

**Paper til HSS-05, Tønsberg 1.-3. juni 2005.**

## **Samhandling med omgivelsene - under hvilke vilkår?**

### **Eksemplet Høgskolen i Telemark.**

**John-Erik Larsen**

**Høgskolen i Telemark**

John-Erik Larsen  
FoU-leder  
Høgskolen i Telemark, Postboks 203, 3914 Porsgrunn  
Tlf. 0047 35575019, mob. 0047 90039188  
e-post: john-erik.larsen@hit.no

## I. Innledning

Målet med artikkelen er å undersøke i hvilken grad ulike interne vilkår er til stede ved Høgskolen i Telemark (HiT) som kan bidra til at institusjonen øker samhandlingen med det regionale arbeids- og næringslivet for å oppnå verdiskapning i regionen. På 90-tallet oppstod det en økt interesse for teorier om samhandling mellom kompetanseinstitusjoner, arbeidsliv og det offentlige. For å oppnå sterkere samhandling med omgivelsene, er det behov for institusjonelle endringer. I de senere år er bl.a. det faglige personalets betydning for utviklingen vektlagt, og at nyskaping kun vil skje ved at faglig ansatte føler eierforhold til denne endringen.

Høgskolesektoren har opplevd et økt politisk press for å utvikle høgskolen som regional utviklingsaktør. Både sentrale myndigheter, Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD) og Kommunal- og regionaldepartementet (KRD), og fylkeskommunen har forventninger til at de statlige høyskolene skal spille en aktiv rolle i utviklingen av regionen. I hvilken grad interessen og kompetansen blant fagansatte ved HiT er for å samarbeide med omgivelsene, og hvordan de mener høgskolen legger til rette for slikt samarbeid, vil stå sentralt i artikkelen. Et utvalg av ansatte ved HiT med erfaringer fra ulike typer FoU-arbeid er blitt spurt om deres egen evne til å samarbeide med omgivelsene, om synspunkter på høgskolens virkemidler for slik virksomhet, om hvordan høgskolen tilrettelegger for samhandling og om hvilke former for samhandling den enkelte foretrekker.

Det er behov for å utvide kunnskapsgrunnlaget om samhandlingen mellom høgskolesektoren og lokalt/regionalt samfunns- og næringsliv. Økt fokus på høgskolenes rolle som regionale utviklingsaktører aktualiserer behovet for dokumentasjon av erfaringer fra pågående prosesser. Også den økte interessen for betydningen av samarbeid mellom det politiske nivå, privat

næringsliv og kompetanseinstitusjoner, og den økte interessen for inngåelse av partnerskap i dette samarbeidet, forsterker behovet for formidling og erfaringsutveksling.

## **2. Samhandling med omgivelsene**

Interesse for hvordan kunnskapsorganisasjoner som universiteter, forskningsinstitusjoner og høyskoler i samarbeid med næringslivet og offentlige institusjoner (staten, fylkeskommuner og kommuner) kan spille en viktig rolle for innovasjoner og regionale utviklingsprosesser, har i Norge og andre nordiske land bl.a. vært inspirert av arbeidet rundt Triple Helix modellen til Etzkowitz og Leydesdorff (1997).

Årsakene til at akademia, industri og myndighetene kommer tettere sammen, er knyttet til ny kunnskap om hvordan innovasjoner blir til. Forestillingen om at innovasjonsprosessen går i en rett linje fra grunnforskning via anvendt forskning til produktutvikling (den lineære modellen), er byttet ut med modeller som beskriver innovasjoner i dynamiske nettverk. (Gulbrandsen 1995). Tidligere var det vanlig å støtte forskning ut fra teorien om at resultatene vil gradvis sildre ned i næringslivet. Fokus blir nå rettet mot at kunnskap ikke overføres fra kompetanseinstitusjoner til næringslivet, men er noe som utvikles gjennom samspill. Utfordringen blir å bidra til et næringsmiljø med mest mulig samhandling mellom aktørene. En viktig forutsetning for å lykkes i dette arbeidet er at aktørene også er i stand til å ta ansvar for hverandres oppgaver. Dette stiller omfattende krav til de enkelte aktørenes evnen til å ta initiativ, ha gjensidig tillit og til samarbeidskompetanse.

Trekantsamarbeidet har spesielt vært fokusert i forbindelse med innovasjonsstrategier. Dette isolerer likevel ikke modellens anvendelse på andre områder av høyskolens eksterne virksom-

het som f.eks. etter- og videreutdanningsarbeidet og rådgivningstjenester mot små og mellomstore bedrifter (SMB). Læring, nyskaping og kunnskapsspredningen skjer ikke i et vakuum. Tvert imot skjer læring og nyskaping gjerne i toveiskommunikasjon med kunder, leverandører, konkurrenter og offentlige institusjoner. Et argument for å være opptatt av det lokale er knyttet til hvordan kunnskap oppstår. Geografisk nærhet er et fortrinn for å få en effektiv interaksjon. En geografisk opphopning av foretak innen én eller nær beslektede næringer vil ytterligere lette denne produksjon og spredning av kunnskap.

Samarbeid mellom praktikere utenfor høgskolen og forskere, lærere og studenter ved høgskolen innenfor en rekke områder, kan skape kunnskaper som er nydannende og anvendbar om høgskolens selvstyre og autonomi respekteres (Brulin 1998). Kritikerne av den lineære modellen forfekter en modell som stimulerer til en tettere interaksjon mellom de ulike aktørene, som legger vekt på praktikernes tause kunnskap og erfaringsbaserte spørsmål, og som tar hensyn til ulike lokale forutsetninger som identitet og kultur (den horisontale modellen). Den horisontale modellen synes å kreve en geografisk nærhet der bl.a. utviklingsdynamikken bygger på gjensidig tillit og kunnskapsdeling (Asheim 1996). I Sverige har diskusjonen og utprøving av ulike pilotprosjekter vært relativt utbredt. Selv om den tradisjonelle måten å overføre kunnskaper og ideer fra universitets- og høgskoleverden til omgivelsene ikke lenger anses som tilfredsstillende, savnes likevel de lysende eksemplene på en horisontal utviklingsdynamikk omkring de svenske universitet og høgskolene (Brulin 1998:57):

*"Även om det finns embryon till spindelvävsliknande nätverk, finns det fortfarande anledning att ifrågasätta om vi verkligen skymtar framväxten av en horisontell utvecklingsdynamik. Än så länge verkar få av initiativen ge energi åt en självgående, horisontell utvecklingsdynamik...Föreställningen om en linjär modell för kunskapsöverföring mellan högskola och omgivning lever i hög utsträckning kvar."*

I Norge har det også i debattene om kunnskapsproduksjon, kommet fram kritikk mot den horisontale modellen. Her blir det bl.a. hevdet at (NIFU 2004:13):

*"De nye forklaringsmodellene om kunnskapsproduksjon er svakt empirisk fundert; mest fordi det ikke er utført studier som etterprøver tilnærmingene for å forklare empirisk observerte utviklingsforløp."*

Skal utviklingen mot en horisontal modell skyte fart, er det bl.a. behov for at dagens høgskoleansatte akademikere evner å ta initiativ og ansvar. Dette betyr at det bl.a. må skapes en parallell læringsstruktur, dvs. muligheter for medarbeiderne til å treffes for å utvikle virksomheten (Brulin 1998).

Til tross for en økende interesse for høgskolenes rolle til å bidra til innovasjoner og regional utvikling, er det få anvisninger som peker på hva som må være til stede for at høgskolene skal oppfylle den rollen<sup>1</sup>. Det kanskje viktigste i denne sammenheng er at den horisontale modellen må få en strukturell innvirkning på høgskolenes organisering, og ikke bare etablere et begrenset omfang av sidefunksjoner for å opprettholde en viss samhandlingen mellom høgskolene og omgivelsene (Brulin 1998).

### **3. Høgskolenes endrede rolle som regionale utviklingsaktører**

I Sverige har nye teoretiske innsikter om samarbeid mellom academia, næringsliv og offentlige myndigheter spredt seg til departementene og politikere som forventer at bl.a. høgskolene deltar i ulike samarbeidsformer som innovasjonssystemer og Triple Helix (Eriksson og Hofmaier 2005). Den samme utviklingen skjer også i Norge.

---

<sup>1</sup> Se Arbo P. 2001: "Hvordan kan de statlige høgskolene styrke sin posisjon som regionale utviklingsaktører?" Foredrag på seminar i SMB-Høgskole, Norges forskningsråd, Scandic Hotel St. Olav, Oslo 28.8.01. Arbo gir en oversikt over hvordan høyere utdannings- og forskningsinstitusjoner er med på å fremme regional utvikling. De seks hovedtypene av effekter som presenteres er likevel mer generelle effekter av institusjonenes tilstedeværelse enn det er en anvisning av hva som må være til stede for at institusjonene skal betraktes som aktive regionale utviklingsaktører.

