

*”Du store verden så liten den har blitt –  
En undersøkelse av hvordan Handelshøyskolen i Bodø har lyktes  
med sin internasjonaliseringsprosess”*

**21. Mai 2008**

**Merethe Mikkelsen**

**International Business BE 309E 003**

## Abstract

Over the last decades the globalization- and internationalisation process of the world has increased at an enormous speed, which makes internationalisation of higher education an important issue. Students usually think about them self, but with these international changes you have to think more worldwide and have a global perspective.

This master thesis is focusing on the internationalisation process of Handelshøyskolen in Bodø. I wanted to research the most important factors for Handelshøyskolen in Bodø's internationalization process. Previous research has mainly been about higher education in countries where higher education is big industry and the national income of this is high. There is a lack of research in Norway about the education industry. This the most important reason for writing this paper.

My research shows that there are some factors that are more important in the internationalization process, than others, examples are leadership and strategy. This research shows that Handelshøyskolen in Bodø's strategy needs to be improved. Handelshøyskolen in Bodø also got some challenges like how to send more students abroad, culture challenges and financial challenges.

## Forord

Denne masteroppgaven har jeg skrevet som avslutning på min spesialisering innenfor ”International Business” ved masterutdanningen ved Handelshøyskolen i Bodø, hvor oppgaven teller 30 studiepoeng.

Denne prosessen har vist seg å være mye mer spennende enn det jeg hadde forestilt meg på forhånd, hvor den både har den gitt meg utfordringer og muligheter jeg ikke kunne forestille meg. Jeg har lært mye om et område som jeg ikke visste så mye om på forhånd og den har gitt meg en ny interesse innen utdanningspolitikk.

Jeg har innsett at en epoke i livet mitt er over, og at jeg nå må ta fatt på arbeidslivet. I den anledning vil jeg takke disse ansatte ved Handelshøyskolen i Bodø: Ellen Abelgård, Jan Oddvar Sørnes, Grete Knudsen og Anatoli Bourmistrov. Videre vil jeg takke Direktør Gunn Mangerud ved SIU og Prosjektmedarbeider Alf Rasmussen i Kunnskapsdepartementet.

En spesiell takk til Tor Korneliussen som har vært min veileder og motivator gjennom oppgaven og som har ført meg på rett vei, og klart å holde motivasjon min oppe da det så som mørkest ut for oppgaven min. I tillegg vil jeg takke en veldig engasjert rektor ved Høyskolen i Bodø, Pål Pedersen som i tillegg til å ha mulighet til å stille opp på intervju med meg sendte meg på et fagseminar til Oslo om internasjonalisering av høyere utdanning, som jeg fikk stor nytte av. Tusen takk til alle andre som har stilt opp og gjort denne oppgaven mulig for meg administrasjon, medstudenter og familie.

Tilslutt vil jeg med denne masteroppgaven ønske HHB lykke til videre med internasjonaliseringsprosessen.

Bodø 21.mai 2008

---

Merethe Mikkelsen

## Sammendrag

Vi lever i en verden som er veldig globalisert og hvor internasjonalisering er blitt hverdagslig for enhver bedrift. Det finnes mange måter for en bedrift å være internasjonal, det kan være at de har etablert filialer og produkter i utlandet, har flyttet hele sin virksomhet dit, eller innenfor noen industrier er det stor overvekt av internasjonale arbeidstakere. Dette gjør at internasjonalisering også er blitt viktig innenfor undervisning, og er en av grunnene til at jeg hadde lyst til å rette søkelyset mot internasjonalisering av utdanning. Jeg håper mitt bidrag kan være med på å sette et større fokus på internasjonalisering av høyere utdanning ved Handelshøyskolen i Bodø.

Jeg valgte å bruke Handelshøyskolen i Bodø som empirisk eksempel i min undersøkelse av hvilke faktorer som er viktige i en internasjonaliseringsprosess innen høyere utdanning. På avdelingen har jeg intervjuet og hatt samtale med til sammen seks personer i tillegg til rektor ved Høyskolen i Bodø Pål Pedersen. Pedersen sendte meg på et fagseminar innen internasjonalisering av høyere utdanning. Der fikk jeg både innspill fra de som holdt innlegg og andre representanter innen høyere utdanning i Norge. På slutten av denne dagen fikk jeg også snakket noen ord med direktøren for SIU og en representant fra Kunnskapsdepartementet. Oppgaven er videre bygget på teori rundt internasjonalisering og informasjonen jeg hentet fra informantene mine.

Resultatet av analysen viser at Handelshøyskolen i Bodø både er flinke på sine områder og er godt i gang med internasjonalisering, samtidig som de har områder som kan forbedres og har store utviklingspotensialet. Handelshøyskolen kan internasjonalisering, spesielt gjennom joint degree program. De områder som er svake trenger ikke store forbedringer for å bli bedre. Handelshøyskolen i Bodø kan videreutvikle strategien den allerede har, samt på enkelte områder bør strategier bli klarere og definere mål slik at det er lettere å jobbe mot. Konklusjonen min viser at det ennå er et stykke før Handelshøyskolen i Bodø kan si at de lykkes på alle områder innenfor internasjonalisering. Samtidig konkluderte jeg med at internasjonalisering er viktig for å forbedre konkurransen om å få studenter til å studere ved skolen, i et marked som er hardt presset av mange masterstudier innenfor forskjellige økonomiske og administrative fag. I tillegg til dette er det viktig å forbedre studenter på en internasjonal verden og et globalisert marked.

Til slutt har jeg foreslått muligheter for videre forskning for å komme dypere ned i et viktig tema. Samtidig har jeg foreslått muligheter for forbedringer og andre muligheter jeg ser.

Selv om jeg i hovedsak har skrevet denne oppgaven for Handelshøyskolen i Bodø, ser jeg ingen hindringer for at den kan ses i lys fra andre avdelinger ved høyskolen eller andre aktører innen høyere utdanning.

## INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>Abstract</b> .....	<b>I</b>
<b>Forord</b> .....	<b>II</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>III</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>V</b>
Figurliste.....	VII
Tabeller.....	VII
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Formål og problemstilling .....	3
1.3 Oppgavens videre oppbygning .....	4
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>5</b>
2.1 Introduksjon .....	5
2.2 Internasjonalisering .....	5
2.2.1 Hvorfor internasjonalisere? .....	7
2.2.2 Viktige organer for Internasjonalisering av høyere utdanning.....	8
2.2.2.1 Senter for Internasjonalisering av høyere Utdanning.....	9
2.2.2.2 Bologna-erklæringen .....	10
2.3 Internasjonaliseringsmodeller .....	10
2.3.1 Uppsala-modell .....	11
2.3.2 Utdannings modell .....	13
2.3.3 Strategi .....	14
2.4 utfordringer og barrierer .....	15
2.4.1 Økonomiske barrierer.....	16
2.4.2 Kulturelle barrierer .....	16
2.4.3 Pensum utfordringer .....	18
2.5 Oppsummering .....	19
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>21</b>
3.1 Valg av forskningsparadigme og forskningsdesign .....	21
3.1.1 Casestudie.....	22
3.2 Sekundærdata .....	23
3.3 Primærdata .....	23
3.3.1 Presentasjon av Handelshøyskolen i Bodø.....	24
3.3.2 Ut på tur aldri sur .....	25
3.4 Intervjuprosessen.....	25
3.4.1 Valg av informanter .....	26
3.4.1.1 Presentasjon av informantene.....	26

3.4.2. Gjennomføring .....	28
3.5 Feilkilder og Validitet .....	29
3.5.1 Validitet .....	30
3.5.2 Reliabilitet .....	31
<b>4.0 Handelshøyskolen i Bodø som internasjonaliseringsenhet.....</b>	<b>33</b>
4.1 Stortingsmeldinga høsten 2008 .....	33
4.2 Viktige, men små avtaler.....	35
4.3 Russland, et naboland i nød.....	36
4.3.1 Nordområdesenteret .....	38
4.3.2 Joint degrees .....	38
4.3.2.1 Master of Science in Energy Management .....	38
4.3.2.2 Master of Science in Sustainable Management.....	39
4.4 "Lite land, liten by" .....	40
4.5 Oppsummering .....	41
<b>5.0 Analyse og diskusjon.....</b>	<b>42</b>
5.1 Definisjon .....	42
5.2 Internasjonaliseringsprosessen .....	43
5.2.1 Viktige faktorer for internasjonaliseringsprosessen .....	43
5.2.1.1 Lederskap .....	44
5.2.1.2 Strategi .....	45
5.2.1.3 Økt verdiskapning .....	48
5.3 utfordringer ved internasjonalisering av Handelshøyskolen i Bodø .....	50
5.3.1 10 % kravet.....	50
5.3.2 Få fagvalgmuligheter.....	53
5.3.3 Kulturelle utfordringer .....	55
5.3.4 Finansiering .....	56
5.3.5 Pensum .....	57
5.4 Kan utdanning bli for internasjonal?.....	58
5.5 Tanker om internasjonalisering for fremtiden.....	59
5.5.1 Nye satsningsområder .....	60
5.6 Svakheter ved denne oppgaven .....	61
5.7 Oppsummering .....	63
<b>6.0 Konklusjon og implikasjoner .....</b>	<b>64</b>
6.1 Implikasjoner.....	65
6.2 Forslag til videre forskning .....	67
<b>Litteraturliste: .....</b>	<b>69</b>
<b>VEDLEGG 1 – Intervjuguide .....</b>	<b>75</b>
<b>VEDLEGG 2 - Forkortelser .....</b>	<b>77</b>

***Figurliste***

Figur 1: Basis mekanismen innen internasjonalisering..... 11  
Figur 2: Modifisert Uppsala modell ..... 12  
Figur 3: Steg for steg modell av business skolars internasjonalisering..... 13  
Figur 4: Kulturelle fenomen ..... 17

***Tabeller***

Tabell 1: Approaches to internationalisation ..... 14

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn

Vi lever i en verden som blir ”mindre og mindre”. Det vil ikke si at verden bokstavlig talt krymper, derimot at grensene mellom oss mennesker kulturelt, politisk, økonomisk blir mindre. Dette gjør næringslivet mer internasjonalt og det kreves mer av både høyskoler, universitet og studentene. Karlsen (2006) påviser at tjenester er i enorm vekst, og tjenester står for omtrent 2/3 av samlet produksjon i industriland. Denne tjenesteproduksjon blir også omtalt som kunnskapsøkonomi, hvor utdanning består av en stor del av kunnskapsøkonomien (Karlsen 2006).

Globaliseringen innenfor blant annet økonomi (og som en del av globaliseringen, internasjonalisering) er med på å gjøre kulturer mer lik hverandre. Dette foregår gjennom handel, immigrasjon og utveksling av kunnskapen som hver kultur innehar (Savickas et al. 2005). Internasjonaliseringen fører til en verden som blir mer lik gjennom atferd og tankegang, slik at det blir enklere for enhver å tilpasse seg andre samfunn. Dette er med på å gjøre det enklere for ethvert land og enhver høyskole eller universitet å kunne internasjonalisere seg.

Det er blitt vanlig at studenter reiser utenlands for å ta deler eller hele utdanningen der. Det er også blitt vanlig at arbeidstakere reiser over landegrensene, det gjelder både utlendinger som kommer til Norge eller nordmenn som reiser til utlandet for å jobbe. En grunn til at flere reiser over landegrensene er at mange bedrifter etablerer avdelinger eller filialer i utenlandsk marked.

Vi lar oss påvirke av andre religioner og kulturer, som igjen gjør oss nysgjerrig på verden og vi vil utforske det ukjente utland. Ofte starter denne nysgjerrigheten i studietiden, noe som gjør at man vil utforske andre verdener og samtidig gi seg selv nye utfordringer og erfaringer med å reise til et nytt og ukjent land. Denne globaliseringen er med på å gjøre verden mindre og mindre, noe som ”tvinger” bedrifter og oss mennesker til å måtte tilpasse seg det internasjonale markedet mer og mer på forskjellige måter.

Det er gjort mange undersøkelser på internasjonalisering av produkter og hvordan bedrifter skal internasjonaleses ved å ekspandere til utlandet (e.g. Jackson og Sparks 2005). Mye forskning er gjort for å kartlegge hvordan man skal selge produkter i andre land enn der det opprinnelig stammer fra (e.g. Jackson og Sparks 2005, Antoncic et al. 2007). Det er imidlertid mangel på forskning vedrørende internasjonalisering av servicetjenester. Spesielt er det mangel på informasjon om internasjonalisering av norsk høyere utdanning. I stor grad har forskere tatt utgangspunkt i utenlandske markeder, deriblant USA og Storbritannia (e.g. Sharma og Roy 1996, Howe og Martin 1998).

Hvordan høyskoler og universiteter skal internasjonaleses er både et viktig og interessant tema i og med at det finnes så lite informasjon på området, og det de siste årene er satt et større søkelys på internasjonalisering innenfor all utdanning, spesielt i Norge. I USA har internasjonalisering vært et tema siden 50-tallet da Indiana University ledet an i internasjonaliseringsprosessen (Robock 2003). Jeg vil derfor skrive denne oppgaven for å sette søkelys på høyskoler og universiteters mulighet for internasjonalisering. Som empirisk eksempel vil jeg benytte internasjonaliseringen av Handelshøyskolen i Bodø (HHB).

Jeg har valgt å skrive om HHB på bakgrunn av at denne institusjonen har og har hatt internasjonalisering som tema i flere år, men utviklingen går tregt på noen områder og HHB står litt på stedet hvil. Internasjonalisering generelt har vært et tema blant flere høyskoler og universiteter i mange år, spesielt høyere utdanning i utlandet. HHB har derimot bare deltatt i internasjonalisering de siste årene (ca 15-20 siste årene). På disse årene har de etablert mange gode forbindelser i Europa og ellers i verden, deriblant er Russland et viktig samarbeidsland.

Når bedrifter skal internasjonaleses er det mange problemer som må løses undervegs. For en høyskole eller et universitet vil det være mange utfordringer og barrierer som må løses, alt fra pensum til økonomiske konsekvenser. En del av oppgaven vil bestå i å kartlegge disse utfordringene slik at det kan bli lettere for Høyskolen å jobbe videre med utfordringene og utbedre det som eventuelt skaper problemer.

Internasjonalisering er blitt en så viktig del av høyere utdanning i Norge at det under Kunnskapsdepartementet er blitt etablert en egen undergruppe som heter ”Senter for

internasjonalisering av høyere utdanning” også forkortet som SIU ([www.siu.no](http://www.siu.no)). Noe jeg kommer tilbake til senere i oppgaven.

## ***1.2 Formål og problemstilling***

Formålet med denne oppgaven er å sette et søkelys på HHBs arbeid internasjonalt. Slik utviklingen er i samfunnet når det gjelder globalisering og internasjonalisering er det naturlig og interessant å se hvordan HHB tilpasser seg denne utviklingen. Hvordan denne utviklingen har vært de siste årene og hvordan høyskolen har tenkt å fortsette arbeidet for at de skal være en høyskole som er flink til å tilpasse seg dagens internasjonalsamfunn. Ifølge høyskolens egne Internettsider er internasjonalisering et stort satsningsområde ([www.hibo.no](http://www.hibo.no)) og det vil dermed være interessant å se på de forskjellige berørte sidene på dette området. Målet er å undersøke hvordan høyskolen har lyktes i internasjonalseringsprosessen. Videre er det ønskelig å undersøke om HHB har bevisste strategier for tilrettelegging av en internasjonalseringsprosess, i tillegg til å undersøke hvilke utfordringer og barrierer HHB møter på i en internasjonalseringsprosess.

Med bakgrunn av tidligere resonnement vil problemstillingen min være:

***”Hvilke faktorer har vært viktig i Handelshøyskolen i Bodøs internasjonalseringsprosess?”***

Oppgaven har som mål å fokusere på Handelshøyskolen i Bodøs positive og negative erfaringer ved internasjonalsisering. Hvordan denne prosessen har fungert så langt og hvordan de ser for seg fremtiden.

Hovedavgrensingen av oppgaven er valget mitt på å fokusere kun på en avdeling ved Høyskolen i Bodø, HHB er den avdelingen som er mest fremtredende i internasjonalseringsprosessen ved høyskolen. Jeg valgte å ikke gå direkte inn på et spesifikt emne innen internasjonalseringen av avdelingen, men jeg valgte å undersøke hele internasjonalseringsprosessen ved avdelingen.

Jeg valgte å ikke bruke studenter som en del av denne oppgaven. Det kan fort gi mange synspunkter ved å ta med så mange informanter. Tanken var å fokusere på administrasjonen og deres arbeid bak prosessen.

### ***1.3 Oppgavens videre oppbygning***

Videre vil jeg i neste kapittel to redegjøre for teorien som omhandler internasjonalisering og internasjonaliseringsprosesser. Kapitlet vil fremstille internasjonalisering på et teoretisk nivå slik at man har en bredere forståelse for prosessen, i tillegg skal dette gi en helhet for oppgaven videre. Kapitlet definerer internasjonalisering og internasjonaliseringsprosesser, hvilke barrierer og utfordringer høyere utdanning står ovenfor i internasjonaliseringsprosesser, hvorfor det er viktig å internasjonalisere, og teori rundt dette.

I kapittel tre, metodekapitlet, vil jeg gjennomgå oppgavens metodevalg. Her vil jeg gjennomgå metodebegrepet, forskningsteori og gjennomgå bakgrunn for mitt valg av forskningsprosess, hvor det er en presentasjon av informantene mine og bakgrunnen for mine valg. Kapittel fire omfatter gjennomgang av Handelshøyskolen i Bodø internasjonaliseringsprosess. Kapittel fem er analyse av funnene som blir knyttet opp mot litterær teori som eksister på området. I oppgavens avsluttende kapittel 6 vil jeg presentere konklusjon og implikasjoner i forhold til funnene som ble gjort i oppgavens foregående kapittel og tilslutt forslag til videre forskning.

## **2.0 Teori**

### ***2.1 Introduksjon***

I dette kapittelet vil jeg gjennomgå teorien til internasjonalisering som et rammeverk for oppgavens videre utvikling. Denne teorien vil være i tilknytning til problemstillingen og forskningsspørsmålene jeg har presentert i innledningen.

Jeg vil i denne oppgaven se på Handelshøyskolen i Bodø som en tjeneste som skal selges. Det vil være mange likheter og ulikheter mellom et fysisk produkt som skal internasjonaliseres og Handelshøyskolen som et produkt som skal internasjonaliseres. De store ulikhetene mellom et fysisk produkt og HHB vil være at HHB ikke er et fysisk produkt som kunden kan kjenne, lukte og smake, og dermed få et fysisk forhold til. HHB er en tjeneste som skal selges på et litt annet grunnlag enn et fysisk produkt. Man må finne en måte å tiltrekke seg studenter fra for eksempel Italia, India eller Kina. Spørsmålet er hvordan skal man gå frem og hvordan skal et universitet i utlandet ville samarbeide med HHB. HHB må markedsføre seg på en slik måte at kunder vil få et forhold til skolen før de reiser til Bodø for å studere.

Videre vil jeg forsøke å definere internasjonalisering, finne bakgrunn for hvorfor det er viktig å internasjonalisere en høyskole og hva som er viktig for å internasjonalisere høyere utdanning. I tillegg vil jeg undersøke hvilke internasjonaliseringsmodeller som er gjeldende for HHB og høyere utdanning. Jeg vil også undersøke teoretiske utfordringer og barrierer høyere utdanning møter på innenfor internasjonaliseringsprosessen.

### ***2.2 Internasjonalisering***

Internasjonalisering og globalisering er ikke noe nytt fenomen. Globalisering har eksistert i mange år, noe man kan se tendenser til tidligst tilbake til 1800-tallet hvor Storbritannia fikk innvirkninger fra te-industrien fra kolonien India (Lehmann 2004), også før dette kan man finne spor etter globalisering (Abdullahi et al. 2007). Internasjonalisering og globalisering ses ofte i sammenheng. Videre vil jeg redegjøre for forskjellen mellom disse.

Globalisering er en helhetlig og omfattende prosess som foregår innenfor økonomi, kultur og informasjonsteknologi. Denne prosessen fikk sitt gjennombrudd på 90-tallet. Globaliseringen fører til at kapital, informasjon og kunnskap lettere og raskere kan utveksles mellom land, bedrifter og lignende. Knight og de Wit (1997:6) definerer globalisering på denne måten: *"The flow of technology, economy, knowledge, people, values ideas....across borders. Globalization affects each country in a different way of due to a nation's individual history, traditions, culture and priorities"*. Internasjonalisering er en del av globalisering ved at internasjonalisering er strategier på hvordan man skal kunne møte den globaliserende utviklingen (www.siu.no). Videre i oppgaven vil jeg ikke i noen særlig grad gå dypere inn på globalisering, derfor konsentrerer jeg meg videre om internasjonalisering som begrep.

Solberg (2005) skriver at internasjonalisering er læring av strategier som fungerer når man inntrer i forskjellige markeder. Han mener med dette at man skal tilpasse seg markeder i andre land. Det vil si samarbeidet med andre parter, tilpassning av produkter og hvordan man skal markedstilpasse disse. Her vil det være mange faktorer som man må ta hensyn til. Dette er noe jeg vil komme mer tilbake til videre i oppgaven.

Roos et al. (1997) mener at internasjonalisering er en eksperimentell handling og at internasjonaliseringsprosessen ofte består mer av tilfeldigheter enn strategien som er valgt.

Roos et al. (1997:195) beskriver internasjonaliseringsprosessen slik:

*"Internasjonaliseringsprosessen kan betraktes som en forandringsprosess som strekker seg over tid, hvor bedriften gjennomgår ulike faser, og hvor de i bedriften bli bygd opp verdifull kunnskap om fremmede markeder og hvordan disse skal nås"*. En videre definisjon som Roos et al. (1997:195) har hentet fra Weisbrod (1974) er: *"Internasjonaliseringsprosessen er den gradvise utviklingen i bedriftens internasjonale engasjement med hensyn til geografisk spredning i markeder, produkter og operasjonsformer samt styrings og ledelsesmessig utvikling fra det tidspunktet bedriften innleder internasjonale aktiviteter, til den aktuelle situasjonen"*.

