

Vad kan då vara nackdelen med detta arbetssätt? Givetvis går mer av de ekonomiska medlen till den löpande verksamheten ju längre programmet pågår.

Men i vårt fall har det också funnits en kommersiell del med intäkter för sålda utbildningstjänster varför det trots allt har varit en fördel med en utdragen programperiod.

5. KOMPETENSSPRIDNING

Insteg i akademien har bland annat skett genom de webbaserade kursernas metodik för kunskapsöverföring, som är intressant för högskolans samverkansuppgift.

I Menys verktyg ingår att sträva efter verkliga kopplingar till företags aktuella frågeställningar.

Regional samverkan är en nyckel inför framtiden.

Menyprogrammet används som förebild i flera internationella sammanhang.

Kompetensspridning

Meny har varit, och är, en arena för kunskapsutbyte mellan alla deltagande aktörer, såväl livsmedelsindustrin som universitet, högskolor och universitet.

Kompetensspridning till akademien

Spridningen av de resultat som Meny åstadkommit har framför allt skett genom aktivt deltagande av konsortiarerna. Meny har inte arbetat aktivt med att informera internt om hur arbetet gått till utan istället försökt få delaktighet i själva arbetet.

Ledningsgruppen som har bestått av en person från varje deltagande konsortiär har spelat en nyckelroll för att kunna involvera den egna organisationen i Menyarbetet.

Engagemanget hos respektive konsortiär har sett olika ut under olika perioder. Ledningsgruppen har i stort sett bestått av samma personer sedan starten, vilket underlättat kompetensspridning.

Vid utveckling av nya metoder och koncept har SLU spelat den största rollen vilket beror på de personer som initialt involverats i arbetet. Kunskapen om metodiken är därför väl känd inom SLU trots att SLU:s verksamhet är så geografiskt utspridd.

Verktygens metodik

De webbaserade kursernas metodik för kunskapsöverföring är intressant för högskolans samverkansuppgift. Ämneskompetensen i kurserna har hämtats främst från forskare men också från andra experter.

Forskarens tid har utnyttjats mycket effektivt då all pedago-



Delar av Meny's ledningsgrupp 2008: Ulf Edlund, Håkan Hallmer, Margareta Stigson och Yngve Andersson.

gik, distanskoncept osv redan funnits. Både webbaserade kurser och Menycirklar har väckt uppmärksamhet och bidragit till kompetensspridning in i den akademiska världen.

För mentorskapet har alla de mentorer som engagerats från de olika konsortiärerna gett den i särklass största spridningseffekten in i deltagande universitet/högskola/institut. Det är då enskilda forskare och lärare som själva bidragit med sin ämneskompetens och allmänna klokhet för någon nyckelperson i ett litet företag.

Kontakten inom mentorsgruppen har visat sig vara ett oväntat mervärde och har gett nya nätverk mellan olika lärosäten.

På samma vis har tidiga utvecklingsarbeten för webbaserade kurser inneburit att man samlat ämneskunniga från olika lärosäten och i detta sammanhang också skapat nya mötesplatser mellan forskar- och lärargrupper som gett ett mervärde för alla inblandade.

Cirklarna bygger på en nära samverkan med SIK och många processledare har också haft sin tillhörighet här.



Meny har valt att arbeta långsiktigt med bland annat valet av pedagogiska instrument.

Det gör att denna metodik blivit väl känd inom institutet SIK. Men samtidigt har processledarutbildningen som krävts inneburit att det skett en bred spridning till olika lärosäten och organisationer om just Menycirklar.

Studenter i småföretag är det minst kända och minst använda verktyget. Det beror delvis på att det inte finns tillräckligt många livsmedelsutbildningar vars studenter kan utföra projekt som stämmer överens med det lilla företagets behov.

Bred information om Meny internt till de olika konsortiärerna har medvetet kommit i skuggan av det arbete som skett för att anpassa utbildningsverktyg till företagets villkor.

Efter hand har dock en del riktade satsningar gjorts med kraftsamling hos de olika deltagande aktörerna i form av konferenser och liknande.

Kompetensspridning till livsmedelsindustrin

Ett av huvudsyftena med hela Menyprogrammet har varit att åstadkomma en kompetenshöjning i branschen. Detta skulle ske genom att kunskaper och kompetenser som fanns på och som utvecklats av universitet, högskolor och institut på olika sätt kom till tillämpning i företagen. Därför finns moment i varje delprogram med kopplingar till verksamheter i företagen:

- I de webbaserade kurserna har man som regel ett eget problem eller utvecklingsbehov att bearbeta under kursens gång.
- I mentorskapsprogrammet är det naturligt att diskutera företagets utveckling kopplat till den personliga utvecklingen.
- I Menycirkarna har implementeringar av kvalitets-system och produktutveckling utförts.

Livsmedelsindustrin har en betydligt högre datorvana i dag än vid programmets start.



- I Studenter i småföretag har man bearbetat företags-specifika projekt som en del i studenternas arbete.

Menys hemsida har tjänat som en första ingång till kompetensspridning. Här har man fått information om Menys utbud, vilket i sin förlängning lett till mera kontinuerliga kontakter med Meny.

Här finns också en spalt där nyheter som haft intresse för branschen presenterats. Även i vårt elektroniska nyhetsbrev har sådant material skickats ut till företagen.

Den kanske största utmaningen i Meny har varit att nå ut med det som finns i forskningsfronten till en bransch som varit fokuserad vid traditionella produkter och tillverkningsmetoder. För detta har krävts nya arbetsmetoder.

Ett specifikt problem i början av Menys programperiod var den låga IT-kunskapen inom livsmedelsbranschen. Här har vi under årens gång märkt en klar förbättring, idag är de

flesta deltagarna vana vid att hantera datorer.

Vi har lagt ner mycket arbete på att utveckla pedagogiska modeller, som passat målgruppen. I dessa modeller har vi betonat vikten av att på olika sätt åstadkomma möten mellan forskarvärlden och näringslivet.

Dessa möten har utformats på olika sätt:

- I de webbaserade kurserna genom de plattformar och den pedagogik som använts i de enskilda kurserna.
- I mentorskapsprogrammet vid de gemensamma träffar som både mentorer och adepter haft under program-mets gång.
- I Menycirkarna genom de träffar som cirkelprogrammet varit uppbyggt kring.
- I Studenter i småföretag genom de kontinuerliga kontakter som studenterna och deras handledare haft med företagen.

Regional kompetensspridning

Det är mycket i omvärlden som förändrats under de år som Menyprogrammet pågått. Inte minst gäller det den regionalisering som sedan länge funnits i EU och som blivit allt tydligare också hos oss i Sverige, inte minst genom det första storlännet Västra Götaland som sedan följts av Skåne län.

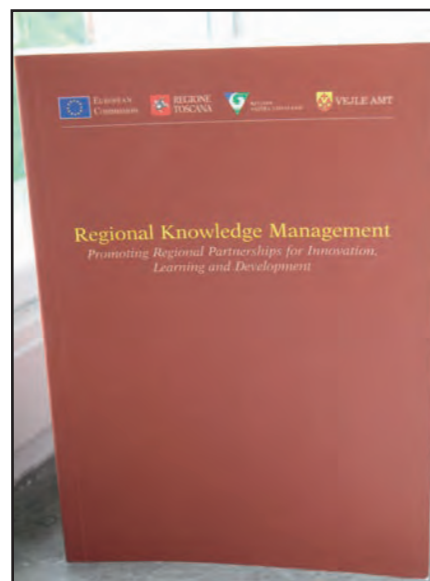
Allt talar för en framtida utveckling av större geografiska samarbeten. Här finns ofta livsmedelsindustrin med som en lokalt prioriterad bransch. Det stora intresset för närproducerad mat gör också att intresset för lokal företagsutveckling inom denna sektor ökar.

Det faktum att Meny kan erbjuda olika koncept som är färdiga att använda och dessutom prövade och kvalitets-säkrade, gör det möjligt att diskutera samverkan med regionala aktörer. Här finns en nytta för båda parter vilket skapar goda förutsättningar för fruktbart samarbete. Det finns flera goda exempel på detta.

Livsmedel i Väst är en intresseförening i västra Sverige som genom sitt dotterbolag Lokalproducerat i Väst nu är en regional plattform för Menyprogrammets aktiviteter. Kurbits i Dalarna är ett annat exempel på plattform som nyttjar Menykoncept för sina livsmedelsnätverk.

Internationell kompetensspridning

Västra Götalandsregionen initierade ett regionalt projekt med internationellt erfarenhetsutbyte, Reknomaprojektet (Regional Knowledge Management). Projektet handlar om



Boken om Reknomaprojektet

innovationer och livslångt lärande i ett regionalt perspektiv och hur partnerskap över gränserna kan bidra till att nya kunskaper förmedlas från högskolor och forskningscentra till företag – och tvärtom.

I detta EU-finansierade projekt studerades framgångskoncept i deltagande regioner från Sverige, Danmark och Italien.

I Sverige studerades tre svenska exempel som illustrerar offentligt-privata partnerskap med tämligen olika villkor ifråga om omfattning, inriktning, grad av offentlig medverkan, kontroll- och risknivå.

Meny var ett av de utvalda exemplen som visade på



Den personal på Menys kansli som är stationerad i Skara 2008. Magnus Ljung, Therese Gustavsson, Margareta Stigson, Inga-Britt Bohlin, Johan Grundin, Anne Algers och Anna-Karin Hallgren.

Samverkan och kompetensspridning mellan akademi och företag i en region.