Høgskolene fikk i Stortingsmelding nr. 27 (2000-2001), *Kvalitetsreformen* i oppdrag å spille en sentral rolle i regional næringsutvikling. Stortingsproposisjon nr. 1 (2001-2002) la vekt på at høgskolene fra og med budsjettet for 2003 ville få nye økonomiske rammebetingelser som grunnlag for sin virksomhet. De nye rammevilkårene åpner også for betydelig vekst, faglig utvikling og kraftig forsterket rolle for høgskolen som aktør i et stadig mer kunnskapsintensivt arbeids- og samfunnsliv. Dette gjelder området som i dag betegnes som "eksternt finansiert virksomhet" - virksomhet finansiert via andre kilder enn den ordinære budsjettildelingen fra staten<sup>2</sup>. I forbindelse med den nye universitets- og høgskoleloven i 2002 ble samarbeid med samfunns- og næringsliv tatt inn som en del av høgskolens formål ved siden av utdanning, forskning og formidling. Bevilgningene over statsbudsjettet har også blitt mer resultatorientert. I St.prp. nr. 1 (2002-2003) ble det lagt vekt på sektorens ansvar for kompetanseutvikling og nyskapende virksomhet i regionene. Regjeringens plan for en helhetlig innovasjonspolitik (Nærings- og handelsdepartementet 2003) fremhever betydningen av forsknings- og utdanningsinstitusjonene samarbeider med regionalt næringsliv og regionale utviklingsaktører med sikte på å utvikle, tilby og spre relevant kunnskap. I den nye forskningsmeldingen, Stortingsmelding nr. 20 (2004-2005), *Vilje til forskning* legges det også vekt på samspill mellom forskning og næringsliv (s. 102):

*"Innovasjon skjer i samspill mellom mennesker, organisasjoner og bedrifter. Enkeltbedrifter kan vanskelig ha oversikt over, inneha eller håndtere all relevant kunnskap, og er derfor avhengig av samspill med andre bedrifter og kunnskapsmiljøer. ... Det å styrke de regionale nærings- og kompetansemiljøene og deres forgreninger ut over regionen vil være god innovasjonspolitik og bygge opp under målet om økt verdiskapning i hele landet. ...Siden innovasjonsvirksomheten involverer mange selvstendige, men funksjonelt avhengige aktører, må samspillet partene imellom baseres på frivillighet og gjensidig nytte. Aktørene må gjennom dialog og forhandlinger finne frem til felles satsninger og prioriteringer."*

---

<sup>2</sup> Samtidig med økt vekt på "eksternt finansiert virksomhet" innføres det nå en ny forskningskomponent i universitets- og høyskolesektoren der økt vitenskapelig publisering ved institusjonene skal premieres. Om den nye forskningskomponenten vil dreie oppmerksomheten bort fra betydningen av institusjonenes samhandling med omgivelsene er interessant, men ikke tema for denne artikkelen.

Myndighetenes vektlegging av samspillet mellom bl.a. virksomheter og kunnskapsmiljøer er også en balansegang mellom retorikk på den ene side og lederstjerne på den annen side. For politiske myndigheter er det ofte viktig å anvende begreper som peker ut en retning og stimulere til at denne retningen følges. Eriksson og Hofmaier (2005:2) beskriver dette forholdet slik:

*"Politiker har alltid brukat slagord och använt retoriska knep för att få oss att följa. En närmare granskning visar också att begrepp som kluster, innovationssystem, lärande regioner m.fl. är ett slags ledbilder... Uppmaningen till att skapa och delta i ett innovationssystem eller en triple helix formation innebär att det finns ett mål som visserligen måste tolkas men som vi upplever som möjligt att skapa och som viser som önskvärt. Vi vet visserligen inte exakt hur vi når dithän men oklarheten i ledbilden gör att vi tvingas till reflektion över mål och medel."*

For at myndighetenes arbeid med påvirkning og oppfordring til høgskolene om å øke samhandlingen med omgivelsene ikke kun skal oppfattes som retorikk, er det viktig at høgskolens ledelse og ansatte opplever at det også er tilstrekkelig med rammer, virkemidler og vilkår for slik samhandling.

Målene for en nasjonal innovasjonspolitik må, for at de skal kunne gjennomføres, bl.a. være forstått og uttrykt i ulike regionale kompetansemiljøer som de statlige høgskolene. Ved HiT er ambisjonene på dette området nedfelt i høgskolens nye strategiske plan 2005-2009<sup>3</sup>, s. 10:

*"HiT skal være en sentral utviklingsaktør, særlig i egen region, som er åpen mot omverdenen, øker samarbeidet med samfunns- og næringsliv, bidrar til innovasjon og verdiskaping, medvirker til å utvikle lokalt og regionalt kulturliv, og legger forholdene til rette for at forskningens resultater blir utnyttet slik at de kommer samfunnet til gode."*

I den regionale arbeidsdelingen har fylkeskommunen rollen som folkevalgt leder for det regionale partnerskap og for regional utvikling, jf. Stortingsmelding nr. 31 (2000-2001) *Kommune, fylke, stat – en bedre oppgavefordeling*. Dette innebærer blant annet at fylkeskommunen skal samarbeide med og være pådriver overfor statsetatene når det gjelder å rette inn ressurse-

---

<sup>3</sup> Strategisk plan for Høgskolen i Telemark 2005-2009 - På vei til universitet.

ne for regional utvikling slik det kommer til uttrykk i fylkesplanen. I Stortingsmelding nr. 19 (2001/2002), *Fylkeskommunen som regionalpolitisk aktør* ble rollen fra å være myndighetsutøver til partner ytterligere understreket ved å fremheve at fylkeskommunen skal utvikle et tettere regionalt samarbeid mellom høgskole, regional statsforvaltning, kommuner, de frivillige organisasjoner og næringsliv for å dekke regionens kompetansebehov på en best mulig måte.

Fylkestinget vedtok i juni 2002 Fylkesplan for Telemark 2002-2005. Under satsingsområde kompetanse ble det formulert et mål om å utvikle et velfungerende samspill mellom høgskole, samfunns- og arbeidsliv og offentlig sektor. I mai 2003 ble det inngått en partnerskapsavtale mellom HiT og Telemark fylkeskommune (TFK)<sup>4</sup>. Intensjonen med dette partnerskapet er at TFK/HiT skal være et verktøy for regional næringsutvikling gjennom å samle interessenter og å initiere, etablere og følge opp tilsvarende partnerskap innenfor prioriterte enkeltområder<sup>5</sup>.

Også fra næringslivets side har det de seinere årene lagt sterkere vekt på betydningen av økt samarbeid mellom Høgskolen i Telemark, næringslivet i regionen, lokalt virkemiddelapparat, kommunene i fylket og Telemark fylkeskommune. Blant annet illustrerer organiseringen av VS-2010 i Telemark dette. Deltagere i dette verdiskapningsprosjektet er NHO og LO i Telemark, Vekst i Grenland, Høgskolen i Telemark, Telemark fylkeskommune og Innovasjon-Norge i Telemark.

I forbindelse med teorier om samhandling med omgivelsene, nasjonale dokumenter, høgskolens strategiske plan og regionens forventninger til høgskolen, er det blitt pekt på at det ikke mangler krav og forventninger til høgskolens betydning som regional utviklingsaktør. Det er ulike forhold som har betydning for økt samhandling mellom høgskolene, arbeids- og nær-

---

<sup>4</sup> Partnerskapsavtale mellom Høgskolen i Telemark og Telemark fylkeskommune 13.05.03.

<sup>5</sup> Telemark fylkeskommune/Høgskolen i Telemark 2003: "Samhandling for regional næringsutvikling - Utredning fra arbeidsgruppe".



ingsliv og det offentlige. Det ble nevnt innledningsvis at en grunnleggende forutsetning for å lykkes med disse ambisjonene, er at fagansatte på høgsolen selv føler et eierforhold til endringene. I forskningsmeldingen, *Vilje til forskning*, blir det også fremhevet at samspillet må baseres på frivillighet og gjensidig nytte. Viktige forutsetningen for dette er at ansatte selv føler at de har nødvendig interesse og kompetanse eller muligheter til å utvikle kompetanse på dette området. Ansattes rammebetingelser som motivasjonssystemer, tidsressurser for denne type arbeid, og en tilpasset organisasjonsmodell, er også viktige forutsetninger for å lykkes i samarbeidet med arbeids- og næringsliv. Spørsmål som er relevante i denne sammenheng er:

- ❑ Opplever ansatte at de har kompetanse og holdninger til å kommunisere og til å inngå i prosjekter som gir gjensidig læring med eksterne aktører?
- ❑ Mener ansatte at det er en kultur for anerkjennelse av samhandling med omgivelsene som gir utviklingsmuligheter og som er meritterende.
- ❑ Er det tilstrekkelige belønningssystemer intern i høgsolen, i følge ansatte, for å delta i prosjekter med eksterne aktører?
- ❑ Synes ansatte at det er avsatt nødvendige tidsressurser for å involvere seg i denne type prosjekter som kan inngå som en del av høgsolens primæroppgaver?
- ❑ Opplever ansatte at det finnes nødvendige organisatoriske enheter (styringssystemer internt i høgsolen), administrativ bistand og en kompetent faglig ledelse for å drive fram innovasjonsprosjekter i samhandling med omgivelsene?
- ❑ Mener ansatte at de deltar i regionale nettverk som kan betegnes som nødvendige for samhandlingen med omgivelsene, og eksisterer det i tilfelle nødvendig tillit mellom aktørene?

Kapittel fem inneholder en undersøkelse blant fagansatte ved HiT hvor slike spørsmål stilles. Men før det skal høgsolen og dens erfaringer med omgivelsene kort presenteres.

#### 4. Høgskolen i Telemark - kontakten med omgivelsene

Telemark består av en region som grovt kan inndeles i et industrielt og tjenesteytende omland i nedre del av fylket, og et ruralt distrikt bestående av turisme og nisjeproduksjon av matvarer i midtre og øvre del av fylket. Det er et politisk ønske om en balansert regional utvikling i alle deler av regionen<sup>6</sup>.

I 1994 ble Telemark Distriktshøgskole, Telemark lærerhøgskolen, Akademiet i Rauland, Telemark ingeniørhøgskolen og Telemark sykepleierhøgskole slått sammen til Høgskolen i Telemark. Høgskolen er i 2005 den femte største av de statlige høgskolene, ca 4.800 studenter og 490 årsverk. Til sammen har HiT ca 50 doktorgradsstipendiater. De siste fire årene har faglig ansatte og stipendiater ved høgskolen bl.a. hvert år produsert mellom 22 og 37 artikler i internasjonale tidsskrifter med refereordning og hvert år mellom 15 og 36 faglige bøker og lærebøker<sup>7</sup>.

Høgskolen har fire studiesteder: Bø, Notodden, Rauland og Porsgrunn, og driver desentralisert virksomhet flere steder. Sammen med universitetene, de vitenskapelige høgskolene og kunsthøgskolene er HiT del av et nasjonalt nettverk for høgre utdanning, forskning og formidling. Innenfor følgende områder driver høgskolen faglig virksomhet: Helse- og sosialfag, kultur- og kunsthøgskolen, derunder humaniora, lærerutdanning, teknologi og miljøfag og økonomisk-administrative fag. Det drives forsknings og utviklingsarbeid innenfor disse fagområdene, og veiledning av doktorgradsstipendiater innenfor teknologiske fag, natur- helse- og miljøvern-fag, idretts- og friluftslivsfag og kultur og kunsthøgskolen. Utdanningsvirksomheten omfatter profesjonsutdanninger, disiplinorienterte og tverrfaglige studier på lavere nivå, og mastergradsut-

---

<sup>6</sup> Telemark fylkeskommune 2002: *Fylkesplan for Telemark fylkeskommune 2002-2005*.