Det finnes mange definisjoner på hva en internasjonalisering eller en internasjonaliseringsprosess er, den neste er hentet fra Senter for Internasjonalisering av høyere Utdanning: *"Internasjonalisering er utveksling av ideer, kunnskap, varer og tjenester mellom nasjoner over etablerte landegrensener og har følgelig enkeltlandet som ståsted og*

*perspektiv. Innen høyere utdanning til internasjonalisering være prosessen med å integrere en internasjonal, interkulturell og global dimensjon i mål, organisasjon og handling”*

(www.siu.no).

Knight og de Wit (1997:8) presenterer en definisjon som har blitt brukt av andre forskere etter at den ble utviklet: *”Internationalization of higher education is the process of integrating an international/intercultural dimension into the teaching, research and service function of the institution”*. Gjennom mange år har Jane Knight (2003:2) videreutviklet definisjonen fra 1997 til å bli: *”Internationalization is defined as the process of integrating an international, intercultural or global dimension into the purpose, functions or delivery of post-secondary education”*. De siste to definisjonene er direkte definisjoner av høyere utdannings internasjonalisering og vil være den mest nærliggende definisjonen av internasjonalisering i henhold til denne oppgavens videre betydning.

### **2.2.1 Hvorfor internasjonalisere?**

En grunn til internasjonalisering er at høyere utdanning har en viktig rolle når det gjelder samfunnsutvikling i mange utviklingsland. Høyskoler og universiteter er viktige kultur- og kunnskapsinstitusjoner som står for hoveddelen av all forskning både i Norge og i utviklingsland. Norge er en viktig bidragsyter til kunnskapsutvikling og forskning ved universiteter i utviklingsland (Karlsen 2006).

Videre har også regjering og stortinget satt søkelys på internasjonalisering, gjennom kirke, utdannings- og forskningsdepartementet. De har i kvalitetsreformen for høyere utdanning av 9.mars 2001 internasjonalisering som et eget kapittel i reformen (St.meld. nr. 27, 2001).

Departementet ønsker at alle høyere utdanningsinstitusjoner skal ha som mål å kunne tilby både studenter og ansatte en mulighet til å inngå i et internasjonalt miljø. Studenter skal reise til utlandet for å studere og ansatte reiser gjennom for eksempel forskningssamarbeid med andre internasjonale utdanningsinstitusjoner. Det er også viktig at norske forsknings- og utdanningsinstitusjoner er attraktive for utenlandske forskere og vitenskaplige ansatte (www.regjeringen.no).

Internasjonaliseringsprosessen innen høyere utdanning er blitt vanligere på grunn av verdensglobaliseringen. Kameoka (1996) mener at internasjonalisering av høyskoler og

universiteter har både interne og eksterne grunner, hvor de eksterne grunnene er å få en forståelse for nye språk, kultur og økonomiske metoder fra andre verdensdeler.

HHB har som et av sine satsningsområder internasjonalisering på agendaen. På generelt grunnlag ved høyere utdanning er det viktig å internasjonaliseres for å få et innblikk i andre kulturer, knytte nye kontakter for å lære av hverandres erfaringer, lære nye språk og lære nye metoder for hvordan ting skal gjennomføres (Sharman og Roy 1996).

Politisk er internasjonalisering mer viktig på et nasjonalt nivå enn et institusjonelt nivå. Knight (1999) argumenter for at internasjonalisering historisk sett er brukt som et verktøy fra politikken side for å skape fred mellom nasjoner. Dette har ikke like stor betydning den dag i dag som det hadde tidligere.

Mange mener at internasjonaliseringen og globaliseringen er et politisk verktøy for å gjøre hele verden mer lik. Kulturene i mange land blir mer og mer like og mange mener at dette svekker landene på sikt. Istedenfor å være negativ til internasjonalisering og mene at dette kan ødelegge for blant annet kulturen i land, kan internasjonalisering brukes som et verktøy for å faktisk fremme kulturen og vise den nasjonale identiteten som eksisterer i landet. I motsatt fall er det andre som mener internasjonalisering og globalisering er en styrke. De mener internasjonalisering og globalisering gir en mulighet for å finne løsninger på problemer som miljø, helse og kriminalitet. Det viser seg at flere og flere land bruker internasjonalisering av utdanning som en del av deres utenlandspolitikk, som en del av deres eksport virksomhet (Knight 1999).

### **2.2.2 Viktige organer for Internasjonalisering av høyere utdanning**

Kameoka (1996) mener at høyskoler og universiteter i en internasjonaliseringsprosess også må ta med eksterne aktører i prosessen. Disse aktørene vil være regjering, privat sektor, samfunnet i sin helhet og frivillige organisasjoner i utviklingen av prosjektet. Det vil ikke være lett å være alene i en prosess hvor man skal markedsføre seg internasjonalt. Derfor vil det være viktig å ha flere samarbeidsaktører.

Det første utdanningsprogram innenfor EU ble etablert i 1976, men fra midten av 80-tallet og videre utover 90-tallet eksploderte det innenfor utdanningsprogram, som også åpnet for å ta

inn land i avtalen som sto utenfor EU. Gjennom disse årene og de siste årene er det gjort mange avtaler land imellom. For å nevne noen er Bologna-avtalen viktig, noe jeg vil komme tilbake til, og Erasmus er et program som er godt kjent. Videre har jeg tatt for meg noen av samarbeidsaktører til høyskoler og universiteter i en internasjonaliseringsprosess (Karlsen 2006).

### ***2.2.2.1 Senter for Internasjonalisering av høyere Utdanning***

1.januar 2004 ble Senter for Internasjonalisering av høyere Utdanning (SIU) opprettet som et underorgan av Kunnskapsdepartementet. Selv om dette bare er noen år siden de ble SIU, har de eksistert siden 1991 under Det norske universitetsråd. SIU er et kompetansesenter for internasjonalisering av utdanning, og fortrinnsvis for høyere utdanning. Dette er mye fordi det er satt stort internasjonalt fokus innen høyere utdanning i kvalitetsreformen ([www.siu.no](http://www.siu.no)).

SUI har 5 hovedoppgaver:

- *Programforvaltning*
- *Profilering av Norge som studie- og forskningsland*
- *Informasjon og kommunikasjon*
- *Kompetansebygging for å fremme internasjonalt samarbeid i sektoren*
- *Rådgivning, utredning og servicefunksjon*

SUI skal legge internasjonalisering til rette og være et kompetansesenter for utdanningsinstitusjoner i Norge. Bakgrunn er at internasjonalisering, som nevnt tidligere, er et viktig element i norsk utdanning. Som skal øke kompetansen til både studenter og ansatte ved høyskoler og universiteter som vil benytte seg av internasjonaliseringstilbudene. En virkning av å øke kompetansen hos studenter og ansatte vil være verdiskapning for Norge som helhet, som vil gi fordeler innefor blant annet næringsliv ([www.siu.no](http://www.siu.no)).

En av oppgavene SIU har er å profilere Norge som et attraktivt studieland, både for studenter forskning og andre utenlandske institusjoner. For at Norge skal bli et attraktivt land, må vi ha et godt utdanningssystem som gir et godt renommé. SUI har som oppgave å være med på å tilrettelegge for skolene slik at vi får et godt utdanningssystem, samtidig som de er med på å formidle dette til utenlandske aktører ([www.siu.no](http://www.siu.no)). Det vil derfor være viktig for utdanningssektoren i Norge å være en del av internasjonale internasjonaliseringsprogrammer

og lignende for at verden skal legge merke til at Norge er et attraktivt land å studere eller forske i. Når man er med i et internasjonalt utdanningsprogram er det lettere å markedsføre seg og dermed vil konsekvensen av dette være at vi får flere studenter eller forskere som reiser til Norge for å studere eller forske. Det er mye lettere å markedsføre seg selv, på en annen side vil det også være lettere å få egne studenter, lærere og forskere til å legge merke til det som foregår utenfor Norges landegrenser. Dermed vil flere studenter og ansatte ved disse skolene reise for å studere eller å forske.

### **2.2.2.2 Bologna-erklæringen**

Bologna-erklæringen er en forpliktende handlingsplan om et europeisk samarbeid innen høyere utdanning som skal realiseres innen 2010. Per i dag inneholder Bologna-prosessen 46 land. Prosessen skal gjøre det lettere for studenter og ansatte ved institusjoner ved høyere utdanning å reise til et annet land for å fortsette utdanningen eller drive med forskning ([www.siu.no](http://www.siu.no)).

Bologna-reformen inneholder ti satsningsområder som skal realiseres før 2010. Avtalen ble skrevet under i Bologna i 1999 av ministre fra 29 europeiske land. Avtalen går blant annet ut på å innføre et samlet system for beregning av studielengde, studiepoeng og karakterer (A-F, hvor F er ikke bestått). Denne delen av avtalen er forkortet ECTS-kompatible systemer (European Credit Transfer System). Videre gir den et utdanningsnivå på tre nivåer, nivå en er bachelorgrad (3 år), nivå to er mastergrad (2 år) og nivå tre er doktorgrad med normal studietid på tre år. Avtalen gjelder også etablering av nasjonale kvalitetssikringssystemer innenfor et europeisk system som innebærer kvalitetssikring, evaluering og akkreditering. I tillegg er dette et tiltak for å få studenter og forskere til å utnytte de muligheter som er innenfor grads- og karaktersystemer (Karlsen 2006). I Norge er denne Bologna-reformen mer kjent som kvalitetsreformen som inntrådte i 2003. I 2005 ble kvalitetsreformen modernisert slik at alle utdanningsinstitusjoner i Norge skal ha et felles rammeverk ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)).

## **2.3 Internasjonaliseringsmodeller**

Det finnes mange modeller som omfatter internasjonalisering. Flere av disse er like eller omtrent like de jeg har tatt med i min oppgave (e.g. Andersen (1993)), jeg har dermed brukt

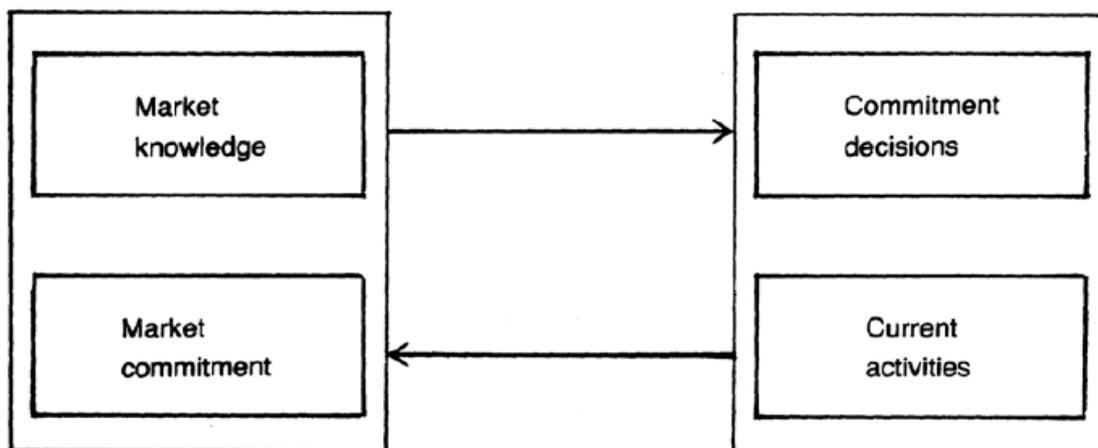
de modellene jeg mener er mest sentrale for min oppgave. Videre gjennomgår jeg noen av de mest sentrale internasjonaliseringsmodellene jeg mener vil ha betydning for forskningen min.

### 2.3.1 Uppsala-modell

Bakgrunn for denne modellen er at hver bedrift som skal internasjonaleses må tilpasse seg det internasjonale markedet gradvis. Det vil si at man lærer av erfaring og kan tilpasse seg et marked på bakgrunn av erfaringene man får, som gjør det lettere å forandre på planer ved en langsiktig plan enn en kortsiktig (Solberg 2005).

Denne modellen viser at markedskunnskap og markedsforklignelse, hvor disse to påvirker både forpliktelses beslutninger og aktiviteter, som vist i figuren nedenfor (Johanson og Vahlne 1977:26).

Figur 1: Basis mekanismen innen internasjonalisering



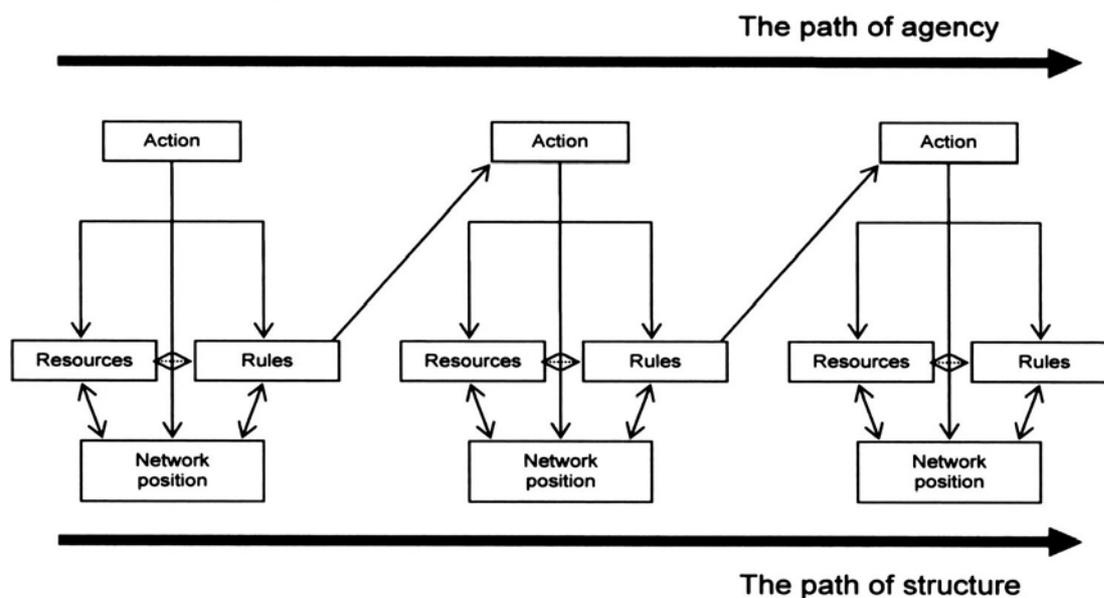
Markedskunnskapen og markedsgasjement vil påvirke både engasjementsbeslutningen og nåværende aktiviteter. Venstre side av modellen er tilstand aspektet til bedriften mens høyre side er forandrings aspektet (Steen og Liesch 2007). Denne modellen har fordelen at den ikke er knyttet til en bestemt type bedrift, derimot er den fleksibel og kan brukes for forskjellige typer bedrifter (Johanson og Vahlne 1977).

Johanson og Vahlne (1977) er blant de som har utviklet Uppsala-modellen, men de har også stilt spørsmålsteget ved den (Johanson og Vahlne 2003). Johanson og Vahlne (2003) mener at ved dagens utvikling innen globalisering, samt den raske teknologiske utviklingen, vil ikke

Uppsala-modellen holde mål. Utviklingen skjer for raskt noe som betyr at internasjonaliseringsprosessene må skje fortløpende uten en langsiktig markeditilpasningsplan (Johanson og Vahlne 2006). Uppsala-modellen er ikke skapt for en rask endring, som fører til at den egner seg best i bruk for en langsiktig internasjonaliseringsstrategi.

Modellen til Johanson og Vahlne (1977) har vist seg å bli utdatert de siste årene (Johanson og Vahlne 2003). Nedenfor presenteres en modernisert Uppsala-modell av Steen og Liesch (2007) som viser hvilke faktorene som er viktige for å lykkes med internasjonalisering. De tre hovedpunktene i denne modellen er: regler, ressurser og nettverk (Steen og Liesch 2007).

Figur 2: Modifisert Uppsala modell



Den moderniserte Uppsala-modellen handler om å ha en klar strategi for å etablere seg i et nytt marked. Modellen fokuserer på regler, ressurser og nettverksposisjoner for firmaet, der regler og rutiner vil påvirke hvordan ressursene blir brukt. Ressursene vil begrense internasjonaliseringsmulighetene bedriften har. I denne modellen vil alle faktorer i stor grad påvirke hverandre. Nettverksposisjoner vil bli påvirket av både ressurser og regler, samtidig som nettverksposisjoner igjen vil påvirke ressurser og regler. Modellen viser at regler, ressurser og hvordan bedriften er knyttet til nettverket vil påvirke lederhandlingene (actions). Bedriftens læringsprosess vil være avhengig av forandringer i de strukturelle faktorene i

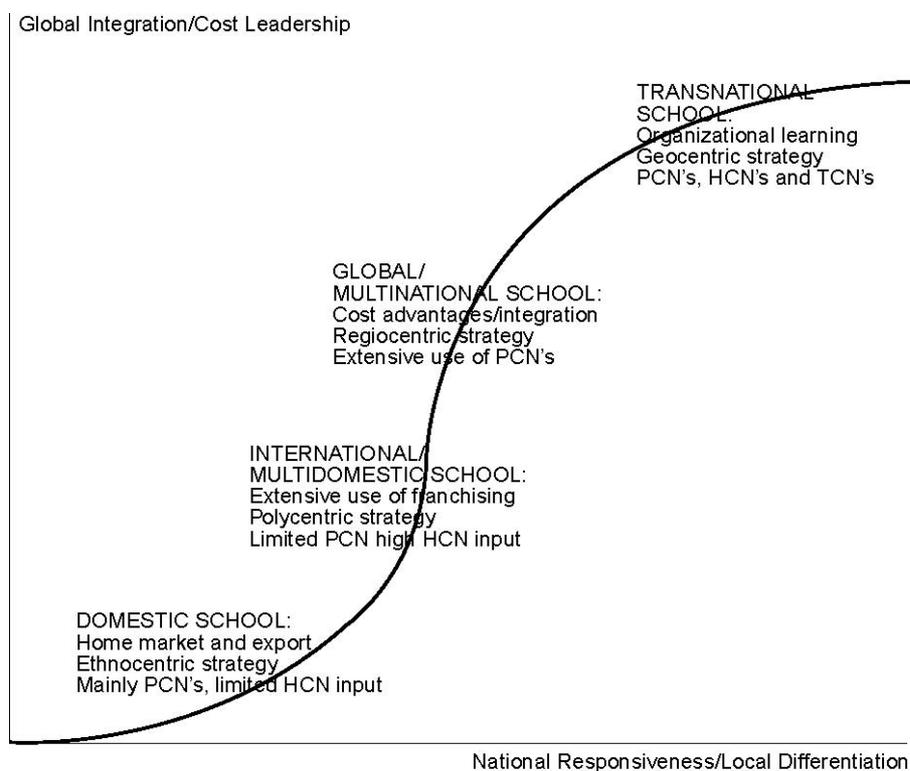
modellen, som vil være viktig for at bedriften kan finne nye og bedre måter å bruke ressurser på i denne prosessen (Steen og Liesch 2007).

Den moderniserte Uppsala-modellen viser at internasjonaliseringsprosessen kan forandres i uansett element i modellen på grunn av at alle faktorer berører hverandre. Hvis en av faktorene forandres vil dette medføre forandringer i hele prosessen (Steen og Liesch 2007).

### 2.3.2 Utdannings modell

Neste modell er hentet fra Howe og Martin (1998), som er videreutviklet fra Chakravarthy og Perlmutter (1992) og Bartlett og Ghoshal (1995). Modellen er et eksempel på å oppsummere posisjonene i multinasjonale selskap (MNC). Deres internasjonaliseringsstrategi er tilpasset vestlige økonomiske og administrative høyskoler og universiteter.

Figur 3: Steg for steg modell av business skolars internasjonalisering



Denne figuren viser stegene i utviklingen av internasjonale firmaer, deriblant økonomiske og administrativ utdanning. Figuren viser hvordan en bedrift eller organisasjon kan kombinere global integrering/kostnadsledende strategier med nasjonal mottakelighet/lokal differensiering i en kombinasjon av blant annet nye organisasjonsformer, foretrukket lederskaps stil og kulturell administrering. Figuren foreslår et mønster steg for steg for utvikling internasjonalt. Modellen tar for seg hvilke strategier man må tenke på i de forskjellige stegene (Howe og Martin 1998).

### 2.3.3 Strategi

Ved internasjonalisering er strategi en viktig del av prosessen. Institusjonen må ha en strategi hvor man har mål og hva man vil oppnå gjennom internasjonalisering over den perioden de har tenkt å bruke på å entre et marked. Det eksisterer mange innfallsvinkler når institusjoner planlegger og implementerer internasjonaliserings strategier. Knight er en kjent forsker innenfor området internasjonalisering av utdanning. Knight (1999:15) har laget en oversikt over viktige emner som man bør tenke på i en strategi implementeringsfase.

Tabell 1: Approaches to internationalisation

<b>Approach/</b>	<b>Description/Forklaring</b>
<i>Activity/Aktivitet</i>	Categories or types of activities used to describe internationalisation: such as curriculum, student/faculty exchanges, technical assistance, international students
<i>Competency/</i> <i>Kompetanse</i>	Development of new skills, knowledge, attitudes and values in students, faculty and staff. As the emphasis on outcomes of education grows there is increasing interest in identifying and defining global/international competencies.
<i>Ethos/Moralsk</i> <i>holdning</i> ( <a href="http://www.wikipedia.org">www.wikipedia.org</a> )	Emphasis is on creating a culture or climate on campus which promotes and supports international/intercultural initiatives.
<i>Process/Prosess</i>	Integration or infusion of an international or intercultural dimension into teaching, research and service through a combination of a wide range of activities, policies and procedures.

