



Vestlandsforskning

Boks 163, 6851 Sogndal

Tlf. 57 67 61 50

Internett: www.vestforsk.no

VF-rapport nr. 11/2007

OPPSUMMERING VS2010-ARBEIDET I INC GRUPPEN I FLORØ 2004-2007

Av

Geir Liavåg Strand og Ingjerd Skogseid

VF Rapport

Tittel Oppsummering VS2010-arbeidet i INC Gruppen i Florø 2004-2007	Rapport nr. 11/2007
	Dato 12.12.2007
	Gradering Open
Prosjekttittel Nettverk som næringsutviklende kraft i Sogn og Fjordane. VS2010 Sogn og Fjordane	Tal sider 38
	Prosjektnr 5258
Forskarar Geir Liavåg Strand og Ingjerd Skogseid	Prosjektansvarleg Carlo Aall
Oppdragsgjevar Noregs Forskingsråd	Emneord VS2010, HF, Bedriftsutvikling
Samandrag Rapporten oppsummerer VS2010-arbeidet i Florø frå starten og fram til avsluttinga av VS2010 1. juni 2007.	
Andre publikasjonar frå prosjektet Hildrum, J. and G. L. Strand (2007). <i>“Overcoming challenges in writing about what action researchers do - the promise of the development story.”</i> Systemic Practice and Action Research 20(2). Strand, G. L. (2006). <i>Forskaren sin fortolkande og deltakande tilnærming. Ein hermeneutisk refleksjon med utgangspunkt i erfaringar i eit bedriftsutviklingsprosjekt i INC Gruppen.</i> Vestnorsk Nettverk – forskarutdanninga, Bergen, Universitet i Bergen. PhD-kurs vitenskapsteori. VF Notat 13/2004 WISS kartleggingskonferanse 3. og 4. desember 2004 VF Notat 4/2005 INC Engineering kartleggingskonferanse 14. januar 2005 VF Notat 5/2005 WISS kartleggingskonferanse 28. og 29. januar 2005 VF Notat 6/2005 Saga Fjordbase dialogkonferanse 2. februar 2005 VF Notat 7/2005 Kartleggingsseminar med småskalabedrifter i reiselivet i Aurland 17. mars 2005 VF Notat 12/2005 Tillitsvaldkonferanse INC Gruppen 14. og 15. april 2005 VF Notat 4/2006 Tillitsvaldkonferanse INC Gruppen 2. og 3. februar 2006 VF Notat 16/2006 Samarbeidskonferanse INC Gruppen 16. og 17. november 2006 VF Notat 18/2006 Kartleggingskonferanse INC Vedlikehold Svelgen as 18. november 2006 VF Notat 2/2007 Kartleggingskonferanse NBN Elektro og NBN Installasjon 16. mars 2007	
ISBN 978-82-428-0275-0	Pris

Innhold

1. INNLEIING	4
1.1 NÆRINGSMESSIG STATUS I SOGN OG FJORDANE.....	4
1.2 VS2010 – OG FORHOLDET MELLOM HF OG VS2010	5
1.3 PROSESSEN OG AKTØRANE	6
1.4 MOTIVASJON OG FORSKINGSPØRSMÅL	8
1.4.1 Ny organisering	8
1.4.2 Identitet, læring og endring	9
2. METODE – ARBEIDSLIVSFORSKING OG AKSJONSFORSKING	10
3. TEORI	12
3.1 REGIONALT INNOVASJONSSYSTEM	12
3.2 SOSIAL KAPITAL	12
3.3 NETTVERK.....	13
3.3.1 Laust og tett kopla nettverk.....	14
3.3.2 Svake og sterke koplingar.....	15
3.3.3 Samhandling i nettverket	15
3.3.4 Nettverk i eit organisasjonsteoretisk perspektiv	15
3.4 ROLLER I BEDRIFTSUTVIKLINGSPROSJEKT	16
3.4.1 Leiarrolla.....	16
3.4.2 Medarbeidarrolla	16
3.4.3 Forskarrolla	17
4. VS2010-ARBEIDET I INC	18
4.1 FORPROSJEKTFASEN	18
4.2 TIDLEG FASE	18
4.2.1 Skepsis og tillitsbygging	19
4.2.2 Mekling og uklare mål.....	20
4.2.3 Kommunikasjonsproblem og omsetjing.....	21
4.2.4 Kompleksitet og analyse	21
4.2.5 Små steg framover: situasjonsbilete ved avslutting av tidlegfasen	21
4.3 MELLOMFASEN	21
4.4 NOVERANDE FASE	22
5. DRØFTINGAR	24
5.1 RAMMEVILKÅR	24
5.2 SOSIAL KAPITAL OG LOKALT INNOVASJONSSYSTEM	24
5.3 REGIONALT INNOVASJONSSYSTEM – VS2010-UTVIKLINGSKOALISJONEN	25
5.4 NETTVERK.....	26
5.5 ROLLER I PROSJEKTET	28
5.5.1 Leiaren sin rolle	28
5.5.2 Medarbeidaren sin rolle	28
5.5.3 Forskaren sin rolle	29
5.6 KONKLUSJONAR	31
6. VIDARE ARBEID	33
6.1 HF-PROSJEKTET «MED INC GRUPPEN INN I FRAMTIDA»	33
6.2 FORSKARPROSJEKTET EDIT INC	34
REFERANSAR	35
VEDLEGG 1 – HØGDEPUNKT	38