<sup>7</sup> Jf. Bibsys grunnlagsdata for budsjetttrapport til UFD 2001-2004 for HiT.

danninger på 8 områder. HiT har betydelig eksternt finansiert virksomhet og formidlingsvirksomhet, og en rekke internasjonale avtaler. I høgskolens nylig vedtatte strategiske plan 2005-2009, er det nedfelt et langsiktig mål om at høgskolen alene eller sammen med andre, skal bli universitet innen 2013. For at dette skal oppnås må høgskolen bl.a. ha doktorgradsutdanning innen fire områder hvorav to er regionalt forankret.

HiTs samhandling med omgivelsene har økt de senere år. På midten av 80-tallet var det forskningsstiftelsene som tok seg av det aller meste av eksterne oppdrag. Forskningsstiftelsene i Telemark ble, som ellers i landet, bl.a. dannet for å ta seg av den eksternt finansierte virksomheten ved høgskolene slik at denne typen virksomhet kunne holdes atskilt fra de statlige forpliktelsene til høgskolen. Utover på 90-tallet skjedde det vesentlige endringer i forholdet mellom forskningsinstituttene og høgskolene. I Telemark ble det nedsatt et utvalg med representanter fra forskningsstiftelsene i Telemark<sup>8</sup>, HiT og representanter fra nærings- og arbeidsliv i fylket. Utvalget anbefalte i 1994 bl.a. at forskningsstiftelsene og høgskolen bør inngå et samarbeid om et høgskolesenter som legger vekt på næringslivets behov. Arbeidet førte imidlertid ikke til opprettelse av et slikt høgskolesenter. I følge Clark (1998) er nettopp slike randseinstitusjoner viktig for å legge til rette for en bredere kontaktflate mot bedrifter og oppdragsgivere slik at de kan fungere som "meglere" mellom forskningsmiljøene og omgivelsene utenfor. Fafo (2002) hevder at det er vanskelig å spore noen konkret oppfølging av anbefalingene og sier videre at (s. 4):

*"Evnen til å iverksette vedtak og bruke tilrådinger konstruktivt er ikke særlig fremtredende. Ved hjelp av iverksettingsteori gir vi følgende forklaring på den manglende iverksettingen;*

- a. Målene har vært klare og konkrete nok til å kunne settes ut i livet, men*
- b. Det har ikke vært tilstrekkelig konsensus om målene, og det har gjort det vanskelig for hver av aktørene å bidra til å bygge en større virksomhet i samarbeid med andre, og*

---

<sup>8</sup> Telemarksforskning-Bø og Telemarksforskning-Notodden

- c. *Ingen av de involverte aktørene, verken stiftelsene eller HiT har avsatt tilstrekkelige ressurser til å få i gang og gjennomføre tiltak som var nødvendige for å realisere de vedtatte målene."*

En viktig problemstilling i denne sammenheng, som det ikke er rom for å drøfte her, er hvilken innvirkning mangelen på et slikt nærmere samarbeid mellom høgskolen og forskningsinstituttene får for oppbyggingen av en egen organisasjonsmodell ved HiT. I dag arbeider en del av høgskoleansatte i 2-stillinger ved forskningsinstituttene i Telemark.

I mars 2004 ble det opprettet et kontor for eksternt finansiert virksomhet som har ansvar for å øke høgskolens samhandling med omgivelsene. Målet for kontor for eksternt finansiert virksomhet er å innlemme HiTs relasjoner til omgivelsene som en del av primærvirksomheten<sup>9</sup>.

Samhandlingen med omgivelsene skjer spesielt gjennom etter- og videreutdanningstilbud med kurs og oppdragsenheter på avdelingsnivå, og gjennom Forskningsrådets program Næringsrettet HøgskoleSatsing (nHS). Dette programmet har tre strategier, jf. NIFU 2004. Institusjonsstrategien skal bidra til å stimulere institusjonelle og strategiske endringer internt i høgskolene slik at høgskolene øker sin samhandling med arbeids- og næringsliv. SMB-Kompetanse strategien som fokuserer på at bedriften ansetter en kandidat med minimum to års høgskoleutdanning til prosjektarbeid i bedriften. Og til slutt regional innovasjonsstrategi som skal bidra til at de statlige høgskolene styrker samhandlingen med andre aktører i regional næringsutvikling.

---

<sup>9</sup> Målet for kontoret er at eksternt finansiert virksomhet skal utvikles til å bli en sentral og naturlig del av primærvirksomheten ved HiT. HiT skal gjennom dette bli en viktig leverandør av etter- og videreutdanningstilbud og forsknings- og utviklingskompetanse i regionen. Virksomheten skal være lønnsom, og den skal bidra til å heve den samlede faglige kvaliteten ved HiT. Det skal utvikles en profesjonell og velfungerende organisasjon for eksternt finansiert virksomhet. Samarbeidet med forskningsinstituttene i Telemark skal videreutvikles for å oppnå en best mulig utnyttelse av de samlede ressursene.

Høsten 2004 gjennomførte Fafo en undersøkelse av erfaringene med næringsrettet høyskole-satsning ved HiT. Vurderingen av høyskolen gjordes ut fra gjennomgang av skriftlig materiale og femten telefonintervju med interne og eksterne personer. Fafo (2005:33-34) oppsummerer undersøkelsen bl.a. med følgende:

*"Vi har analysert HiTs deltakelse i nHS-programmet som høyskolen tar i bruk for å utvikle høyskolen langs tre viktige dimensjoner. Et springende punkt er om høyskolen lykkes med dette. En del av svaret får vi ved å fylle ut båsene i matrisen som vi introduserte i kapittel 1.*

	<i>Innhold (i tiltak og initiativer)</i>	<i>Målsetning</i>	<i>Målgruppe</i>	<i>Deltakere interne/ Eksterne</i>	<i>Arenaer</i>	<i>Resultater</i>
<i>Institusjons- Strategi</i>	<i>Synergi i HiTs deltakelse i programmer og tiltak under NFR, Innovasjon Norge...</i>	<i>Mer samordnet ekstern virksomhet ved HiT</i>	<i>Ansatte ved HiT</i>	<i>Hovedsakelig interne</i>	<i>Interne prosesser rundt Kontoret for ekstern virksomhet</i>	<i>Opprettelse av Kontoret, avklaring av budsjettansvar og samarbeid med avdelingene</i>
<i>SMB- kompetanse- strategi</i>	<i>Betjene SMB ved samlet utnyttelse av virkemidler for innovasjon, entreprenørskap, FoU og EVU</i>	<i>Styrke SMBs evne til FoU-relatert innovasjon</i>	<i>SMB i fylket</i>	<i>Særlig Avd. for teknologiske fag og Avd. for allmenne fag</i>	<i>Programmer og virkemidler for SMB</i>	<i>Bedriftstopphold for kandidater fra HiT, studentprosjekter i bedriftene</i>
<i>Regional innovasjons- strategi</i>	<i>Kombinere virkemidler for FoU, næringsutvikling og EVU</i>	<i>Gjøre HiT til bedre regional samarbeidspartner</i>	<i>Nøkkeltører i regional utvikling</i>	<i>I prinsippet hele høyskolen, private og offentlige virksomheter</i>	<i>Regionale fora og nettverk</i>	<i>Tette nettverk, gjennomgående deltakelse på ledernivå</i>

*Til tross for resultatene som høyskolen kan oppvise innenfor de tre strategiene i programmet nHS, er det ingen automatisk sammenheng mellom formell måloppfyllelse i nHS og reelle endringer internt i høyskolen. Denne utfordringen med å omforme prosjekterfaringer i nHS til varige endringer i høyskolens egne praksisformer og interne strukturer, gjenspeiles særlig i våre intervjuer med ansatte ved høyskolen."*

I Fafos undersøkelse påvises det formelle resultater av de ulike strategiene, men at det likevel er vanskelig å påpeke reelle endringer internt på høyskolen. Også på denne bakgrunn vil det være interessant å se nærmere på hvordan ansatte selv opplever i hvilken grad ulike forutsetninger for å øke samhandlingen med omgivelsene, er til stede.

## 5. Interne vilkår for samhandling med omgivelsene

Nedenfor presenteres resultatene fra en spørreundersøkelsen som er foretatt blant HiTs fagansatte i mars 2005. Undersøkelsen er basert på et relativt enkelt spørreskjema som bl.a. fokuserte på fagansatte holdninger og kompetanse til å inngå samarbeid med arbeids- og næringsliv, i hvilken grad fagansatte mener det er tilstrekkelig incitament internt i høyskolen til å inngå slikt samarbeid, om høyskolens nåværende organisasjonsmodell er egnet til å fremme slikt samhandling og hvilken form for samhandling om FoU-prosjekter fagansattes ønsket med omgivelsene (se vedlagte spørreskjema).

Høyskolen har ca 300 fagansatte. Av 68 fagansatte som fikk tilsendt spørreskjema svarte 48 ansatte som gir en svarprosent på 71<sup>10</sup>. Respondentene er ansatt på 9 institutter fordelt på alle fire avdelingene. Ansatte ble valgt ut fra et utvalg som har erfaringer med forsknings- og utviklingsprosjekter. Imidlertid har de ulike erfaringer med å samarbeide med arbeids- og næringsliv. Forsknings- og utviklingsprosjekter ble i denne sammenheng definert vidt til å gjelde grunnforskning, anvendt forskning og til utviklingsprosjekter som fremskaffer ny kunnskap. Flere av instituttene har mange ansatte som har deltatt i næringsrettet høyskolesatsning (nHS), mens ved andre institutter er ansatte ikke involvert i dette programmer, og har også liten erfaring med samhandling med regionale virksomheter. Ansatte på flere av instituttene har professorkompetanse og lang erfaring med tradisjonelle forskningsprosjekter.