Knigh (1999) argumenterer for at det finnes mange slike forslag, og at denne ikke er enestående i denne sammenheng. Dette skal være et utgangspunkt og et hjelpemiddel for de institusjoner innen høyere utdanning som skal lage en internasjonaliseringsstrategi. Activity er den som er mest utbredt av innfallsvinklener/approaches. Den består av de områdene det er mest vanlig å tenke internasjonalisering av høyere utdanning på, som blant annet utveksling av studenter og pensum. Competency er når man vil utvikle ny kunnskap, nytt nivå, holdning og verdier hos studenter. Tilnærmingen handler om hvordan man kan skape kompetanse av internasjonalisering gjennom mange år. Utvikling av nivå og kompetanse hos personell innen høyere utdanning til at de får en internasjonal kulturforståelse og høyere internasjonal kunnskap. Når fagpersonell får internasjonal kompetanse vil dette overføres til resten av institusjonen og studentene. Ethos ses i sammenheng med organisatorisk utviklingsteori som fokuserer på hvordan det utvikles en kultur eller et miljø innenfor en organisasjon som støtter prinsipper og mål. Innenfor internasjonalisering handler det om å skape en moralsk holdning gjennom å oppmuntre til utviklingen av internasjonalt fokus, kulturelle verdier og initiativ. Process handler om å implementere internasjonal kultur og dimensjoner inn i det akademiske i tillegg til guide og prosedyrer for institusjonen (Knigh 1999). I en slik fase er det viktig å tenke på de organisatoriske fremgangsmåtene og prosedyrer for internasjonalisering samt personlig utvikling og kompetanse hos fagpersonell.

Ifølge Knigh (1999) er det to typer strategier høyere utdanning må fokusere på. Den ene er program strategier som består av det akademiske, integrering utenfor skolen, forskning og utvikling. Den andre typen strategi er organisatoriske strategier som inkluderer overordnede nasjonal styring, støtte servise som blant annet bo-forhold, registrering, pensum og rådgiving. I tillegg inneholder organisatoriske strategier utvikling innen human resource, med andre ord utvikling av eksempelvis studenter og fagpersonell og rekruttering.

## ***2.4 Utfordringer og barrierer***

I en internasjonaliseringsprosess kreves det mye kunnskap og en del er basert på erfaringer (Pan og Tse 2000). Bruk og mangel på ressurser vil medføre mange utfordringer og barrierer for både erfarne og uerfarne internasjonaliseringsbedrifter. Det er både eksterne og interne utfordringer bedriften møter i internasjonaliseringsprosessen. De eksterne utfordringene bedriften kan møte, er de faktorene som ligger utenfor bedriftens egen kjerne, som kan være

juridiske, politiske og kulturelle barrierer. Ved interne barrierer menes de utfordringer og barrierer bedriften møter innad, for eksempel mangel på økonomiske eller menneskelige ressurser (Kameoka 1996, Bobillo et al. 2007).

Videre vil jeg utrede for de utfordringer og barrierer som høyere utdanning kan komme til å møte.

#### **2.4.1 Økonomiske barrierer**

Når en bedrift på et generelt grunnlag skal internasjonalisere trengs det god økonomi til å støtte denne internasjonaliseringen. Det er en klar sammenheng mellom et lands finansieringsutvikling og dens økonomiske vekst (Bobillo et al. 2007), hvis den økonomiske veksten er negativ er det ofte en stor belastning for en bedrift som vil internasjonaliseres. Dette er en av grunnene til at det gjøres så mange avtaler land seg i mellom når det gjelder utdanning. Utdanningsinstitusjoner trenger ikke ta store økonomiske risikoer ved internasjonalisering. Hvis internasjonaliseringsprosessen ikke lykkes vil bedrifter tape penger, som igjen vil få økonomiske følger i hjemme markedet.

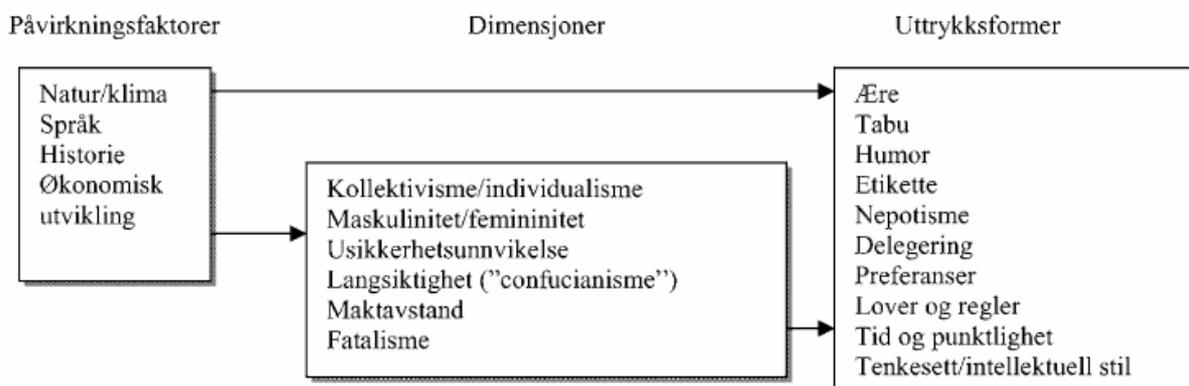
I motsetning til vanlige bedrifter som internasjonaliseres tjener mange utdanningsinstitusjoner på å la seg internasjonaliseres. Land som USA har stor økonomisk fortjeneste på å ha mange internasjonale studenter ved deres skoler. Lewin (2007) skriver at studenter er den 5. største serviceimporten i landet, og at USA tjener mange milliarder hvert år på disse studentene. Det har dessverre ikke latt seg gjøre å finne samme undersøkelse for norske skoler som internasjonaliseres, men det å trekke like linjer mellom Norge og USA på denne måten vil trolig ikke la seg gjøre. I USA må studentene ofte betale skolepenger for å studere, mens i Norge er ikke ordningen lagt opp på denne måten. Mens skoler i USA kan tjene mange millioner på sine studenter, har ikke norske utdanningsinstitusjoner samme mulighet for profitt.

#### **2.4.2 Kulturelle barrierer**

Som ved all annen internasjonalisering er kultur være en viktig rolle innenfor utfordringer og barrierer. Det er mange kulturelle forskjeller i verden som man må ta hensyn til. Disse vil påvirke hvordan man skal gå frem i en internasjonaliseringsprosess. Alle fremgangsmåter vil

ikke bli like godt tatt i mot i alle deler av verden, noe som vil påvirke strategien for internasjonalisering. Det er ikke sikkert man kan bruke de samme metodene i Russland som man bruker i Kina. Modellen under er hentet fra en siviløkonomoppgave (Rist og Kleppa 2006:34) som har tatt utgangspunkt i Framnes og Thjømmøe 2001:

Figur 4: Kulturelle fenomen



Hvis vi sammenligner oss med eksempelvis enkelte afrikanske eller asiatiske land, så er våre kulturelle bakgrunner to verdener som krasjer. Det gjelder alt fra klesbruk til hvordan vi uttrykker oss som mennesker. Figuren viser stikkord vi bør tenke gjennom i en internasjonaliseringsprosess. Kulturforskjellene i verden er store og derfor er det viktig å tenke gjennom eventuelle situasjoner og utfordringer som kan gjøre internasjonaliseringsprosessen vanskelig eller gjøre prosessen til en suksess. Figuren overfor er stor, og jeg velger å ikke kommentere hvert enkelt punkt i figuren, men i hovedsak har for eksempel historie stor påvirkning på hvordan en kultur uttrykker seg, eller hvordan vi oppfører oss som mennesker.

Det forekommer store forskjeller i hvordan mennesker oppfatter ting. Dette kan ofte tilbakeføres til forskjeller i kultur. For eksempel humor er en vanskelig ting. Det vi i Nord-Norge synes er morsomt, vil ikke nødvendigvis folk i Spania synes er morsomt. I enkelte tilfeller trenger man ikke reise lengre enn til Sør-Norge før man finner forskjeller på hvordan vi oppfatter ting. Mange områder vi tuller med kan fort være tabu andre steder i verden. Samtidig som kultur er en barriere for internasjonalisering, må ledere, bedrifter, høyere utdanning og næringsliv finne løsninger på multi-kulturelle problemer (Garson 2005).

### 2.4.3 Pensum utfordringer

Når høyere utdanning internasjonales vil det gi rom for flere utfordringer gjennom pensum (Shetty og Rudell 2002). I en studie mener White og Griffith (1998) at pensum ikke har vært det område det har vært satset mest på i internasjonaliseringsprosessen, men ifølge Kameoka (1996) holder dette på å forandre seg.

Pensum bør være i samsvar slik at både internasjonale og nasjonale studenter kan kjenne seg igjen. Det vil kunne oppstå problemer hvis pensum bare er relatert til studenter som er nasjonale. Innenfor ledelsesfag har det blitt store forbedringer de siste årene. Pensum har de siste årene fulgt internasjonaliseringsprosessen, noe som gjør det lettere å internasjonalsere en skole eller en utdanning (Sharma og Roy 1996). Videre mener Sharma og Roy (1996) at når kurs eller skoler internasjonales, kreves det at pensum får et kulturelt preg som er mer internasjonalt og som flere studenter enn bare de som er fra det aktuelle nasjonen kan kjenne seg igjen i.

Sharma og Roy (1996) refererer Achmed og Krohn (1990) som skriver at de fleste pensumbøker ofte bare har noen få kapitler som har et internasjonalt preg, mens det heller burde vært slik bøkene i sin helhet skulle vært internasjonalt gjennomført. Videre formidler Sharma og Roy (1996) American Assembly of Collegian Schools Business (AACSB) (1982) meninger som har vært klar over denne problemstillingen. AACSB argumenterer for at det er vanskelig å tilfredsstille alle når det gjelder et verdensomspennende pensum. Ifølge Sharma og Roy (1996) er Harvard Business School ledende innenfor området å bruke internasjonale case i utdanningen. Skolen er derfor en forløper innenfor internasjonalt pensumbruk, noe mange andre skoler har lagt merke til og prøver å følge.

Walton og Basciano (2006) indikerer at forfattere av pensumbøker tar for lite hensyn til internasjonalisering. Studenter er ofte veldig etnosentriske og setter sin egen nasjon i sentrum før andre nasjoner. Walton og Basciano (2006) mener videre at dette kunne vært forandret hvis det hadde vært tatt mer hensyn til internasjonalisering innenfor pensum. Spesielt innenfor de forskjellige mastergradene mener han at det vil være innlysende å ha internasjonalisering som tema for utdanningen. I tillegg til muligheten til å velge internasjonalisering eller internasjonal business som spesialisering i en mastergrad.

Tyagi (2001) har fire mulig måter å bruke internasjonalisering på. Disse er: 1. muligheten for å få internasjonale elementer inn i hvert enkelt kurs masterstudentene har mulighet til å velge. 2. å oppfordre alle studenter til å ta kurs som inneholder internasjonalisering. 3. å etablere internasjonal business som en minor eller major for studentene. 4, det siste forslaget er å utvikle utvekslingsprogram for både studenter og høyskolen/universitetet som helhet, noe også Walton og Basciano (2006) er enig i.

Walton og Basciano (2006) gjorde en amerikansk studie på om utveksling og internasjonalisering påvirket studentene på den etnosentriske måten. Det viste seg at de studentene som hadde tilknytning til utveksling på en eller annen måte var mindre etnosentriske enn de som ikke hadde noen som helst tilknytning til utveksling. Studenter som hadde internasjonaliseringsbakgrunn, for eksempel gjennom utveksling eller gjennom kurs og studier, viste seg ut fra denne undersøkelsen som mer tolerante ovenfor andre nasjoner, kulturer og mennesker.

Internasjonalisering er ikke bare det å sende ut og ta inn studenter, men også hvilket internasjonalt preg høyskolen eller universitetet har i kursene og spesialiseringene. Mange økonomiske utdanningsinstitusjoner har deltatt i å modellere internasjonaliseringsprosessen. Denne prosessen er en god måte å lære om andre kulturer, få nye business kontakter, lære nye språk og lære andre business metoder (Sharma og Roy 1996).

## ***2.5 Oppsummering***

I dette kapitlet har jeg sett på teorier som gir en bredere bakgrunn for å forstå internasjonalisering av høyere utdanning. Samtidig er dette teorier som kan gi strategisk hjelp for internasjonaliseringsprosessen av høyere utdanning. Modellene er laget for internasjonalisering av forskjellig grad, slik at man fritt kan velge strategi etter behovet for inntredelse i et internasjonaliseringsmarked.

Videre har jeg sett på de former for utfordringer og barrierer som er mest fremtredende innen internasjonalisering av høyere utdanning, og som kan gi størst problemer for internasjonaliseringsprosessen av Handelshøyskolen i Bodø.

Jeg håper teorigjennomgangen kan gi ballast for den videre analyse av Handelshøyskolen i Bodø. Slik at de funn jeg gjør for Handelshøyskolen i Bodø kan knyttes opp mot analysen senere i oppgaven.

### 3.0 Metode

Definisjon av metode: *"Å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskaplig metode er hvordan vi går frem for å hente inn informasjon om virkeligheten og hvordan vi analyserer for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss"* (Johannessen et al. (2004:348)).

Kunnskapen vi tilegner oss gjennom metode kan vi se fra flere forskjellige sider.

Epistemologien er *"læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse"* (Nyeng 2007:209). Denne siden tar for seg synet for hvilken kunnskap som er mulig og relevant, eller som Johannessen et al. 2004:342 sier *"Læren om hvordan vi kan få kunnskap om virkeligheten"*. På den annen side har man ontologien som er *"læren om det værende"* og *"hva det vil si for ulike ting å eksistere?"* (Nyeng 2007:212). Disse vil være bakgrunn for hvilken forskningsmetode man velger i forskningen.

Videre i dette kapitlet vil jeg ta for meg forskningsteorien som vil være mest hensiktsmessig med bakgrunn av min problemstilling. Hvilke forskningsdesign jeg vil bruke, hvorfor jeg har valgt denne, samt hva som kan gjøre oppgaven mindre troverdig.

#### 3.1 Valg av forskningsparadigme og forskningsdesign

Valget av forskningsmetode falt på kvalitativ tilnærming. Den største grunnen til dette er at det er forsket lite på internasjonalisering av norske utdanningsinstitusjoner, spesielt innenfor norsk utdanningssektor. Jeg har et ønske om å kunne gi en mer detaljert kunnskap om internasjonalisering av høyere utdanning som tema, hvor jeg mener at kvalitativ metode vil gi mer dybde for resultatet av problemstillingen, noe Mehmetoglu (2004) også argumenter for ved valg av kvalitativ metode.

Kvalitativ forskning er i følge Dalen (2004) en fortolkning av det forskeren ser, observerer eller tolker. Dette gjør at det som skal tolkes ikke blir entydig, men mangesidig, på bakgrunn av det hver enkelt forsker kommer frem til.

Mehmetoglu (2004) argumenterer for at forskningsprosessen består av tre faser:

forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse. Ved valg av kvalitativ forskningsmetode vil

disse tre faser nødvendigvis ikke følge i den rekkefølgen den er satt opp, slik at rekkefølgen følger en sirkulær modell. I motsetning til i kvantitativ metode hvor de følger en lineær rekkefølge, altså rekkefølgen forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse. I og med at det mangler en del informasjon om internasjonalisering av høyere utdanning og det er gjort lite norsk forskning om emnet, vil min prosess være mer sirkulær enn lineær. Det har vært vanskelig å gjennomføre dette i en fast bestemt rekkefølge, siden det ikke har vært bestemt hvilken teori og informasjon jeg trengte til oppgaven. Jeg visste lite om tema da jeg startet, spesielt lite visste jeg om mangelen på informasjon om internasjonalisering av norsk høyere utdanning. Den informasjon som eksisterte på området dreier seg i hovedsak om store land innen internasjonalisering av høyere utdanning som USA, Storbritannia og noen asiatiske land. Jeg startet prosessen med å finne artikler om temaet gjennom Internett slik at jeg kunne få mer oversikt over tema jeg hadde bestemt meg for å skrive om.

Når man skal bestemme seg for forskningsdesign er det viktig å finne et design som passer for den forskningen man skal utføre. Tidlig i fasen er det viktig å ta hensyn til hvem, hva og hvordan man vil utføre forskningen (Johannessen et al. 2004).

Tidsdimensjon er en viktig faktor i internasjonaliseringsprosessen. Ut fra forskningsspørsmål kan man ofte si om forskningen vil gå over kortere perioder eller lengre perioder som år. Man må videre ta hensyn til om man skal undersøke en populasjon eller et utvalg, eller om man skal ha flere utvalg og i tillegg til kontrollgruppe (Johannessen et al. 2004). En forsker kan studere en organisasjon, som en enkel analyseenhet eller flere analyseenheter, som divisjoner, avdelinger eller grupper innenfor en organisasjon (Johannessen et al. 2004).

For min oppgave vil jeg hente inn meninger fra personer som har jobbet med internasjonalisering over mange år. Noen har vært med i prosessen kun de siste årene, mens andre har jobbet eller vært delaktig i internasjonaliseringsprosessen i 15-20 år. Det gir mange meninger på området, både positive og negative.

### **3.1.1 Casestudie**

Mehmetoglu (2004) argumenterer for at det kan være vanskelig å definere casestudie. På den annen side mener han at dette er en studie som over tid skal gi grundig datainnsamling om et begrenset system eller om et eller flere case. Ved bruk av denne studien kan man undersøke et

program, en begivenhet, en person, en prosess, en institusjon eller en sosial gruppe. Når man velger case så velges det ut fra en forskningsinteresse, en hypotese eller en sak.

Mehmetoglu (2004) argumenterer videre for at det er tre typer casestudie. Iboende-, instrumental- og kollektiv casestudie. Min studie vil være lik en instrumental casestudie, som skal identifisere de faktorene som gjør at Handelshøyskolen i Bodø lykkes eller ikke lykkes i sin internasjonaliseringsprosess. Det er viktig å prøve å gi ny innsikt i et tema som allerede eksisterer, men hvor det mangler teori. Jeg har valgt casestudie fordi jeg trengte muligheten for å samle mest mulig informasjon om et begrenset tema.

### **3.2 Sekundærdata**

Sekundærdata er data forskere bruker til forskning som ikke er ment for akkurat det forskningsprosjektet som blir undersøkt. Disse data er ikke innsamlet av forskeren selv for det studiet han/hun skal undersøke. Sekundærdata er data som avisartikler, bøker, artikler, internett, forskingsartikler og lignende (Saunders et al. 2003 og Hair et al. 2007).

I min oppgave er sekundærdata en svært viktig kilde. Sekundærdata vil bli brukt i kombinasjon med primærdata for at oppgaven skal få mer hold. Sekundærdata jeg kommer til å bruke er blant annet flere artikler og forskningsartikler skrevet innenfor internasjonalisering generelt og internasjonalisering av høyere utdanning, samt bøker og internettsider.

### **3.3 Primærdata**

Primærdata er informasjon som er gitt fra en som har førstehånds opplysninger om temaet som skal forskes på (Johannessen et al. 2004).

For å belyse problemstillingen min på best mulig måte vil jeg bruke casestudie, og vil bruke Handelshøyskolen i Bodø som case. Typen studie vil bli utført gjennom intervju av personer som er aktive i internasjonaliseringsprosessen for HHB. Disse personene er på dette tidspunkt ikke gitt, det vil derfor ikke på dette tidspunkt bli gitt noen presentasjon av disse.

Intervjuene som skal gjennomføres skal være dybdeintervju. Dette på grunn av at jeg vil komme dypere inn i hvordan det arbeides med internasjonalisering ved Høyskolen i Bodø.

Et alternativ til dybdeintervju er kvantitativ analyse og utførelse av spørreundersøkelse med et utvalg av studenter, forskere og andre ansatte ved høyskolen som arbeider med internasjonaliseringsprosessen. Dette vil fra min side ikke bli gjort på bakgrunn av at det vil være vanskelig å komme i dybden av prosessen og at det kan bli mange meninger om et tema som ikke alle har hundre prosent innsikt i. På den annen side vil en spørreundersøkelse gi flere personer mulighet for å si sin mening om hvordan internasjonaliseringsprosessen ved HHB er og om det finnes forbedringspotensialet.

På bakgrunn av dette har valget mitt falt på å intervju enkeltpersoner innen internasjonaliseringsprosessen for å få et dypere innblikk i hvordan denne prosessen er ved HHB.

### **3.3.1 Presentasjon av Handelshøyskolen i Bodø**

Høyskolen i Bodø ble dannet på 1970-tallet, den gang under navnet Distriktshøyskolen i Bodø ([www.wikipedia.no](http://www.wikipedia.no)). Handelshøyskolen er en avdeling ved Høyskolen i Bodø.

Handelshøyskolen i Bodø er en av tre handelshøyskoler i Norge, ved siden av Norges Handelshøyskole og BI. HHB ble dannet i 1985 under navnet Siviløkonomutdanningen i Bodø, men skiftet i 2001 navnet til Handelshøyskolen i Bodø ([www.hhb.no](http://www.hhb.no)). Per 25.april 2008 var det ifølge rådgiver ved plan og utviklingsavdelingen Jørn Magne Hansen 1084 registrerte studenter ved HHB og ca 80 ansatte ved avdelingen ([www.hhb.no](http://www.hhb.no)).