Även arbetet med Menys webbaserade utbildningar har uppmärksammats internationellt.

Anne Algers arbete med den pedagogiska utvecklingen av dessa har lett till att hon idag leder utvecklingen av en europeisk webbaserad utbildning. Det är ett av EU:s största utbildningsprojekt där 20 länder deltar.

Syftet med kursen är att förbättra svinköttskvaliteten i Europa.

Projektet inom EU är smalare än Meny, men riktar sig till en betydligt större målgrupp: studenter, doktorander, industri inom området svinköttsproduktion och allmänheten.

Det unika är att forskningsresultaten också tas tillvara och kommer till direkt användning. Det är just i denna överföring av kunskap som Menys erfarenhet utnyttjas för att utveckla webbaserade utbildningar.

Våra metoder att få deltagare till Meny's aktiviteter har anpassats i takt med att omvärlden förändras.

Handböcker har tagits fram och stor vikt har lagts vid dokumentationen och utvärderingar, för att säkra arbetsmetoder och pedagogik.

På hemsidan kan man lätt anmäla sig till de webbase-rade kurserna, hitta nyhetsnotiser och allmän information om Meny. Den interna delen är inloggningsskyddad och där hittar man dokument, deltagarlistor etc.

Hemsidan kompletteras av säljsystemet Upsales där företagskontakter, planering och insålda kurser förs in.

All extern marknadsföring sker under varumärket Meny.

Säljorganisationen

I vårt försäljningsarbete utgick vi från att Meny från början var ett okänt begrepp, att man ute på företagen vare sig kände till organisationen, vad den stod för eller vad vi hade att erbjuda.

Vårt mål var att etablera långsiktiga kontakter med våra blivande kunder. Vi bedömde därför att det var viktigt att bygga upp en organisation som genom uppsökande verksamhet kom i nära och långvarig kontakt med företagen.

Enligt den ursprungliga programplanen var avsikten att utnyttja de befintliga organisationer inom respektive lärosäte/institut som redan arbetade med företagskontakter.

Det framkom dock mycket tidigt att detta skulle komma att bli en alltför tungarbetad modell. Därför valde vi i stället att använda oss av personer utanför lärosätena/instituten som redan fanns ute bland företagen och var välkända där. Dessa säljare anställdes på deltid (25-50 procent).

Mellan åren 2001 och 2006 var således fyra säljare verksamma i olika delar av Sverige (Norrland, Mellansverige, östra och västra Götaland samt Sydsverige). En av dessa hade även ansvaret för strategiska kontakter med större företag samt olika branschorganisationer och myndigheter.

Säljledare

Säljteamet leddes fram till 2005 av Menys utbildningsledare. Därefter hyrde vi in en erfaren säljledare på konsultbasis, som också kunde hjälpa oss med strategiska överväganden i säljarbetet.

Från och med 2007, då vi påbörjade samarbetet med olika regioner, har vi lagt över insäljningsarbetet på vår



Stina Fjelkner-Modig är säljare och ansvarar för större och mer strategiska kontakter på nationell nivå. Martin Sohlberg var utbildningsledare och säljledare fram till 2005.

samarbetspartner i respektive region, men bibehållit en säljare som ansvarar för större och mera strategiska kontakter speciellt på nationell nivå.

Varje säljare har haft ett tydligt mål att arbeta mot utifrån en prioritering av företagskontakter som gjorts upp gemensamt i förväg. För att underlätta säljarbetet har ett webbaserat säljsystem, Upsales, använts där planering, kontakter och insålda kurser har förts in.

Menys hemsida har fungerat som ett stöd i säljarbetet. Säljteamet har vid behov kunnat hänvisa till denna och vi har dessutom noterat att en rad initiala kontakter med presumtiva deltagare sker den vägen.

I första hand har syftet med försäljningsarbetet varit att marknadsföra de webbaserade kurserna, men rekrytering har även skett till mentorskapsprogrammen och Meny-cirklarna.

Handbok i kommunikation

I takt med att omfattningen av Menys verksamhet och därmed antalet involverade personer växte, insåg vi att det behövdes något slags dokument som skulle förenkla kommunikationen internt.

Medarbetarna var placerade i olika miljöer med bakgrund från universitet och högskolor, forskningsinstitut eller näringsliv. Nu skulle alla sluta upp bakom ett gemensamt varumärke och ett gemensamt mål. Vi ville dessutom göra något som vi kunde använda för att presentera Meny och vår verksamhet för samarbetspartners och andra intresserade.

Att göra något webbaserat låg i linje med vår verksamhet och var lätt att uppdatera. Vi ville dessutom ha något att hålla i handen, något som var lätt att ta med sig och som skulle hålla för ett flitigt användande.

Vi tog fram *Handbok i kommunikation* (2002), en ringbunden skrift i A5-format.

Syftet med handboken var att skapa trygghet och därmed självkänsla och styrka för varje individ i sin roll i organisationen och dessutom göra ansvarsfördelningen mellan olika grupper och individer tydlig. Men det handlade också om att vi i boken tydliggjorde vilka termer och uttryck vi enats om inom Meny.

I Kommunikationshandboken kan man hitta Menys mål och vision, vår grafiska profil, logotyp och hur den får användas.



Handbok för webbaserade kurser

Menys metodutveckling bygger på en väl genomtänkt kursproduktion där ämnesexperten har en tydlig roll som understöds av pedagoger, designers, programmerare, tekniker, fotografer, marknadsförare med flera.

Dessa stödfunktioner är involverade i utarbetningen av många kurser, medan ämnesexperten kanske bara gör en enda kurs. För många ämnesexperter har Menykursen dessutom blivit den första erfarenheten av webbaserad undervisning.

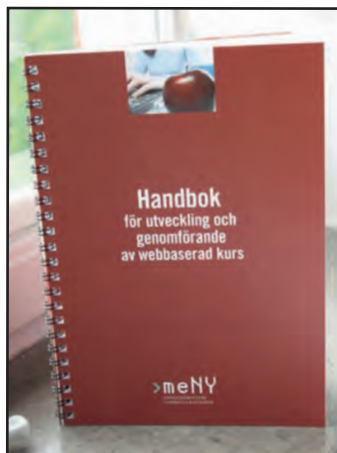
För att stärka ämnesexperten i sin roll och säkra en jämn kvalitet på arbetet tog Meny därför fram *Handbok för utveckling och genomförande av webbaserad kurs* (2004).

Tanken med handboken är att tydliggöra arbetssättet vid utveckling och genomförande av Menys webbaserade kurser samt ge alla ämnesexperter samma plattform när de

kommer in i programmet. Handboken finns att ladda ned från hemsidan, samt delas ut till nya ämnesexperter när de introduceras i Menyarbetet.

Kvalitet i distansutbildning

Handbokens inledning beskriver Menys pedagogiska grundsyn och vad Meny definierar som kvalitet i distansutbildning. Därefter följer en genomgång av kursutveckling inom Meny,



med processöversikt från projektutveckling över kursutveckling till testkurs och färdig kurs. De olika funktioner som är inblandade, samt ansvarsfördelningen, beskrivs.

Kursgenomförandet har ett eget avsnitt, och även detta innehåller en processöversikt. Därefter följer en genomgång av arbetsgången vid kursstart, under kursens gång och vid kursavslut.

Handboken underlättar också överskådligheten så att ämnesexperter lätt kan få klarhet i vilka resurspersoner som finns till hands och vem av dessa de skall kontakta i olika frågor.

Då många begrepp är specifika för distansutbildning och en gemensam förståelse av dessa underlättar samarbetet innehåller handboken en kort ordlista över de begrepp som används inom Menyarbetet.

Boken avslutas med checklistor som kan användas som handgripligt stöd när ämnesexperten arbetar med utveckling och genomförande av sin egen kurs.

Utvärderingar och metodik

Menys olika utvärderingar är en stödfunktion med syfte att forma och anpassa organisation och aktiviteter efter de erfarenheter som hela tiden görs. Det finns tre generella typer av utvärderingar:

- Externa utvärderingar som säkerställer att finansiärens mål uppfylls.
- Interna utvärderingar för kvalitetssäkring av de enskilda Menyverktygen som görs av den som är ansvarig för de olika verktygen.
- Interna utvärderingar som stöd för olika strategiska beslut.

Utvärderingarna fokuserar dels på om deltagarna är nöjda med upplägget och de konkreta effekterna av utbildningen, dels de övergripande målen för Menys långsiktiga kompetens-

höjning hos individer och företag. Det senare kan sammanfattas i följande frågor:

- Uppstår processer som gynnar tankeflödet och kunskapsutbytet mellan teori och praktik, mellan akademi och produktion?
- Implementerar de deltagande företagen de erfarenheter och den kunskap som skapats genom Menys verktyg?
- Vad sker från Menys sida för att underlätta implementeringen, exempelvis via de pedagogiska överväganden och vägval som görs?
- Vad kan göras ytterligare från Menys sida för att underlätta implementering?

Pedagogisk innovation

De ständigt förändrade förutsättningarna i omvärlden förändrar också vad som leder till framgång. Det tvingar i sin tur fram pedagogisk innovation och nytänkande. Vår erfarenhet är att det som kan vidareutvecklas eller förändras i en pedagogisk modell blir uppenbart först i den konkreta pedagogiska situationen eller när kunskaperna ska implementeras i företagen.

Det leder till att utvärderingarna i sig själva bör vara en kommunikativ process. I samtal och intervjuer identifieras och förmedlas de faktorer som gynnar uppfyllelse av de långsiktiga målen.