Undersøkelsens omfang og dybde er relativt begrenset og må tolkes med forsiktighet. Likevel er det grunn til å hevde at den gir et bilde av fagansattes meninger om vilkår for samhandling med omgivelsene. Det vil også være interessant å trekke inn grad av erfaringer med samhand-

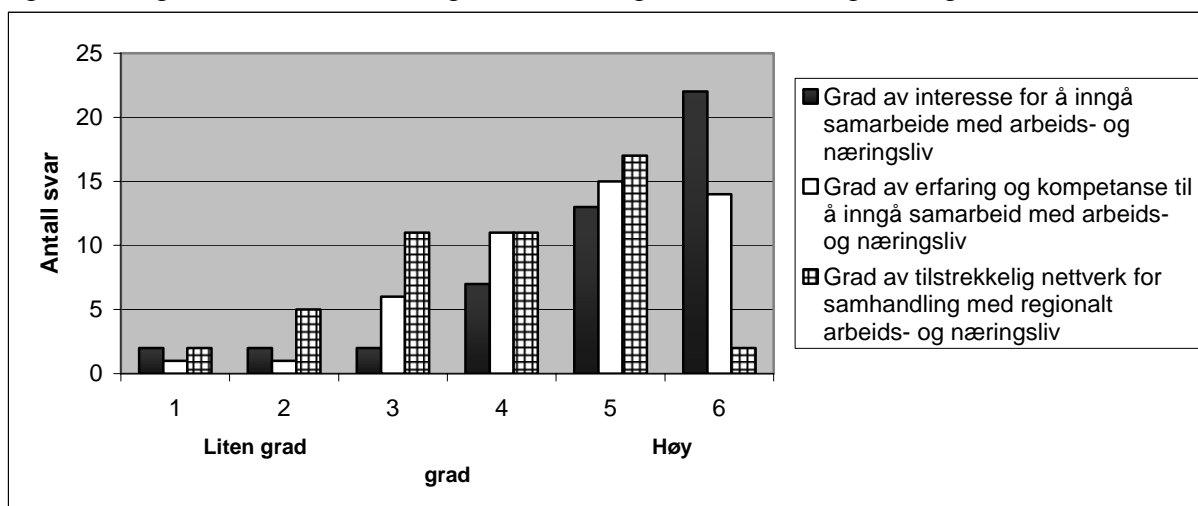
---

<sup>10</sup> Ved noen av spørsmålene vil det mangle 1-3 svar fordi noen respondenter unnlot å svare på ett spørsmål. Grunnen til det er mest sannsynlig at disse spørsmålene ble oversett.

ling med regionale virksomheter for å vurdere om dette kan være en vesentlig forklaringsvariabel når svarene skal tolkes.

Resultatene av undersøkelsen fremstilles her i fire figurer hvor svarene er organisert etter ulike spørsmål om fagansattes egne evner til samhandling, etter virkemidler fra høgskolen som belønningssystemer, anerkjennelse og stimulering til samhandling, etter systemer og rammer for slik samhandling som arbeidsplaner og organisasjonsmodell og til slutt synspunkter på ulike former for samarbeid om FoU. Svarene er gradert fra 1 (liten grad) til 6 (stor grad).

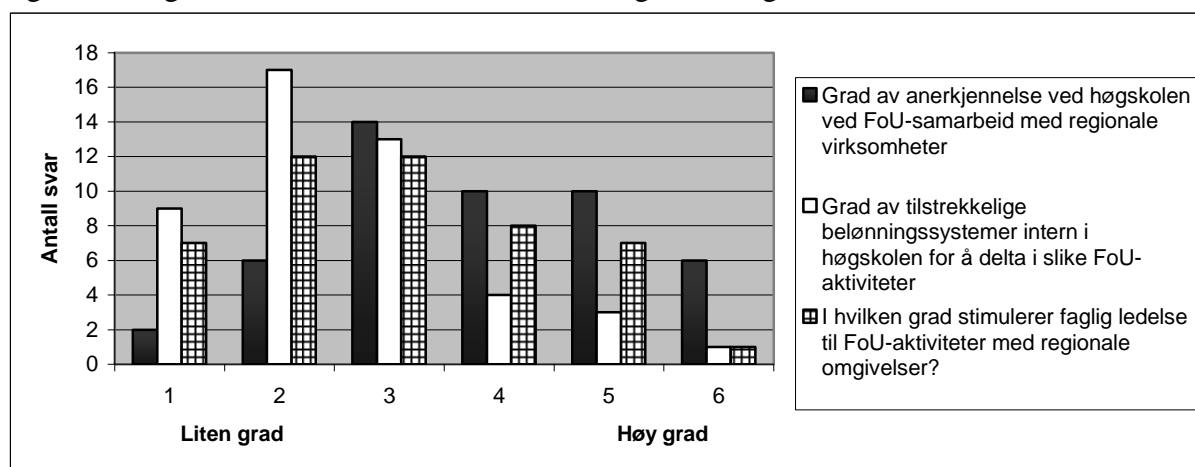
Figur 5.1 Fagansattes evne til å inngå samhandling med arbeids- og næringsliv.



Som det går fram av figur 5.1 gir fagansatte uttrykk for at de har en høy grad av interesse og kompetanse og erfaring med samhandling med arbeids- og næringsliv i regionen. Det synes ikke som om ulik erfaring med samarbeid med arbeids- og næringsliv har hatt noen innvirkning på disse svarene. Heller ikke er det betydelig forskjell i svarene ut fra hvilke stillingskategorier de enkelte ansatte har. Likevel viser det seg at de få respondentene som oppgir at de i liten eller middels grad er interessert og har kompetanse og erfaringer med samhandling med omgivelsene, representerer institutter med relativt liten grad av samhandling med omgivelsene. Dette er institutter innenfor såkalte tradisjonelle universitetsfag. På den annen side ser vi,

ikke overraskende, at ansatte fra institutter som har hatt en aktiv deltakelse i nHS-prosjekter gjennomgående svarer at de i høy grad har interesse og erfaring og kompetanse til å inngå samarbeid med arbeids- og næringsliv. I det tredje diagrammet i figur 5.1 ser vi at relativt mange mener å ha tilstrekkelig godt nettverk for samhandling med regionalt arbeids- og næringsliv. Sammenlignet med de to foregående spørsmålene er det likevel betydelig færre som mener de i høyeste grad (6) har et tilstrekkelig godt nettverk. Samtidig er det relativt mange som mener at de i middels grad har tilstrekkelig nettverk for samhandling. Bryter vi tallene ned på instituttnivå vises noe av det samme mønsteret her som for de to foregående spørsmålene; Ansatte fra institutt med tradisjonelle universitetsfag svarer oftere at de i middels eller liten grad har tilstrekkelig nettverk for samhandling enn ansatte fra institutt med profesjonsutdanninger og/eller som har en relativt høy aktivitet i nHS-prosjekter.

Figur 5.2 Høgskolens virkemidler for samhandling med omgivelsene.



Når fagansatte blir spurt om i hvilke grad høgskolen gir anerkjennelse ved FoU-samarbeid med regionale virksomheter, om det eksisterer tilstrekkelige belønningssystemer internt i høgskolen for å delta i slike aktiviteter og om faglig ledelse stimulerer til FoU-aktivitet med regionale omgivelser, er fagansatte relativt mindre tilfreds. Men også her er bilde sammensatt. Når det gjelder i hvilken grad FoU-samarbeid med regionale virksomheter gir anerkjennelse ved høgskolen fordeler svarene seg relativt jevnt på skalaen, men med vekt på at ansatte er i

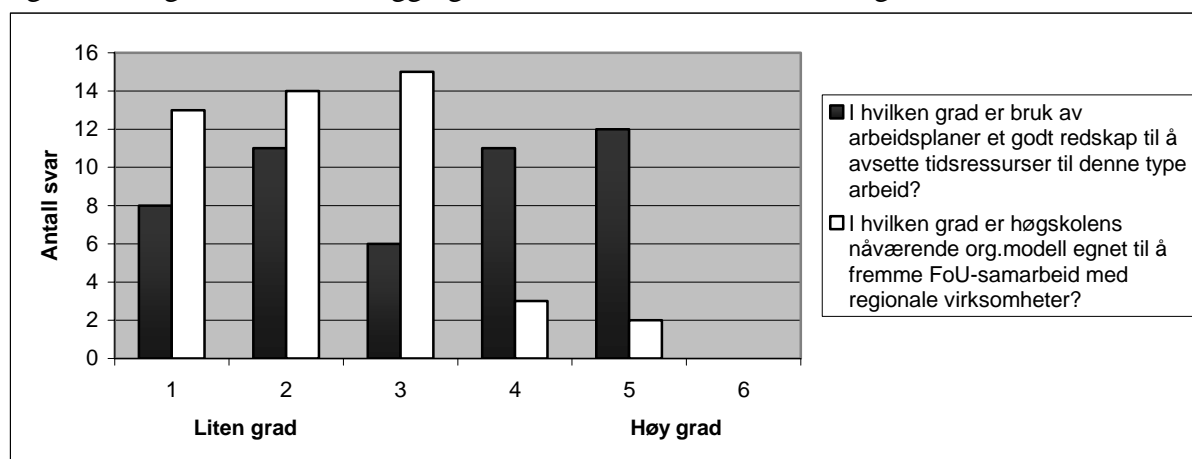


middels til høyere grad tilfreds. Tallene fordelt på instituttnivå viser at ansatte ved Avdeling for teknologiske fag og ansatte ved Institutt for økonomi og informatikk, som representerer de fagmiljøene som har mest erfaring fra nHS-prosjekter, kun er middels fornøyd. Ansatte ved Institutt for idretts- og friluftslivsfag og Institutt for kultur- og humanistiske fag er mer tilfreds med anerkjennelse fra høgskolen enn gjennomsnittet. Det sistnevnte instituttet har ikke hatt stor aktivitet gjennom nHS-prosjekter som er stimulert fra institusjonsnivået i høgskolen. Institutt for idretts- og friluftslivsfag har satset på en betydelig samhandling med omgivelsene. Bakgrunn for denne ulikheten i svar mellom instituttene kan derfor ikke forklares med grad av erfaringer med samhandling med omgivelsene. Det kan synes som om det er ulike kulturer for anerkjennelse ved instituttene. Det kan også være slik at fagmiljøer som har en relativt omfattende erfaring med samarbeid med omgivelsene setter høyere krav til anerkjennelse fra høgskolen enn miljøer med mindre erfaringer. Fafo (2005) pekte på i sin undersøkelse at ansatte ved HiT hevdet at samarbeidet med regionale aktører gjennom nHS først og fremst bekrefter etablerte arbeidsmåter, men at samarbeid er mer legitimt og til en viss grad fører til mer anseelse internt enn tidligere.