1. Innleiing

VS2010-arbeidet (forskningsprogrammet Verdiskaping 2010) i Flora kommune byrja i februar 2004. Arbeidet var i hovudsak konsentrert rundt bedriftsutviklingsprosjektet «Med INC Gruppen inn i framtiden» som vert gjennomført av INC Gruppen. HF¹ har støtta dette utviklingsarbeidet gjennom eit forprosjekt (2004–2005) og eit hovudprosjekt (2006–2009). Forskarane arbeidde internt i, og mellom bedriftene i INC Gruppen og arbeidet vart finansiert gjennom VS2010-prosjektet i Sogn og Fjordane. Forskaraktiviteten vert vidareført gjennom forskningsprogrammet VRI² som starta opp 1. juli 2007.

Denne rapporten oppsummerar VS2010-prosjektet i INC Gruppen frå innleiing via forprosjektet og ein mellomfase til hovudprosjektet.

Forprosjektet til bedriftsutviklingsprosjektet «Med INC Gruppen inn i framtiden» vart gjennomført i perioden oktober 2004 til april 2005. Forskarar frå Vestlandsforskning (VF), med drahjelp frå forskarar frå Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) deltok i prosjektet som vart gjennomført i fire industribedrifter i INC. Prosjektet vart delfinansiert av LO og NHO gjennom HF og vart organisert som ein aktivitet i forskningsprogrammet Verdiskaping 2010 (VS2010) i Sogn og Fjordane. Dei fire bedriftene som deltok i prosjektet var West Industriservice, West Industri & Skipsservice, INC Engineering og Saga Fjordbase. Som eit resultat av forprosjektet vert det no gjennomført eit HF-hovudprosjekt i INC Gruppen. Hovudprosjektet starta opp i november 2006 og skal halde fram ut 2009. Det treårige prosjektet omfattar alle selskapa i INC Gruppen. Felles for heile denne satsinga er at aksjonsforskning vert nytta som metode.

1.1 Næringsmessig status i Sogn og Fjordane

Ein av motorane i næringslivet i Møre og Romsdal og Sogn og Fjordane er verkstadindustrien med hovudbase på Sunnmøre. Næringsmessig høyrer kysten frå Molde sør til Florø på mange måtar med til Sunnmøre. Gründerånd og ståpåvilje er karakteristiske trekk ved næringslivet i desse delane av landet (Gammelsæter, Bukve, & Løseth, 2004). Historisk har det vore lite klasseskilje og kort avstand mellom leiarar og tilsette gjennom møteplassar i lokalsamfunna. Tradisjonelt har fagforeiningsarbeid og oppslutninga om arbeidarrørsla vore lågare her enn mange andre stader i landet (Løseth, 2004).

Tradisjonell industri som aluminiumsverk og skipsverft står for 24 prosent av verdiskapinga³ i Sogn og Fjordane. Denne industrien er med det dobbelt så viktig her i fylket som i landet sett under eitt (Sandal, 2003). Ved starten av arbeidet med Verdiskaping 2010 i Sogn og Fjordane og INC Gruppen var det «krise» i Sogn og Fjordane:

«Sogn og Fjordane er midt inne i ei stor omstillingsfase. Fleire kriser har råka fylket siste halvåret med tome ordrebøker på dei fleste skipsverfta, låge fiskeprisar og eit nei frå Hydro til modernisering av gamle aluminiumshallar i Årdal og Høyanger. I tillegg gjennomfører staten ei kraftig sentralisering og regionalisering av statlege arbeidsplassar. Omstillingsevna blir sett på ei alvorleg prøve i fylket. Maktar ikkje vi som bur her å skape nye arbeidsplassar, og maktar ikkje

¹ HF: Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (www.fellestiltak.no)

² VRI: Verkemiddel for regional FoU og innovasjon

³ Verdiskaping: Bruttoproduktet er brukt som uttrykk for verdiskaping. Bruttoprodukt er definert som produksjon minus produktinnsats, altså det produsenten har att etter at subsidier er motteke og avgifter betalt (Øhlckers 2004).

eksisterande bedrifter endring og utvikling, står fylket overfor nedbygging og forvitring.» (Sandal, 2004 s 2.)