Att söka efter uppfyllelse av generella kriterier för vad som är önskvärda inslag i en innovativ process kan därför bli en självmötsägelse som skymmer uppkomsten av oväntade och utvecklingsbara aktiviteter.

Erfarenheterna från de utvärderingar som görs kommuniceras till hela organisationen och har visat sig betydelsefulla för att kunna utveckla Meny.



Extern information

Meny bildades av fem i sig starka varumärken, vilket inte alltid har underlättat argumentationen för att gå ut tillsammans och marknadsföra sig under ett nytt gemensamt.

Men styrelse och ledning var tydliga från början med att det bästa sättet att få en stark och framgångsrik utveckling var att föra fram Meny som ett varumärke.

I all marknadsföring har därför Meny stått som avsändare och sedan har vi haft en finstilt avsändare som talat om att bakom Meny står SLU, SIK – Institutet för Livsmedel och Bioteknik, Umeå universitet, Lunds universitet och Högskolan i Kalmar, i samarbete med KK-stiftelsen.

Varumärkesundersökning

Att etablera ett nytt varumärke tar tid. Menys marknadsföring har inriktat sig på att visa Meny i annonser i bransch-

press och då tillsammans med att några utbildningar eller andra aktiviteter har förts fram.

Vi är medvetna om att Meny behöver ha ett starkt förtroende för att vi ska kunna uppnå programmets mål: att bidra till att göra svensk livsmedelsindustri konkurrenskraftigare. För att bygga förtroende krävs till att börja med att Menys målgrupp känner till att vi finns och vad vi gör. Med andra ord krävs det att varumärket har hög kännedom bland sina målgrupper.

Under 2005, efter Menys första fem år, fick Nordens största PR-byrå, Geelmuyden.Kiese AB, i uppdrag att göra en kartläggning av hur vårt varumärke stod sig.

PR-byrån undersökte kännedomen om och attityden till varumärket Meny hos befintliga kunder. Studien visar att Meny är ett starkt varumärke bland kunderna och dem som har haft kontakt med Meny – även om de inte har deltagit i några aktiviteter.



Anna-Karin Hallgren är Menys informatör

Mellan 70 och 80 procent av de 214 personer som ingick i undersökningen hade mycket positiva attityder gentemot Meny. Det fanns då en tendens att Meny främst nått fram till organisationer som präglades av relativt hög akademisk nivå. I det



Menys styrelse 2008. Hampe Mobärg, Marianne Herning-Nilsson, Jan Rosenström och Svante Svensson.

fortsatta marknadsförings- och säljarbetet har vi emellertid lyckats komma i kontakt också med företag vars personal inte har akademisk bakgrund. Ett exempel på det är deltagarna i Hygienkörkortet, som kommer från miljöer som är praktiskt inriktade. Svårigheten är att nå företag och personer som står en bit från den akademiska världen.

Budskap och marknadsföring måste med stor sannolikhet anpassas till olika målgrupper, vilket vi efter undersökningen har försökt leva upp till.

Menydagar

Vi har arrangerat ett antal så kallade Menydagar på de olika konsortieärvörterna, dit vi bjudit in företagare, massmedia och andra intresserade. Vid dessa tillfällen har en specifik aktivitet stått i centrum, exempelvis ett mentorskapsprogram eller ett tema.



Citat från utvärderingarna används - efter godkännande från den citerade - i marknadsföringen, bland annat på våra informationsblad.

Menydagen i Umeå 2004, exempelvis, hade livsmedel som tema med produktutveckling, nätverkande och livsmedels-satsningar på programmet. Dagarna har bidragit till ett ökat nätverkande och spridande av informationen om Menys verksamhet.

I januari 2007 arrangerade Meny *Framtidskonferensen* på Naturhistoriska riksmuseet i Stockholm, för att markera en nystart för Meny. Bland de inbjudna fanns medarbetare, samarbetspartners med flera.

Föreläsarna, som kom från privata näringslivet och universitetsvärlden, reflekterade över produktutveckling, trender och forskning utifrån sina respektive synvinklar.

Utskick och annonsering

Marknadsföringen har skett genom ett par utskick om året i samråd med säljarna. Brevutskick har successivt ersatts

med e-postutskick. Vi har dessutom informerat om våra aktiviteter via SIK:s utskick till sina medlemmar och via olika branschorganisationer.

Meny har satsat på en bred annonsering i flera bransch-tidningar som vänder sig framför allt till livsmedelsindustrin. Budskapet i annonserna har huvudsakligen varit att sprida generell kännedom om varumärket, men också att ge specifik information om våra olika verktyg.

Under 2007 ändrades inriktningen och i stort sett all marknadsföring fokuserades på det nyframtagna Hygien-körtkortet.

Meny har endast deltagit på ett fåtal mässor, eftersom det medför höga kostnader och är personalkrävande. Livs-medelsdagarna i Tylösand och Chark-SM hör till de mässor vi varit med på med egen monter och därutöver har vi framför allt sökt andra sätt att finnas med, exempelvis i våra samarbetspartners montrar.

www.meny.se

Menys hemsida, www.meny.se, lanserades 2003. SLU data hanterar utveckling och support. Servern finns på ett webbhotell, Vildmarksdata, där en enkel statistikfunktion för webbplatsen ingår.

Tanken var redan från början att hemsidan skulle ha både ett externt och ett internt fönster. Vilka funktioner som behövs har växt fram under tiden som arbetet fortgått och verksamheten vuxit.

Den externa webbplatsens målgrupp är först och främst

Menys kunder och medarbetare. Här ska det finnas lätt-tillgänglig information och kontakt kring Menys verksamhet bland annat allmän information om Meny, information om Menys utbildningar, möjlighet att anmäla sig till utbildning och kontaktuppgifter till teknisk support.

Målet är också att det ska vara ett stöd för säljare vid marknadsföring av utbildningarna och ett stöd för kursledare vid utveckling och uppdatering av kurser.

Meny har valt en dynamisk kursinformation, där viss kursinformation ligger fast och gäller för varje kurstillfälle, medan andra uppgifter uppdateras varje gång sidan öppnas. Varje kurs har dessutom fått en kort demo, där man kan klicka sig in och titta på introduktionen till kursen. Anmälningsskylten är kopplat till en administrativ databas.

Från och med december 2004 kommer Menys automatiska nyhetsbrev från webbplatsens nyhetsfält med utskick en gång per månad. Nyhetsbrevet går till alla medarbetare samt alla som deltagit i Menyutbildning eller anmält sig för prenumeration via hemsidan.

På den externa webbplatsen finns även en reklamfilm för Menys webbaserade kurser samt citat från nöjda deltagare.

Fönstret inåt

Den interna webbplatsen är inloggningsskyddad och målgruppen är alla Menymedarbetare. Den interna delen av webbplatsen används för att hantera, samordna och effektivisera vårt interna arbete, utbildningsadministration och deltagare i Menys utbildningar.

Ett administrativt databasverktyg har utvecklats för att

hantera kontakt- och deltagaruppgifter för företag och personer samt möjliggöra dokumenthantering i form av adress- och deltagarlistor, avtal, diplom, sammanträdesprotokoll och projektrapporter med mera.

Vid intresseanmälan lägger deltagaren själv in sina uppgifter i databasen. Detta underlättar för säljare och kursledare när anmälan aktiveras.

Menys hemsida har utvecklats efter hand som behoven förändrats. Med ökande deltagarvolym och mera flexibla utbildningslösningar ökar även kraven på flexibel och långsiktigt hållbar hantering via webbplatsen.

Med erfarenheterna från sju år står Meny inför en omstrukturering såväl funktions- som utseendemässigt och under 2008 nylanseras www.meny.se.



Genomgång av webbplatsens funktion vid en kursstart.



7. MENYS VERKTYG — WEBBASERADE KURSER

Att gå en webbaserad kurs är ett sätt att få närmare kontakt med universitet, högskola och forskningsinstitut. Menys webbaserade utbildningar gör det möjligt att utbilda sig och genomföra ett eget projekt samtidigt som deltagaren finns kvar på hemmaplan.

En genomsnittlig kurs sträcker sig över fem veckor och tidsåtgången beräknas till cirka en arbetsdag per vecka.

I de flesta kurserna får deltagaren personlig handledning via e-post av sin kursledare. Kursledaren är expert i det aktuella ämnet.

Webbaserade kurser

Meny utvecklar webbaserade kurser för anställda inom livsmedelsbranschen. Konceptet erbjuder personlig kontakt med experter inom livsmedelsområdet oberoende av tid och plats.

Vid programmets start var tillgången till Internet betydligt sämre än idag och speciallösningar fick utvecklas för kursdeltagare med långsam uppkoppling.

Många menade då att en satsning på webbaserade kurser var våghalsig. Men utvecklingen har gått fort och i dag ökar utbudet av konkurrerande nätburen kompetensutveckling för näringslivet.

Valet av ämnesområden bygger på god kännedom om branschen. Workshops har genomförts med representanter från industri och akademi, som tillsammans med Meny har avgränsat områdena och omsatt dessa i kurs- och inlärningsmål.

Varje kurs har sedan utvecklats i ett tätt samarbete mellan ämnesexperter och Menys pedagogiska stöd som lett

utvecklingsprocessen. Meny är första exemplet på branschspecifik samproduktion mellan högskolor/institut där kursutvecklingen är såväl målgruppsanpassad som kostnads- och tidseffektiv.

