

## Brobygging mellom akademia og praksisfeltet: Hva sier litteraturen – og hva virker i praksis?



Jardar Lohne og Agnar Johansen

Hvis planmyndighetene går sammen med akademia, blir det vinn-vinn eller oppstår det noen utfordringer?

Kommuner, fylkeskommuner og andre aktører i praksisfeltet – som statlige transport- og planmyndigheter, kollektivforvaltere og FoU-/næringslivspartnere – deler ambisjoner med universitetsmiljøer om forbedring av tjenester, grønn omstilling og tryggere byer. De skiller seg

imidlertid i tidshorisonter, insentiver og språk. Disse strukturelle forskjellene skaper typisk utfordringer knyttet til koordinering, svak absorpsjon i linjen og leveranser som stopper i pilot, selv når intensjonene er gode. Vi vil i denne artikkelen gi noen kort perspektiver fra

forskningslitteraturen som viser hvordan kløften mellom forskning, forvaltning og andre aktører i praksisfeltet kan lukkes, og hvordan samarbeid kan omsettes til dokumentert verdi i drift.

### Hvorfor oppstår kløften?

Forskning slik den gjerne praktiseres ved universiteter opererer med andre tidshorisonter, insentiver og språk enn virksomheten hos aktører i praksisfeltet. Forskning er innrettet mot kandidater, generaliserbar kunnskap og fagfelleverderte publiseringer, mens aktører i praksisfeltet typisk er styrt av lovpålagte tjenester, budsjett- og årsplaner samt politiske vedtak og tidsfrister. Dette skaper oversettelsesproblemer – både kognitive, organisatoriske og tidsmessige – som gjør at gode intensjoner renner ut i sanden (Nutley, Walter, & Davies, 2007; Ansell & Gash, 2008; Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012). I tillegg er tidsløp og krav fra eksterne finansieringsordninger ofte dårlig tilpasset kommunale beslutnings- og budsjettprosesser, noe som svekker både evnen til å ta inn ny kunnskap og evnen til å gjennomføre tiltak i drift (Meijer & Rodríguez-Bolívar, 2016; Voytenko, McCormick, Evans, & Schliwa, 2016)..

### Løsninger som virker

Løsninger som faktisk virker kjennetegnes for det første av aktiv grensekryssing. Forskningen peker på behovet for tydelige brobyggere på tvers av organisasjonsgrenser og for dedikert oversettelse mellom faglig og administrativ logikk, avklaring av forventninger og bygging av tillit (Guston, 2001; Williams, 2002). Slik brobygging tolker, mekler og fungerer som katalysator, forankret i et lett, men stabilt koordineringslag som holder rytmen i samarbeidet, tydeliggjør beslutningspunkter og sikrer systematisk oppfølging (Bryson, Crosby & Stone, 2015; Haug, 2022).

Det kjennetegnes for det andre av kapasitet til å ta imot kunnskap. Kommuner, fylkeskommuner, statlige etater, kollektivselskaper og FoU-/næringslivspartnere lykkes når de bygger absorptiv kapasitet – evnen til å gjenkjenne, assimilere og anvende ny kunnskap – gjennom sammensatte talentløp (PhD/OffPhD, prosjekt- og masteroppgaver, sommerprogrammer) som er tett koblet til

faste læringsarenaer i driften (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Osborne, Radnor, & Nasi, 2013).

For det tredje anbefales samskaping i «levende laboratorier». Levende laboratorier flytter kunnskapsutvikling ut i virkelige omgivelser. Der kan ideer prøves i liten skala, evalueres systematisk og skaleres når de virker (Bulkeley & Castán Broto, 2013; Osborne, Radnor, & Strokosch, 2016; Voytenko et al., 2016). Arbeidsformen reduserer risiko, øker legitimitet og gir mer treffsikker mål- og resultatstyring enn papirbaserte prosjekter alene.

Til slutt anbefales kontinuerlig arbeid med porteføljestyring og datapålitelighet. Effektive partnerskap kobler enkeltprosjekter i en felles portefølje med standardiserte data- og evalueringsregimer, slik at resultater kan sammenliknes og gjenbrukes på tvers (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; Cinar, Trott, & Simms, 2019). Dette krever tydelige avtaler for personvern og deling – «privacy by design» – og forankring i politiske prioriteringer for å sikre skalerbarhet (Meijer & Rodríguez-Bolívar, 2016)..