Når det gjelder ansattes syn på tilstrekkelige belønningssystemer internt i høgskolen for å delta i ulike FoU-samarbeid med omgivelsene, er inntrykkene mer entydige negative. Over halvparten av respondentene svarer at det i liten grad er tilstrekkelige belønningssystemer for slikt samarbeid. Det er liten forskjell på svarene fra de ulike fagmiljøene. Få ansatte svarer at de i høy grad er tilfreds med faglige lederes evne til å stimulere til FoU-aktiviteter med regionale omgivelser. Heller ikke her skiller fagmiljøer som har relativt omfattende samhandling med omgivelsene seg ut. Det kan tyde på at aktiviteten med omgivelsene i enkelte av fagmiljøene i høgskolen har noe av sin bakgrunn i incitament og påtrykk fra institusjonsnivået.

Svarene som er illustrert i figur 5.2 viser relativt liten tilfredshet med høyskolens belønningssystemer og faglig ledelses evne til å stimulere til samarbeid med regionale omgivelser, mens det er en noe mer positiv holdning til høyskolens anerkjennelse for FoU-samarbeid med regionale virksomheter. En sammenligning av figur 5.1 og 5.2 viser at ansatte har selv en betydelig positiv holdning til, og betydelig erfaring med samarbeid med regionale omgivelser, mens de gir uttrykk for at forholdene ved høyskolen i mindre grad legger til rette for slik samhandling. Det negative inntrykket forsterker seg i svarene om institusjonell tilrettelegging for FoU-samarbeid med regionale virksomheter (se nedenfor). Generelt kan det hevdes at respondenter ofte vil være mer positiv til egen erfaring, kompetanse og interesse enn institusjonens evne til å gi den rette stimulans og belønning.

Figur 5.3 Høyskolens tilrettelegging for å fremme samarbeid med regionale virksomheter.

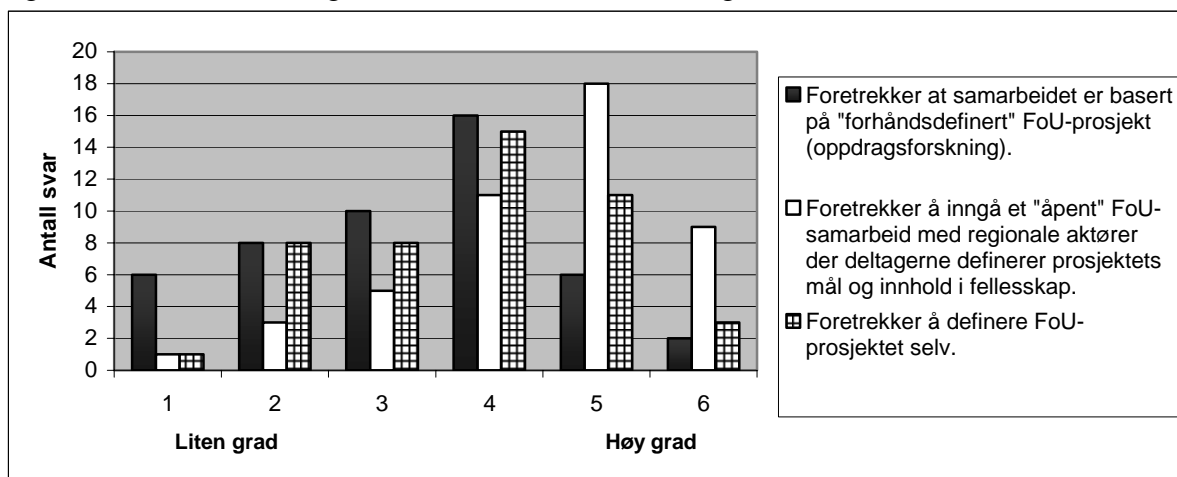


I spørsmålet om arbeidsplaner er et godt redskap for å avsette tidsressurser til denne type samarbeid fordeler svarene seg relativt jevnt fra i liten grad opp til i høyere grad, jf. figur 5.3. Noe under halvparten gir uttrykk for at arbeidsplaner i liten grad er et godt redskap til samhandling med omgivelsene, mens kun en fjerdedel svarer at arbeidsplanen i høyere grad er et godt redskap. I svarene er det ingen fagmiljøer som skiller seg spesielt ut. Både fagmiljøer som har en omfattende samarbeid med omgivelsene og fagmiljøer som ikke har det gir uttrykk for at arbeidsplaner i liten grad brukes som et godt verktøy for denne type samhandling.

Arbeidsplanordningen er det viktigste verktøyet som faglig ledelse har for å avsette tidsressurser til FoU-arbeid. Tidsressurser til FoU gjennom arbeidsplanordningen ligger hvert år på ca 22 til 25 millioner kroner ved HiT.

I det andre diagrammet i figur 5.3 ser vi at relativt mange ansatte svarer at høyskolens nåværende organisasjonsmodell i liten grad er egnet til å fremme FoU-samarbeid med regionale virksomheter. Sammen med spørsmålet om tilstrekkelige belønningssystemer internt i høyskolen for å delta i FoU-samarbeid, er det dette spørsmålet som gir de mest entydige negative svarene. Imidlertid er det over en tredjedel som er middels fornøyd med nåværende organisasjonsmodell. Svarene som illustreres i figur 5.2 og 5.3 tyder på at ansatte mener at høyskolen har et relativt stort forbedringspotensiale for å legge til rette for å øke samhandlingen med regionale virksomheter.

Figur 5.4 Ulike tilnærminger til FoU-samarbeid med omgivelsene.



En sentral del av spørreundersøkelsen var å undersøke hvordan ansatte ønsket å samarbeide med regionalt arbeids- og næringsliv. Det ble derfor stilt spørsmål om den ansatte foretrekker at samarbeidet er basert på "forhåndsdefinert" FoU-prosjekt (oppdragsforskning), om den ansatte foretrekker å inngå et "åpent" FoU-samarbeid der prosjektets mål og innhold ble definert i fellesskap og om den ansatte foretrekker å definere FoU-prosjektet selv. Hensikten med

å stille disse tre spørsmålene var å se om respondentene eller enkelte fagmiljø prioriterte visse former for samarbeid med regionale virksomheter.

Generelt kan det sies at ansatte foretrekker ulike former for samarbeid med arbeids- og næringsliv jf. figur 5.4. Den samme respondenten svarte ofte at den i tilnærmet samme grad ønsket å bruke alle tre former for samarbeid. Imidlertid kan vi se av figur 5.4 at et "åpent" FoU-samarbeid hvor prosjektets mål og innhold defineres av aktørene i fellesskap, er det alternativet flest vil foretrekke i høy grad. Nærmere seksti prosent foretrekker dette alternativet i høy grad mens, "bare" en sjettedel vil i høy grad foretrekke "forhåndsdefinert" FoU-prosjekt. I underkant av en tredjedel foretrekker i høy grad å definere FoU-prosjektet selv. På den annen side er det i underkant av ti prosent som i liten grad vil foretrekke å inngå et "åpent" samarbeid med regionale aktører, mens det er i underkant av en tredjedel som i liten grad vil foretrekke samarbeid basert på "forhåndsdefinert" FoU-prosjekt.

En forsiktig tolkning av disse tallene forteller at det er en relativt stor vilje blant respondentene til å inngå samhandling med regionale aktører om FoU-prosjekter. Dette samsvarer også godt med resultatene av respondentenes syn på i hvilken grad faren for at FoU-prosjekter blir styrt av nærings- og arbeidslivet er et hinder for å delta i samarbeidsprosjekter (se vedlagte spørreskjema). På dette spørsmålet svarte i underkant av halvparten at dette i liten grad var et hinder for samarbeid. En fjerdedel svarte at dette i høy grad var et hinder for samarbeid. I fagmiljøene som har mest FoU-aktivitet med regionale virksomheter svarte 85 prosent at faren for at FoU-prosjekter blir styrt av arbeids- og næringslivet i liten grad var et hinder for deltagelse i samarbeidsprosjekt.

## **6. Vilkår for samhandling med omgivelsene - noen betraktninger**

Vi har tidligere påpekt, med bakgrunn i erfaringer fra Sverige, at det savnes lysende eksempler på dynamisk samhandling mellom høyskoler og regionale virksomheter (Brulin 1998). Årsakene til dette kan bl.a. ha sin bakgrunn i de akademiske institusjonenes kultur og organisering, omgivelsenes utilstrekkelige kunnskaper og kompetanse til å nyttiggjøre seg av forskningsinstitusjonenes ressurser, mangel på møteplasser mellom akademia og praktikerne og myndighetenes tilbaketrunkede rolle i slike utviklingsprosesser. Utgangspunktet for denne artikkelen var å fokusere på interne vilkår ved høyskolen for å videreutvikle samhandlingen med sitt regionale arbeids- og næringsliv. For å lykkes med de politiske målene om å utvikle samspillet mellom høyskolen og omgivelsene, er det nødvendig at fagpersonale som skal utføre det grunnleggende arbeidet i institusjonen, har trygghet, kompetanse og gode rammer for slikt arbeid. Vi var også interessert i om det var ulike synspunkter mellom fagansatte som har en relativt omfattende erfaring med samhandling med omgivelsene, og de som ikke har det. Og om det eventuelt finnes læring på institusjonsnivå fra disse erfaringene. Fafo (2005) hevder i sin undersøkelse av HiT at det ikke automatisk er en sammenheng mellom formell måloppnåelse innenfor nHS-prosjekter, som er utført av enkelte fagmiljøer ved HiT, og reelle endringer i bredere fagmiljøer ved høyskolen.