Næringsstrukturen i Sogn og Fjordane er sårbar. Fylket har langt fleire sysselsette i jordbruk, industri og delvis offentleg sektor enn landsgjennomsnittet. Eit gledeleg trekk er at verdiskapinga er like stor i Sogn og Fjordane som i resten av landet. Fylket skapte verdiar for 28,1 milliardar kroner i 2003. Bedriftene i fylket klarer seg stort sett bra og har auka innteninga dei siste åra, men veksten i fleire bransjar har flata ut. Om lag 53 % av verdiskapinga i industrien i fylket skjer innan produksjon av metall, maskiner og utstyr. Tungindustrien i Høyanger, Årdal og Svelgen står åleine for over 40 % av all denne verdiskapinga. Billeg kraft har gitt denne industrien konkurranseføremom og relativt stabile og sikre arbeidsplassar, men dette biletet er endra dei siste ti åra. Verftsindustrien er den nest største industribransjen i fylket og står for om lag tolv prosent av verdiskapinga i industrien. Fiskeindustrien er om lag like stor som verftsindustrien. Fiskeindustrien er prega av låg foredlingsgrad og mange anlegg er reine fiskemottak. Foredlingsindustrien i fylket – spesielt basert på oppdrettsfisk – er avgrensa til slakting. Slakteria var hjørnesteinsverksemdar i mange kystsamfunn. Fleire av desse slakteria er no nedlagt

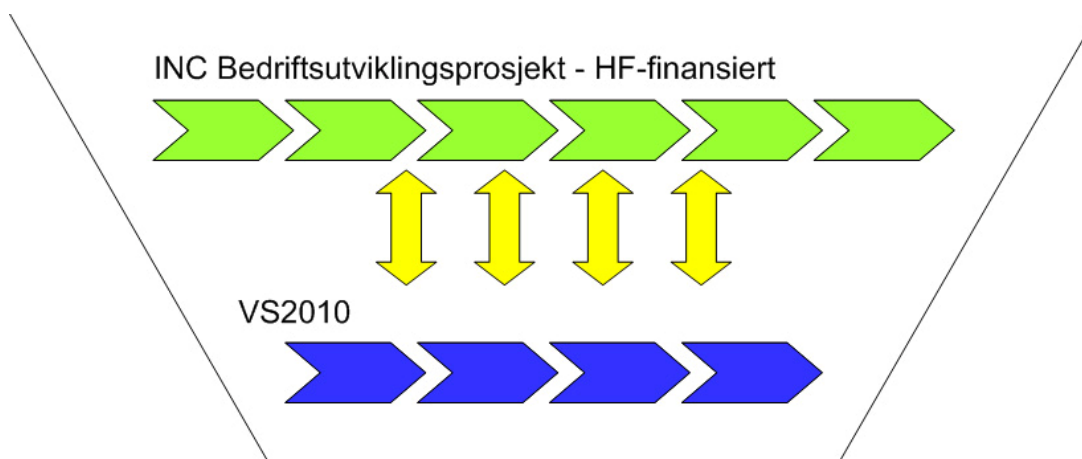
Nærings- og sysselsettingsstrukturen i Ytre Sunnfjord, med Flora som ein tung industrikommune, reflekterer SND (SND vart ein del av Innovasjon Noreg i 2004) sin verkemiddelinsats. Flora har historisk hatt ein monaleg høgare verkemiddelinsats enn nabokommunane Førde og Naustdal. Nødvendig nyskaping og omstilling i industrien har vore hemma av at Flora frå 1.1.2000 vart definert i tiltakssone D. SND/Innovasjon Noreg har frå same tidspunkt ikkje vore ein så aktiv pådrivar for omstilling og nyskaping i kommunen i mangel av bedriftsretta økonomiske verkemiddel (Øhlckers, 2004).