I de seneste år har de hatt et godt og nært samarbeid med skoler i Russland og har mange prosjekter på gang med Russland. Ifølge Pål Pedersen kom det første russiske kullet til Bodø høsten 2004. En av disse var Anatoli Bourmistrov som nå er ansatt som førsteamanuensis ved Handelshøyskolen i Bodø. Blant annet har Høyskolen i Bodø etablert en spesialisering på mastergradsnivå innenfor energi og ledelse. Dette er med tanke på fremgangen som har vært innenfor olje- og energi markedet, der Norge har en viktig rolle. Fra høsten 2008 er det planlagt å starte opp et nytt studium, Master of science in Sustainable Management. Dette studiet er på lik linje lagt opp som et samarbeid mellom Handelshøyskolen i Bodø og universiteter i Russland. Dette vil jeg komme tilbake til senere i oppgaven. Når det er sagt så er Høyskolen selv opptatt av å samarbeide med andre internasjonale utdanningsinstitusjoner, noe som resulterer i at det er mange studenter som reiser til utlandet og vi har og mange

studenter som kommer til Norge for å studere. Våren 2007 var det nesten 12 000 registrerte utenlandske studenter ved høyskolene og universitetene i Norge ([www.siu.no](http://www.siu.no)).

I 2004 målsatte Høyskolen i Bodø at innen 2008 skulle minst 10 % av alle studentene ta minimum deler av studiet sitt i utlandet. De har også satt mål om å sende minst 10 % av sine ansatte på utveksling til utlandet, som skal være en del av deres ansettelsesforhold ved høyskolen ([www.hibo.no](http://www.hibo.no)).

### **3.3.2 Ut på tur aldri sur**

Det viser seg at man må ha litt flaks når man velger intervjuobjekter, for mitt vedkommende fikk dette mye å si for oppgaven videre. Det eneste som skulle til var å intervju rektor Pål Pedersen ved Høyskolen i Bodø. Under intervjuet med Pedersen fikk han en strålende ide. Han ville sende meg på et fagseminar i Oslo om internasjonalisering av høyere utdanning den 14. april som observatør fra Høyskolen i Bodø, sammen med leder for Internasjonalt kontor, Monica Brobakk. Å bli sendt på et fagseminar som omhandler tema jeg skriver masteroppgave om var et spennende tilbud, og som jeg faktisk fikk nytte av for resten av oppgaven.

Her fikk jeg mulighet til å høre historier, meninger og erfaringer fra andre høyskoler og universiteter i Norge. En del av erfaringene andre skoler har, er også representativt for HHB, i tillegg fikk jeg ved å være deltaker på dette kurset bredere kunnskap på området. Dagen ble avsluttet med at jeg fikk intervju direktøren for SIU Gunn Mangerud og representant fra Kunnskapsdepartementet Alf Rasmussen.

### **3.4 Intervjuprosessen**

I min oppgave er det viktigste målet å sette søkelys på internasjonaliseringen ved Handelshøyskolen i Bodø. Målet var å få intervjuet de ansatte som har mest kompetanse om temaet og få samlet denne informasjonen, slik at de kan bidra til å bedre internasjonaliseringsprosess, som de selv er en del av. Videre gjennomgår jeg intervjuprosessens faktorer, som i hovedtrekk består av forberedelse, gjennomføring og analysering.

### **3.4.1 Valg av informanter**

Det å finne de rette informantene har stor betydning i en forskningsprosess. Man må nøye vurdere hvor mange informanter det er nødvendig å ha med i undersøkelsen. For hver forskning vil det være forskjellige antall personer som bør være representativt i forskningen. Ifølge Johannessen et al. (2004) skal man få mye informasjon av et begrenset antall informanter som deltar i undersøkelsen. Det mest vanlige når man gjennomfører intervju er at forskeren plukker ut 10-15 informanter han/hun vil intervju, men det er ikke satt noen teoretiske begrensninger for antallet intervjuobjekter. Ofte er det tidsbruk som setter begrensninger for hvor mange personer man kan intervju i en slik prosess (Johannessen et al. 2004). Antallet personer er også viktig for tilliten til konklusjonene man tilslutt trekker (Mehmetoglu 2004).

Jeg skal selv finne intervjuobjekter til min oppgave og være den som intervjuer informantene. Dette fordi jeg vil ha oversikt over hvem som innehar forskjellig kompetanse innefor tema jeg skal skrive masteroppgaven om. Det vil være viktig for meg å finne de personene som kan mest om mitt forskningstema og som kan gi meg nok informasjon slik at oppgaven vil være troverdig. Siden det ikke finnes så mye norsk forskning på området som kan støtte opp eller avkrefte mine funn, må jeg finne de informantene som kan gi meg mest betydningsfull informasjon.

Valg av informanter plukket jeg først ut ved å undersøke hvem som jobber mest med internasjonalisering av høyere utdanning ved HHB. Videre fikk jeg flere anbefalinger fra de første informantene om hvem jeg burde snakke med, slik at lista over informanter økte gradvis.

#### ***3.4.1.1 Presentasjon av informantene***

##### Anatoli Bourmistrov

Bourmistrov har en ingeniørutdanning fra Baltic State Technical University i Russland, men kom til Bodø i 1994. Han var en av de første studentene som kom til Bodø fra Russland for å studere til Siviløkonom. Siden har han tatt doktorgrad og blitt ansatt ved Handelshøyskolen i Bodø. Han har hele tiden hatt ett internasjonalt perspektiv og de siste årene hatt stor

innflytelse for de nye master utdanningene ved HHB, Master of Science in Sustainable Management og Master of Science in Energy Management.

Ellen Abelgård

Abelgård jobber som rådgiver ved Handelshøyskolen i Bodø, og har jobbet en del med å sende ut og ta inn studenter fra/til HHB. Hun har dermed stor erfaring

Frank Lindberg

Lindberg er dekan ved Handelshøyskolen i Bodø, hvor han godkjenner alle samarbeid Handelshøyskolen i Bodø får med nye institusjoner.

Grete Knudsen

Grete er rådgiver ved Handelshøyskolen i Bodø, og jobber med å sende studenter til utlandet og det å ta inn studenter.

Jan Oddvar Sørnes

Jan Oddvar har jobbet ved Høyskolen i Bodø siden 1992. Han har tidligere vært leder for internasjonalt kontor og er nå internasjonalt ansvarlig ved Handelshøyskolen i Bodø, i tillegg til å være pro-dekan ved Handelshøyskolen i Bodø.

Monica Brobakk

Hun er leder ved Internasjonalt kontor ved Høyskolen i Bodø. Hun jobber daglig med å sende ut og ta inn studenter for hele høyskolen. I tillegg er deler av jobben hennes å knytte kontakter mellom Høyskolen i Bodø og utdanningsinstitusjoner i utlandet.

Pål Pedersen

Pål hører egentlig til Handelshøyskolen i Bodø hvor han har jobbet siden i 1988. Nå er han tilsatt som rektor ved Høyskolen i Bodø. Før han ble rektor var han dekan ved HHB, og det var da han ble dekan at hans arbeid for internasjonalisering ved høyskolen begynte. Pedersen hadde ikke deltatt i internasjonaliseringen av høyskolen før han ble dekan ved Handelshøyskolen. Rollene som dekan og rektor er roller som ofte har stor tilknytning til internasjonaliseringsprosessen ved avdelinger eller ved høyskolen som helhet.

Gunn Mangerud

Direktør ved Senter for Internasjonalisering av høyere Utdanning, SIU.

Alf Rasmussen

Prosjektmedarbeider for stortingsmeldingen 2008, Kunnskapsdepartementet.

### **3.4.2. Gjennomføring**

Hvilke svar man ønsker under et intervju er avhengig av forskningsspørsmålene man stiller. Forskningsspørsmål kan være beskrivende, fortolkende eller teoretisk. Beskrivende spørsmål er knyttet opp til konkrete hendelser eller handlinger. Fortolkende spørsmål legger til rette for at informanten skal fortelle om sine tolkninger og oppfatning av hendelser eller handlinger. De teoretiske spørsmålene skal komme med årsaker og forklaringer til handlinger og begivenheter (Johannessen et al. 2004). Intervjugjennomføringen for min oppgave var mer rettet mot en blanding av beskrivende og fortolkende spørsmål. Intervjuguiden ble utledet slik at informantene fikk svare på egne tolkninger av hvordan internasjonaliseringsprosessen fungerer ved avdelingen på Handelshøyskolen. Informantene fortalte om egne tolkninger av konkrete hendelser og handlinger innen internasjonaliseringsprosessen til HHB.

Jeg valgte å bruke en åpen dialog på bakgrunn av at jeg vil ha en samtale med informantene. Informantene skulle fortelle mest mulig om temaet uten at jeg tok altfor mye styring, dette på grunn av at jeg ikke er ekspert på området og det vil derfor være bedre om de som kan dette forteller mer fritt og ikke bundet av mine spørsmål. Utover dette tok jeg høyde for at det kunne dukke opp informasjon eller spørsmål underveis som jeg ikke har tatt høyde for på forhånd.

Positive sider ved å utføre intervjuene selv er muligheten for bruk av visuelle hjelpemidler. Man kan se hvordan intervjuobjektet reagerer med tanke på misforståelser, usikkerhet, irritasjon eller er utålmodig. Det vil være viktig å ha en positiv kjemi mellom intervjuer og informant. Hvis det blir en negativ stemning vil dette kunne medbringe vanskelig samhandling mellom disse to parter, noe som vil gjøre intervjusituasjonen vanskelig (Johannessen et al. 2004).

En forsker kan ha forskjellige strukturer på intervjuet han/hun skal foreta. Johannessen et al. (2004) har fem måter å tilrettelegge intervjuene på:

- Ustrukturert intervju har man på forhånd et gitt tema hvor spørsmålene er åpne og det er lett å tilpasse disse til enhver intervjusituasjon.
- Semi-strukturert intervju er mer strukturert på den måten at man har en fast intervjuguide som skal følges, derimot kan man variere rekkefølge, tema og spørsmål.
- Strukturert intervju, tema og spørsmålsformuleringer er fastsatt hvordan intervjuet skal gjennomføres.
- Strukturert intervju med faste svaralternativ.
- Gruppeintervju eller fokusgrupper hvor alle informantene er samlet og kan diskutere spørsmålene felles.

For min forskning vil det være viktig å få til intervjuene på en mest mulig uformell måte. Jeg vil ha tema og spørsmål klare på forhånd, men det vil være viktig at jeg kan spørre utenfor disse spørsmålene hvis det dukker opp andre interessante vendinger under intervjuene. Ut fra oversikten til Johannessen et al. (2004), har jeg valgt å benytte meg av semi-strukturert intervjuguide. Denne har en fast setting, selv om det er mulighet for å variere intervjusituasjonen.

### ***3.5 Feilkilder og Validitet***

Når man skriver en slik oppgave, vil det være flere muligheter for feilkilder. Det kan ofte være at data man har funnet ikke er gode nok til at man kan trekke konklusjoner av den forskningen man driver med. Det vil alltid være en risiko for dette i en undersøkelse innenfor kvalitativ forskning (Johannessen et al. 2004).

Ifølge Mehmetoglu (2004) evalueres troverdigheten for kvalitativ forskning innenfor tre hovedelement; validitet, reliabilitet og objektivitet.

### 3.5.1 Validitet

Innen kvalitativ forskning er troverdighet sammenstilt med intern validitet som brukes innen kvantitativ forskning (Mehmetoglu 2004). Validitet er ”*hvor godt, eller relevant, data representerer det fenomenet som skal undersøkes*” (Johannessen et al. 2004:355).

Kvale (1997) argumenterer for at det er viktig for en forsker å benytte seg av forskjellig triangulering i en forskning der man må se undersøkelsen fra flere perspektiver. Innenfor trianguleringen har vi fire forskjellige tilnærminger: metode, data, forsker og teori.

Metodetriangulering er å bruke flere forskjellige metoder for å studere problemstillingen. Her kan man bruke både kvalitativ og kvantitativ tilnærning i samme forskning.

Datatriangulering er når man bruker flere data fra flere kilder i undersøkelsen. Eksempel på dette er å bruke både primærdata og sekundærdata. Forskertriangulering er at flere forskere studerer samme datasett. Forskere kan ha forskjellig syn på dataene og det kan oppstå feilkilder hvis bare en forsker ser en side av analysen. Troverdigheten vil øke når det er flere som kan ytre sin mening og undersøkelsen blir objektiv og ikke bare subjektiv. Tilslutt tar jeg for meg teoritriangulering som er å analysere og fortolke et datasett ut fra flere teoretiske perspektiver. Denne metoden kan man også brukes i sammenheng med forskertriangulering (Mehmetoglu 2004).

Min masteroppgave vil på mange måter bli gjenstand for datatriangulering. Jeg kommer til å bruke både sekundærdata og primærdata for å få svar på problemstillingen fra kapittel en. Sekundærdata bruker jeg for å støtte opp om de data jeg finner gjennom undersøkelsen av Høyskolen i Bodø. En feilkilde kan være at store deler av sekundærdata som allerede eksisterer på området, dreier seg om internasjonalisering av utdanningsinstitusjoner i andre land enn Norge. Dette kan svekke oppgaven min i og med at det er mange forskjeller på landene det er forsket på. Forskjellene er blant annet innbyggertall, størrelse på landet og internasjonaliserings fokus.

En mulig feilkilde for denne oppgaven er at store deler av spørsmålene mine har vært diskutert av informantene gjennom mange år. Internasjonaliseringen ved HHB har vært et tema i mange år og dermed blitt diskutert en rekke ganger. Det vil gjøre at informantene på flere områder svare ganske likt. Dette gjør at oppgaven ikke får de store overraskelsene i

svarene som jeg hadde håpet på, på forhånd. Ved flere anledninger merket jeg at informantene hadde diskutert tema tidligere og fikk dermed tilnærmet like svar.

Jeg valgte å ikke sende spørsmålene mine til informantene før intervjuet, med ett unntak hvor jeg fikk en forespørsel om å få spørsmålene noen dager før intervjuet fant sted. Begge disse mulighetene kan ha svakheter i prosessen. De som ikke fikk spørsmålene fikk ikke forberedt seg like mye som personen som fikk spørsmålene. Personen som fikk tilsendt spørsmålene kan ha tenkt for mye på svarene han/hun vil gi, og gir en pyntet versjon av sannheten. Alle informantene fikk tema for oppgaven på forhånd, slik at de til en viss grad visste hva jeg ville intervju dem om, og dermed kunne de delvis forberede seg.

Jeg som forsker kan ha påvirket svarene og tolkningene i forhold til de svarene jeg faktisk fikk fra informantene. Som forsker må jeg holde meg objektiv til tema jeg forsker på. Det er ikke alltid det er like lett å holde seg helt nøytral i en slik sammenheng, noe som kan gjøre at jeg ubevisst ender opp med å tolke data feil (Dalen 2004, Easterby-Smith 2006) Å holde seg nøytral i en forskningsprosess er avgjørende for hvordan forskningsresultatet blir, ellers kan man få store svakheter i oppgaven. Easterby-Smith (2006) argumenter for at intervjuer verken må legge sine egne meninger i spørsmålsstillingen eller når svarene utarbeides, men lytte til det informanten har å fortelle. Lantz (2007:127) understreker dette på denne måten: *"uttrykk för egna åsikter, värderingar eller interessen bör undvikas"*. Min styrke i denne oppgaven er at jeg ikke har vært utenlands og heller ikke har gjort meg opp sterke meninger om internasjonaliseringsprosessen på forhånd.

### **3.5.2 Reliabilitet**

Ifølge Johannessen et al. (2004) er påliteligheten i kvalitativ forskning knyttet til reliabilitetsbegrepet innenfor kvantitativ forskning, *" hvor pålitelig data er"* (Johannessen et al. 2004:351).

Min bruk av kvalitativ metode, og dybdeintervju, i denne undersøkelsen kan gi dårlig pålitelighet hvis intervjuobjektene ikke får tillitt til meg som intervjuer. Et problem som kan dukke opp er kunnskapsnivået til intervjuobjektene mine. Kunnskapsnivået kan være lavt og av det vil svarene bli unøyaktige og lite pålitelige. På den annen side kan kunnskapsnivået hos intervjuobjektene være høye, noe som kan gi utslag i at jeg ikke får den informasjonen jeg vil.

De kan komme til å ”pynte” på sannheten slik at sannheten ser bedre ut enn den egentlig er i virkeligheten. Derimot er det ikke sikkert dette blir et problem, og informantene gir mye nyttig informasjon om temaet det forskes på.

For å skape større reliabilitet er det en ide å både bruke båndopptaker og notering i en intervjuprosess (Thuren 1993). Risikoen for at informasjon mellom informant og forsker forsvinner på veien mellom intervjusituasjon og det ferdige forskningsmaterialet er mindre ved bruk av denne tilnærmingen. Ved bruk av båndopptaker kan reliabiliteten på en annen side svekkes, dette på bakgrunn av at informanten kan være redd for at sensitiv informasjon kan lekke ut ved at forskeren har dette på tape. For forskeren er det i en slik situasjon viktig å tilby informanten full anonymitet.

En viktig del etter et intervju er å gå gjennom den informasjonen man har fått. Det kan være stor fare for at informasjon forsvinner på veien hvis forsker venter for lenge med å gjennomgå informasjonen han/hun har fått. For mitt vedkommende har jeg tatt opp de fleste intervjuene på tape slik at informasjonen eksisterer i fullstendighet.

Informantene mine jobber daglig med internasjonalisering av høyere utdanning, som gjør de til troverdige informanter. De har bred kunnskap på området, og jeg mener at de fakta som intervjuene viser er troverdig og pålitelig fakta. Kvaliteten på informasjonen er svært høy, men kunnskapen til informantene kan likevel variere litt med hvor lenge informantene har jobbet innen internasjonaliseringsprosessen.

## **4.0 Handelshøyskolen i Bodø som internasjonaliseringsenhet**

I dette kapittelet ønsker jeg å se nærmere på Internasjonalisering som en del av Handelshøyskolen i Bodø for å få større klarhet mellom oppgavens problemstilling og selve oppgaven. Jeg starter med å fortelle litt om hvorfor det kommer en ny stortingsmelding i løpet av høsten 2008. Videre presenterer jeg hvordan internasjonaliseringsprosessen startet ved HHB, hvordan den har utviklet seg over de siste 15-20 årene og tilslutt har jeg prøvd å gi et inntrykk av hvordan den er i dag. Tilslutt er det en liten del som understreker problemene innen markedsføring.

Internasjonaliseringen av handelshøyskolen i Bodø har delvis eksistert siden starten av Handelshøyskolen i 1985 (Handelshøyskolen i Bodø 2008, reklamebrosjyre). Det var i årene 1993-1994 da Erasmus avtalen kom i drift at Handelshøyskolen for fullt begynte å jobbe med internasjonalisering. Senere har det også blitt lovfestet og dokumentert i kunnskapsdepartementet at all høyere utdanning skal ha mulighet for å internasjonaliseres. Det fokuseres i hovedsak på at alle studenter og ansatte skal ha mulighet til å ta deler eller hele studiet eller ansettelsesperioden ved internasjonale utdanningsinstitusjoner.

### ***4.1 Stortingsmeldinga høsten 2008***

Fagseminaret for høyere utdanning var satt i gang fra Kunnskapsdepartementets side på bakgrunn av den nye stortingsmeldingen. Ifølge talen på fagseminaret til Forsknings- og utdanningsminister Tora Aasland er det ikke satt noen dato for stortingsmeldingen, men etter planen skal den være ferdig høsten 2008. Bakgrunnen for seminaret er erfaringer de forskjellige høyskoler og universiteter har gjort seg gjennom mange år. Disse erfaringene og nye meninger skal omformes til den nye stortingsmeldingen. Den gamle stortingsmeldingen, nr 27 fra 2001, er lite innholdsrik og veldig generell. Stortingsmeldingen som er under utforming vil gjelde all utdanning i Norge og ikke bare høyere utdanning. At det nå kommer en ny stortingsmelding om internasjonalisering begrunner prosjektmedarbeider for stortingsmeldingen Alf Rasmussen slik:

*”Det er viktig å tenke seg at vi har hatt en utvikling der vi har internasjonalisert mer og mer.*

*(...) Det mener vi er viktig fordi at vi lever sånn, som vi har hørt nå flere innlegg på seminaret, at vi leve i en globalisert verden, og vi samhandler med andre, og hvis vi skal være konkurransedyktig overfor utlandet, hvis vi skal være på høyden både når det gjeld forskning, utdanning og arbeidsliv og arbeidskapasitet så må vi snakke samme språk som man gjør i utlandet. Det vi er på jakt etter er i vår sammenheng her bedre kvalitet i våre institusjoner. Altså vi prøver å finne gode eksempler som gjør at norske institusjoner som kan hevde seg kvalitetsmessig og være gode samarbeidspartnere og være gode konkurrenter. Det er viktig for oss i det hele tatt å ha det livet og det samfunnet vi har.”*

Videre mener Rasmussen at både institusjoner innen hvert land må samarbeide, samtidig som de konkurrerer, i tillegg til at de må samarbeide med andre nasjoner for å forbedre kvaliteten på institusjonene i hjemlandet:

*”Vi har masse å lære. Det dreier seg om både samarbeid mellom land og konkurranse mellom land og der må vi hevde oss og det kan vi ikke gjøre alene. Og det kan vi ikke gjøre uten at vi vet hva de andre gjør. Da er det hovedbegrunnelsen. Det vi har knyttet det til er kvalitet på institusjonene og det er viktig fordi vi tror det er en sammenheng mellom det å jobbe internasjonalt og det å se på kvaliteten på det vi selv gjør.”*

Grunnen til at vi må internasjonalisere høyere utdanning er de samme som grunnene til at det kommer en ny storingsmelding mener prosjektmedarbeider Rasmussen i Kunnskapsdepartementet. Rasmussen mener Norge må være konkurransedyktige også innen høyere utdanning. For å bli konkurransedyktige må vi internasjonalisere utdanningen og få samarbeid og innspill fra andre nasjoner. Videre mener Rasmussen at utenlandske studenter og fagarbeidere styrker det norske utdanningssystemet, gjennom blant annet forskning.