Kursupplägg

Gemensamt för målgruppen är ett stort kompetensutvecklingsbehov i kombination med tidsbrist. Kurserna består av en kombination av webbaserat kursmaterial, praktiska exempel och egna tillämpningar. Utvärderingarna visar att kursdeltagarna uppskattar att kursmaterialet:

- är scenariobaserat – man kan identifiera sig med problemställningen.
- är flexibelt – man kan ta del av det när man har tid.
- ställer krav på egna tillämpningar – man får applicera teoretiska kunskaper i sin egen verklighet och får återkoppling på detta.



"Jag tycker jag fick mer input från de andra deltagarna än vad jag fått på vanliga kurser där man ofta bara kommunicerar med kursledare. Så här i efterhand är jag mycket nöjd med den kunskap och de kontakter som Menykursen gav."

TORBJÖRN ULLSTEN
Mjälloms Tunnbröd AB



Maria Lingaas, utbildningsledare sedan 2005

Forskningen visar att näringslivet värdesätter korta och problembaserade kurser och att fem veckor utifrån en gruppdynamisk synvinkel är rekommenderad kurslängd. Menykursens omfattning motsvarar en dags arbete per vecka under fem veckor, vilket innebär 20 procents studietakt.

Det finns dock två undantag: HACCP-kursen är mer omfattande och sträcker sig över 15 veckor med samma studietakt. Hygienkörtkortet är en koncentrerad kurs som omfattar en hel dags arbete. Hygienkörtkortet är hittills den enda Menykursen utan handledarstöd.

Enkelt och flexibelt

Enkelhet har generellt fått styra metodvalet. Från början uppvaktades Meny av otaliga företag som ville sälja avancerade IT-lösningar, men vi har hela tiden prioriterat ämneskunskap, kursinnehåll och pedagogik.

Kursmaterialet ställer låga krav på IT-kunskap, för att kunna nå en målgrupp med låg datormognad och samtidigt få fram budskapet tydligt.

Från början har vi också tagit hänsyn till olika lärstilar. Samtliga kurser förmedlas därför med både ljud, text, bild och video samt praktiska inlämningsuppgifter.

Gruppkommunikation

Inom distansutbildning är gruppkommunikationen ett värdefullt inslag. Det har dock i praktiken varit svårt att få Meny kursdeltagare att avsätta tid för chatt och diskussionsforum eller telefonkonferenser. I de flesta kurserna är direktkontakten med experten viktigast.

Yrkesverksamma verkar i detta avseende vara en målgrupp som skiljer sig från andra studerandegrupper. Detta har lett till att Meny numera enbart utnyttjar ett fåtal funktioner i utbildningsplattformen, när det gäller distanskommunikation.

Teknik

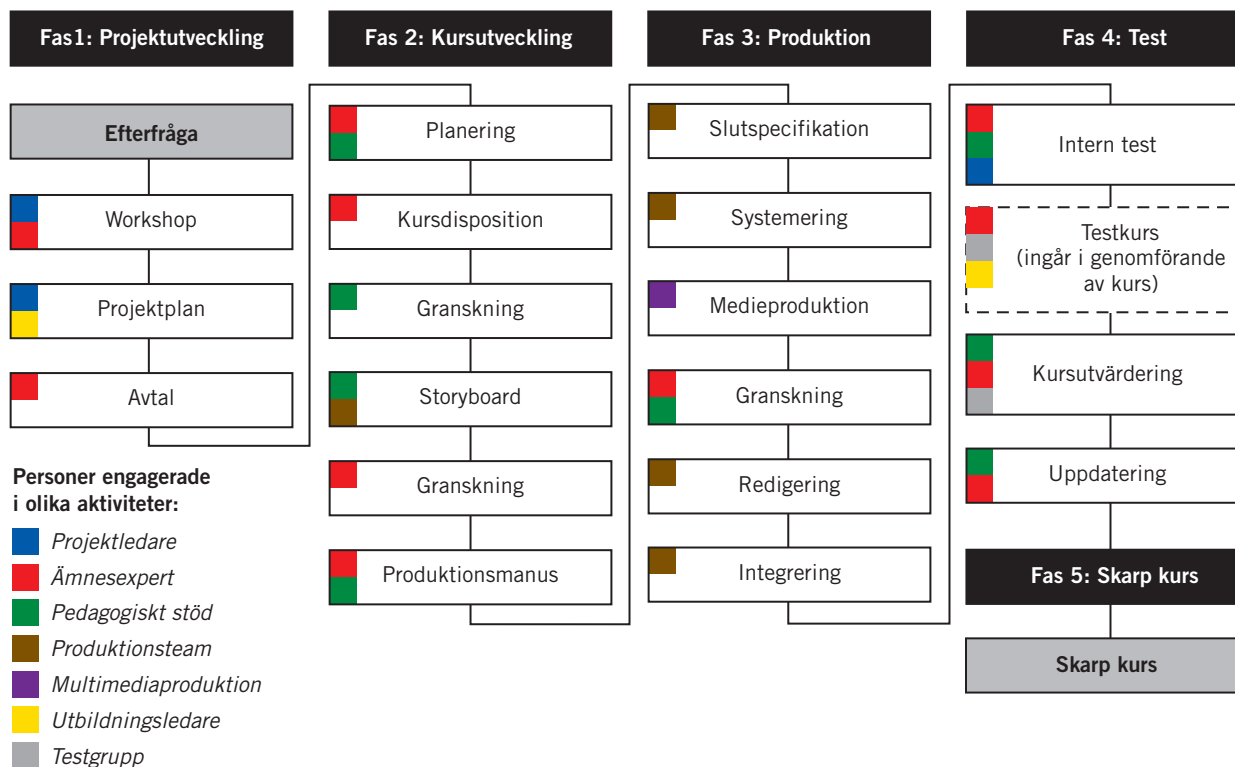
Utbildningsplattformen WebCT valdes efter noggrann utvärdering, mycket beroende av att den är en av de mest använda LMS (learning management systems). Det är en robust lösning som inneburit få problem för kursdeltagarna, men samtidigt är det i dag en rigid och förhållandevis dyr lösning för en liten utbildningsorganisation.

Av denna anledning undersöker Meny för tillfället alternativa utbildningsplattformar.



Anne Algers, ansvarar för pedagogiken i Meny webbaserade kurser

Utvecklingen från idé till färdig webbaserad kurs



Kurserna är producerade i programmet Flash som ger lätt-navigerade och överskådliga kurser.

Meny har samarbetat med näringslivet i produktionen av kurser (till exempel fotografi, video och speciella IT-lösningar). Detta har visat sig vara både tids- och kostnadseffektivt. Vi valde också en intern produktionsenhet, Avdelningen för student- och utbildningsservice vid SLU.

Systematiskt teamarbete

Ämnesexperterna fokuserar sin tid på kursinnehållet och handledningen. Det övriga teamet bakom kursutvecklingen består av pedagoger, designers, programmerare, medieproducenter, marknadsförare och utvärderare. De många funktionerna i kursutvecklingen innebär ett behov av tydlig projektledning och av en metodhandbok (se sidan 28).

Efterhand har Meny effektiviserat processen (se bilden på föregående uppslag) och kursproduktionen tar nu totalt cirka sex månader. Det vore dock önskvärt om man ännu snabbare kunde svara upp mot behoven i branschen.

Kvalitetssäkring

I alla kurser ingår en kursutvärdering. En från kursansvar oberoende utvärderingsenhet vid Meny genomför analyser av kursdeltagarnas och ämnesexperternas erfarenheter via elektroniska enkäter och telefonintervjuer. Resultatet av utvärderingarna kopplas direkt till uppdateringen av kurserna och används för att förbättra dem.

Målsättningen var från början att samla kursledarna för erfarenhetsutbyte och utbildning i ett årligt "Pedagogiskt

forum". Kursledarna kunde emellertid inte avsätta tid för detta och en ny modell bör därför utvecklas.

Nöjda deltagare, men få

Meny har mycket nöjda kursdeltagare både när det gäller det teoretiska innehållet, kurskonceptet samt praktisk nytta av den nya kunskapen. Men om man ser till antalet anställda i livsmedelsbranschen hade antalet deltagare kunnat vara fler.

Vi har i dag inte något entydigt svar på vad som är anledningen; har livsmedelsbranschen inte förstått betydelsen av kompetensutveckling, har Meny inte nått fram med sitt budskap eller är ämnesområden och kurskoncept inte tillräckligt väl anpassade till behovet och förutsättningarna hos de yrkesverksamma inom branschen?

Nya kursformer

För att kunna starta en kurs med bara en eller ett par deltagare har vissa kurser omarbetats. Gruppövningarna är borttagna och kursdeltagarna kommunicerar enbart med kursledaren.

För att kunna utnyttja det webbaserade materialet även i Menycirkelarna har vissa kurser anpassats för cirkelformen (se sidan 43). En del kurser har även getts som poänggivande kurser på universitetet.

Framtiden får utvisa om vissa kurser kommer att ligga fritt tillgängliga på nätet, som ett led i marknadsföringen. Detta är en internationell trend som går under beteckningen *Öppna Lärresurser* och en diskussion som är lyft inom Meny.

E X E M P E L

Hygienkörtet - en helt fristående kurs

Våren 2007 startade Meny den webbaserade kursen Hygienkörtet. Den har arbetats fram efter Livsmedelsverkets förslag på basutbildning i livsmedelshygien (SLV-rapport 8, 2006).

Den nyaste i samlingen av webbaserade kurser är Hygienkörtet. Det är en kurs som man startar när man själv vill.

Det enda som behövs är egentligen att man har anmält sig på www.meny.se och fått ett avtal påskrivet av arbetsgivaren. Kursen innehåller avsnitt om mikrobiologi, matförgiftningar, personlig hygien, renhållning, egenkontroll och lagar.