### Designgrep for å krysse kløften

For å gå fra gode intensjoner til varige forbedringer krever langsiktig partnerskap og et bevisst design av arbeidsformer. Litteraturen peker særlig på fem sammenhengende grep som, når de virker sammen, skaper fart, retning og læring i hverdagen i organisasjonene som deltar.

Først handler det om å bygge et varig operativt grensesnitt. Opprett et lite, flerårig finansiert koordineringslag med mandat til å holde tempo og kvalitet i partnerskapet. Legg inn jevnlig arbeidsmøter, gjerne ukentlig, og kvartalsvise strategisjekker, med tydelige målpunkter for status (roller, arenaer, portefølje). Dette gir prosesspålitelighet uten å skape tungt byråkrati (Williams, 2002; Emerson et al., 2012; Bryson et al., 2015).

Dernest må man institusjonalisere læring. Formaliser møtepunkter som kunnskapsdager, metodeverksteder og seminarer som repeterbare arenaer i driften. Planlegg årlige redesign-punkter for å unngå ritualisering og sikre at formatene fornyes med innspill fra brukere og fag (Osborne

et al., 2016; Agger & Hedensted Lund, 2017; Lidman, Gustavsson, & Fogelberg Eriksson, 2022).

Videre gjelder det å bygge absorptiv kapasitet som system. Knytt PhD/OffPhD-stillinger og studentoppgaver til operative enheter i partnerorganisasjonene, med eksplisitte problemdefinisjoner, datatilgang og veiledning. La kandidatene sitte «inne i» organisasjonen deler av tiden, slik at kunnskapsflyten går begge veier (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Nutley et al., 2007).

Parallelt bør man tenke fra dag én på skalering og deling. Sett krav til dataforvaltning, interoperabilitet og åpen dokumentasjon i hvert pilotløp, slik at vellykkede tiltak kan spres uten nye runder med juridiske og tekniske avklaringer. Kombiner kvantitative før/etter-målinger med

brukererfaring for å styrke legitimiteten (De Vries et al., 2016; Meijer & Rodríguez-Bolívar, 2016; Voytenko et al., 2016).

Til slutt må mål og språk forankres tidlig. Et felles begrepsverk og tydelige suksesskriterier reduserer misforståelser og gjør styringsdialogen mer resultatorientert (Gibbons et al., 1994; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

Når disse fem grepene henger sammen, øker sannsynligheten for at prosjekter blir til praksis og at resultater kan skaleres på tvers av organisasjoner. Samtidig viser erfaring og litteratur at det finnes noen tilbakevendende fallgruver som kan undergrave denne logikken dersom de ikke håndteres eksplisitt.

### Vanlige fallgruver – og hvordan unngå dem

En første fallgruve er strategisk drift. Mange partnerskap starter med høy energi og tydelig felles retning, men glir gradvis over i fragmentert aktivitet når toppmøter blir sjeldne og strategiske avklaringer skjer ad hoc. Uten en jevn, lett rytme for felles kalibrering mister samarbeidet retning og prioriteringskraft. Mottiltaket er å etablere en enkel, men forpliktende styringsrytme: korte, faste metagjennomganger der partene vurderer progresjon, beslutter justeringer og

bekrefter ansvar (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012). Dette handler ikke om å innføre tung rapportering, men om å gjøre det mulig å ta små strategiske grep ofte – før avvikene blir strukturelle.

En andre fallgruve er ritualisering. Arenaer som i utgangspunktet er satt opp for læring og utvikling kan stivne over tid og bli seremonielle snarere enn produktive. Dette skjer særlig når formatene repeteres uten kritikk, og deltakerne opplever at øvelsene ikke lenger påvirker faktisk drift. For å unngå dette anbefales det å bygge inn bevisste «ritualbrytere»: jevnlig rotering av tema og problemstillinger, varierende evalueringsformer og veksling mellom case-ledet læring (konkrete tjenester, konkrete steder) og metode-ledet læring (verktøy, modeller, prosesskompetanse) (Osborne, Radnor, & Strokosch, 2016; Agger & Hedensted Lund, 2017). På den måten forblir arenaene relevante, og ikke bare et symbolsk vedheng.

En tredje fallgruve er personavhengighet. Når koordineringslaget er tynt, og mye av bindeleddsfunksjonen hviler på enkeltpersoner, blir partnerskapet sårbart ved sykdom, jobbskifte eller politisk reposisjonering. Dette gjelder særlig i roller som skal oversette mellom faglig logikk og operativ logikk. For å redusere denne sårbarheten må nøkkelfunksjoner tydeliggjøres som roller heller enn som personer: gjennom kontinuitetsplaner, rollecharter, skriftliggjort mandat og overlapp i ansvar mellom minst to personer i kritiske posisjoner (Williams, 2002; Haug, 2022). Dette gir institusjonell hukommelse også når enkeltpersoner forsvinner.