Fagseminaret om høyere utdanning var satt sammen av viktige personer innenfor internasjonaliseringssektoren for høyere utdanning, både av studenter og ansatte ved høyskoler og universiteter. Blant representerte, foruten Forsknings- og høyere utdanningsminister Tora Aasland og Kunnskapsdepartementets representanter, finner vi SIU, ANSA, Universitetet i Bergen, Studentenes landsforbund, Universitetet i Oslo og NOKUT med flere. Disse er alle en del av norsk høyere utdanning og de er alle instanser man må ta

hensyn til i prosessen med å lage stortingsmeldingen. I tillegg til seminaret reiser Kunnskapsdepartementet rundt i landet for å snakke med de som jobber med internasjonalisering daglig for å få en bredere kunnskap om hva stortingsmeldingen bør inneholde.

Fagseminaret gjør det klart at internasjonalisering ikke bare skal gjelde import og eksport av studenter. Det skal og være muligheter for de studentene som ikke velger å reise ut å kunne få et internasjonalt perspektiv på studiet sitt hjemme i Norge. Dette settes det lite fokus på hos de fleste høyskoler og universiteter i Norge, men vil være en del av stortingsmeldingen som er rundt hjørnet. Aasland setter fokus på dette i sin tale og mener at det er viktig å få et internasjonalt campus. Med det mener hun at både enkelte kurs og mastergrader bør internasjonaliseres og vurderes å ha på engelsk. Samtidig er det viktig at både det sosiale så vel som det faglige får en internasjonal dimensjon for studentene.

#### ***4.2 Viktige, men små avtaler***

Når HHB sender ut studenter og forskere, og tar inn studenter er det gjennom faste utdanningsprogrammer og avtaler. Nedenfor er en kort oversikt over de to avtalene som HHB benytter mest i inn- og utvekslings sammenhenger for studenter og forskere.

##### *Kvoteprogram*

Kvoteprogrammene er muligheter for utenlandske studenter til å studere til mastergrad eller til doktorgrad ved norske høyskoler og universiteter. Det er ca 1100 studenter hvert år som får muligheten til dette. 800 personer kommer fra land fra utviklingsland og de resterende 300 fra Vest-Balkan, Øst-Europa og Sentral-Asia. Dette er en ordning for å øke kompetansen både hos studenter og landet disse studentene kommer fra ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)).

##### *Erasmus*

Erasmus er et samarbeid mellom høyere utdanningsinstitusjoner i Europa. Dette er et program som ofte benyttes ved utveksling av studenter mellom høyskoler og universiteter. For Handelshøyskolen i Bodø er dette et program som ofte blir benyttet når det veksles studenter mellom institusjonene, og også forskere, veiledere og annet personale. I tillegg er det

muligheter for bedrifter, organisasjoner, foreninger og andre deler av næringslivet å delta i denne. Disse får delta under spesielle vilkår (www.siu.no).

Dette samarbeidet skal være med på å øke kvaliteten og bedre samarbeid mellom høyskolene/universitetene i Europa (www.siu.no). For øyeblikket er antallet studenter som reiser utenlands for å studere på Erasmus engasjement synkende, noe som kanskje gjenspeiler det synkende antall studenter som reiser utenlands.

### ***4.3 Russland, et naboland i nød***

Russland er som tidligere nevnt et godt eksempel på en samarbeidspartner hvor samarbeidet har gått veldig bra, og der samarbeidet utvides jo flere år som går. Ifølge Bourmistrov har prosessen med å få et samarbeid med Russland pågått i mange år. Russlands mange universiteter er kjente for å ha gode tekniske utdanninger, spesielt ved universitetet samarbeidet mellom Bodø og Russland startet, Baltic State Technological University. Problemet har ifølge Bourmistrov vært at utdanning innenfor økonomi i Russland ikke har vært god, mens i Bodø har man vært veldig flinke innenfor økonomiutdanning. Dette er noe av bakgrunnen for samarbeidet mellom Høyskolen i Bodø og universiteter i Russland. Fagpersonell fra Bodø har vært med på å utdanne gamle offiserer som trengte omskolering, i tillegg til kurs for russiske ingeniørstudenter ved Baltic State Technological University. Så har dette samarbeidet utviklet seg ved at russiske studenter kommer til Bodø for å studere økonomi, gjennom kvoteprogram. Bourmistrov var selv med i det første kullet som reiste til Bodø høsten 1994 for å ta utdanningen der. Siden har dette utviklet seg til å bli et større samarbeid der norske og russiske studenter forenes i ett masterstudium. Etter endt masterstudium er det flere av de russiske studentene som fortsetter på en doktorgrad. Meningen er ifølge Bourmistrov at studentene som tar doktorgrad i Bodø ved HHB i fremtiden skal være forskere i Russland, slik at den akademiske kompetansen i Russland øker. Etter hvert spredte ryktene seg i Russland om samarbeidet med Bodø, noe som førte til samarbeidet med MGIMO universitetet. Bourmistrov forteller at man i Bodø ble kontaktet av MGIMO universitetet for samarbeid med utdanning. De begynte da å se på områder for samarbeid, og førsteamanuensis Bourmistrov forteller at det er ett område som skiller seg ut:

*”Vi har felles utfordringer i Nordområdene”*

Et samarbeid i Nordområdene er veldig viktig fordi det er mange felles utfordringer innen energi, olje og gass som man burde samarbeide med. Både Norge og Russland har vist seg å være flinke på olje og gass, noe som gir en fellesfaktor for et samarbeid mellom landene. I fremtiden vil det være viktig å ha et slikt studieprogram for etablering av bedrifter mellom Russland og Norge. Bourmistrov mener det er viktig å ha ledere og mellomledere som i fremtiden forstår både den norske og den russiske kulturen og væremåten, slik at det i fremtiden vil være lettere å se mulighetene for bedriftssamarbeid.

Samarbeidet i Nordområdene gir ikke bare felles utfordringer innen olje og energi, man har utviklet et nytt studium innen bærekraftig utvikling basert på samarbeidet mellom Norge og Russland. Man vet at ingenting varer evig, heller ikke olje og energi. I fremtiden er det viktig å finne muligheter innen alternativ utvikling på alle nivåer, derfor er det på dette tidspunkt viktig å utdanne leder som tenker alternativt og tenker bærekraftig utvikling mener Bourmistrov:

*”I fremtiden vil det være viktig å ha bedriftsledere som setter bærekraft i fokus.”*

Utdanningen er ny fra høsten 2008, og selve utdanningen kommer jeg tilbake til senere i kapitlet.

Strategien som har vært brukt i Russland er fra begynnelsen av å hjelpe de med utdanning på områder Russland ikke er så sterke innen, for så å fortsette samarbeidet gjennom utveksling av studenter til Bodø for å få økonomisk og administrativ utdanning. Tilslutt har Norge og Russland startet et samarbeid gjennom joint degree studier. Når jeg spør Bourmistrov om han mener man kan bruke strategien på andre områder og i andre land enn Russland, så ser han ingen hindringer i dette. Han mener og at man her kan utvikle slike utdanninger mot andre områder enn olje og energi.

Gjennom samarbeidet Bodø - Russland, har universiteter fra USA og Canada vist sin interesse for studiet. Lindberg og Bourmistrov ser ikke bort fra at det kan bli et større samarbeid mellom Norge, Russland, USA og Canada gjennom overnevnte studier i tillegg til at man kan utvikle samarbeidet til å gjelde nye studier. Sørnes og Lindberg mener at interessen fra USA

og Canada er veldig interessant, men den er enda i startfasen så det er vanskelig å si helt sikkert hvordan samarbeidet med USA og Canada tilslutt vil ende.

#### **4.3.1 Nordområdesenteret**

Nordområdesenteret som ble åpnet i mars 2007 ([www.hhb.no](http://www.hhb.no)) er et resultat av samarbeidet mellom Norge og Russland. Senteret arbeider for å utvikle kompetansen om Russland og nordområdene for bedrifter i Norge og andre land. Handelshøyskolen i Bodø har som nevnt tidligere 20 år med kompetanse på området, noe som er viktig å ta vare på og gi til andre. Det er mange eksterne aktører som har lagt merke til den jobben HHB har gjort i internasjonaliseringsprosessen med Russland og hvor langt de er kommet og hvor godt de har lykket. Det finnes mye individuell kompetanse på området, noe som gjør det viktig å få samlet kompetansen på et område slik at det kan være med på å styrke samarbeidet om nordområdene ([www.hhb.no](http://www.hhb.no)).

#### **4.3.2 Joint degrees**

Joint degrees er en mulighet for internasjonalisering som består av at land samarbeider gjennom felles utdanning. Handelshøyskolen i Bodø og Moscow State Institute of International Relations (MGIMO-University) ([www.english.mgimo.ru/](http://www.english.mgimo.ru/)) var de første skolene i henholdsvis begge land som fikk til et slikt samarbeid. Videre gir jeg et kort innblikk i de to masterutdanningene Bodø og Russland samarbeider om.

##### ***4.3.2.1 Master of Science in Energy Management***

Master of Science in Energy Management ble først introdusert, studieåret 2005/2006. Dette er en joint degree utdanning mellom Handelshøyskolen i Bodø og MGIMO-University. Studiet er en spesialisering innen feltet olje, gass og energi. Denne utdanningen gir en spesialisert utdanning rettet inn mot energi sektoren som både Russland og Norge er store innenfor. Studiet har 30 studieplasser, fordelt på 75 % kvoteplasser til norske statsborgere. Første semester av utdanningen er fast oppsatt for alle masterutdanninger ved HHB, hvor de da er samlet med alle andre masterstudenter ved HHB, mens de russiske studentene er i Russland. Andre semester av denne toårige mastergraden kommer de russiske studentene til Norge for å

studere her, mens tredje semester drar de norske studentene til Russland for å studere (www.hibo.no), for så å skrive en masteroppgave på fjerde semester.

#### ***4.3.2.2 Master of Science in Sustainable Management***

Høsten 2008 settes det i gang ett nytt samarbeidsprosjekt mellom Høyskolen i Bodø og Russland. I dette studietilbudet vil det være flere Russiske universiteter involvert i Arkhangelsk, St. Petersburg, Murmansk, Tumen eller Ukhta. Studiet er et masterstudium i bærekraftig bedriftsledelse (Sustainable Management).

*”Et grunnleggende tema i dette nye studiet vil bli hvordan man i dag best kan drive næringsvirksomhet og samtidig tilpasse seg i klima- og miljøhensyn” (www.hibo.no).*

Dette tema er i dag veldig aktuelt med tanke på klimaendringene som setter mange bedrifter i et særs dårlig lys med tanke på klimautslipp og forurensing. Grunnen til at studiet er startet opp er på grunn av de mange klimaforandringene som har skjedd de siste årene og som en del av dette er det viktig å kunne utdanne folk med kompetanse innen bærekraftig bedriftsledelse.

Så langt kan det se ut som det er liten interesse for studiet fra norske studenter, mens det er flere russiske studenter som har søkt seg inn på studiet. Informantene mener fulltallig at det vil ta tid å etablere studiet i og med at det fra dette år er helt nytt. Slik var det og den gang Master of Science in Energy Management ble startet. Denne utdanningen har tatt seg opp på søkertall både i Norge og Russland etter oppstart skoleåret 2005/2006.

I motsetning til studiet Master of Science in Energy Management hvor alle norske studenter reiser til MGIMO i Moskva, kan de innenfor Master of Science in Sustainable Management selv bestemme hvilken skole de vil studere ved i Russland, innenfor de ovennevnte skolene Bodø samarbeider med. Bourmistrov forteller at det er studentene selv som bestemmer hvor de vil reise og hvilken retning de vil spesialisere seg innenfor. Det vil i dette studiet være flere valgmuligheter for hvilken retning og kurs man vil studere innenfor.

#### 4.4 ”Lite land, liten by”

Hvordan er det mulig for en høyskole i en liten by i et lite land å gjøre seg merkbar og få oppmerksomhet fra utlandet? I hovedsak er det vanskelig å markedsføre seg innen høyere utdanning. Markedsføringen som blir benyttet er gjennom forskere som reiser for å fremme sitt forskningsprosjekt for internasjonale forskningsgrupper. Informantene mener at det i hovedsak er på denne måten skolene har mulighet til å gjøre seg bemerket. Så har man ved skolen et internasjonalt kontor som jobber med å skaffe gode kontakter ved andre internasjonale institusjoner slik at disse kontaktene kan anbefale studentene å reise til Bodø for å studere.

Markedsføring i utlandet er vanskelig mener rektor Pedersen, siden vi er ”liten by i et lite land”. HNB er ikke et prestisjetungt universitet slik at vi kan trekke studenter hit bare på navnet, slik mange utenlandske universiteter har muligheten til. Det er ikke så mange høyskoler og universiteter i Norge som klarer dette og da må vi samarbeide institusjonene mellom for å gjøre oss bemerket, selv om institusjonene samtidig er konkurrenter.

Det gjør at viktigheten av å ha et joint degrees program med internasjonale institusjoner er desto større. Joint degrees er en suksess i Bodø gjennom samarbeidet med Moscow State Institute of International Relations, og det bør utnyttes til det fulle. Gjennom joint degree programmene er det mange innenfor utdanningsfeltet som har oppdaget Bodø som undervisningssted mener SIU direktør Mangerud:

*”De er veldig synlige eksternt”*

Mangerud mener høyskolen bør utnytte Russland samarbeidet for å gjøre institusjonen bedre kjent. Bodø er både nasjonalt og internasjonalt kjent gjennom samarbeidet med Russland og hvor flink man er blitt på nordområdene som region. Lindberg forteller at det allerede er ansatt amerikanere ved høyskolen for å arbeide ytterligere innen nordområde feltet, og et samarbeide vestover mot USA og Canada.

#### ***4.5 Oppsummering***

Mitt forskerarbeid har handlet om viktige faktorer i internasjonaliseringsprosessen til Handelshøyskolen i Bodø. HHB har jobbet med internasjonalisering gjennom de 15-20 siste årene, som har gitt forskjellig resultat av ”å lykkes” på forskjellige internasjonaliseringsområder. I hovedsak jobber HHB med internasjonalisering gjennom nordområdene, noe det voksende samarbeidet med Russland viser. Videre har HHB også samarbeid med andre institusjoner over hele verden for inn og utveksling av studenter og forskere. Samarbeid med andre institusjoner er viktig i og med at man som utdanningsinstitusjon har vanskeligheter med å markedsføre seg på samme måte som når man internasjonaliserer et handfast produkt.

## 5.0 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil jeg presentere, analysere og diskutere de funn jeg har gjort gjennom intervjuene jeg har hatt med ansatte ved internasjonalt kontor, ansatte ved Handelshøyskolen i Bodø og rektor ved Høyskolen i Bodø. I tillegg til disse har jeg intervjuet en representant fra SIU og en representant fra Kunnskapsdepartementet. I dette kapittelet vil jeg få frem meninger om arbeidet gjort så langt og hvordan informantene tenker at de skal fortsette videre arbeid med internasjonaliseringen. De eksterne informantene (representanten fra SIU og Kunnskapsdepartementet) har også fått fortalt det de mener er viktig i internasjonaliserings arbeidet. Jeg har fokusert på hovedfaktorene informantene mener er viktige i internasjonaliseringsprosessen. Jeg har prøvd å knytte funnene opp mot de teoretiske perspektivene som eksisterer på området.

Det er vanskelig å dele all informasjon inn i kapitler, fordi en del informasjon kan være en del av mange kapitelinndelinger. For eksempel kan språk og kultur både være en utfordring og samtidig være en faktor som gjør det viktig å internasjonalisere. Dette gjør arbeidet med å dele det klart inn i et kapittel vanskeligere.

### 5.1 Definisjon

Som jeg nevnte i kapittel to finnes det mange definisjoner for internasjonalisering av høyere utdanning. Definisjonen av internasjonalisering av høyere utdanning jeg mener er mest passende for denne sammenhengen er definisjonen til Knight (2003:8): *”Internationalization is defined as the process of integrating an international, intercultural or global dimension into the purpose, functions or delivery of post-secondary education”*.

At det eksisterer så mange forskjellige definisjoner for internasjonalisering av høyere utdanning skaper forvirring hos de forskjellige aktørene innenfor internasjonalisering av høyere utdanning. På fagseminaret med Kunnskapsdepartementet ble det etterlyst en klarere definisjon for internasjonalisering av høyere utdanning i Norge.

Ved en klarere definisjon av internasjonalisering av høyere utdanning kan det bli lettere for utdanningssektoren å plassere seg selv innenfor internasjonalisering og lettere å jobbe mot dette. Kunnskapsdepartementet på sin side lovet at de skulle se på dette. Jeg mener definisjon over av Knight (2003) er en dekkende definisjon for høyere utdanning. Samtidig finnes det mange andre definisjoner det er mulig å bruke, og de er ikke altfor ulike. Det som er mest viktig er at definisjonen er gjeldende for den aktuelle institusjon og er dekkende for internasjonaliseringsområdet institusjonen vil dekke.

## ***5.2 Internasjonaliseringsprosessen***

Tyagi (2001) mener at internasjonalisering kan defineres i fire grupper som nevnt i kapittel to: 1. muligheten for å få elementer inn i hvert enkelt kurs masterstudentene har mulighet til å velge, 2. å oppfordre alle studenter til å velge kurs som inneholder internasjonalisering, 3. å etablere internasjonal business som en minor eller major for studentene og 4. å utvikle utvekslingsprogram for både studenter og høyskolen/universitetet som helhet. For HHBs vedkommende har de klart å oppfylle de fleste punktene i noen grad. De prøver å ha internasjonale elementer i masterkursene sine, men det er ikke alle kurs det har latt seg gjøre ennå. Noe som i stor grad avhenger av forelesere som vil ha eller ikke vil ha for mye internasjonalt fokus. Når det gjelder punkt to som oppfordrer til å velge kurs som inneholder internasjonalisering, er mangelen større. Det kan ofte være vanskelig å påvirke studenter til å velge et kurs eller spesialisering bare på grunn av at det er internasjonalt preg på studiet. HHB har opprettet en egen masterspesialisering innen International Business. Dette er et studie hvor man lærer om å internasjonalisere bedrifter, eksport – import, markedsføring og det samfunnsøkonomiske perspektivet, som oppfyller punkt 3 i Tyagi (2001). HHB og Høyskolen i Bodø har etablerte utvekslingsprogram hvor man både kan ta deler eller hele utdanningen i utlandet. I tillegg til at de har et felles joint degree program med flere russiske universiteter, noe som oppfyller punkt 4 i Tyagi (2001).

### **5.2.1 Viktige faktorer for internasjonaliseringsprosessen**

Det er mange faktorer som er viktige innenfor internasjonaliseringsprosessen. Skal høyere utdanning lykkes med internasjonalisering mener jeg man må være bevisste på hvilke faktorer

det gjelder. For HHB er ikke alle faktorene like åpenbare og per i dag er ikke avdelingen like flinke på alle områder. Informasjonen om viktige faktorer innen internasjonaliseringsprosessen er basert på informasjonen informantene mine har lagt vekt på. Videre presenterer jeg de faktorene som det ble lagt mest vekt på av mine informantene.

### **5.2.1.1 Lederskap**

I den grad man kan konkludere med at HHB har lyktes i sin internasjonaliseringsprosess så trekkes lederskap frem som en av de viktigste faktorene. Spesielt ovenfor Russland er dette et viktig punkt. Når det gjelder Russland vil jeg mene at HHB har lyktes, selv om det også i dette samarbeidet finnes forbedringspotensialet. Gjennom intervjuene er det to personer som har blitt trukket frem som suksessfaktorer. Den ene er tidligere rektor ved Høyskolen i Bodø, Frode Mellemvik. Mellemvik har alltid hatt et sterkt fokus på internasjonalisering, og gjennom sine sterke lederegenskaper har han klart å få til et sterkt samarbeid med Russland. Dekan ved HHB Lindberg kommenterer:

*”Det var han som var primus motor i det samarbeidet i herrens mange år.”*

En del av arbeidet Mellemvik arbeidet mot var å utdanne russiske studenter ved HHB. Den gamle Siviløkonomutdanningen og nå Master of Science in Business er svært populære blant russiske studenter. Videre arbeidet han med oppstarten av de nye masterprogrammene ved HHB, Master of Science in Energy Management og Master of Science in Sustainable Management. Førsteamanuensis Anatoli Bourmistrov trekkes også frem som en forkjemper for de ovennevnte masterstudiene. Prodekan ved HHB Jan Oddvar Sørnes mener at lederskap er det viktigste for det å kunne internasjonalisere utdanning og bedrifter. Uten ledere som har fokus på internasjonalisering og tar del i internasjonaliseringsprosessen vil det være vanskeligere for uansett bedrift å kunne både få kontakter og muligheter i det internasjonale markedet. Mellemvik og Bourmistrov er to ledere som har klart å knytte viktige kontakter, og utnyttet potensialet i at naboland også kan samarbeide om utdanning.

Lindberg poengterer at lederskap er en viktig faktor for å lykkes. Han mener personkjemi ledere mellom er en viktig del innenfor internasjonalisering. Her trekker han frem en konflikt som oppstod mellom Handelshøyskolen i Bodø og et universitet på Sri Lanka. Konflikten oppstod på grunn av at doktorgradstudenten de ville sende til Bodø ikke ble godkjent av

administrasjonen i Bodø. De ansvarlige på Sri Lanka mente at det var fullt mulig å sende en eldre dekan til Bodø for å ta doktorgrad her. Lindberg forteller at da han satte seg ned med den ansvarlige fra Sri Lanka så kom de godt overens, og det hele endte med at de godtok at denne personen ikke kunne bli sendt til Bodø for dette studiet. Konflikten er et godt eksempel på hvor det er viktig at ledere tar ansvar og samtidig klarer å skape troverdighet og kjemi hos samarbeidspartnere i andre land.