1.2 VS2010 – og forholdet mellom HF og VS2010

VS2010 (Verdiskaping 2010) nasjonalt var eit samarbeid mellom Forskningsrådet, LO, NHO og Innovasjon Noreg. VS2010 bygde på erkjenninga av at brei medverknad frå dei tilsette i bedriftene har stor betydning for læring, utvikling og nyskaping. VS2010 skulle styrke kunnskapsgrunnlaget for utvikling og innovasjon, gjere det meir tilgjengeleg for bedriftene og stimulere dei til auka bruk av forskings- og utviklingskompetanse. Ved at forskarar og bedrifter arbeider saman om organisasjonsutvikling, innovasjon og nyskaping skulle VS2010 bidra til auka verdiskaping. Hovudmålet for VS2010 i Sogn og Fjordane var: «gjennom utvikling av nettverk å skape fornying og endring i naturressursbaserte verksemdar i Sogn og Fjordane.» Desse delmåla vart definert:

- Bidra til utviklingsprosessar for kompetanseoppbygging, nyskaping og omstilling internt i bedrifter, mellom bedrifter og i nettverk mellom næringslivet, tiltaksapparatet og FoU-miljø.
- Vidareutvikle organisatoriske nettverk som skal initiere og drive fram bedriftsretta utviklingstiltak og forskning, mellom anna ved etablering av ein breitt samansett verdiskapingskoalisjon.
- Utvikle eit koordinert forskingsmiljø på tvers av institusjonsgrenser, bidra til kompetanseoppbygging og generere og formidle forskingsbasert kunnskap.

VS2010 Sogn og Fjordane og HF-prosjekta i INC har eit slags symbiosetilhøve.



Figur 1 Forholdet mellom HF-prosjektet og VS2010.

HF-prosjektet står for gjennomføring av ulike bedriftsprosessar. Forskarane er med i bedriftsutviklingsprosessar styrt av HF-prosjektet. I INC Gruppen er fokuset for HF-prosjektet å utvikle bedriftene i gruppa frå å vera produksjonsorienterte til å bli marknadsorienterte.

Vestlandsforskning sine roller overfor bedrifter og nettverk av bedrifter kan skisserast i seks sykliske fasar. Desse fasane understrekar også den naudsynte prosesstilnærminga mellom bedrifter og nettverk av bedrifter og FoU-miljø. Presentasjon og innsal av aksjonsforskning, FoU-miljøa og metoden brei medverknad.

- 1) Konkretisere samarbeidet tematisk, organisatorisk og økonomisk. Forankre arbeidet i bedriftene. Inngå avtale mellom bedrift/nettverk og FoU-miljø. Mellom anna dialogkonferanse.
- 2) Forme og planleggje prosessen inkludert rolle- og ansvarsfordeling.
- 3) Gjennomføre utviklingsprosessane i og mellom bedrifter med forskardeltaking. Mellom anna gjennomføring av kartleggingskonferanse.
- 4) Kunnskapsgenere og evaluere resultat.
- 5) Vegen vidare er basert på resultat og kunnskap i forhold til:
 - a. det aktuelle næringsmiljøet (vidare arbeid i fase 3),
 - b. andre næringsmiljø regionalt og nasjonalt sin bruk av kunnskapen (vidare arbeid fase 1 eller 2).

Dersom samhandlinga byggjer på tidlegare utviklingsprosessar, kan ein byrje med fase 2.

1.3 Prosessen og aktørane

Etter fase ein, der fleire ulike bedrifter i Flora deltok (jamfør faseinndeling omtalt ovafor), gjekk Vestlandsforskning i samtaler med INC Gruppen for konkretisering av eit mogleg samarbeid.

Etter kvart som dialogen mellom konsernet og forskarane utvikla seg auka viljen til å prøve ein partsbasert metode i utviklingsprosjektet. På dette stadiet vart det også arbeidd med å få etablert ekstern finansiering av eit omstillingsprosjekt gjennom HF. Vestlandsforskning argumenterte med at partsbasert samarbeid og brei medverknad var eigna til å skape løysingar på bedriftene sine utfordringar (styrka marknadsorientering og styrka «vi-følelse» i konsernet).

Før oppstart vart det arrangert ein samarbeidskonferanse som la grunnsteinen for det partsbaserte samarbeidet i dei fire bedriftene omfatta av forprosjektet. Konferansen skapte

legitimitet for etablering av arbeidsgruppe for tillitsvalte. Det vart sett ned eit prosjektteam der leiarar og tillitsvalde arbeidde vidare med ideen om eit partsbasert utviklingsprosjekt.