### **6.1 Ansattes interesse, erfaring, kompetanse og nettverk**

Høyskolene har tradisjonelt, som universitetene, hatt oppgaver som skal ivareta forskningens akademiske kjerneverdier og som kritiske og uavhengige institusjoner. En ensidig vektlegging av pengesøkende virksomhet vil kunne skape problemer for høyskolenes omdømme. En dreining mot sterkere samhandling med eksterne virksomheter kan også oppfattes som en trussel mot de akademiske institusjonenes kritiske og uavhengige forskning. I resultatene fra undersøkelsen blant fagansatte ved HiT er det, som det ble påpekt ovenfor, lite dekning for at dette

er en utbredt oppfattelse. I spørreskjema kommenterer også enkelte at denne trusselen er overdrevet, men at det er viktig å være bevisst på forholdet. Det kan synes som om jo mer erfaring den høgskoleansatte har med samarbeid med arbeids- og næringsliv, jo mindre skeptisk er den ansatte til at dette samarbeid blir styrt av eksterne virksomheter. En utbredt skepsis til et slikt samarbeid vil også ha betydelig innvirkning på interessen for å knytte sin FoU-aktivitet nærmere til arbeids- og næringsliv. Spesielt vil dette kunne komme i konflikt med kjerneverdiene innenfor humanistiske og samfunnsvitenskapelige fag (Clark 1998). Som vi tidligere pekte på er det en meget høy grad av interesse blant de fagansatte ved HiT for å inngå samarbeid med arbeids- og næringsliv. Selv om graden av interesse fordelte seg noe etter erfaring med slikt samarbeid, er det betydelig interesse også blant ansatte som representerer humanistiske og samfunnsvitenskapelige fag. I vår undersøkelse er det derfor ikke grunnlag for å hevde at ansatte innenfor disse fagene oppfattet at slike kjerneverdier kommer i en konflikt som overskygger interessen for samarbeid.<sup>11</sup> Dette er også i tråd med internasjonale studier av universiteter som har satset betydelig på samhandling med omgivelsene (Clark 1998).

Svakheten ved denne type spørreundersøkelse er mangel på utfyllende kommentarer til spørsmålene ved for eksempel hva som konkret menes med samarbeid med arbeids- og næringsliv. Ansatte vil kunne legge forskjellige tolkninger inn i spørsmålet og svare deretter. Dette er også aktuelt når fagansatte svarer at de i relativt høy grad har erfaring og kompetanse i samarbeid med eksterne regionale aktører. Her er det rimelig å anta at det er ulik erfaring med hvordan den enkelte har samarbeidet med arbeids- og næringsliv, og at også kompetansen varierer ut fra hvilken erfaring den enkelte har. Det er likevel interessant at så pass mange hevder at de har erfaring og kompetanse fra samarbeid med regionale virksomheter. Vi pekte ovenfor bl.a. på betydning av at ansatte må føle en trygghet og inneha en kompetanse for å

---

<sup>11</sup> Se Brulin (1998) for en nærmere drøfting av relasjonene mellom vertikal og horisontal forskning og risikoen for at eksterne bestillere skal underminere høgskolens autonomi og selvstyre.

inngå samarbeid med eksterne aktører. Det kan synes som om utgangspunktet for dette er bra ved HiT.

Brulin (1998) hevder at skal høgskolene endres mot mer interaktiv samhandling med omgivelsene, må først og fremst antallet naturlige møteplasser mellom høgskolen og eksterne virksomheter økes. Han sier videre at:

*"Dialogen och spindelvävliknande nätverken med aktörer i omgivningen är avgörande för att genomföra den tredje uppgiften."*

Slike nettverk er også avhengig av et etterspørselspress fra arbeidslivet gjennom for eksempel bedriftsnettverk til kunnskapsinstitusjoner. Erfaringer (Hansen og Selstad 2002) fra Mjøsregionen viser at slike bedriftsnettverk, som kunne etablere en kanal mellom næringslivet og forskningen, i liten grad har skjedd. Det er rimelig å anta at høyskolen har et godt stykke igjen til å ha et spindelsvevliknende nettverk med omgivelsene. Selv om spørsmålet i vår undersøkelse om i hvilken grad den enkelte mener å ha et tilstrekkelig godt nettverk for samhandling med regionalt arbeids- og næringsliv, ikke direkte fokuserer på den type nettverk som skal stimulere til interaktiv samhandling, er det likevel interessant at så pass mange mener å ha et nettverk for samhandling med regionalt arbeids- og næringsliv i høy eller middels grad.

## **6.2 Belønning og tilrettelegging for samarbeid**

I arbeidet med å styrke samhandlingen med omgivelsene, vil institusjoner legger vekt på ulike forhold fordi de har forskjellig utgangspunkt og opptrer i ulike lokale kontekster. Likevel kan det synes som om noen faktorer er mer overordnet og allmenngyldige enn andre. En av disse faktorene er hvordan institusjonen tilrettelegger og implementerer nye strategier i organisasjonen. Clark (1998:137), som har studert hvordan 5 ulike universiteter i Europa som har endret seg mot en betydelig sterkere samhandling med omgivelsene, hevder at en av disse fellestrekkene er at:

*"... the administrative backbone fused new managerial values with traditional academic ones. Management points of view, including the notion of entrepreneurship, were carried from center to academic heartland, while faculty values infiltrated the managerial space... Central faculty involvement became a crucial step in avoiding what the academic staff would otherwise see as hard managerialism, too much top-down command. In the hard work of transformation in these cases and elsewhere, much depends on how well managerial and faculty values become intertwined and then expressed in daily operating procedures."*

I figur 5.2 ovenfor så vi at fagansatte var relativt mindre tilfreds, selv om dette varierer med ulike fagmiljø, med hvordan de opplever anerkjennelse ved FoU-samarbeid med regionale virksomheter, med eksisterende belønningssystem internt ved høgskolen og med faglig ledelses stimulering av FoU-aktiviteter med arbeids- og næringsliv i regionen. Dette kan tolkes som at de fagansatte mener at mange av de eksisterende tiltakene ved institusjonen som kan bidra til å fremme samhandlingen med omgivelsene, i mindre grad fungerer. Dette bilde forsterkes av at fagansatte mener at høgskolens nåværende organisasjonsmodell i liten grad egnert seg til å fremme FoU-samarbeid med regionale virksomheter. Heller ikke den eksisterende arbeidsplanordningen oppleves av mange som et godt virkemiddel i denne sammenheng, jf. figur 5.3. Imidlertid innfører høgskolen en ny arbeidsplanordning fordi praktiseringen av den eksisterende arbeidsplanordningen har sviktet<sup>12</sup>. Det kan synes som om det er en relativ stor avstand mellom høgskolens strategiske mål om å bli en sentral utviklingsaktør, særlig i egen region<sup>13</sup>, og sentrale virkemidler for å nå disse målene. Evnen til å omsette mål og strategier innenfor dette området gjelder ikke bare ved HiT. Det kan synes som om dette er et generelt problem for sektoren. I en studie av i hvilken grad bl.a. samhandlingsperspektivet ble vektlagt ved tilsetting av professorer ved tre universitet i Sverige konkluderer Tydén (2005:2) følgende:

---

<sup>12</sup> I den nye arbeidsplanordningen, som vil gjelde fra skoleåret 2005-2006, er det også tatt inn at det kan sette av tid til bidrag til innovasjon og utviklingsarbeid i samfunns- og næringsliv, jf. Styresak 110/04, *Revisjon av arbeidsplanordningen ved Høgskolen i Telemark*.

<sup>13</sup> Jf. tidligere strategisk plan 2000-2004 og nåværende Strategisk plan 2005-2009 ved HiT.



*"Förmågan att samverka med det omgivande samhället lyfts fram i en del av de aktuella utlysningstexterna men återfinns nästan inte alls i ansökningshandlingar, sakkunniggranskningar och beslutsprotokoll."*

I Sverige pålegges høyere utdanningsinstitusjoner ved lov å legge vekt på bl.a. evnen til å samhandle med omgivelsene. Til tross for dette og at mange høgskoler har et mål om å øke samhandlingskompetansen, viser det seg at høgskolene til dels er preget av sterke tradisjoner, sedvaner og hevd når de rekrutterer nye medarbeidere (ibid).

Også i undersøkelser fra Norge får vi et inntrykk av at manglende incitamenter er et generelt problem i bl.a. høgskolesektoren. I en undersøkelse som omfattet dybdeintervjuer av fire høgskoler kommer det bl.a. fram at (NIFU 2004:22):

*"Til tross for at det var åpnet for mer strategisk ledelse var det vanskelig å se at styringsstrukturen, preget av kollegial ledelse med stor vekt på individuell autonomi, kunne kompensere for de manglende insitamenter i stillings- og belønningsstrukturen. Ledelsen gav uttrykk for at de bare kunne forsøke å styre gjennom påvirkning av de ansattes holdninger. Arbeidsplaner for de vitenskapelig ansatte viste seg heller ikke særlig betydningsfulle som strategisk virkemiddel, sett bort fra en kontrollerende funksjon."*

De fleste informantene i NIFUs undersøkelsen gav uttrykk for at det var behov for å utvikle incentiver som tilgodeser næringslivserfaring. NIFU drøfter imidlertid også utfordringene i denne sammenheng. I Norge følges internasjonale normer der FoU-virksomhet og vitenskapelig produksjon som grunnlag for akademisk merittering. Å forfremme på annet grunnlag enn streng fagfellovurdering og faglig grunnlag, som ellers i forskningsverden, vil være omdiskutert. Undersøkelsen konkluderer likevel bl.a. med at:

*"Det burde imidlertid ikke være noe i veien for at næringsrettede aktiviteter, i likhet med undervisningserfaring, burde telle i ansettelsessammenheng."*

I undersøkelsen ved HiT var fagansattes negative holdning til nåværende organisasjonsmodell tydeligst. I følge Clark (1998) er det viktig at institusjonene organisatorisk legger til rette for en bredere kontaktflate mot bedriftene og oppdragsgivere, bl.a. randsoneinstitusjoner, som

kan fungere som "meglere" mellom forskningsmiljøer og omgivelsene. Som vi så i kapittel 4 har HiT og forskningsinstitusjonene ikke lyktes i å bygge opp en slagkraftig organisatorisk enhet som kan være bindeleddet mot arbeids- og næringsliv.