– Jag lärde mig mycket nytt, men framför allt lärde jag mig varför man gör som man gör. Det är ungefär som när man tar vanligt kört, mycket kunskap är rent logisk, men man vet inte varför man ska göra så eller så, säger Martin Nilsson på Mälarchark, som är en av dem som tagit hygienkörtet på nätet.



På Bertil Eriksson slakteri tog nästan all personal Hygienkörtet via webben under en vecka, trots att bara en dator fanns tillgänglig.

Kursen tar ungefär åtta timmar att genomföra. Från det att deltagaren får sitt lösenord har han/hon tillgång till den under en månad.

Skulle man inte ha någon dator, behöver det inte vara något problem. Meny rekommenderar gärna de lärcentra som finns runtom i landet.

Eller också kan man göra som på Bertil Erikssons Slakteri i Krylbo. Sommaren 2007 tog åtta av de 13 anställda Menys hygienkört på en vecka. Trots att de bara hade tillgång till en enda dator.

– Vi var så många som skulle gå och dessutom var flera väldigt ovana vid datorer, så jag skrev ut det mesta av kursen på papper och så gick de in på nätet och gjorde testerna, förklarar förman Jonny Nilsson.

8. MENYS VERKTYG — MENYCIRKLAR

Menycirkarna är ett sätt för företag att tillsammans med forskare lösa problem, höja kompetensen och utbyta erfarenheter på ett sätt som gynnar företagets tillväxt. Cirkeln består av sex-tolv företag som har gemensamma frågeställningar. Det kan vara företag från samma geografiska område eller kanske samma bransch.

En processledare från Meny lotsar företagsgruppen från problemformulering till identifiering av lösning och genomförande. Till cirkeln inbjuds forskare och experter som kan dela med sig av sin kunskap. Deltagarna träffas vid sex tillfällen jämnt fördelade under ett års tid.



Mats Strandell och Magnus Ljung arbetar som pedagogiskt stöd i Menycirkarna



Menycirklar

Menycirkarna bygger på tanken att personliga möten mellan företag och forskare kan bidra till en kompetensuppbyggnad hos företagen såväl som hos akademien genom kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyten.

Syftet

Menycirkarna utgår från flera olika konstellationer av företag, där målsättning, behov och innehåll kan variera.

Syftet för det enskilda företaget att medverka i en cirkel kan vara att öka ämneskompetensen inom något område, att diskutera gemensamma problemställningar eller helt enkelt att öka kontaktytan mot andra företag eller mot olika kompetensgivare. Menycirkarna sätts samman av företag inom en och samma delbransch eller av företag från olika delbranscher.

Arbetet i Menycirkarna har gett spin off-effekter i form av implementeringsarbete (till exempel av kvalitetssystem),

utvecklingsprojekt, direkt samverkan mellan företag (i till exempel marknadsföringsfrågor) eller en fokusering kring ett tydliggjort behov av kompetensutveckling.

Arbetsformen

Menycirkarna kan vara olika hårt bundna till formen. Gemensamt är att dialogen och erfarenhetsutbytet mellan inbjudna experter och företag samt mellan företagen lyfts fram i arbetet.

Allas kunskaper, erfarenheter och värderingar uppmärksammas och tas tillvara i diskussionen mellan samtliga deltagare.

Cirkelarbetet leds av en processledare vars uppgift är att lotsa företagsgruppen från problemformulering till identifiering av lösning och genomförande.

Detta ställer stora krav på processledaren att vara lyhörd, att kunna balansera diskussionerna samt att medverka till

”Jag uppskattade att Menycirkeln var så väl sammansatt. Deltagarna hade olika bakgrund, vilket gjorde att diskussionerna grenade ut sig och man fick nya infallsvinklar. Dessutom hittade jag människor och företag som jag skulle vilja jobba ihop med i framtiden.”

EVA THURESSON
Allé - butik och servering



att lösningarna blir funktionella. Därför är entreprenörs- och pedagogiska kunskaper värdefulla egenskaper för processledarna liksom tillgång till ett brett kontaktnät, som kan bidra med forskare/experter vid behov.

För att få leda en Menycirkel ställer vi kravet att man först ska gå Menys processledarutbildning.

Tanken med denna är dels att vi vill gå igenom olika metoder för att bedriva cirkelarbetet, dels ge en kort introduktion i hur man hanterar grupper - "gruppdynamik".

Vi vill också att alla processledare ska ha kunskap om Meny och veta vilka värderingar vi arbetar med inom Meny-programmet.

Det är också viktigt att processledarna regelbundet (en gång per år) träffas för att utbyta erfarenheter samt utveckla arbetssätt och pedagogik i syfte att skapa dynamiskt arbetande grupper. Våra pedagogiska stödpersoner med erfarenheter av psykologi, gruppdynamik och pedagogik leder dessa träffar. De deltar också vid någon träff med varje cirkel samt finns tillgängliga för enskild konsultation vid behov.

Vi lägger stor vikt vid att få rätt sammansättning av företagsgrupperna. Eftersom en stor del av arbetsmetodiken bygger



Yngve Andersson är ansvarig för Meny-cirklarna

på dialog och erfarenhetsutbyte är det viktigt att gruppen får tid att lära känna varandra och få förtroende för varandra. Det är först när trygghet uppstått i gruppen, som ett verkligt erfarenhetsutbyte kan ske.

Aktiviteter som att träffas hos varandra och resa tillsammans utvecklar relationerna och ökar sammanhållningen mellan deltagarna.

Det är också viktigt att deltagarna är införstådda med arbetsmetodiken och medvetna om hur cirkelarbetet fungerar. Detta gäller speciellt i de fall där ämnesinnehållet från början är ospecificerat och där deltagarna initialt kan uppleva att diskussionerna verkar ostrukturerade och målsättningen med arbetet kan förefalla vag. Om ämnesinriktningen från början är mera specificerad, är risken mindre för denna typ av farhågor.

Ju längre fram i cirkelarbetet man kommer desto klarare brukar inriktning och målsättning bli för deltagarna, inte minst om man kan starta ett parallellt utvecklingsarbete inom det enskilda företaget.

En ideal gruppstorlek är mellan åtta och tolv deltagare, beroende på deltagarnas kännedom om varandra och deras öppenhet, engagemang och kreativitet. Vi försöker behålla gruppens ursprungliga sammansättning genom hela cirkelarbetet, eftersom tillkomsten av nya deltagare kan störa processen.

För att en kontinuitet skall kunna upprätthållas inom cirkeln träffas gruppen regelbundet vid sex träffar jämnt utlagda under ett år. Här finns dock utrymme för flexibilitet. Det är gruppen själv som avgör var, när och hur man träffas.



*Processledarutbildning
januari 2008*

Utveckling: Webbaserad kurs i cirkelform

Inom Meny finns stor erfarenhet av såväl cirklar som webbaserade kurser.

Cirkeln bygger på den fysiska träffen, den ger bra kontakt med de övriga deltagarna och stort erfarenhetsutbyte.

Den webbaserade kursen ger möjligheter att i lugn och ro själv studera och genomföra ett eget arbete i anslutning till kursen.

Nu kan Meny kombinera cirkelns upplägg med den webbaserade kursens faktainnehåll. Vi drar nytta av cirkelns fördelar med att träffas fysiskt för att stimulera diskussioner och erfarenhetsutbyte och den webbaserade kursens upplägg med flexibelt och individuellt lärande.

Processledaren får utökade arbetsuppgifter; förutom att hålla samman cirkeln och föra cirkelprocessen framåt

fungerar han/hon också som ämnesexpert och handledare för deltagarnas hemuppgifter.

Mellan träffarna går deltagarna igenom webblektioner och gör de uppgifter som ingår. På nästkommande träff redovisar deltagarna inför gruppen och man diskuterar gemensamt resultaten. Processledaren har förberett aktiviteter (övningar, bildvisning, föreläsning med mera) som fördjupar kunskapen utifrån gruppens behov.

De första tre-fyra träffarna ägnas åt att gå igenom kursmaterialet, medan de sista två-tre träffarna hålls öppna för aktiviteter som växer fram ur gruppens behov. Det kan till exempel handla om externa föreläsare som ytterligare belyser området eller studiebesök.

E X E M P E L

Vårt resultat - en ny produkt!

För att överleva som företag krävs ständig utveckling. Man måste kunna förändras med sin målgrupp och allra helst ligga steget före. Hos Meny finns chansen att bolla idéer med några av Sveriges främsta ämnesexperter, en chans som Laholmsföretaget Gårdschips tog, och som resulterade i en helt ny produkt – rotfruktschips.

Laholmsföretaget Gårdschips deltog tillsammans med tre andra företag i en Menycirkel med inriktning på produktutveckling.

Processledare i cirkeln var Richard Grönevall, universitetsadjunkt på Mälardalens högskola, som varit verksam som ämnesexpert inom Meny sedan 2001.

– Samtliga företag som deltog i cirkeln kände att de inte lyckades kommunicera ut sina produkters värde till kunden, berättar Richard Grönevall. Så vi gjorde gemensamma besök hos alla och gick noggrant igenom vart och ett av företagen från grunden: Hur ser kärnvärdena ut? Vad har detta företag som är speciellt och värdefullt? Vilka mål finns? Vilka strategier har utarbetats för att nå dessa mål?