Forskarane var med i konkretisering av utviklingsprosjektet og deltok i organisering av fem kartleggingskonferansar, ein i kvart selskap og ein for alle tillitsvalde på tvers av selskapa. Konferansane har gjeve innspel til endringar i drifta i kvar av deltakarbedriftene, og særleg har det betra kommunikasjon mellom tilsette og leiing, og inkludering av tilsette og tillitsvalte i utviklingsarbeidet er betra. Og det har ført til identifisering av tiltak på tvers av bedriftene. Eksempel på konkrete resultat:

- Bedriftsutviklingsutval oppretta i to av dei fire bedriftene.
- Kommunikasjon: Fellesmøte for alle tilsette i INC Gruppen med informasjon om stoda i bedriftene og om prosjektet, månads møte i bedriftene, månadsbrev frå dagleg leiar, auka bruk av INC Gruppen sin nettstad (www.incgruppen.no) og bladet «Nytt fra INC Gruppen» distribuert i postkassa til alle tilsette.
- Arbeidsgruppe for tillitsvalte er oppretta for organisering av tillitsvaldarbeid på tvers av bedrifter, forbund og hovudorganisasjonar (tillitsvaltforum).
- To tillitsvalte er faste deltakarar i Teknisk råd. Leiar av forum for tillitsvalde disponerer berbar PC.

INC Gruppen

INC Gruppen var først med i prosjektet med fire av bedriftene. No er 18 bedrifter med. Det er oppretta ei eiga prosjektgruppe med administrerande direktør Vidar Grønnevik i INC Invest som prosjektansvarleg og med eit prosjektstyre med fire bedriftsleiarar og fire tillitsvalde. Det daglege arbeidet vart i starten utført av prosjektleiinga med Roald Leivestad og Rune Bortne frå Soga Fjordbase med Jan Standal (Industri Energi / Saga Fjordbase) som prosjektmedarbeidar. Etter omrokkingar i 2006 består prosjektgruppa no av Roald Leivestad som leiar og Lars Terje Standal (Fellesforbundet / Saga Fjordbase) som prosjektmedarbeidar. INC Invest er eigarselskapet i INC Gruppen og dette gjev prosjektet forankring på konsernnivå.

Klubben

Tillitsvaldnettverket vart oppretta tidleg i prosessen. Dei tillitsvalde er representert med ein representant i prosjektleiinga, fire medlemmar i styringsgruppa og to representantar i Teknisk råd. I tillegg er den einskilde klubben i kvart selskap direkte involvert i prosjektet. LO Sogn og Fjordane ved distriktssekretær Arvid Langeland har vore med i styret for VS2010 Sogn og Fjordane, han var også leiar i styret i deler av prosjektperioden og er observatør i styret for HF-prosjektet i INC Gruppen. Pål Lynne Hansen frå LO sentralt har vore observatør i styret i VS2010 Sogn og Fjordane og er med i styret i HF-prosjektet i INC Gruppen.

NHO

Leiarane i bedriftene er med i styringsgruppa for HF-prosjektet. Regiondirektør Karin Halle i NHO Sogn og Fjordane har vore med i styret i VS2010 Sogn og Fjordane, ho var også leiar i styret i deler av prosjektperioden og er observatør i styret for HF-prosjektet i INC Gruppen. Dagfinn Malnes frå NHO sentralt har vore observatør i styret for VS2010 Sogn og Fjordane og er med i styret for HF-prosjektet i INC Gruppen.

FoU

Forskarar frå Vestlandsforskning er med som aksjonsforskarar i dei fleste av prosessane som er sett i gong. Direktør Agnes Landstad i Vestlandsforskning har vore i styret for VS2010 Sogn

og Fjordane. Forskar Geir Liavåg Strand er med som observatør i styret for HF-prosjektet i INC Gruppen.

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) var med på dei to første konferansane for å lære forskarane frå Vestlandsforskning metoden. Jarle Hildrum frå AFI har publisert ein artikkel saman med Geir Liavåg Strand i Vestlandsforskning basert på arbeidet med desse to konferansane.

Andre

Sunnfjord 2020 har vore viktige for å knyte kontaktar mellom FoU og bedriftene i INC Gruppen. Dei er også med å delfinansierer HF-prosjektet i INC Gruppen.

Noregs Forskningsråd har hatt hovudrolle som finansierar, men har også møtt som observatør på styremøte i VS2010 Sogn og Fjordane. Forskningsrådet er viktige som nettverksbyggjarar gjennom prosjektleiarsamlingane til VS2010 nasjonalt.

Sogn og Fjordane fylkeskommune har vore med i styringsgruppa for VS2010 Sogn og Fjordane ved direktør for regional utvikling Velaug Veum.

Innovasjon Noreg Sogn og Fjordane har vore med i styringsgruppa for VS2010 Sogn og Fjordane ved regiondirektør Halvor Flatland.