For fremtiden vil det anbefales å ha ledere som tør å ta ansvar, tør å satse på internasjonalisering og ikke er redd for å satse på nye mulige markeder. Det å satse på nye markeder er vanskelig og det trengs ofte lang implementeringsfase. Samarbeidet med Russland har strekt seg over 15-20 år og sannsynligvis trenger man denne tidsdimensjonen i andre markeder også. Det vil være viktig for fremtiden at de lederne som sitter i dag prøver å ”se” 10-15-20 år frem i tid. Det kan være mange uoppdagede markeder innenfor teknologi, fiske, olje, bærekraftig utvikling og så videre, hvor det kan opprettes samarbeid og relasjoner slik at det en dag kan utvikles internasjonale samarbeid slik det i dag er mellom Bodø og Russland. Der er ikke til å stikke under en stol at det å tørre noe nytt har stor betydning, det er viktig å se muligheter andre steder enn i hjemlandet. Hvis ikke Mellemvik hadde sett mulighetene for samarbeid med Russland kan man ikke si for sikkerhet at dette samarbeidet ville vært et faktum i dag. Når jeg spør Pedersen hva han mener om å ta over roret for internasjonaliseringsprosessen etter at Mellemvik har lagt til rette sier han:

*”Det er ikke blitt mindre viktig. Han startet arbeidet tidlig, sett i forhold til andre institusjoner i Norge. Det er blitt at vi er i front, og det vil være letter for meg å følge dette opp enn det var for han.”*

Med disse ordene har Pedersen lovet at han i fremtiden skal fortsette det internasjonale arbeidet som er gjort før han.

### **5.2.1.2 Strategi**

I løpet av 2008 går nåværende strategi for internasjonalisering av Handelshøyskolen i Bodø ut, og det jobbes med å utarbeide en ny strategi. Til høsten lanseres den nye stortingsmeldingen for internasjonalisering av utdanning som vil gjøre det mulig å følge veiledningen som blir

gitt av stortinget og regjeringen. I mine intervju med SIU direktør Gunn Mangerud og prosjektmedarbeider for stortingsmeldingen Alf Rasmussen kan jeg oppsummere deres meninger om internasjonalisering av høyere utdanning som er strategi, strategi og klar strategi. Ifølge Mangerud er det å ha en klar strategi veldig viktig i et slikt arbeid:

*”I utgangspunktet for en internasjonal strategi på en høyskole så er det et klokt valg.”*

Her trekker hun frem samarbeidet mellom Høyskolen i Bodø og i Russland som et godt eksempel:

*”De har vært tydelig på at de har valgt Russland. De har valgt et naboland også har de brukt mye ressurser og satsset der og de har jo og spesiell kompetanse på Russland. Så jeg tenker at i utgangspunktet er dette en klok strategi og kanskje er det mer viktig enn andre institusjoner som sprer seg veldig mye. Oppskriften kan de, oppskriften er det de har gjort med Russland. Det er langsiktig, de har begynt i det små og de har vært veldig inkrementelle i måten de har fått til det de har fått til på. Den inkrementelle måten er også en oppskrift de kan bruke hvis de ønsker å bevege seg til andre land og regioner.”*

Jeg har i min undersøkelse forstått at mine informanter på HHB i stor grad mener at de ennå har en langt igjen før de er fornøyd med antallet studenter som velger å studere i utlandet. Gunn Mangerud mener at det er viktig også her å ha en tydelig strategi som tar for seg de mulighetene de har for utsending av studenter:

*”Når det gjelder studentorganisering så handler det bare om å ha en helt klar strategi som er ledelsesforankret og hvor man har klart for seg hvordan man skal jobbe nedover i organisasjonen. Fordi det handler jo veldig om det å ha en strategi som er både ledelsesforankret og som sikrer informasjon ut i fagmiljøene.”*

Mangerud mener at når ledelsen lager en strategi så er det viktig at de implementerer strategien nedover i organisasjonen. Slik at de kan jobbe sammen og ikke i hver sin retning. Det er viktig at alle innenfor prosessen, om det gjelder internasjonalt kontor, ledelse ved høyskolen eller avdeling og fagansatte, drar i samme retning. Derfor er det viktig å ha en tydelig strategi, og hvis det er muligheter for å ha klare mål en del av tydelige strategier.

Samtidig mener hun at HHB har stor stjerne eksternt som har lykket i prosessen med Russland. Mangerud mener videre at grunnen til at HHB ikke helt lykket gjennom studentutveksling er at HHB ikke har vært klar nok med strategien internt på huset. Mangerud mener et enkelt grep er å få tydeliggjort strategien for alle involverte i internasjonaliseringsprosessen.

Samtidig kan jeg forstå Roos et al. (1997) som mener at internasjonalisering består av tilfeldigheter og mindre strategi. Jeg kan være enig med han på grunnlag av at det kan være tilfeldigheter ved land man samarbeider med om å sende studenter til og henter studenter fra slik som samarbeidet med Sri Lanka. I motsatt fall er ikke samarbeidet mellom HHB og Russland tilfeldig. Her ligger det en strategi bak for å få til det samarbeidet og de studietilbudene som HHB vil ha. At HHB valgte å samarbeide med institusjoner i Russland er ifølge informantene mine en strategisk plan. Lindberg understreker at den strategien HHB har fulgt har vært et klart østlig preg:

*”Når institusjonen har hatt en strategi har det vært en øst-strategien som har vært mest påfallende. Den har vært bestemt på toppnivå”*

Lindberg fortsetter å fortelle at denne strategien til dels startet ved at skolen utdannet russere, som senere ble ansatt ved høyskolen:

*”Vi fikk utdannet folk fra Russland, som i etterkant ble ansatt hos oss. Som da brakte inn den kontakten østover, samtidig som det passet veldig bra å få samarbeid østover når muren falt”*

Modellene fra kapittel to er strategiske modeller som skal være til hjelp for å internasjonalisere produkter og tjenester. Uppsala modellen (figur 1) viser hvordan man skal bruke lang tid på å etablere seg i et nytt marked (Johanson og Vahlne 1977). Det tar tid å tilpasse seg et nytt marked, spesielt i utlandet. I en internasjonalisering er det mange hensyn man må tenke på, som blant annet kultur og levemåte. Ved internasjonalisering av utdanning må man planlegge prosessen og etablere en kontakt ved det universitetet man har planlagt å samarbeide med.

Den moderniserte Uppsala-modellen (figur 2) er også mulig å bruke som en strategi for å entre et nytt marked. Det er som nevnt tidligere i oppgaven at det er mange faktorer man må ta hensyn til når man skal internasjonaleseres. Denne modellen fokuserer på regler, nettverk og ressurser (Steen og Liesch 2007). Når den moderniserte Uppsala-modellen brukes som en strategi vil den være med på å forberede den som skal etablere seg i et nytt marked på de utfordringene de vil erfare. Å ha en fastsatt strategi gjør det lettere å takle situasjoner som oppstår, og det i forhold til når planer må forandres.

Det kan være en mulighet for å måtte bruke forskjellige strategier for forskjellige markeder. Noen markeder innenfor internasjonalisering av utdanning er ikke ment for å samarbeide dypere enn å sende ut og ta inn studenter. Mens for andre markeder må strategien legges opp for et dypere samarbeid, lik samarbeidet med Russland. At jeg i teorikapitlet har tatt med flere strategiteorier er fordi det ikke er et fastsatt svar på hvordan man skal entre et nytt internasjonaliseringsmarked. Spesielt nye markeder hvor man har lite erfaring vil internasjonaliseringsmodeller beregnet over lengre tid være naturlig. Her vil Knight (1999) (figur 4) være en mulighet, den er en åpen strategi tidsmessig, men samtidig en detaljert strategi.

Howe og Martin (1998) (figur 3) fokuserer på å opprette strategiske allianser og joint degrees for samarbeid på lengre sikt, hvor læring, investering i samarbeid og høy kunnskap hos ansatte er høyt verdsatt. Samtidig som Howe og Martin (1998) er en høyt kvalifisert mulighet for strategi, vil jeg si at den ikke er enestående. Alle modellene jeg har tatt med i kapittel 2 er rimelig like. Det som skiller disse modellene mest er tempoet på internasjonaliseringen og hvor dypt strategien er satt opp. Valget av strategi vil være opp til hver enkelt internasjonaliseringsprosjekt og hva som passer institusjonen best.

### **5.2.1.3 Økt verdiskapning**

Pål Pedersen mener internasjonalisering er en viktig del av utdanningen i dag. Man får en bredere forståelse for andre land og kulturer i internasjonaliseringsprosessen. I tillegg lærer man å se i et annet perspektiv enn det man er vant til. Dette er også en fin mulighet til å forberede studenter på arbeidslivet som blir mer og mer krevende gjennom internasjonalt arbeid. Det er en forståelse at flere og flere arbeidsplasser søker arbeidstakere med

internasjonal erfaring. En grunn til dette er at arbeidsgivere samarbeider over landegrensene. Dermed må man som arbeidstaker kunne kommunisere bedre internasjonalt gjennom språk og kulturforståelse.

Samtidig som mange vil reise til et land og kulturer som ikke er så kjent for dem, er det mange utfordringer å ta hensyn til. Dette må være et land som ikke er i krig eller har uroligheter, og undervisningen bør i hovedsak foregå på engelsk. Selv vil Pedersen jobbe for å utvide mulighetene for studenter ved å samarbeide med skoler som ikke er de mest kjente eller prestisjefulle. Pedersen trekker frem Norges Handelshøyskole som et eksempel på institusjon som bare sender studenter til andre prestisjetunge universiteter i utlandet. Mens praksisen i Bodø er at studenter får muligheten til å reise dit de selv vil, selv om utdanningsinstitusjonene ikke er en av de mest kjente. Både Pedersen og Lindberg mener det er veldig viktig for studenter å reise til utlandet. På spørsmål til Lindberg hva han mener er viktigst for studenter som reiser utenlands, svarer han:

*”Det å mikse kulturer gir både lærere og studenter en mer global forståelse”*

Samtidig som studenter lærer mye både faglig og kulturelt ved å reise utenlands blir det stadig viktigere for forelesere og fagpersonell å få internasjonal erfaring og innblikk, noe Lindberg understreker:

*”På forskningssiden er vi avhengig av internasjonalisering. For forskning er internasjonal. Vi publiserer tidsskrifter. Og da er det viktig å være del av et faglig nettverk internasjonalt.”*

Lindberg trekker også frem at det er viktig for næringslivet at høyere utdanning er internasjonal, fordi mange bedrifter er internasjonale og trenger kompetanse på det internasjonale markedet. Samtidig er det viktig å kunne sette seg inn i andre kulturer og tankemåter når man jobber for bedrifter som jobber direkte med internasjonalt marked, noe Rist og Kleppa 2006 understreker. .

Samarbeid mellom utdanningsinstitusjoner gir et større mangfold hos institusjonene. De internasjonale institusjonene har stor kompetanse som man ved andre institusjoner kan få nytte av, og et samarbeid mellom skolene vil gi et slikt mangfold for alle institusjoner på både

forskersiden og for studentene. I tider der det er vanskelig å få inn norske forelesere er det spesielt viktig med samarbeid, hvor det i slike tilfeller ansettes forelesere fra andre land. Oppsummert handler det om at både studenter, forskere og annet fagpersonell får en bredere og blir mer kunnskapsfull gjennom internasjonalisering. Dette øker verdiskapningen både personlig og faglig for alle involverte på en høyskole, som gir et innblikk i den store verden.

### ***5.3 utfordringer ved internasjonalisering av Handelshøyskolen i Bodø***

Ved internasjonalisering av Handelshøyskolen i Bodø er det mange utfordringer. Noen av utfordringene er ikke store, men de blir likevel sett på som hindringer for at prosessen skal gå så smertefritt som mulig. Lindberg trekker frem krig og uroligheter i land, som gjør at man vil vegre seg å sende studenter til disse landene. Andre utfordringer handler om å skaffe visum til studenter som skal sendes ut. Selv om utfordringene er små, kan de ikke sees bort fra i en slik prosess, for "Liten tue kan velte stort lass" er det et gammelt ordtak som sier... Mye kan gå galt og ødelegge et samarbeid eller ødelegge muligheten for å sende studenter til utlandet eller ta inn studenter fra andre land. Videre har jeg gått gjennom de største utfordringene som blir nevnt fra informantene mine.

#### **5.3.1 10 % kravet**

Det viser seg at det er vanskelig å klare å nå målet både nasjonalt og lokalt på 10 % studenter sendt til utlandet og det er ikke bare i Bodø at dette er et problem. Det er mange sammensatte og komplekse grunner til at det er vanskelig for høyskoler eller universiteter å nå målet på å sende ut 10 % av studentene til utlandet. Noen når målet på enkelte avdelinger, men det er ingen høyskoler eller universiteter i Norge som klarer å sende ut 10 % av studentene. Her vil jeg belyse noen meninger fra mine informanter og i tillegg noen nevnte meninger og grunner fra andre høyskoler og universiteter.

Rådgiver ved HHB Ellen Abelgård mener at Handelshøyskolen sliter med å rekruttere studenter for utenlandsopphold. Målet om 10 % utveksling er de langt unna hvis de ser bort fra samarbeidet de har med Russland på masternivå. Mens hvis man inkluderer dette samarbeidet mener Abelgård at de ikke er så veldig langt unna målet om 10 %. Det samme målet er satt for forelesere, lærere og resten av administrasjonen, også her sliter de med å

klare å nå dette målet. Det kan være mange grunner til dette og Abelgård mener det er viktig å finne ut av hvorfor dette målet ikke blir nådd og hva som må til for at flere studenter skal velge å studere i utlandet. Men hun mener det er et sammensatt kompleks av at studenter ikke orker alt papirarbeidet og ”jobben” som følger med og at mange trenger et ”spark i ræva” for å komme seg bort. Det er flere studenter som trenger å få det tilrettelagt for at dette skal være et alternativ. Samtidig mener både Abelgård og Sørnes at de studentene som virkelig vil til utlandet også reiser utenlands. En av grunnene til at studenter ikke reiser utenlands er den høye gjennomsnittsalderen blant studentene på Høyskolen i Bodø, noe Pedersen poengterer:

*”Dagens studenter er i gjennomsnitt eldre enn for en del år siden”*

Han mener en av grunnene til dette er at mange har valgt bort utdanning i ung alder og nå vender tilbake til studietilværelsen, eller at de nå ønsker å ta en tilleggsutdanning til den de har. For eksempel en mastergrad i tillegg til den bachelorgraden de har. Ifølge rådgiver ved plan og utviklingsavdelingen Jørn Magne Hansen er gjennomsnittsalderen ved Høyskolen i Bodø ca 33,5 år og gjennomsnittsalderen ved HHB er ca 31,7 år, per 22.april 2008. Når man er blitt så gammel mener Pedersen:

*”Når de da kommer i en studiefase i moden alder, har de gjerne et hus, ei kone, en hund, en mann, en katt eller hva det måtte være {...} Det gjør at et utenlandsopphold på et halvt år eller et år blir praktisk vanskelig å gjennomføre”*

Når man når en alder over 30 år har man ofte andre prioriteringer enn når man er ung. Unge studenter er de som er mest ledige til å gjøre hva de vil enn de som har familie. Pedersen mener at jo yngre man er jo lettere er det å bryte opp og reise utenlands:

*”De yngste studentene er de letteste å bevege ut. {...} De aller yngste synes jeg har en sunn holdning til internasjonalisering, de ønsker å få med seg både utdanning og det å oppleve ting i utlandet.”*

Tendensen i hele Norge for ikke å reise utenlands kan ikke bare begrunnes med alder på studentene, selv om den ved HHB er en stor grunn. Gjennomsnittsalderen på studenter ved alle andre høyskoler og universiteter i Norge er ikke like høy som i Bodø. Det viser at det

også er andre grunner til at studenter ikke reiser utenlands for å studere. Sørnes mener at det er *"for godt"* å gå på skole i Norge. Her betaler ikke studentene skolepenger, og de får dermed ikke høye lån, i motsetning til om de reiser til utlandet. Økonomisk sett er det en fordel å ta hele utdannelsen i Norge, og det kan tenkes at mange studenter ikke synes det er verdt å få høyere lån for et utenlandsopphold. I en artikkel av Anders Fjellstad Berntsen i Argument nr 2, 2008 argumenter han for akkurat dette. Han mener at det økonomisk ikke blir lagt godt nok til rette for utenlandsopphold, og er en av grunnene til at studenter velger å ikke reise utenlands. I Aftenposten fredag 18.januar 2008 kunne man lese en artikkel der Anders Fjellstad Berntsen argumentere for at studenter må ta opp tillegglån for å kunne studere ved universiteter i for eksempel Storbritannia eller USA. Pedersen er til dels enig med denne påstanden:

*"Den norske studiefinansieringa har stått ved lag i noen år. Studiefinansieringa er for dårlig. Det gjør at studenter jamt over har en eller kanskje flere deltidsjobber ved siden av studiet som de bruker til å spe på for å leve for"*

I Norge er det vanlig at studenter har en deltidsjobb i tillegg til skolen. Når studenter tjener penger i tillegg til å få stipend og lån for å ta utdanningen vil inntekt bli en alternativkostnad studenter ikke sier nei til. For ett semester, ett år eller flere år, mister man inntekten man har i Norge til fordel å reise utenlands å bare leve på lån og stipend.

*"De går da glipp av den tilleggs inntekt de har overfor en arbeidsgiver"*

Pedersen mener dette kan være grunnen til at mange ikke reiser utenlands. Samtidig er det slik at Norge har en av de beste ordningene for det å reise utenlands. Selv om det er dyrt, har vi gunstige ordninger slik at ikke det økonomiske tapet skal bli for stort.

Om det kan være en trøst for Handelshøyskolen i Bodø så kom det frem på fagseminaret om internasjonalisering av høyere utdanning at det er Volda som er best på det å sende ut studenter. Der reiser 5,2 % av alle studentene ut, noe som topper statistikkene i Norge, men tallet er langt unna målet på 10 %. Under seminaret satt jeg sammen med to delegater fra Høyskolen i Haugesund, Høyskolelektor Ingrid Gilje Kittelsen og Internasjonal koordinator Torunn Stornes Kittelsen. De kunne fortelle meg at de på sykepleierutdanningen sender ca 20

% studenter i praksis til utlandet. Dette er et høyt tall ved utsendelse av studenter på et generelt grunnlag. Samtidig sliter de på andre områder slik at snittet for skolen i helhet ikke blir så høyt.

På fagseminaret forteller flere av delegatene fra forskjellige høyskoler og universiteter at studenter ikke reiser til utlandet på oppfordring fra internasjonalt kontor. Flere av delegatene poengterer at det er viktig at forelesere tar tak i denne prosessen og anbefaler studentene å studere minimum et semester eller to i utlandet. Effekten av at forelesere er en del av denne prosessen er sterkt undervurdert, også ved Handelshøyskolen i Bodø. Flere representanter på fagseminaret forteller at deres erfaring er at det ikke alltid hjelper at ansatte ved internasjonalt kontor forteller om mulighetene som eksisterer i utlandet. Virkningen er større når en foreleser, som har vært i utlandet som en del av ansettelsen eller studie, kan fortelle om mulighetene som er der og gir anbefalinger for utreise. Ved å bruke blant annet forelesere i prosessen for å få sendt ut studenter så synliggjøres prosessen bedre ved at studenter ser at faglig utveksling er nyttig for resten av karrieren. Mange representanter mener at man i tillegg må bruke de hjemvendte studentene i denne prosessen. Som nevnt tidligere er det årlig 12 000 norske studenter som studerer utenlands. Å bruke disse for å promotere utenlandsopphold kan være en mulighet.

### **5.3.2 Få fagvalgmuligheter**

Noe som overrasket meg i denne prosessen var at ønsket om å forandre på ting ikke er altfor stor hos enkelte av informantene. Det gjelder blant annet valgmulighetene de internasjonale studentene har av kurs når de kommer til Bodø. Mange av kursene er lagt opp på norsk og har fungert veldig bra på norsk. Det viser seg at flere forelesere kvier seg for å bruke engelsk som undervisningsspråk. De er redde for at kurset blir dårligere hvis de forandrer på noe som historisk sett har fungert veldig bra og gitt gode resultater. Mange av foreleserne mangler engelskkunnskaper og et resultat av dette er at det blir begrensede, kurs- og spesialiseringsmuligheter for de internasjonale studentene. Det er en utfordring ved HHB at forelesere ikke vil undervise på engelsk, spesielt på masternivå finner jeg dette betenkelig. Når vi studenter er kommet så høyt som til masternivå, forventes det en del av oss på forskjellige området som studenter. Det jeg finner merkelig, er at det ikke også stilles de samme krav til forelesere på dette nivået. Ifølge Jan Oddvar Sørnes og Grete Knudsen er det mange forelesere som ikke liker eller vil ha forelesninger og kurs på engelsk. Dette hindrer

internasjonale studenter i å ta kurset eller den spesialiseringen de vil. Det stiller seg herved noen spørsmål fra min side; er det rett at det er foreleseren det skal tas hensyn til, når det er skolen som er her for studentene og ikke omvendt? Hvis alle kurs og spesialiseringer på masternivå hadde gått på engelsk, ville ikke enhver student vært bedre forberedt på et internasjonalt arbeidsliv? Dette ses i betraktning til at flere og flere arbeidsgivere søker etter kvalifisert arbeidskraft som kan språk, derav er gode engelskkunnskaper viktige.