Utifrån grundfrågeställningarna Målgrupp, Behov och Konsumtionstillfälle diskuterade man sedan på vilket sätt företagets produkter bättre kunde nå ut. Kollegor och högskolestudenter kopplades också in och fick ge förslag på olika konkreta förbättringsåtgärder.



Richard Grönevall och Bo Albjär med sin gemensamma produkt.

– Det kunde till exempel vara idéer om en ny förpacknings-design, berättar Richard Grönevall. Men också mer djupgående analyser av hur företaget bättre kan använda sina resurser.

– Nya marknadsföringsstrategier diskuterades också, allt för att företagen skulle kunna optimera sina möjligheter att nå rätt målgrupp vid rätt tidpunkt. Något annat som skedde under Menycirkeln's arbete var spänandet kring nya produkter. En av dessa var idén om

rotfruktschips. Richard Grönvall berättar:

– För en tid sedan var jag i Sydafrika och såg en liknande produkt. Jag köpte två påsar, åt upp den ena och tog med mig den andra hem. Sedan dess har tanken på att skapa chips från andra råvaror än potatis funnits i mina tankar.

Olika kompetenser

I arbetet med Menycirkeln kom det snart fram att Bo Albjär, VD på Gårdschips, haft samma tanke. Han hade till och med redan testat att fritera ett antal olika rotfrukter.

– Jag tyckte tanken på att göra chips på annat än potatis kändes spännande, men jag visste inte riktigt hur jag skulle komma vidare med idén, berättar Bo Albjär.

– Men när jag träffade Richard föll bitarna på plats; jag kan företagande och produktion, och Richard kan produktutveckling, marknadsföring och design.

Sammanförandet av Richard Grönvalls och Bo Albjärs kompetenser är precis i linje med vad Meny vill uppnå; lyckosamma möten mellan företags- och universitetsvärlden vars tankekrockar leder till utveckling för båda.

– Som småskalig egenföretagare blir man hemmablind, fortsätter Bo Albjär.

– Man tycker det är så roligt att producera att man lätt glömmer bort andra områden som är viktiga för att företaget ska kunna överleva i det långa loppet. Att få feedback och kunna brainstorma med människor som kan annat än vad jag själv kan är guld värt. De kontakter som knöts med de andra företagen på kursen nämner han också som någonting väldigt positivt.

”Menycirkeln blev skraddarsydd eftersom deltagarnas önskemål styrde. En av de mest meningsfulla utbildningar jag har varit med om!”

ANNE-MARIE LINDBERG,
 Probi

”Drivet på cirkelträffarna var stort, och jag upplever det som mycket värdefullt att ha den kontakt som detta nätverk har givit mig.

Den här kunskapen önskar jag att vi kunde få mer av inom livsmedelsbranschen.”

SUSANNE ROSLYNG-JENSEN,
 SIA-Glass AB

The background of the entire page is a close-up photograph of numerous green beans, some whole and some cut, creating a textured, organic pattern. The beans are a vibrant green color.

9. MENYS VERKTYG — MENTORSKAPSPROGRAM

Menys mentorskapsprogram vänder sig till små och medelstora livsmedelsföretag, som kan anmäla intresserade personer som adepter. Mentorerna kommer från lärosäten/institut och har anknytning till livsmedelsforskning, organisationsutveckling, marknadsföring och/eller ledarskap. De har också starka nätverk i forskarvärlden.

Mentorskapsprogrammet sträcker sig över ett år under vilket mentor och adept planerar in tio egna träffar. Dessutom träffas samtliga mentorer och adepter i programmet till gemensamma regionala möten.

Mentorskapsprogram

Inför starten av Meny sågs mentorskap som ett redskap att skapa otraditionella möten och möjliggöra kommunikation mellan två så långt ifrån varandra liggande yrkesgrupper som forskare och livsmedelsföretagare.

Hittills har de ettåriga program som genomförts, totalt elva stycken, mer än väl motsvarat förväntningarna.

Även om mentorskap härstammar från den grekiska gudasagan har det moderna mentorskapet sitt ursprung i det amerikanska näringslivet. Med mentorskap avses en relation där två personer, en mentor och en adept, kommit överens om att nå uppsatta mål relaterade till adeptens behov och arbetssituation.

Mentorskap utgörs av en jämbördig relation, baserad på förtroende och tillit. Redskapen är samtal och erfarenhetsutbyte. Mentorn har ingen bedömande funktion utan är

framför allt en samtalspartner, som kan utmana adeptens tänkande och aktivt delta i adeptens beslutsprocesser.

Mentorn delar med sig av sin kunskap och erfarenhet och kan även underlätta för adepten att komma in i befintliga nätverk. Adepten ska i sin tur vara motiverad och engagerad och framför allt ha en ambition att utvecklas.

I samtalet med mentorn möter adepten förståelse och engagemang, vilket är grunden för fortsatt kommunikation och utveckling. En av mentorskapets framgångsfaktorer är att lärande sker när man får svar på de frågor man själv ställt.

Mentorn i sin tur får uppleva att hans/hennes forskningsbaserade kunskap är efterfrågad och av värde även för det lilla företaget. Att få lära känna ett småföretag från grunden är en bonus och kan förbättra det egna arbetssättet, som

”Mötena med mentorn ledde till många nya idéer och ett utökat kontaktnät som jag kommer att ha nytta av i framtiden. Mentorskapsprogrammet är avslutat nu, men vi i gruppen fortsätter att träffas.”

LARS-OLOF BÖRJESSON
Äppelrikt Österlen





Träff i mentorskapsprogrammet på distans i Uppsala 2007.

ofta är teoribaserad. Den ökade förståelsen för varandras verksamheter bidrar till ömsesidig utveckling, vilket är utmärkande för ett väl fungerande mentorskap.

Även på distans

Det stora antal professorer, docenter och disputerade forskare som utan ekonomisk ersättning varit mentorer under åren visar dels på det engagemang som finns för samverkansuppgiften, dels att mentorskapet fyller en funktion även för mentorerna.

I sin enkelhet utgör därför mentorskap ett bra exempel på en kostnadseffektiv och fungerande kunskapsöverföring. För deltagarna från livsmedelsföretagen visar utvärderingarna samstämmigt att mentorskapet bidragit till ökad kunskap om produkt- och processutveckling, organisation och ledarskap. Tilltron till det egna företagets utvecklingspotential har ökat och bland adepter har det bildats nätverk för fortsatt samarbete.

Under 2006-2007 genomförde Meny ett mentorskapsprogram på distans, förmodligen det första i landet. Erfarenheterna visar att även om inget överträffar det fysiska mötet möjliggör tekniken möten, som annars kanske inte blivit av på grund av avstånd. Det finns därför planer på att utveckla konceptet distansmentorskap.

Resultaten av Meny's mentorskapsprogram har väckt intresse över landet och spännande samarbeten med stor utvecklingspotential har inletts med olika livsmedelsorganisationer.



Ulla Lindgren är ansvarig för mentorskapsprogrammet.

E X E M P E L

Mentorskap ger mersmak

Menys uppdrag är att öka kunskapsutbytet mellan den akademiska världen och näringslivet. Ett exempel på hur det kan fungera i verkligheten är Menys mentorskapsprogram.

Mentor och adept paras ihop och under ett år träffas mentorsparet ensamma, men också tillsammans med de andra paren i samma program.

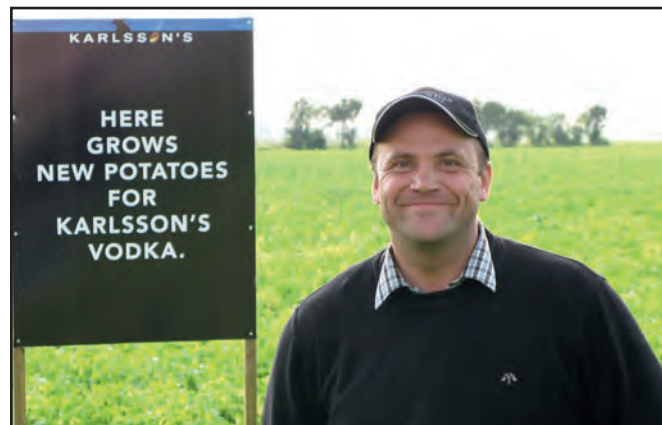
En potatis behöver inte bara vara en potatis. Det vet Anders Hugosson, potatisbonde i Skåne. Den går att förädla och utveckla till delikatesser i tjugig förpackning eller till grappaliknande vodka. För att utveckla även sig själv har Anders Hugosson gått Menys mentorskapsprogram.

– Vår styrelseordförande tyckte att jag skulle gå någon utbildning, samtidigt blev jag rekommenderad Menys mentorskapsprogram av en kollega. Det lät intressant och dessutom kostnadseffektivt.

Fortsatta kontakter

Anders Hugosson är utbildad lantmästare vid SLU i Alnarp, men menar att man inte kan nöja sig med den utbildning man har.