1.4 Motivasjon og forskings spørsmål

I VS2010 hadde vi sett oss føre å arbeide i nettverk med problemstillingar knytt til fornying og endring. Desse delmåla vart definert:

- Bidra til utviklingsprosessar for kompetanseoppbygging, nyskaping og omstilling internt i bedrifter, mellom bedrifter og i nettverk mellom næringslivet, tiltaksapparatet og FoU-miljø.
- Vidareutvikle organisatoriske nettverk som skal initiere og drive fram bedriftsretta utviklingstiltak og forskning, mellom anna ved etablering av ein breitt samansett verdiskapingskoalisjon.
- Utvikle eit koordinert forskingsmiljø på tvers av institusjonsgrenser, bidra til kompetanseoppbygging og generere og formidle forskingsbasert kunnskap.

Det vart definert fem felles problemstillingar, og INC-prosjektet var knytt opp mot to av dei. Desse var «ny organisering» og «identitet, læring og endring», som vart definert som følgjer:

1.4.1 Ny organisering

I Sogn og Fjordane er det liten tradisjon for samarbeid mellom verksemdene og mellom bransjar og sektorar. STEP-rapporten (Aslesen, 2001) viser dessutan at kontakt og nettverk mellom bedrifter og FoU-institusjonar er generelt svakt utvikla. Organisatoriske forhold er av bedriftene identifisert som ei viktig hindring for å starte og gjennomføre nyskapande aktivitet. Vidare er det i mange bedrifter lite tradisjon for partsbasert samarbeid. Her er med andre ord fleire utfordringar og potensialet for utvikling er stort.

FoU-aktivitet med fokus på ulike samarbeids- og organisasjonsformer både internt i bedrifter, bedrifter imellom og mellom bedrifter, tiltaksapparatet og forskingsmiljøa vil stå sentralt. Samarbeid mellom kundar og leverandørar og korleis dette samarbeidet kan organiserast, til dømes gjennom underleverandørnettverk, er også eit tema.

Her vil også tverrsektorielt samarbeid på tvers av næringar, til dømes mellom reiseliv og landbruk inngå. Utviklingsprosjektet Sunnfjord 2020 er starta opp som eit konkret resultat av eit tverrsektorielt samarbeid mellom verksemdene i Flora. VS2010 ønskjer å byggje vidare på dette arbeidet ved å initiere bedriftsutviklingsprosessar i dei einskilde bedriftene i samarbeid med bedriftsleiinga og dei tillitsvalde.

1.4.2 Identitet, læring og endring

Den siste felles problemstillinga som er identifisert har med identitet å gjere. For at organisasjonar og bedrifter skal vere nyskapande må dei ha ein felles identitet i form av verdiar, visse felles erfaringar og forståing av røyndomen. Fylket si sterke side er ikkje store FoU-miljø og tunge/tette «clusters». Dei historiske fortrinna til fylket er knytt til særtrekk i naturressursgrunnlag og kultur. Kulturelle element som bedriftsverdiar, erfaringar, kompetanse og organisasjonsformer kan vise seg verdifulle med dei utviklingstrekk som vi i dag ser i visse bransjar. Til dømes har fylket fleire bedrifter som står godt forankra i ein tradisjon basert på verdiar som kvalitet, ansvar, tillit, lokal kjennskap og identitet.

2. Metode – arbeidslivsforskning og aksjonsforskning

Samarbeidet mellom bedriftene og kunnskapsmiljøa er viktig for utvikling av nye idear, produkt og løysingar i framtida. I dei næringsretta delprosjekta kan næringslivet, enkeltbedrifter og nettverk av bedrifter få støtte til å dekke delar av sitt kunnskapsbehov for å løyse konkrete utfordringar innan nyskaping og omstilling. Partsbasert samarbeid er framheva som viktig i VS2010.

Verksemdene som deltok i prosjektet skulle gjennomføre ein bedriftsutviklingsprosess for å løyse eit problem i verksemda. Desse prosessane var basert på partsbasert samarbeid og skulle utvikle eller styrke dette samarbeidet. Forskarteamet i VS2010 i Sogn og Fjordane tilførte kunnskap, kompetanse og prosesshjelp til dei konkrete problemstillingane som verksemdene eller nettverka saman med VS2010-prosjektet prioriterte.

For å kunne delta i desse prosessane måtte forskarteamet vere samansett slik at dei hadde tilgang til ulike kompetanse og eit sett med verkty til å bruke for å løyse oppgåvene. I samarbeidet mellom bedriftsnettverk eller bedrifter og FoU-miljøet var det behov for eit sett med ulike roller og kompetanse. Avhengig av prosessen verksemda eller nettverket var i ferd med å gjennomføre var det behov for personar med kompetanse som tilretteleggar, bedriftsutviklar, prosesskonsulent og som evaluator.