Ett annet viktig poeng Pedersen forteller om, er skepsisen til engelskspråklig undervisning fra fagmiljøene, som gjør det vanskelig å legge all undervisning om til engelsk:

*”Det er en viss skepsis i fagmiljøet, kanskje ikke mest på Handelshøyskolen, men i fagmiljøet på høyskolen generelt. Man er redd for at slike tilpassninger mot engelsk skal undergrave det norske språk som vitenskapsspråk. Men det tror jeg ikke er noen fare, jeg tror det norske språket kommer til å vare ganske lange. Vi må nok regne med å bli mer engelskspråklig i arbeidsspråk, undervisningsspråk og lærespråk. {...}Det at vi begynner å undervise på engelsk tror jeg norske studenter og internasjonale studenter synes er greit.”*

*”I første nivå så gjør man det på masternivå også vil man kanskje på enkelte kurs på bachelornivå også finner ut at man like godt kan gjøre det på engelsk for da kan man få utveksling på bachelornivå i større utstrekning enn tidligere. Så jeg tror om ganske få år kanskje om ett år så er alle spesialiseringer på engelsk.”*

Gunn Mangerud sier i sitt innlegg på fagkonferansen om internasjonal utdanning at hvis vi i Norge skal kunne være konkurrere på lik linje om å få studenter som resten av Europa så må vi markedstilpasse oss og være like konkurransedyktige som for eksempel England slik at undervisningen blir gjort på engelsk. Per i dag har ikke alle skoler all undervisning på engelsk. Her vil det være viktig at Bodø kommer andre i forkjøpet slik at det er Bodø som tilslutt ender opp med utenlandske studenter. Det er mange studenter som ikke er interessert i eller har tid til å lære seg norsk mens de er her, da vil engelsk være fellesspråket å bruke.

Det er ikke alle av informantene som er like enige på dette området. Noen mener at engelsktilpasningen innenfor de forskjellige spesialiseringene og kursene er gode nok, og at man tar hensyn til de internasjonale studentene hvis det trengs.

Sørnes påpeker at mangel på engelskkunnskap vil forandre seg i fremtiden. Ved ansettelse av nye forelesere er det et kriterium at de kan engelsk. Sørnes vil ikke se bort fra at det om noen år bare vil være forelesninger på engelsk så lenge det er internasjonale studenter i klassen. Pedersen mener at om ett år ca vil alle spesialiseringer på masterstudiets siste år og noen andre kurs på masterutdanningen være på engelsk.

En annen mulighet er at de studentene som kommer til Norge for å studere, lærer seg norsk for å følge undervisningen. Ifølge rådgiver Grete Knutsen finnes det flere internasjonale studenter ved HHB som velger å følge norske kurs, men disse er i fåtall og har godt pågangsmot.

### 5.3.3 Kulturelle utfordringer

Integrering av de internasjonale studentene i den norske kulturen er ikke alltid like enkel.

Dette trekker Pedersen frem som en av utfordringene de har måttet slite med.

Tilretteleggingen har ikke alltid vært like enkel, som når han forteller om det første kullet de hadde i Master of science in energy. Dette kullet av russiske studenter ble en ”click”, og var ikke spesielt integrert med de norske studentene. I tillegg var ikke de russiske studentene forberede på å komme til en by i Norge som har en brøkdel av innbyggere i forhold til Moskva hvor det bor flere millioner. Dette gjorde tilværelsen til de russiske studentene litt vanskeligere. Heldigvis kan Pedersen bekrefte at de har lært av dette. I ettertid har det vært sendt delegater til Russland som beskriver forholdene i Bodø.

Pedersen trekker også religion frem som en utfordring. Han mener der er viktig å kunne legge til rette for de studentene som har en annen religion enn oss. Et eksempel Pedersen trekker frem er:

*”Jeg husker for noen år siden. I den aller første tida vi hadde russere, så vet vi at russere feirer russisk jul litt senere på nyåret i stede for i jula, mens vi i Norge stenger jo lokalene rundt 23.desember og tar juleferie og er tilbake igjen etter nyttår. Men de russiske studentene ville gjerne være på campus å jobbe både julaften, første juledag, nyttårsaften og når det måtte være. Så da måtte vi tenke gjennom og åpne pc-laber og gi dem tilgang. For dem var det helt greit å jobbe de dagene.”*

Figur 5, hentet fra Rist og Kleppa (2006), i kapittel 2 oppsummerer mange kulturelle fenomen som kan skape problemer innen internasjonalisering. I Norge ser vi forskjellig på mennesker og livet enn de gjør i mange andre land. Derfor er det viktig å være forberedt på at det kan dukke opp situasjoner som den nevnte situasjonen overfor. Denne situasjonen var ikke vanskelig for høyskolen å løse, og den viser at man må være forberedt på alle mulige situasjoner som gjelder kultur og religion. De kulturelle faktorene man er vant til i hjemlandet kan være tabu eller ment i negativ forstand i et annet land.

### 5.3.4 Finansiering

Som nevnt tidligere er det ingen stor fortjeneste økonomisk sett for Handelshøyskolen i Bodø å sende ut eller ta inn studenter, slik det er i mange andre land. Grunnen er at norsk utdanningssystem er solidarisk og man i de offentlige skolene ikke trenger å betale penger for å kunne gå på skolen. Som de fleste av mine informanter har nevnt kan dette være noe av grunnen til at utenlandske studenter vil komme til Norge. Det er økonomiske besparelser på å ta utdanningen her selv om Norge er et dyrt land å bo i. For eksempel er ikke kvoteplassene som gis til internasjonale studenter som vil studere i Norge en økonomisk belastning for utdanningsinstitusjonene sier Bourmistrov:

*”Kvoteplassene er finansiert av SIU. Så da får vi finansiering for å ta imot studenter fra Russland.”*

Det at man da ikke når målene sine på 10 % kan være påvirket av at man ikke får penger for å sende studenter til utlandet. Studiestedene har lyst til at studenter skal utenlands, men det gjøres ikke noen ekstra innsats for å sende flere over grensene. Lindberg mener det er et viktig poeng at institusjoner ikke får noen kompensasjon for å sende studenter til ulandet:

*”Det er ikke noen insentiver for oss å sende ut studenter, for da vil jo den gjennomstrømningsfinansieringen gå tapt når vi sende ut studenter. Den forsvinner jo og vi får ikke gjennomstrømning av dere. Men til tross er det veldig iver innen høyere utdanning å sende ut studenter.”*

Samarbeid mellom land kan ofte finansieres på flere måter. Den ene er støtte fra departementene. Lindberg forteller at begynnelsen av samarbeidet med Russland ble finansiert på denne måten:

*”Det er finansielt initiert er at Utenriksdepartementet har lagt en del penger i potten for den type øst-vest samarbeid. Og når det er penger i potten så er det vilje til samarbeid. Det samarbeidet går ut på at Utenriksdepartementet har betalt utdanning av folk fra blant annet den store armeen i Russland som har vært omorganisert, og da trenger jo disse offiserene en alternativ karriere vei som vi har gitt de.”*

Bourmistrov forteller at det kan være en økonomisk belastning for skolen å internasjonaleseres og starte samarbeid med andre land, som joint degrees Men det finnes finansielle støtteordninger hos aktører som jobber med internasjonalisering. Blant annet har SIU ordninger hvor man har mulighet til å søke støtte. For samarbeidet med Russland nevner han at SIU gikk inn med støtte på ca 4 millioner kroner. Et annet eksempel er at HHB har et rimelig ny oppstartet samarbeid med Sri-Lanka, finansiert av NIFU - Institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.

Som man kan se ovenfor er det flere muligheter for finansiering ved internasjonalisering av høyere utdanning. Pedersen mener at Handelshøyskolen i Bodø er blitt flinkere med årene til å dra nytte av disse finansieringsmulighetene som finnes, men at de likevel ikke er flinke nok til å søke om penger.

### **5.3.5 Pensum**

Pensum kan være et hinder ved internasjonalisering mener Sharma og Roy (1996) og White og Griffith (2002). Min forskning har vist at det ikke står så dårlig til med pensum ved HHB slik teorien i kapitlet om pensum i kapittel 2 antyder. Kameoka (1996) mente i sin tid at pensumrelaterte utfordringer var på vei med å snu, og ved HHB føler jeg at pensum ikke er noe stort problem. Ofte er pensum innen økonomi og ledelses utdanninger engelsk og skrevet av internasjonale forfattere slik at pensum har et internasjonalt fokus. Det er engelsk pensum i mange kurs og spesialiseringer ved HHB, noe som gjør det lettere for internasjonale studenter å ta disse kursene. Ofte er det engelsk pensum, mens foreleserne foreleser på norsk. I de

tilfeller hvor det bare er norsk pensum har jeg fått forståelsen om at forelesere er behjelpelige med å finne de internasjonale studentene et alternativt pensum.

#### ***5.4 Kan utdanning bli for internasjonal?***

Pedersen nevner at det en viss skepsis i fagmiljøene for at man skal miste det norske språket og kulturen i prosessen ved å bli internasjonal. Bourmistrov sier seg delvis enig i dette:

*”Hvis man skal ha altfor mye på engelsk så kan man miste litt tilhørighet til Norge.  
Studentene må også lære om Norge.”*

Mangerud mener til gjengjeld at man ikke kan bli for internasjonal, men at vi må passe på at det er en balanse mellom det norske og det internasjonale innen både studiene og fagmiljøene. Mangerud trekker igjen frem strategi som et viktig punkt når det gjelder engelsk som undervisningsspråk, at et slikt valg ikke skal være tilfeldig. På spørsmål om institusjonene kan bli for internasjonale svarer Mangerud:

*”Institusjonen bør ha en tydelig språkstrategi, noe som også gjelder hvor mye som skal gå på norsk.”*

Strategien skal inneholde hvor god forskere skal være i språk og hvilket språk som skal brukes som forskningsspråk. Hvis man vil beholde det norske språk som forskningsspråk må det være en klar del av strategien. Mangerud avslutter med:

*”Jeg tror ikke vi kan være for internasjonale, men vi må være bevisste.”*

Mangerud mener institusjonene må være bevisste på at vi har en egen kultur og eget språk og at dette ikke skal gå på bekostning av internasjonal kultur eller språk. Selv om undervisningen er på engelsk vil det ikke ensbetydende si at man ikke kan bruke for eksempel norsk næringsliv som eksempler. Internasjonale studenter kan ha problemer med å vite hva som har skjedd innen norsk næringsliv eller konkrete bedrifter, men det er da opp til foreleser å formidle dette på en måte slik at alle studenter kan kjenne seg igjen. Rasmussen er enig med Mangerud og legger til:

*”Man ser mottrekk innefor Europa, hvor mottrekket er det at oppblomstring av språk istedenfor nedlegging av språk.”*

Rasmussen og Mangerud mener begge at det ikke vil være noen fare for det norske språk og den norske kulturen, men man må være bevisst på at man er norsk og har en norsk kultur selv om engelsk i fremtiden kan bli et dominerende språk innenfor forskning og undervisning. Ifølge Rasmussen og Mangerud ser man tendenser i Europa at morsmålet og kulturen blomstrer opp når det internasjonale fokuset blir for stort.

### ***5.5 Tanker om internasjonalisering for fremtiden***

Informantene er alle enige om at internasjonalisering vil være en del av fremtiden. Noen gir og uttrykk for at internasjonalisering vil være en større og viktigere del av fremtiden for Handelshøyskolen i Bodø enn den er i dag. Markedet for økonomisk og administrativ utdanning er blitt mye trangere de siste årene, da det i Norge er etablert flere nye masterutdanninger innen økonomi og ledelse. Disse etableringene vil gi større konkurranse i markedet om de samme studentene. Det er ikke forventet at studentantallet skal øke, men at konkurransen høyskolene og universitetene mellom blir større for å få studentene til sin utdanning og skole. Det er på grunn av dette at informantene mener det da vil være viktig å satse utenlands. Å fylle opp studieplassene med utenlandske studenter vil gi mer penger til institusjonene i og med at de får betalt for å ha utenlandske studenter i tillegg til at de får mer betalt jo flere studenter de utdanner.

Bolognaprosessen har vært en stor del av internasjonaliseringsprosessen de siste årene. Ifølge Mangerud og Rasmussen har alle Europeiske land utenom Hviterussland skrevet under denne avtalen. Dette gjør at det er lettere for studenter å reise til andre institusjoner innenfor Bolognalandene. Mangerud forteller at det fra årene 2000-2008 er dobbelt så mange studenter som kommer inn til Norge som før 2000. Hun mener at Bologna standardiseringen har en stor del av æren for denne økningen. Bolognalandenes standardisering gjør det lettere for studenter å reise til andre institusjoner fordi de da vet hva de kommer til og hva de får av karakterer og poeng. Samtidig mener Mangerud og Rasmussen at mange land har langt igjen før denne standardiseringen er tilstrekkelig god nok. Blant annet har Russland undertegnet denne

avtalen, men de har langt igjen før de er på høyde med de andre Europeiske landene som går i spissen for denne standardiseringen. Det vil ta tid før man klarer å snu undervisningskulturen i Russland til den standardiserte. Samtidig som nesten alle land i Europa har underskrevet denne avtalen har andre kontinenter og land skjønnet at denne standardiseringen er fremtiden sier Mangerud:

*”Det som skjer nå er at amerikanerne er veldig nysgjerrig på hva som skjer i Europa, og har skjønnet at de på sikt er nødt til å ta inn over seg det som skjer med de 46 Bolognalandene”.*

Bolognaprosessen er veldig godt kjent i mange land. Rasmussen forteller at Latin-Amerika og Karibiske land ovenfor EU har en lignende, men mindre prosess. De har en tanke om å kunne samarbeide på en mer lik linje i fremtiden enn slik det har vært til nå. En type prosess lik Bolognaprosessen som strekker seg over flere land, enn bare Europeiske land, vil gjøre det lettere å både sende studenter til og hente studenter fra disse landene. Et av problemene for øyeblikket er kvaliteten på studiet i mange land i Europa, men spesielt i Asia og Amerika. Dette mener både Mangerud og Rasmussen vil forbedres ved at man får til en standardisering av høyere utdanning innenfor Europa og andre kontinenter.

### **5.5.1 Nye satsningsområder**

Selv om samarbeidet med Russland er en suksess, kan det være lurt å se på andre markeder og ikke bare konsentrere seg om Russland. Når jeg spør informantene om nye områder eller land de kan tenke seg å samarbeide med er Asia, og da i første omgang Kina, et eksempel som trekkes frem. Spesielt er Pedersen en stor tilhenger av samarbeid med Kina:

*”Asia er også en voksende økonomi og voksende levestandard”*

Lindberg trekker også Kina frem som et land som man i fremtiden vil satse på. Han sier at det er strategisk å samarbeide med Kina i og med at Kina har hatt en positiv vekst de siste årene. Pedersen er den største drivkraften bak satsningen i Kina. Bare i Europa er det mange land som ser mulighetene i Kina, samtidig som det er mange kinesere som reiser til USA. Samtidig er Kina et stort marked, noe som kan føre til at det vil være vellykket å få til samarbeid der også.

Lindberg forteller at satsingen i Russland også har fått positive virkninger i USA og Canada:

*”Samarbeidet mot øst har gjort det mulig for oss også å utvide globalt å utvide mot USA og Canada. På samme tema energi og gass utvikling.”*

Videre understreker Lindberg at olje og gass satsningen er kommet for å bli:

*”Hele Nordområde senteret er kommet som en følge av den internasjonale satsningen med utgangspunkt i olje og gass.”*

Nordområdene er ikke en ny satsning, men den er kommet som en del av satsningen som har vært mot øst. Nordområde satsningen vil forhåpentligvis være med på å få et bedre samarbeid østover mot Russland på flere måter enn bare utdanningsmessig. Politisk har det også vært stor interesse for nordområdene og Bodø er veldig godt kjent innen denne satsningen.

Det som ofte er problemer i satsninger internasjonalt er verdensproblemer. Mange land har ikke de ressursene rike land har. Et annet problem for satsning internasjonalt er uroligheter i verden. Lindberg fortalte om at satsningen og avtalen med Sri-Lanka foreløpig bare går ut på å ta inn studenter til Norge. I og med urolighetene som er i landet er det en risiko å sende studenter til land som Sri-Lanka og Nepal.

For noen uker tilbake var Forskning og høyere utdannings minister Tora Aasland i Sør-Amerika. På denne turen har hun fått til samarbeid med tre nye land innen forskning og høyere utdanning. Disse landene er Brasil, Chile og Argentina. Aasland vil at Norge skal samarbeide tettere med disse landene innenfor blant annet forskning hvor de latin amerikanske landene har et høyt faglig nivå. Blant annet vil disse samarbeidende gå ut på klima- og polarforskning, hvor Chile er stor innenfor fiskeoppdrett ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)).

## **5.6 Svakheter ved denne oppgaven**

I alle forskningsarbeider vil det være svakheter. Man har ikke mulighet til å dekke alle mulige områder i en og samme forskning. Dette gjelder også for min oppgave som har flere svakheter i og med at jeg har begrensninger på hvor stor og omfattende oppgaven kan være. Det er for

eksempel ingen studenter som har fått uttale seg om denne prosessen som delvis er en del av deres studieliv i utlandet eller hvorfor de ikke har reist til utlandet. Min tanke bak denne oppgaven var å finne ut av hvordan prosessen fungerer på Handelshøyskolen i Bodø. Jeg har innsett, jo mer jeg har lest, intervjuet og skrevet at den store svakheten ved denne oppgaven er mangelen på studentenes mulighet til å få si noen om prosessen. Men dette er noe som vil være viktig å finne ut av og derfor være en mulighet for videre forskning.

Ved internasjonalisering av utdanning tenker man stort sett på inn og utveksling av studenter. Det som gikk opp for meg ved slutten av denne oppgaven er at internasjonaliseringsprosessen ikke bare består av å sende studenter ut av landet og ta studenter inn.

Internasjonaliseringsprosessen gjelder også hvordan man i kursene fokuserer på internasjonalisering. Jeg har ikke lagt vekt på å finne ut av graden av internasjonalisering i hvert enkelt kurs. Ved dette tenker jeg på om det fokuseres på internasjonale eksempler og internasjonale utfordringer fra foreleserens side.

Det viser seg at det ikke alltid er like lett å få svar på det man spør etter. Min plan med oppgaven var å prøve å komme med noen innspill om hvordan HHB kan utvikle seg på det å sende studenter til utlandet for å studere. Det er ikke like lett å få konkrete svar, i og med at man i denne sammenheng ikke har noen former for fasitsvar. Dette er på mange områder et veldig sammensatt og komplekst problem som stort sett alle høyskoler og universiteter sliter med. Jeg vil gi en anbefaling til Handelshøyskolen om å følge nøye med på det som kommer frem i Stortingsmeldingen høsten 2008, der kan det hende at problemet er belyst på nye måter.

Til en viss grad kan det være vanskelig å få samlet informasjon om internasjonaliseringsprosessen til Handelshøyskolen. Det er blitt slik i disse nyere tider at store deler av korrespondansen mellom de forskjellige korrespondentene foregår via e-mail, noe som gjør det vanskeligere for meg å få tak i denne informasjonen. Andre grunner til at det er vanskelig for meg å få tak i denne informasjonen fra mine informanter er tidsbruk.

Informantene mine er villige til å hjelpe meg under forskningsprosjektet så lenge det ikke tar altfor lang tid for dem å finne denne informasjonen jeg er på jakt etter. Dette setter begrensninger for min oppgave og det jeg vil komme frem til. Mange av informantene mine er svært opptatte og har liten tid. I tillegg var det ikke så lett å få tak i de tallene man ville ha. Jeg ble henvist til flere forskjellige personer når jeg spurte informantene på høyskolen om

konkrete tall. Det overrasker meg at det ikke skal være lett å finne disse tallene, noe som også gjør oppgaven min mindre konkret. I dagens IT verden burde det ikke være så store problemer å ha kontroll på tallene.

Tilslutt vil jeg bemerke at oppgaven min lider litt av at stortingsmeldingen som er under utarbeidelse først kommer når oppgaven min er ferdigskrevet. Jeg både håper og tror at stortingsmeldingen blir så innholdsrik at den kunne styrket oppgaven min ytterligere.

### **5.7 Oppsummering**

I analysedelen har jeg beskrevet internasjonaliseringsprosessen til Handelshøyskolen i Bodø. Analysen viser at graden av ”å lykkes” i en internasjonaliseringsprosess er forskjellig fra del til del i internasjonaliseringsprosessen. Det gode samarbeidet med Russland er en grad av suksess som har gjort seg bemerket langt ut over samarbeidet skolene mellom. Både nasjonalt og internasjonalt har det skapt interesse for joint degree studiene som eksisterer gjennom samarbeidet. Samtidig viser analysen at HHB ikke sender ut så mange studenter som målet på 10 % hvert år.

Det er mange faktorer som spiller inn i en internasjonaliseringsprosess, blant de positive faktorene er lederskap og strategi to viktige faktorer for å lykkes i internasjonaliseringsprosessen. Videre er det også mange utfordringer og barrierer HHB må ta hensyn til i internasjonaliseringsprosessen. Disse er alt fra kulturelle forskjeller, finansiering og det å klare å nå 10 % målsetningen for utsendelse av studenter.

Internasjonalisering av høyere utdanning er fremtiden innenfor utdanning. Det er derfor viktig å allerede nå se på nye muligheter for internasjonalisering.

## 6.0 Konklusjon og implikasjoner

Jeg har i denne forskningsoppgaven sett på hvorfor det er viktig å internasjonalisere Handelshøyskolen i Bodø. Som jeg har nevnt tidligere så var målet mitt å sette et søkelys på prosessen som viser seg å være en viktig del av utdanning og næringsliv per i dag. Min problemstilling var som følger:

*”Hvilke faktorer har vært viktig i Handelshøyskolen i Bodøs internasjonaliseringsprosess?”*

Gjennom mine ni intervju og samtaler med ansatte ved Handelshøyskolen i Bodø og andre viktige aktører innenfor internasjonaliseringsprosessen for høyere utdanning har jeg undersøkt og analysert viktige faktorer i en internasjonaliseringsprosess. I tillegg har det kommet frem en del informasjon som jeg mener er verdt å huske på i en slik prosess og til ettertanke for videre arbeid innen internasjonalisering.