Vi nevnte i kap. 4 at HiT i mars 2004 opprettet kontor for eksternt finansiert virksomhet. Effektene av opprettelsen av dette kontoret ble ikke omfattet av undersøkelsen, og er derfor vanskelig å vurdere. Likevel er det verdt å merke seg at ett år etter opprettelsen av dette kontoret er det lite som tyder på, ut fra vår undersøkelse, at kontoret for eksternt finansiert virksomhet har lyktes med sine mål. Dette bilde forsterkes også av Fafos (2005) undersøkelse som peker på at strategiene innenfor nHS ikke automatisk gir varige endringer i høyskolens egne praksisformer og interne strukturer.

### **6.3 Ulike former for FoU-aktivitet**

I ulike studier er det pekt på at kontakten mellom forskere og personer utenfor academia forekommer mer sporadisk (Tydén 2005). Som vi har sett tidligere er det derfor lagt vekt på, gjennom ulike dokumenter, at bl.a. høyskolene skal samhandle sterkere med omgivelsene bl.a. for å bidra til å være en aktiv regional utviklingsaktør. Det er flere grunner til dette. For at høyskolene skal oppnå kvalitet på sin virksomhet, er det nødvendig med en dialog og samspill med samfunnet. Forskeres behov for tilgang til relevante problemstillinger, praksisnære utfordringer og kompetanse - som omhandler nærings- og samfunnsliv som studiefelt - kan tilegnes gjennom dialog med disse aktørene. Samtidig må en slik nærhet balanseres med en distanse som ivaretar grunnleggende forskningsverdier. En tettere kontakt mellom academia og omgivelsene har også et informasjonsaspekt som gir en større forståelse i samfunnet for forskningens verdi og muligheter blant innbyggerne, virksomheter, organisasjoner og myn-

digheter. Den politiske bakgrunn for en større vektlegging av denne samhandlingen har altså både et demokratisk aspekt og et nytteaspekt.

Det er vanskelig å si hvor hurtig og omfattende en horisontal utviklingsdynamikk mellom akademia og samfunns- og næringsliv skjer. I denne artikkelen er det lagt til grunn at en viktig forutsetning for å øke samhandlingen mellom høgskolen og omgivelsene, er at fagpersonale har motivasjon og ser verdien av slik samhandling for sin FoU-virksomhet. I vår spørreundersøkelse ble det pekt på at det er stor vilje blant ansatte til inngå et "åpent" FoU-samarbeid med regionale aktører der deltagerne definerer prosjektets mål og innhold i fellesskap, jf. figur 5.4 over. Selv om undersøkelsen viser at høgskolens ansatte foretrekker ulike former for samarbeid med regionale virksomheter, er det likevel overraskende, til tross for teoretiske innvendinger mot slik samhandling (se for eksempel Johannisson, Bengt, 2005) og mangel på lysende eksempler, at så mange ønsker å inngå et mer åpent samarbeid med arbeids- og næringsliv. Hvorvidt årsaken til dette er at ansatte ved HiT mener at samhandling med omgivelsene er viktig for kvaliteten på eget FoU-arbeid, gir ikke undersøkelsen svar på. Imidlertid er det på bakgrunn av undersøkelsen rimelig dekning for å hevde at ansatte ved HiT ikke forfekter kun mer tradisjonell vertikal tilnærming til samarbeid med omgivelsene.

#### **6.4 Forholdet mellom fagansattes evne og høgskolens virkemidler**

Når de ulike vilkårene vurderes opp mot hverandre, er det et umiddelbart inntrykk at ansatte i mindre grad vurderer sin egen interesse, erfaring, kompetanse og nettverk som betydelige hindringer for samhandling med omgivelsene, enn belønning og tilrettelegging fra institusjonen. Som vi nevnte ovenfor er det ikke mulig ut fra denne spørreundersøkelsen å tolke mer presist hvordan ansatte har forstått sitt forhold til samhandling med omgivelsene. Det er grunn til å anta at dette har blitt tolket på noe ulike måter og at samhandling ut fra den horisontale

modellen kan forstås forskjellig. Det er heller ikke uvanlig at egne kvalifikasjoner har en tendens til å bli vurdert relativt høyere enn institusjonelle forhold. Likevel er tendensen i undersøkelsen så pass klar at det vil være interessant å se nærmere på mulighetene for å endre på vilkår innenfor det som her er betegnet som belønning og tilrettelegging. Spesielt gjelder dette høgskolens nåværende organisasjonsmodell som oppleves som lite egnet til å fremme FoU-samarbeid med regionale virksomheter. Hvis høgskolens mål og strategier på dette området skal gis en større tyngde, er det kanskje dette vilkåret som høgskolen kan få mest igjen for å gjøre noe med på kort sikt.

Ovenfor ble det pekt på at kulturen innenfor høgskolene er preget av tradisjoner og sedvaner. Uten at det her er gjort en spesiell undersøkelse på HiTs kultur for endring, vil det være rimelig å anta at også høgskolen innenfor dette området er preget av en treghet for endringer. Ett viktig virkemiddel for å endre på dette vil kunne være å innføre belønningssystemer ved ulike typer samhandling med omgivelsene. Finansiering av slike typer belønning ville for eksempel kunne skje gjennom inntektene av samhandlingen med eksterne aktører. Gjennom høgskolens lokale lønnspolitikk er det også gitt rom for å stimulere til økt samhandling med omgivelsene. Som vi så i kapittel 4 opplevde ansatte at dette i liten grad skjedde. Det kan tyde på at utilstrekkelige belønningssystemer er en utfordring for hele institusjonen. Selv om det ikke er bygd opp et slikt belønningssystem på institusjonsnivå, tyder undersøkelsen på at heller ikke faglig ledelse på institutt og avdelingsnivå i tilstrekkelig grad evner å ta i bruk slike belønningssystemer overfor ansatte. Som vi pekte på tidligere er det avgjørende at det vitenskapelige personalet har en interesse og kompetanse for samhandling med omgivelsene for at institusjonen skal lykkes. Dette åpner opp for spørsmålet om høgskolens i for liten grad klarer å legge til rette for å nyttiggjøre seg ansattes kompetanse, erfaring og motivasjon for samarbeid med regionale virksomheter. Et viktig moment i denne sammenheng er at undersøkelsen viser

at ansatte som har relativt omfattende erfaring med samhandling med omgivelsene, også har større interesse for å inngå slikt samarbeid og er mindre skeptiske til samarbeid med arbeids- og næringsliv. Denne tilsynelatende selvforsterkende prosessen bør også kunne utnyttes bedre.

I siste del av undersøkelsen spurte vi fagansatte om hvordan de foretrekte å samarbeide med regionalt arbeids- og næringsliv. Det er rimelig å anta at et "åpent" FoU-samarbeid med regionale aktører der deltagerne definerer prosjektets mål og innhold i fellesskap, styrker samhandlingen med omgivelsene. Undersøkelsen viste at ansatte foretrekker ulike former for samarbeid med omgivelsene, men at et "åpent" samarbeid var det alternativet flest vil foretrekke i høy grad. Dette er også et interessant vilkår som høgskolen kan utnytte i sitt arbeid for å oppnå mål og strategier innenfor dette området.

Imidlertid er det innenfor universitet- og høgskolesektoren, både i Norge og i andre land, en debatt om universiteters og høgskolers endrede oppgaver og roller preget av både optimistiske og pessimistiske syn. Det pessimistiske synet handler bl.a. om en bekymring for nedgang i grunnforskningen, et økt press på forskeren, nedgang i vitenskapelige publisering, samtidig som hun kan komme i et vanskelig dilemma mellom akademia og kommersialisering. Det er en bekymring for at de akademiske kjerneverdiene er truet. Representanter for optimistene legger vekt på økende fleksibilitet og autonomi for forskeren.

I en undersøkelse fra 2001 (Gulbrandsen og Smeby 2002) ble fagansatte ved ulike fakulteter ved de fire universitetene i Norge spurt om de gjennom de siste fem år har mottatt eksternt økonomisk støtte (fra Forskningsrådet, arbeids- og næringsliv, private organisasjoner eller fond, EU-programmer eller fra andre eksterne kilder) til sin forskning. Det ble skilt mellom

ansatte som ikke mottok noe ekstern økonomisk støtte, ansatte med økonomisk støtte fra næringslivet og ansatte med annen type økonomisk støtte. Selv om denne undersøkelsen ikke går inn på ulike typer for samarbeid mellom universitetene og arbeids- og næringsliv, er undersøkelsen likevel interessant og relevant i denne sammenheng.

Undersøkelsen viser bl.a. at ca 20 % av fagansatte ved fakultetene samarbeider med næringslivet mens 5 % av FoU-virksomheten blir finansiert av ulike virksomheter. Ser vi på omfanget av produserte publikasjoner, viser det seg at forskere som har samarbeid med eller økonomisk støtte fra næringslivet, har produsert flere vitenskapelige publikasjoner enn forskere med annen type ekstern finansiering. Undersøkelsen viser også at forskere som har økonomisk støtte fra nærings- og arbeidslivet samarbeider betydelig mer med alle typer forskere, inkludert kolleger ved samme fagområde i Norge så vel som forskere i utlandet. Ut fra denne undersøkelsen kan det tyde på at samarbeid med næringslivet ikke truer sentrale akademiske kjerneområder som vitenskapelig publisering eller omfattende samarbeid med fagkolleger.

Imidlertid viser det seg at fagansatte med økonomisk støtte fra næringslivet i en viss grad er mer misfornøyd med nivået på vitenskapelig utstyr, teknisk assistanse og størrelsen på den økonomiske støtten. Årsaken til dette kan være at forskere med økonomisk støtte fra næringslivet har høyere eller annerledes ambisjoner enn sine kolleger. Et annet interessant funn i undersøkelsen til Gulbrandsen og Smeby er at samarbeid med bedrifter krever en annerledes type ledere og lederskap. Avdelinger med omfattende samarbeid og støtte fra industrien må ha et lederskap med større autoritet, en sterkere strategisk rolle og innflytelse over avdelingens overordnede strategiske profil.