Arbeidsmetoden var knytt til aksjonsforskningstradisjonen (Braa & Vidgen, 2000; Greenwood & Levin, 2007; Lewin, 1947/1997), samtidig som vi drog på erfaringane frå arbeidet i BU2000-programmet (Gustavsen, 2002; Levin, 2002) og andre VS2010-prosjekt (Rogalandsforskning, 1999). I ei innføringsbok om aksjonsforskning (Greenwood & Levin, 2007) vert det slått fast at sjølv om praksis innan aksjonsforskning er ulike så er det tre element som må vere med for at prosessen skal kunne kallast aksjonsforskning:

1. Forsking: Generering av kunnskap gjennom publisering er viktig for aksjonsforskarar.
2. Medverknad: Demokratisering av kunnskapsgenerering og kontroll over eigen livssituasjon. Aksjonsforskning involverer trena forskarar som fungerer som fasilitatorar og lærarar for lokalsamfunn eller organisasjonar.
3. Aksjon.

Aksjonsforskinga har som mål å endre tilhøva i lokalsamfunnet eller organisasjonen slik at desse kan ta meir ansvar for eiga utvikling. Omgrepet «frigjering» vert også brukt, men det er svært ulike tolking mellom aksjonsforskarar kva dette betyr i praksis.

Ved Vestlandsforskning har ein lang erfaring med aksjonsforskning, særleg har miljøet som forskar på bruksretta informasjons- og kommunikasjonsteknologi nytta denne typen tilnærming i sine prosjekt. med basis i tradisjonen ofte kalla «participatory design» og «the Scandinavian approach» der involvering av brukaren er viktig i utforming og utvikling av informasjonsteknologi (Bjerknes & Bratteteig, 1995; Nygaard, 1992). Aksjonsforskning er mykje nytta innan denne fagretninga, spesielt i dei miljøa der samspelet mellom brukar eller samfunn og teknologi vert sett i samanheng (Baskerville & Wood-Harper, 1996; Baskerville & Wood-Harper, 1998; Galliers, 1992). Medan innføring av nye IT-system sjeldan omfattar heile verksemdar vil dei bedriftsretta tiltaka i VS2010-programmet gjere dette, det er difor behov for også å hente erfaring og verkty som er tilpassa denne situasjonen.

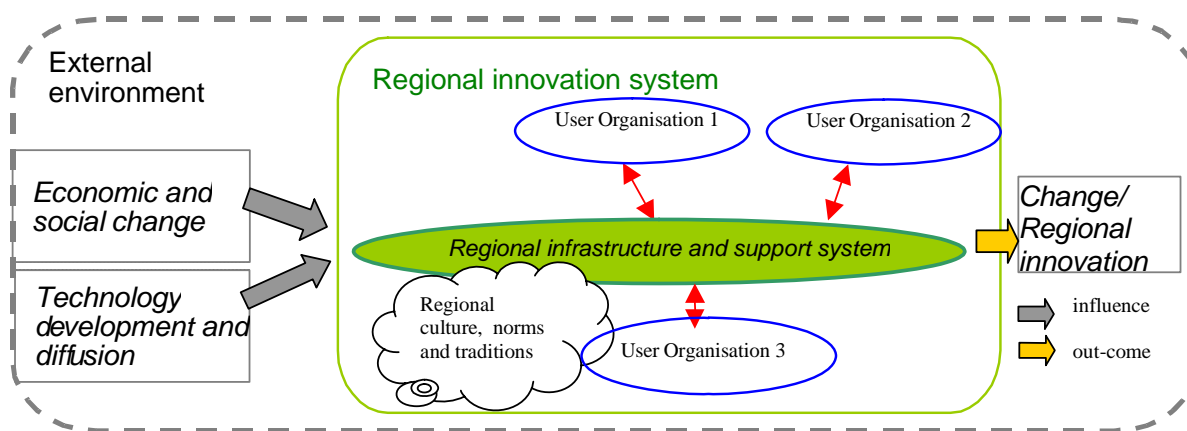
I samarbeidet med verksemdene måtte FoU-miljøet etablere ei verktøykasse med eit utval verktøy som kunne nyttast i dei ulike samanhengane. Nokre av desse verktøya var kjente, andre hadde vi behov for å lære eller lære av erfaring frå andre miljø, og ytterligare andre vart inkludert som ein del av prosessen i prosjektet. Kjente verktøy er bruk av intervju og spørjeundersøkingar i samband med kartlegging av situasjonar, like eins var hospitering i verksemdene eit muleg verkemiddel. For nettverksarbeidet var det viktig å etablere møteplassar eller arenaer der ein sette fokus på samarbeid og samhandling internt i bedrifta, men også mellom bedrifter og på tvers av sektorar. I denne samanhengen var det å samle leiarar og tillitsmannsapparatet til felles samlingar på tvers av bedrifter eit tiltak.