Analysen viser at internasjonalisering ikke bare er en prosess hvor man er nødt til å sende ut og ta inn studenter. Internasjonalisering av høyere utdanning er så mye mer enn å sende studenter ut og inn i landet, men dette blir ikke lagt så stor vekt på i internasjonaliseringsprosessen. Internasjonalisering av utdanning er blant annet at pensum er engelsk, forelesere foreleser på engelsk eller at det settes annen internasjonalt fokus på utdanningen.

Internasjonalisering er viktig for at studenter får et større perspektiv på verden, både kulturelt og språklig. For studenter er det viktig å se utdanningen som en større del av verden, siden mange går ut fra høyskoler eller universiteter og får seg jobb innen internasjonalt næringsliv.

For utdanningssektoren vil det være viktig med internasjonalisering for å blant annet få et innblikk i hvordan andre institusjoner i andre land fungerer. Det finnes mye lærdom hos andre institusjoner som burde vært utvekslet.

Jeg fant ut at de viktigste faktorene som er viktige i en internasjonaliseringsprosess er:

- Strategi
- Lederskap

Det virker som det er en delt mening om det å sende studenter til utlandet i og med at skolene ikke får penger for dette. Internt i HHB var det noen som mente at det ikke finnes noen insentiver for at man skal sende studenter til utlandet, mens andre mente at dette er en mulighet flere studenter burde benytte seg av. I dette tilfellet er strategi viktig. Som det ble nevnt i analysen mener Mangerud at problemet med å sende studenter til utlandet for å studere er mangel på en klar strategi på området. Helt fra ledelse og nedover må fagpersonell jobbe for den samme strategien. Dette gjør at alle arbeider mot samme mål drar i samme retning i stedet for å jobbe mot forskjellige mål. Det er viktig å ha sterke ledere som gjør det klart hvilken rolle internasjonalisering skal ha innad i institusjonen, slik det har vært de siste 15-20 årene ved HHB. Når en leder setter fokus på temaet og mener internasjonalisering er viktig vil andre ansatte jobbe for internasjonalisering.

Jeg har også tatt for meg utfordringer som ligger i internasjonalisering for Handelshøyskolen i Bodø. Disse vil blant annet være at det er færre og færre studenter som reiser utenlands. Grunnene til at mange velger å ikke reise ut er komplekse og mange grunner kan være vanskelig å gjøre noe med, som blant annet den høye gjennomsnittsalderen til studenter ved HHB. Det er mange faktorer som avdelingen selv kan gjøre noe med, som en tydelig strategi med klare mål vil være med på å løfte prosessen. Samtidig må handelshøyskolen være flinkere til å bruke de ressursene de har på de områder de er mindre bra på, det vil si bruke studenter og forskere som har vært i utlandet aktivt i en prosess for å rekruttere studenter til å studere i utlandet.

## ***6.1 Implikasjoner***

Gjennom min forskning vedrørende internasjonaliseringsprosessen til Handelshøyskolen i Bodø har jeg kommet frem til at lederskap og strategi er to hovedpunkter som trekkes frem i en slik prosess. Hovedpunktet som kom frem fra informantene mine er at man ikke gjør det noe bra uten en strategi som ligger i bunn for alt man gjør i en internasjonaliseringsprosess. I og med at Handelshøyskolen i Bodø skal lage ny strategi etter inneværende år, anbefaler jeg å

lage en strategi som er detaljert og som markerer hvordan man vil jobbe med internasjonalisering i fremtiden. Noe man bør tenke over er om man vil ha en strategi som muliggjør flere samarbeid som er lik Russland samarbeidet, eller om man heller vil satse på å ha en profil som gjelder samarbeid med institusjoner over hele verden. For joint degrees samarbeid trenger man mange år for å få dette til. Kanskje kan det være på tide å starte å tenke på nye muligheter innen joint degrees?

Det viser seg at lederskap er en viktig suksessfaktor innen internasjonalisering av høyere utdanning. Handelshøyskolen i Bodø har hatt sin suksess innen internasjonalisering på bakgrunn av lederskap. I fremtiden vil det neppe bli mindre viktig med gode ledere som vil internasjonalisere. De indikasjonene jeg har fått fra de lederne jeg har snakket med er at de vil fortsette det arbeidet som allerede er gjort innenfor internasjonalisering, og de vil også utbedre og finne nye internasjonaliseringsmuligheter enn de som er i dag. Det vil si ved å blant annet skape kontakter på ledernivå ved andre institusjoner i utlandet.

Videre overrasket det meg litt at det er lite oversikt over tall empiri i forhold til hvor mange som reiser ut fra avdelingen og i forhold til tidligere år. Jeg har blitt henvist til mange forskjellige ansatte ved Høyskolen i Bodø for å ta i tall materiale til masteroppgaven. Det at man kan sammenligne tall over en lengre periode er vanskelig når disse tallene ikke eksisterer. Jeg hadde en plan om å sammenligne tall fra de siste 10-15 årene med dagens tall, men dette ble umulig og ble derfor lagt på is. I og med at datamulighetene er så gode som de er i dag er jeg litt forundret over at disse tallene ikke var mulig å oppspore.

Gjennom min forskning og spesielt fagseminaret Kunnskapsdepartementet arrangerte i april ble det hentydet at institusjonene må lære seg å bruke de ressursene de har på skolen ved rekruttering av studenter som vil studere i utlandet. Det gjelder å bruke de studentene som allerede har vært i utlandet og som har gode erfaringer med å ta utdanningen der, samtidig at forskere og forelesere som også har vært i utlandet ved forskning og utdanning blir brukt som et ledd i rekrutteringen.

Når den nye strategien for Handelshøyskolen skal utarbeides etter at den eksisterende strategien går ut etter inneværende år anbefaler jeg å bruke modeller som hjelpemiddel for å lage denne. Den eksisterende strategien er veldig generell og for lite detaljert. Det kan være en mulighet å ha en offisiell strategi som oppsummerer en lengre strategi som er innad på skolen.

Den nye strategien bør være mer detaljert slik at det er lett for alle parter å forstå hvor skolen vil med internasjonaliseringen. Mangerud mener at en klar strategi bør være grunnpilaren i en internasjonaliseringsprosess. En ledelsesforankret strategi som beveges nedover i organisasjonen slik at alle får forståelsen for hvor ledelsen vil.

## ***6.2 Forslag til videre forskning***

Tidligere i denne oppgaven har jeg tatt for meg Handelshøyskolen i Bodø som forskningsgrunnlag, der jeg har intervjuet personer i administrasjon ved HHB som har erfaring og jobber med internasjonaliseringsprosessen ved avdelingen. Under denne forskningen har jeg innsett at min oppgave ikke er dekkende for en del områder. Det er for eksempel ingen studenter som har fått sagt sin mening om dette i oppgaven min. Da tenker jeg i stor grad på de som ikke reiser noen sted. Hvorfor tar de ikke deler av studiet sitt i utlandet? Forskningen viser at HHB ikke når de målene avdelingen har satt ved utsendelse av studenter. Jeg tror det er mange studenter som har lyst til å ta deler av studiet i utlandet, men de ender opp med å ta hele utdanningen i Norge. Det kan være mange grunner til dårlig rekruttering for utenlandsstudie og ved videre forskning vil jeg anbefale dette som tema.

Videre vil det være naturlig å undersøke hvorfor studenter tar utdanning i utlandet. Hva studentene mener HHB har gjort rett og hva de mener kan gjøres bedre i internasjonaliseringsprosessen.

Min oppgave har i hovedsak bestått av å undersøke Handelshøyskolen i Bodø sine sider i internasjonaliseringsprosessen, og dermed ikke fokusert på høyskolen som en helhet eller andre avdelinger. Som videre forskning vil jeg anbefale å undersøke hver enkelt av de andre avdelingene på høyskolen. I tillegg til dette ser jeg store muligheter og anbefaler sterkt at internasjonaliseringsprosessen ved Høyskolen i Bodø undersøkes som en helhet undersøkes. Denne undersøkelsen vil være et stort tema, og derfor mener jeg at man burde se på hver enkelt avdeling i forkant av dette.

Et annet interessant tema er å se på samarbeidet mellom Norge og Russland. Her vil det være mange muligheter for forskning, men å se på hvorfor dette samarbeidet fungerer og om det er muligheter for å utvide dette til å gjelde flere land eller andre samarbeidspartnere enn

Russland. Internt på skolen er det mange som har meninger og muligheter for å gi informasjon, samtidig som man i tillegg burde undersøke dette fra et russisk ståsted. Her vil alle muligheter være åpne og store innen dette temaet. Videre forskning på dette området vil kunne være både til nytte for Høyskolen i Bodø og i tillegg andre institusjoner som kan ha tanker om å starte joint degree studier med andre nasjoner.

## Litteraturliste:

Abdullahi, Ismail, Kajberg, Leif og Virkus, Sirje, 2007, "Internationalization of LIS education in Europe and North America", *New Library World*, 108; ½, side 7-24.

Andersen, Otto, 1993, "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, 24; 2, side 209-231.

Bartlett, Cristopher A. og Ghoshal, Sumantra, 1995, *Transnational Management: Text, Cases and Readings i Cross Border Management*, 2.

Berntsen, Anders Fjellstad, 2008, "Tafatt Internasjonalisering", *Argument*, 2, side 20-21.

Bobillo, Alfredo M., Lopez-Iturriaga, Felix og Tejerina-Gaite, Fernando, 2007, "Competitive performance and International diversification: Hypothesis of internal and external competitive advantages of firms", *The Business Review* 7; 2, side 265-271.

Chakravarthy, Balaji S. og Perlmutter, Howard V, 1992, "Strategic planning for a global business", I Vernon-Wortzel H. og Wortzel L.H, (Eds), *Global Strategic Management: The Essentials*.

Dalen, Monica, 2004, "Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming", Universitetsforlaget.

Easterby-Smith, Mark, Thorpe, Richard og Lowe, Andy, 2006, "Management Research", 2.opplag, SAGE Publications.

Garson, Bonnie, 2005, "Teaching abroad: A cross-cultural journey", *Journal of Education for Business*, 80; 6, side 322-326.

Hair jr, Joseph F, Money, Arthur, Samouel, Phillip og Page, Mike, 2007, "Research methods for business", John Wiley & Sons, Ltd.

Handelshøgskolen i Bodø, 2008, Engelsk reklamebrosjyre for masterutdanning.

Howe, W. Stewart og Martin, Graeme, 1998, "Internationalisation strategies for management education" *The Journal of Management Development*, 17; 6, side 447-462.

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Kristoffersen, Line, 2004, "Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode", Abstrakt forlag.

Johannessen, Asbjørn, Kristoffersen, Line og Tufte, Per Arne, 2004, "Forskningsmetode for økonomiske - administrative fag", Abstrakt forlag.

Johanson, Jan og Vahlne, Jan-Erik, 1977, "The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments" *Journal of international Business Studies*, 8, side 23-32.

Johanson, Jan og Vahlne, Jan-Erik, 2003, "Business relationship learning and commitment in the internationalization process", *Journal of international entrepreneurship*, side 83-101.

Johanson, Jan og Vahlne, Jan-Erik, 2006, "Commitment and Opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model", *Management International Review*, 46; 2, side 165-178.

Karlsen, Gustav E., 2006, "Utdanning, Styring og marked", Universitetsforlaget, 2. utgave.

Kameoka, Yu, 1996, "The internationalisation of higher education", *The OECD Observer*, oct/nov, 202, side 34-36.

Knight, Jane, 1999, "Internationalisation of higher education", OECD, *Quality and internationalisation in higher education*, side 13-28.

Knight, Jane, 2003, "Updating the definition of internationalization", *Journal of International Higher Education*, The Boston College center for higher education, 33, side 2-3.

Knight, Jane og de Wit, Hans, 1997, "Internationalization of higher education in Asia Pacific countries", EAIE, Amsterdam.

Kvale, Steinar, 1997, "Det kvalitative forskningsintervju", Ad notam Gyldendal.

Lantz, Annika, 2007, "Intervjumetodik", 2.opplag, Studentlitteratur.

Lehmann, Jean-Pierre, 2004, "Dismantling the barriers to globalisation", European business forum, 19, side 7-9.

Mehmetoglu, Mehmet 2004, "Kvalitativ metode for merkantile fag", Fagbokforlaget.

Nyeng, Frode, 2007, "Vitenskapsteori for økonomer", 3.opplag, Abstrakt forlag.

Pan, Yigang og Tse, David K., 2000, "The hierarchical modell of market entry modes", Journal of International Business Studies, 31; 4, side 535-554.

Pedersen, Kristel, 2006 "Ska vi tørr i lag? Etableringen av Lofoten Stockfish Company: Samarbeidsklima, Motivasjon og Mål", Masteroppgave 2006, Handelshøyskolen i Bodø.

Rist, Carina og Kleppa, Tordis, 2006, "Kunsten å skape internasjonale merkevarer", Siviløkonomoppgave, Handelshøyskolen i Bodø.

Robock, Stefan H., 2003, "Indiana Unicersity as a pioneer in the internationalization of business education", Leadership in internationalisational business education and reserch, Research in global strategic management, 8, side 3-18.

Roos, Göran, Von Krogh, Georg og Roos, Johan, 1997, "Strategi, som konkurransefortrinn", Fagbokforlaget.

Saunders, Mark, Lewis, Philip og Thornhill, Adrian, 2003, "Research methods for business students", 3.opplag, Pearson Education.

Savickas, Mark L., Esbroeck, Raoul Van og Herr, Edwin L, 2005, "The internationalization of educational and vocational guidance", The career development quarterly: September; 54;1, side 77-85.

Sharma, Basu og Roy, Judy Ann, 1996, "Aspects of the internationalization of management education", The Journal of Management Development, 15; 1, side 5.

Shetty, Anand og Rudell, Fredrica, 2002, "Internationalizing the business program-a perspective of a small school", Journal of Education for Business, 78; 2, side 103-110.

Solberg, Carl Arthur, 2005, "Internasjonal Markedsføring", Universitetsforlaget, 7.utgave

Steen, John T og Liesch, Peter W, 2007, "A note on Penrosean Growth, Resource Bundles and the Uppsala model of Internationalisation", Management International Review 47; 2, side 193-206.

Thuren, Torsten, 1993, "Vitenskapsteori for nybegynnere", Universitetsforlaget.

Tyagi, P,K, 2001, "Internationalization of Marketing Education: Current Status and Future Challenges", Marketing Education Review, 11, side 75-85.

Walton, James Dr og Basciano, Peter Dr, 2006, "The internationalization of American business education: are u.s. business students less ethnocentric?", The Business Review, 5;1, side 282-286.

White, Steven D og Griffith, David A, 1998, "International perspective: Graduate international business education in the USA-comparison and suggestion", Journal of Education for business, 74; 2, side 103-115.

### **Internett sider**

- <http://english.mgimo.ru/> (Besøkt 12.05.2008)
- <http://www.hhb.no/index.php?ID=3571&tabID=3571&PHPSESSID=bea9b0498e0802f9998ce024c354738d&lang=nor> (Besøkt 14.05.2008)
- <http://www.hhb.no/nordomrade> (Besøkt 12.05.2008)
- <http://www.hibo.no/internasjonalt> (Besøkt 28.10.2007)
- <http://www.hibo.no/index.php?ID=12629> (Besøkt 14.11.2007)
- <http://www2.skolenettet.no/html/met/intenasj/int3.html> (Besøkt 14.11.2007)
- <http://www.hibo.no/index.php?ID=11266&lang=nor&displayitem=927&module=studieinfo&type=studie&subtype=2> (Besøkt 04.12.2007)
- <http://www.regjeringen.no/Rpub/STM/20002001/027/PDFA/STM200020010027000DDD/PDFA.pdf> (Besøkt 06.11.2007)
- <http://www.regjeringen.no/nn/dep/kd/Dokument/Rundskriv/2007/Rundskriv-F-10-07-Stotteordningen-gjenno.html?id=476250> (Besøkt 02.04.2008)
- <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/aktuelt/nyheter/2008/samarbeidsavtaler-med-brasil-argentina-o.html?id=505393> (Besøkt 02.04.2008)
- [http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/Hoyere\\_utdanning/Bolognaprosessen/Kvalitetsreformen-i-lys-av-Bologna-prosessen.html?id=439552](http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/Hoyere_utdanning/Bolognaprosessen/Kvalitetsreformen-i-lys-av-Bologna-prosessen.html?id=439552) (Besøkt 21.02.2008)
- <http://siu.no/no/internasjonalisering> (Besøkt 30.10.2007)
- [http://siu.no/no/om\\_siu](http://siu.no/no/om_siu) (Besøkt 30.10.2007)
- [http://siu.no/no/om\\_siu/siu\\_strategy\\_2005\\_2010](http://siu.no/no/om_siu/siu_strategy_2005_2010) (Besøkt 14.11.2007)
- [http://siu.no/no/konferanser\\_og\\_publicasjoner/nyheter\\_fra\\_siu\\_2007/avtale\\_om\\_utdannings\\_samarbeid\\_mellom\\_norge\\_og\\_usa](http://siu.no/no/konferanser_og_publicasjoner/nyheter_fra_siu_2007/avtale_om_utdannings_samarbeid_mellom_norge_og_usa) (Besøkt 14.11.2007)
- [http://siu.no/no/konferanser\\_og\\_publicasjoner/nyheter\\_fra\\_siu\\_2007/bologna\\_og\\_verden](http://siu.no/no/konferanser_og_publicasjoner/nyheter_fra_siu_2007/bologna_og_verden) (Besøkt 14.11.2007)
- [http://siu.no/no/konferanser\\_og\\_publicasjoner/nyheter\\_fra\\_siu\\_2007/internasjonalisering\\_under\\_lupen](http://siu.no/no/konferanser_og_publicasjoner/nyheter_fra_siu_2007/internasjonalisering_under_lupen) (Besøkt 14.11.2007)
- [http://siu.no/no/konferanser\\_og\\_publicasjoner/nyheter\\_fra\\_siu\\_2007/norge\\_et\\_attraktivt\\_studieland](http://siu.no/no/konferanser_og_publicasjoner/nyheter_fra_siu_2007/norge_et_attraktivt_studieland) (Besøkt 04.12.2007)
- [http://siu.no/no/programoversikt/eu\\_program/erasmus\\_\\_1](http://siu.no/no/programoversikt/eu_program/erasmus__1) (Besøkt 07.03.2008)

- Lewin, Tamar, 2007, “Study: Foreign students added to economy”, The New York Times, [http://www.nytimes.com/2007/11/12/us/12international.html?\\_r=1&oref=slogin](http://www.nytimes.com/2007/11/12/us/12international.html?_r=1&oref=slogin) (Besøkt 04.12.2007)
- <http://no.wikipedia.org/wiki/Bod%C3%B8> (Besøkt 05.12.2007)
- <http://no.wikipedia.org/wiki/Ethos> (Besøkt 05.03.2008)

## VEDLEGG 1 – Intervjuguide

### Bakgrunn for internasjonalisering

- Hvorfor vil dere internasjonalisere høyskolen i Bodø?
- Har høyskolen i Bodø kjempet lenge for å klare å internasjonalisere seg?
- Hvilken internasjonaliseringsprofil har skolen lagt seg på?
- Spesielle målgrupper man vil nå ut til?
- Hvilke faktorer er viktige i internasjonaliseringsprosessen for Høyskolen i Bodø?
- Er internasjonalisering et ønske Høyskolen har eller er det noe de er pålagt fra høyere hold?

### Finansiering

- Finnes det noen økonomisk gevinst bak denne prosessen?
- Er det finansielt viktig å internasjonaliseres?
- Er det noen studenter som er mer ”verdt” enn andre?

### Diverse spørsmål

- Noen negative sider ved internasjonalisering?
- Noen spesielle positive sider ved internasjonalisering?
- Utfordringer og barrierer i denne prosessen som er svært fremtredende?
- Synspunkter på internasjonaliseringsmulighetene som finnes på masterstudiet (økonomi)...
- Spesiell plan for utviklingen i programmet?

### Samarbeidspartnere

- Er det noen land som det er mer viktig å sende/hente studenter til/fra?
- Gode samarbeidsparter?

### Egne meninger

- Hva tror du er grunnen til at mange studenter velger å ikke reise til utlandet?
- Hvorfor dere ikke klarer å nå målet på 10%

- Vil du si at HNB har lyktes i sin internasjonaliseringsprosess? På hvilket grunnlag mener du det du mener.
- Har kvalitetsreformen gitt bedre eller verre muligheter for internasjonalisering?

### **Barrierer/utfordringer**

- Er det lagt opp til at man kan få internasjonale studenter til å komme til Bodø i et hvert fag? Med tanke på pensum? Blir dette tilrettelagt?
- Dere er ikke redde for at de studentene dere sender ut "driter" i skolen og ser på dette som en gylden mulighet for å feste? Vil det bare være studenten som "lider" hvis det viser seg at de kommer tilbake med stryk? Eller vil det gå ut over høyskolen og?

### **Russland samarbeidet: Master of Science in Energy Management**

- Hvor viktig er samarbeidet med Russland for Bodø?
- Hva får Bodø igjen for å samarbeide på denne måten?
- Var det vanskelig å få i gang dette samarbeidet?

### **Nye masteren: *Master of Science in Sustainable Management***

- Hva er tanken bak denne utdanningen?

Ser gjerne at du har mulighet til å komme med andre innspill som DU mener er viktig, og som jeg ikke har tenkt på.

## **VEDLEGG 2 - Forkortelser**

ANSA – Association of Norwegian Students Abroad

HHB – Handelshøyskolen i Bodø

NIFU STEP - Institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning

NOKUT – Nasjonalt Organ for Kvalitet i Utdanningen

SIU – Senter for Internasjonal Utdanning