– Allting är lärande hela tiden, därför passade mentorskapsprogrammet så bra. Min mentor arbetar på Ekonomi-

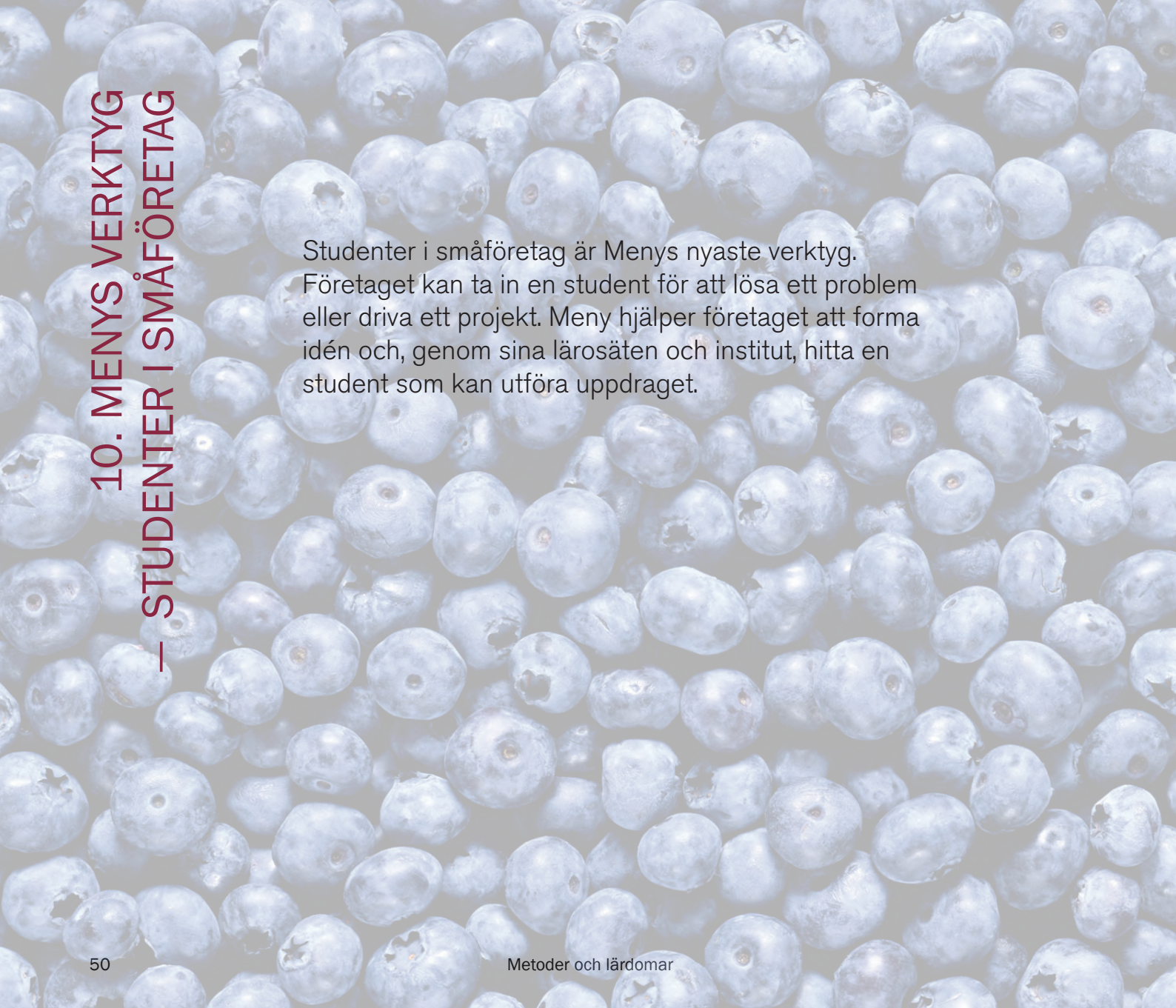


Anders Hugosson vill fortsätta hålla kontakt med sitt nya nätverk.

högskolan vid Lunds universitet och honom kommer jag definitivt att hålla kontakten med. Ja, det gäller förresten de flesta i programmet. Nätverket man får är den stora vinsten. Vi har diskuterat exponering, hantering av maten och allt möjligt annat.

Tidigare erfarenheter inom Meny visar att mentorskapsprogrammet ofta leder till fortsatta kontakter mellan adepter och mentorer. Det kan innebära fortsatt stöd för företaget, nya forskningsprojekt och till att studenter från lärosätena gör projekt i företagen. Inte minst kan man se hur forskningssamverkan leder till framgångsrika förändringar i företagen.

Anders Hugosson menar att det förmodligen finns lika många sätt för en adept och dennes mentor att fungera tillsammans, som det finns deltagare. Samarbetet växer fram och utvecklas efter hand.

The background of the entire page is a dense, close-up photograph of blueberries. The berries are a deep blue color with a slight white bloom on their surface, and they are packed closely together, filling the entire frame.

10. MENYS VERKTYG — STUDENTER I SMÅFÖRETAG

Studenter i småföretag är Menys nyaste verktyg. Företaget kan ta in en student för att lösa ett problem eller driva ett projekt. Meny hjälper företaget att forma idén och, genom sina lärosäten och institut, hitta en student som kan utföra uppdraget.

Studenter i småföretag

Många företag har idéer till ett projekt eller har ett problem som behöver lösas. Meny hjälper företaget att forma idén till ett projekt, som uppfyller kriterierna.

Meny går sedan ut med förfrågan till sina lärosäten om det finns en student som kan utföra uppdraget.

Att ta in studenter på företaget har fördelen att man får personer som med nya ögon kan stimulera till nya angreppssätt. Detta har oftast en gynnsam effekt på resultatet.

Den vanligaste projektformen är examensarbete. För att uppfylla formella krav måste examensarbeten ha en vetenskaplig karaktär. Av praktiska skäl är projekttiden begränsad till 5, 10, 15 eller 20 veckor. Projekten kan utföras av en eller flera studenter, beroende på omfattning.

Den akademiska kompetensen som Meny stödjer är de extra resurser som lärosätet lägger utöver ordinarie handledning av studentprojekten. Detta för att projektet ska kunna ligga på ett litet företag.

Under projektets gång deltar handledaren från lärosätet aktivt i projektet och bidrar med akademisk kompetens. Handledaren har regelbunden kontakt både med student och företag under hela projektet.

När projektet är avslutat sammanställer lärosäte och företag en redovisning till Meny, som i sin tur betalar ut ersättning till lärosätet efter att projektet godkänns.

Det är givetvis möjligt att belägga ett projekt med sekretess. Detta görs genom att skriva sekretessavtal mellan berörda parter.

”Det finns inte alltid tid och resurser för den utveckling av produkter som vi önskar göra. Samarbetet med studenter ger oss tillgång till kunskaper och tekniker som vi inte själva har och ger oss en skjuts framåt. Det skapar också nya kontakter som är användbara när vi stöter på frågor eller problem i andra sammanhang.”

PATRIK ANDERSSON
Siljans Chark AB





*Hanna Linnér, till vänster, gjorde ett projekt på Siljans Chark under sin studietid på SLU. Numera arbetar hon där.
Foto: Lars Berglund*

Lärosätet spelar en aktiv roll genom sina etablerade kontaktvägar ut i näringslivet. Ju bättre kännedom lärosätet har om småföretagens villkor, desto lättare är det att fånga upp projektidéer och omsätta dem till projekt.

En alternativ väg att söka efter projekt är att inspirera studenterna till att själva söka efter lämpliga projekt. Studenten skall då ha tillgång till relevant informationsmaterial vid kontakt med presumtiva företag.

Många småföretagare känner osäkerhet inför att prata med akademiker och många akademiker har svårt att nå ut till företaget. Det är därför viktigt att använda ett språk

som känns bekant för båda parter.

Studenter i småföretag är ytterligare en metod för att i praktiken minska avståndet mellan forskningsmiljön och småföretagens vardag.

E X E M P E L

Student - en lösning för det lilla företaget

Studenter i småföretag är Menys nyaste verktyg. För ett mindre företag kan ett studentprojekt vara en första kontakt med den akademiska världen.

Jenny Pettersson är produktutvecklare på Engelhardt i Göteborg och probbakar på olika bakhjälpmedel, både egnas och konkurrenternas. Hon saknade ett mer vetenskapligt sätt att testa olika produkter, företaget köpte in utrustning för att mäta volym på bröd och brödets färskhållningsförmåga. Men andra arbetsuppgifter behövde prioriteras, varför Engelhardt såg möjligheten att göra ett studentprojekt.

Avgränsat projekt

Det var ett väl avgränsat projekt, som kunde passa bra som ett studentprojekt för någon på högskolenivå. Valet föll på SLU, Sveriges Lantbruksuniversitet, i Skara. Där fanns bland andra Zabina Järpfjord, som då gick andra året på Mat & Teknologiprogrammet.

Att ha en student som gör ett projekt kräver handledning.

– Man vill ju att båda sidor, både företaget och studenten, får ut något av det, påpekar Jenny Pettersson.

Studenten handleds även från sitt universitet. Peter Barrefors är universitetsadjunkt på SLU och en av handledarna. Han har kontakt med såväl studenten som företags-



Jenny Pettersson, produktutvecklare på Engelhardt, anlitate en student för ett projekt som man annars inte hann med på företaget.

representanten under projektets gång och är en av dem som granskar projektförslagen.

– För att vi ska godkänna ett projekt måste det leva upp till kursens mål och ligga på en angiven akademisk nivå.

Det ska också vara ett verkligt problem som företaget behöver lösa. Sådana här projekt kan vara en första kontakt med ett universitet för små företag.

– Det är roligt att få in nya människor utifrån och studenterna kan ju vara potentiella anställda i framtiden eller blivande kunder, säger Jenny Pettersson, som gärna fortsätter att anlita studenter.

För studenten blir det en nyttig utmaning att få komma in i ett företag på det här viset.

– Att lära sig tillämpa sin teoretiska kunskap i praktiken, är det största vi kan göra, säger Peter Barrefors, studentens handledare på SLU.