En fjerde fallgruve er strukturelt tidsmispas. Eksterne finansieringsløp – for eksempel EU- og nasjonale programmer – følger gjerne egne framdriftsplaner, leveransekrav og rapporteringsregimer som sjelden er

synkronisert med kommunale, fylkeskommunale eller sektorvise budsjettysykluser og leveranseplaner. Resultatet er at prosjekter leverer prototyper og analyser på tidspunkter der mottakerorganisasjonen ikke har beslutningsvindu, økonomisk

handlingsrom eller kapasitet til å ta det inn i drift. For å håndtere dette må partnerskapet tenke portefølje, ikke enkeltprosjekt: eksternt finansierte aktiviteter bør kobles eksplisitt til lokale leveranseplaner, og det bør finnes avklarte buffermidler eller omstillingsmidler som gjør at gode løsninger faktisk kan tas videre når de er modne – ikke først ved neste budsjettår (Voytenko, McCormick, Evans, & Schliwa, 2016; Meijer & Rodríguez-Bolívar, 2016).

Samlet peker disse fallgruvene på at godt samarbeid ikke bare handler om innholdet i prosjektene, men om styringsmessig bæreevne over tid. Det som skiller partnerskap som lykkes fra dem som taper energi, er evnen til å vedlikeholde felles retning, holde læringsarenaene levende, sikre institusjonell robusthet rundt nøkkelroller og synkronisere innovasjonsløp med faktisk beslutnings- og gjennomføringskraft.

### Fra gode intensjoner til varige forbedringer

Å krysse kløften mellom akademia og praksisfeltet handler dermed mindre om «mer samarbeid», og mer om bedre design av samarbeidet. Litteraturen peker på fem gjennomgående grep: operative grensesnitt som om gir stabil koordinering over tid; institusjonaliserte læringsarenaer som faktisk brukes og fornyes; systematisk bygging av absorptiv kapasitet; porteføljestyling med data- og personvernintegritet; og tidlig forankring av begreper, mål og suksesskriterier (Nutley, Walter, & Davies, 2007; Bryson, Crosby, & Stone, 2015; Osborne et al., 2016). Når disse elementene er til stede

– og når fallgruvene holdes under aktiv kontroll – øker sannsynligheten for at forskning ikke stopper i piloter, men oversettes til faktisk tjenestekvalitet, grønn omstilling og robuste byområder i drift.



### KILDER/REFERENCES

- Agger, A., & Hedensted Lund, D. (2017). Collaborative innovation in the public sector – New perspectives on the role of citizens? *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(3), 17–37.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Bulkeley, H., & Castán Broto, V. (2013). Government by experiment? Global cities and the governing of climate change. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 38(3), 361–375. <https://doi.org/10.1111/j.1475-5661.2012.00535.x>
- Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review*, 21(2), 264–290. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university-

industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage.

Guston, D. H. (2001). Boundary organizations in environmental policy and science: An introduction. *Science, Technology, & Human Values*, 26(4), 399–408. <https://doi.org/10.1177/016224390102600401>

Haug, A. V. (2022). Collaborative management in Norwegian municipalities: Do middle managers make a difference? *Scandinavian Journal of Public Administration*, 26(2), 41–66.

Lidman, L., Gustavsson, M., & Fogelberg Eriksson, A. (2022). Innovation support in Swedish municipalities – Challenges on the way to increased innovation capacity in public organisations. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 26(3), 25–44.

Meijer, A., & Rodríguez-Bolívar, M. P. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392–408. <https://doi.org/10.1177/0020852314564308>

Nutley, S., Walter, I., & Davies, H. T. O. (2007). *Using evidence: How research can inform public services*. Policy Press.

Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158. <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>

Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: A suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18(5), 639–653. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927>

Voytenko, Y., McCormick, K., Evans, J., & Schliwa, G. (2016). Urban living labs for sustainability and low carbon cities in Europe: Towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 123, 45–54. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.053>

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103–124. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>

Bærum kommune, & NTNU. (2025). *Bærum-NTNU samarbeidsrapport om institusjonelt design for prosjektbasert samarbeid* (in press)