## 7. Avslutning

Forventninger om at høgskolene i sterkere grad skal samhandle med omgivelsene og være en sentral regional utviklingsaktør, har økt de senere årene fra sentrale myndigheter, fylkespolitiske myndigheter og fra ledelsen ved høgskolen selv. Forutsetningene for dette er at ansatte bl.a. har nødvendig interesse og kompetanse eller mulighet til å utvikle slik kompetanse på dette området. For å lykkes i samarbeidet med arbeids- og næringsliv er det også viktig at ansattes rammebetingelser som belønningssystemer, tidsressurser for denne type arbeid, og en velegnet organisasjonsmodell er tilpasset ansattes behov.

Ansatte som har svart på undersøkelsen ved HiT, opplever at de i relativt stor grad har interesse, kompetanse og erfaring med samarbeid med arbeids- og næringsliv. Derimot viste denne undersøkelsen at informantene i mindre grad var fornøyd med belønningssystemene, tidsressurser og faglig ledelses motivering for denne type arbeid. Selv om det ofte er en tendens til at respondenter generelt er mer positiv til egen evne enn til institusjonens evne til å gi motivasjon og belønning, er svarene såpass klare i undersøkelse at det vil være interessant å gå dypere inn i dette misforholdet.

Å opprette alternative belønningssystemer til tradisjonelle akademisk merittering som er i tråd med det som gjøres internasjonalt, viser seg å være vanskelig. Det kan oppfattes som et paradoks at institusjonene på den ene siden blir oppfordret til å styrke samhandlingen med omgivelsene, mens det på den andre siden gjøres lite for å stimulere til en alternativ merittering som styrker denne form for samarbeid. Som vi nevnte tidligere kan slike forhold bidra til at politiske signaler kan oppfattes som høy grad av retorikk og uansvarlige mål. Utfordringen for høgskolesektoren generelt blir likevel å utvikle incentiver som belønner erfaring med samarbeid med arbeids- og næringsliv. For HiT kan det synes som om at effekten av å utvikle slike

systemer er betydelige bl.a. fordi høgskolen har mange ansatte som gir uttrykk for at de har den nødvendige interessen og kompetansen til å videreutvikle sitt samarbeide med omgivelsene.

Det er pekt på at høgskolens nåværende organisasjonsmodell oppleves som lite egnet til å fremme FoU-samarbeid med regionale virksomheter. På dette området er det viktig at høgskolen unngår å bli oppfattet som dobbeltkommuniserende ved at de på den ene siden har ambisiøse mål om å være en sentral utviklingsaktør, særlig i egen region, men har en organisasjonsmodell som ansatte oppfatter som lite tilpasset denne ambisjonen. Hvis høgskolens mål og strategier på dette området skal gis en større tyngde, er det kanskje dette vilkåret som høgskolen kan få mest igjen for å gjøre noe med på kort sikt. Også fordi en ny organisasjonsmodell muligens også er det beste grepet til å innføre nødvendige belønnings- og motivasjonssystemer.

En ny organisasjonsmodell som skal forsterke samhandlingen med omgivelsene, vil kreve at administrative ledelsesprinsipper bindes sammen med tradisjonelle faglige verdier. Dette er en utfordring for hele høgskolesektoren. For HiT vil en organisasjonsmodell som tar et større ansvar for å koordinere samhandlingen med omgivelsene, kunne bidra til å omforme arbeids- og næringslivserfaring til varige endringer i høgskolens praksisformer og interne strukturer.



## Referanser

Arbo P., 2001: "Hvordan kan de statlige høgskolene styrke sin posisjon som regionale utviklingsaktører? Foredrag på seminar i SMB-Høgskole, Norges forskningsråd, Oslo 28.8.01.

Asheim B., 1996: Industrial Districts as "Learning Regions: a Condition for Prosperity. I *European Planning Studies*, vol, nr 4.

Bibsys grunnlagsdata for budsjettrapport til UFD 2001-2004 for HiT, nettside:  
<http://www.bibsys.no/bibfaglig/forskdok.htm>.

Burulin, G., 1998: *Den tredje oppgiften - Høgskole og omgivning i samverkan*. SNS Forlag, Stockholm.

Clark R. Burton, 1998: *Creating Entrepreneurial Universities*, Pergamon.

Eriksson Helena og Bernd Hofmaier 2005: *Ett stöd- och evaluationsverktyg för innovationsnätverk*. Paper på HSS 05 i Östersund 6.-8. april 2005

Etzkowitz, Leydesdorff, 1997: *Universities and the global knowledge economy - A triple helix of university - industry - government relations*.

Fafo, 2002: *Eksternt finansiert virksomhet ved Høgskolen i Telemark. Utredning til delinnstilling 2: Tematisk avgrensning, organisering og belønningssystem*.

Fafo, 2005: Høgskolen i Telemark som regional utviklingsaktør. *Fafo 2005:2*

Gullbrandsen, Magnus, 1995: En industriell revolusjon ved universitetene. I *Forskningspolitik 3/95*

Gullbrandsen, Magnus og Jens-Christian Smeby, 2002: *The external orientation of university researchers: implications for academic performance and management*. Notat lagt fram på The 4.th Triple Helix Conference 2002.

Hansen, J.C. og Selstad, T., 2002: *Morgenlandet 1998-2002*, En vurdering av strategi og prosjekter, Notat. Bergen/Lillehammer

Høgskolen i Telemark, 2000: *Strategisk plan 2000-2004* ved HiT.

Høgskolen i Telemark, 2005: *Strategisk plan 2005-2009* ved HiT. *På vei til universitet*.

Johannisson, Bengt, 2005: *Høgskolan fjärde uppgift - iscensättande forskning som en tredje kunskapsväg*. Paper på HSS 05 i Östersund 6.-8. april 2005.

NIFU, 2004: Høgskole - Universitet - Bedrift: Mobilitet og innovasjon (HUBro). Innspill til Forskningsrådets utvikling av en næringsrettet satsting overfor universitetene og høgskolene. *NIFU skriftserie 13/2004*.

NIFU, 2004: Næringsrettet høgskolesatsing - nHS. Erfaringer og vegen videre. *NIFU-skriftserie 17/2004*.

Nærings- og handelsdepartementet, 2003: *Fra idé til verdi*. Regjeringens plan for en helhetlig innovasjonspolitik.

Stortingsmelding nr. 27 (2000-2001): *Kvalitetsreformen*

Stortingsmelding nr 20 (2004-2005): *Vilje til forskning*

Stortingsmelding nr. 31 (2000-2001): *Kommune, fylke, stat - en bedre oppgavefordeling.*

Stortingsmelding nr. 19 (2001-2002): *Fylkeskommunen som regionalpolitisk aktør*

Stortingsproposisjon nr. 1 (2001-2002)

Stortingsproposisjon nr. 1 (2002-2003)

Telemark fylkeskommune 2002: *Fylkesplan for Telemark fylkeskommune 2002-2005.*

Telemark fylkeskommune/Høgskolen i Telemark, 2003: *Partnerskapsavtale mellom Høgskolen i Telemark og Telemark fylkeskommune 13.05.03.*

Telemark fylkeskommune/Høgskolen i Telemark; 2003: *Samhandling for regional næringsutvikling - Utredning fra arbeidsgruppe.*

Tydén, Thomas, 2005: *Lønner det sig samverka? Om meritering och tjänstetillsättningar vid universitet og högskolar.* Paper på HSS 05 i Östersund 6.-8. april 2005.

## Vedlegg

## Høgskolen som regional utviklingsaktør - på hvilke vilkår? Eksemplet Høgskolen i Telemark.

### Spørreskjema

Skriv ut sidene og sett ring rundt ett tall i hvert av spørsmålene nedenfor. Tallet 1 illustrerer i liten grad mens tallet 6 i høy grad.

Institutt:

Stilling:

.....

**1. I hvilken grad er du interessert i å inngå samarbeid med arbeids- og næringsliv i regionen om FoU-aktivitet?**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**2. I hvilken grad synes du at du har erfaring og kompetanse til å inngå slikt samarbeid med nærings- og arbeidslivet?**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**3. I hvilken grad mener du FoU-samarbeid med regionale virksomheter gir anerkjennelse ved høgskolen?**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**4. I hvilken grad er det tilstrekkelige belønningssystemer internt i høgskolen for å delta i slike FoU-aktiviteter?**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**5. I hvilken grad er bruk av arbeidsplaner et godt redskap til å avsette tidsressurser til denne type samarbeid?**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**6. I hvilken grad stimulerer faglig ledelse til FoU-aktivitet med regionale omgivelser?**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**7. I hvilken grad synes du høgskolens nåværende organisasjonsmodell er egnet til å fremme FoU-samarbeid mellom høgskolen og regionalt arbeids- og næringsliv?**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**8. I hvilken grad mener du å ha et tilstrekkelig godt nettverk for samhandling med regionalt arbeids- og næringsliv?**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**9. I hvilken grad kjenner du til partnerskapsavtalen mellom Telemark fylkeskommune og HiT?**

1                    2                    3                    4                    5                    6  
10. I hvilken grad vil du foretrekke at samarbeidet er basert på "forhåndsdefinert" FoU-prosjekt (oppdragsforskning) før du eventuelt inngår samhandling med regionale aktører?

1                    2                    3                    4                    5                    6

11. I hvilken grad vil du foretrekke å inngå et "åpent" FoU-samarbeid med regionale aktører der deltagerne definerer prosjektets mål og innhold i fellesskap?

1                    2                    3                    4                    5                    6

12. I hvilken grad vil du foretrekke å definere FoU-prosjektet selv?

1                    2                    3                    4                    5                    6

13. I hvilken grad er faren for at FoU-prosjekter blir styrt av nærings- og arbeidslivet et hinder for at du vil delta i samarbeidsprosjekter?

1                    2                    3                    4                    5                    6

Eventuelle kommentarer:

Vennligst legg arkene i en intern konvolutt og sendt den til FoU-leder (John-Erik Larsen) ved HiT innen mandag 7. mars 2005.