11. VÅRA LÄRDOMAR

- Delaktighet
- Behovsstyrning
- Ledarskap och organisationsförmåga
- Instieg i akademien och företagsnytta
- Regionala omvärldsförändringar

Våra lärdomar

Det tar alltid tid att bygga upp ett större program och det måste få ta tid för att bli bra. Tiden i sig har en kvalitets-säkrande egenskap. Meny var från början ett femårigt program, som under programtidens gång förlängdes till sju år. Redan från början hade vi emellertid målsättningen att Meny skulle fortlöpa också efter denna första program-periods slut. Detta har varit en klar fördel i planeringsarbetet. Alltför ofta avslutas projekt för tidigt, kanske just då målgruppen får klart för sig att man har behov av de aktiviteter som erbjuds.

Det kändes naturligtvis frustrerande att det inte hände tillräckligt mycket från början i programmet. Men det finns också en risk med att gå för snabbt fram, exempelvis genom att involvera nya resurspersoner som råkar finnas tillgängliga istället för att invänta de som är allra bäst för ändamålet. Vi valde inom Meny det senare alternativet för att få en så hög kvalitet som möjligt på det vi erbjuder företagen.

Delaktighet

Det tar också tid att bygga ett förtroendefullt samarbete mellan olika aktörer som alla har olika kulturer. För Meny-programmet blev det en tuff startsträcka då flera viktiga resurspersoner blev sjukskrivna eller inte fanns tillgängliga och starka krafter försökte påverka inriktningen åt håll som inte gagnade det gemensamma målet.

Genom tydlighet, att styra mot ett bestämt mål och lägga energi på att rätta upp riktningen under den första tiden, så har tid tjänats in senare under arbetet då negativa överraskningar som annars ofta sker har kunnat undvikas.

Det måste finnas ett engagemang och delaktighet i programmet hos varje konsortiär. Delaktighet handlar framför allt om möjligheten att påverka om och när man så önskar.

Det faktum att det var SIK och SLU som skrev programplanen gjorde starten svårare. Ett genuint intresse av att ställa sig bakom programplanen var inte självklart för övriga konsortiärer då var och en hade tagit fram en egen modell i sitt eget förarbete. Nu handlade det om att acceptera vad någon annan tagit fram.

Vår erfarenhet är att engagemanget hos varje konsortiär avspeglas i den omfattning som man engagerat sig i de olika aktiviteterna. Ju närmare ledningen på lärosätena Meny har legat, desto bättre förutsättningar har funnits för att programmet ska nå ut bredare och nå fler på högskolan, universitetet eller institutet.

Oavsett detta har vi inom Meny lagt vikt vid en stor öppenhet och möjlighet att påverka från inblandade parter.

Behovsstyrning

Att arbeta efterfrågestyrt innebär att målgruppen medverkar och utformar en behovsstyrd utbildningsaktivitet. Därför inledde vi alltid initieringen av nya kurser med ett behovs-inriktat seminarium, där målgruppens företag var representerade.

Vi kan konstatera att det inte är samma sak att bidra i detta förarbete och att sen delta i de olika aktiviteterna. Det är en sak att visa vägen och en annan att konkret hitta tiden i det enskilda företaget för att exempelvis gå en utbildning. Uppföljning av varje aktivitet är ett viktigt



Möte mellan mentor och adept i produktionen.

instrument för att ständigt kunna förbättra och förändra. Utvärderingarna har generellt visat mycket goda resultat och närheten till företagen under hela utvecklingsprocessen är en viktig framgångsfaktor.

Ledarskap och organisationsförmåga

Att leda ett långsiktigt och omfattande program av Menys karaktär handlar om att hantera balansgången mellan tydlighet och flexibilitet.

Tydlighet med avseende på att ramar och förutsättningar för de olika verksamheterna är kända och accepterade.

Flexibilitet med avseende på att varje medarbetares kunskap och kompetens tas tillvara så att de inom ramen för sitt uppdrag har fria händer att anpassa upplägg och genomförande. I grunden är detta fråga om organisations-

förmåga – att hantera befintliga resurser på ett så smart sätt som möjligt.

Vår erfarenhet är att de olika ledningsnivåerna, från styrelse ned till enskilda kursledare, måste vara samstämda, att alla drar åt samma håll. Detta sker inte av sig självt utan kräver en kontinuerlig dialog och högt i tak. Vidare har det visat sig viktigt att inom programmet förvalta ett antal kärnkompetenser (individer), vilket skapat trygghet och möjliggjort långsiktighet.

Insteg i akademien och företagsnytta

Hur förenar man att ha två skilda målgrupper? Dels ska företagen ligga i fokus och få en efterfrågestyrd utbildning och dels ska kompetensgivarna, det vill säga forskare

och lärare känna att man kan utvecklas i sin verksamhet genom att delta.

En förutsättning är givetvis att forskare och lärare har incitament för att samverka. Samverkan handlar initialt om att hitta en gemensam strävan att samlas kring. I Meny fall har det ofta handlat om att samlas kring ett gemensamt intresse kring ett problem, en fråga eller ett ämne. Det gäller då att identifiera dem som har intresse av att medverka på någon av de arenor som Meny erbjuder.

Rätt använda ger sådana arenor möjligheter för aktörerna att skapa nya innovativa och verkningsfulla koncept som stärker dialogen mellan akademien och industrin än mer.

En positiv erfarenhet ger kraft att fortsätta och just erfarenheten av att arbeta med Meny verktyg, både för forskare och för företag, har visat sig leda till spin off-effekter. Utmaningen har varit att hitta områden där den ömsesidiga nyttan uppstår.

Regionala omvärldsförändringar

Under de år som Meny pågått har också den regionala strukturen förändrats i landet. För Västra Götaland och region Skåne är denna utveckling mycket tydlig genom de bildade storlänerna och det "självstyre" och utökade stöd för regional utveckling som har öppnats.

Menyprogrammet har varit och är en nationell investering i metoder för kunskapsöverföring. Kunskapen har inga gränser, men hur den paketeras och utnyttjas kan skilja sig åt mellan olika regioner och olika företags intresseområden.



Styrelseordförande Jan Rosenström, programdirektör Margareta Stigson och biträdande programdirektör Yngve Andersson har alla varit med sedan starten av Meny.

Därför är det naturligt att i den nya fas där Meny befinner sig, fortsätta att arbeta med verktygen på ett nationellt plan, men att de anpassas på bästa sätt för företagen i respektive region.

På så vis blir omvärldsförändringar en kraft som bidrar till att göra ett stort program som Meny både långsiktigt hållbart och kostnadseffektivt ur hela samhällets perspektiv.

Deltagare i programmet meNY

Ledning

Operativ ledning

Programdirektör Margareta Stigson, SLU Skara
Biträdande programdirektör Yngve Andersson,
SIK Göteborg

Ledningsgrupp

Margareta Stigson, SLU Skara
Yngve Andersson, SIK Göteborg
Ulf Edlund, Umeå universitet
Björn Bergenståhl, Lunds tekniska högskola
Ylva Dandanell Daveby, Högskolan i Kalmar (t o m 2002)
Håkan Hallmer, Högskolan i Kalmar (fr o m 2002)

Styrelse

Jan Rosenström (ordförande), tidigare VD Livsmedels-
industrierna
Marianne Härning-Nilsson, VD Marianne's Farm
Svante Svensson, Orkla Foods
Hampe Mobärg, VD Maskinentreprenörerna, tidigare
informationsdirektör Swedish Meats (fr o m
2004)
Peter Rotschild, VD BioGaia (t o m maj 2007)
Ulla Edling, Sverigechef, Carlsberg Sverige (t o m 2003)
Olof Wallin, VD Norrmejerier (t o m 2002)
Johan Carlsten, prorektor, Chalmers (t o m 2002)
Inga-Britt Gustafsson, Örebro universitet (2003–2006)

Nyckelfunktioner 2008

Utbildningsledare

Maria Lingaas, Meny Göteborg

Utbildningssäljare

Stina Fjelkner-Modig, Lund

Informatör

Anna-Karin Hallgren, SLU Skara

Teknisk support

Johan Grundin, SLU Skara

Ekonomi

Inga-Britt Bohlin, SLU Skara

Pedagogiskt stöd

Anne Algers, SLU Skara - webbaserad utbildning
Magnus Ljung, SLU Skara - Menycirklar
Mats Strandell - Menycirklar
Ulla Lindgren - mentorskapsprogram

Utvärderare

Marie Kårebrand, Umeå universitet
Magnus Ljung, SLU Skara



Metoder och lärdomar är framtagen av expertkompetensprogrammet Meny. Ansvarig utgivare är programdirektör Margareta Stigson och biträdande programdirektör Yngve Andersson. Huvudansvaret för samordningen och bearbetningen av texterna har legat på Anna-Karin Hallgren, men flera andra skribenter har bidragit med underlag och texter. Värda att nämnas är framför allt Maria Lingaas, Magnus Ljung, Mats Strandell, Anne Algers, Ulla Lindgren, Peter Hylmö och Olle Vogel. Fotografierna är tagna av fotografen Jan Andersson m fl. Dessutom förekommer friköpta byråbilder. *Metoder och lärdomar* har producerats i samarbete med Texttanken och trycktes i maj 2008 på Tabergs Tryckeri AB



Några av Menys medarbetare. Övre raden: Peter Hylmö, Maria Lingaas, Stina Fjclkner-Modig, Ulla Lindgren och Yngve Andersson. Mittenraden: Anna-Karin Hallgren, Marie Kårebrand, Maria Trenter och Magnus Ljung. Nedre raden: Mats Strandell, Inga-Britt Bohlin och Margareta Stigson.