3. Teori

Det teoretiske grunnlaget vårt er ei fleirfagleg tilnærming, med teorielement frå både regional økonomi, arbeidslivsforskning, og innovasjons- og spreingsteori. Nedanfor gjer vi nærare greie for det samlande teoretiske grunnlaget; det regionale innovasjonssystemet som eit samlande omgrep for arbeidet med VS2010. Deretter gjer vi greie for nokre viktige teoretiske omgrep i arbeidet, og den teoretiske forankringa for arbeidet i INC.

3.1 Regionalt innovasjonssystem

For å betre og sikre utviklinga i ein region er det regionale innovasjonssystemet viktig, det er også viktig for bedriftene som er kopla til innovasjonssystemet. Omgrepet regionalt innovasjonssystem (Asheim & Isaksen, 1997) oppstod som eit resultat av at den lenge dominerande lineære innovasjons- og spreingsmodellen av mange vart funnen å vere for enkel (Lundvall, 1992; Malecki, 1991; Rogers, 1995). Innovasjonsprosessen blir påverka av ei rekkje faktorar, både på mikronivå og meir samla nivå. Omgrepet innovasjon handlar om å få fram noko nytt; eit nytt eller endra produkt, ein ny eller endra produksjonsprosess eller organisasjonsform (Aslesen, 2001) og kan delast inn i forskjellige kategoriar etter kva del av prosessen som vert utvikla, og etter kor omgripande nyskapinga vert oppfatta. Ein viktig komponent i det regionale innovasjonssystemet er kombinasjonen av tradisjonell læring og innovasjon som del av ein iterativ prosess mellom organisasjonane i den så kalla «triple helix»: næringslivet, verkemiddelapparatet og universitets- og forskingsmiljø (Leydesdorff & Etzkowitz, 2001). Omgrepet regionalt innovasjonssystem er introdusert for å fange opp dette meir komplekse biletet.



Figur 2 Regionale innovasjonssystem (Grøtte, Skogseid, Strand, & Jansen, 2000).

Figuren over illustrerer noko av samspelet i og rundt det regionale innovasjonssystemet. Eksterne krefter påverkar eit samfunn. Bedrifter og organisasjonar i samfunnet må arbeide saman og gjere bruk av infrastruktur og støttesystem for å ta i mot utfordringane. I denne prosessen vert arbeidet påverka av kultur, normer og tradisjonar i samfunnet.

3.2 Sosial kapital

Ein implisitt føresetnad for initiativ for regional utvikling er at det er tilgang til kunnskapsressursar som fremmer innovasjon og økonomisk vekst i samfunnet. Dei mest siterte kunnskapsressursane inkluderer intellektuell, sosial, kulturell og institusjonell kapital (Bourdieu, 1986; Healey, de Magalhaes, & Madanipour, 1999; Putnam, 1993). Sosial kapital

refererer til dei sosiale relasjonane og plikter som einskildpersonar i eit samfunn har overfor kvarandre. Det tar tid å byggje opp denne typen kapital, men han kan seinare takast ut med overskot for å oppnå personlege eller kollektive mål. Eit døme på dette er sosiale plikter (som det å stå i gjeld til nokon og ha takksemd) som i enkelte tilfelle kan verte konvertert til økonomisk kapital (Bourdieu, 2001). Healey et al. nyttar omgrepet «institusjonell kapital» til å referere til ein kombinasjon av kunnskapsressursar, relasjonsressursar og mobiliseringsevna i eit samfunn. Tilgangen til kunnskaps- og relasjonsressursar kan ein sjå på som føresetnader for å utvikle ein berekraftig institusjonell kapital. For å oppnå sosiale mål, må desse ressursane medvete verte mobilisert gjennom bruk av felles arenaer, mobiliseringsteknikkar og endringsagentar (Amdam & Veggeland, 1998; Healey et al., 1999).

Healey (1997) peikar på at dersom eit samfunn skal kunne skape framgang så må det skapast alliansar på tvers av særinteresser og etniske skiljeliner for å kunne løfte i flokk. Dersom det vert skapt arenaer der folk møtest og diskuterer, vil dette medføre at innbyggjarane kan lære av kvarandre. Dersom folket greier å skape ein felles plattform gjennom dette samarbeidet, vil samfunnet kunne nytte desse goda når utfordringane utanfrå kjem. På denne måten vil innbyggjarane stå sterkare rusta til å omforme ytre påverknad til beste for samfunnet (Healey, 1997 p. 33). Healey slår fast at individ i ulik grad er medlem av ulike sosiale nettverk. Desse nettverka er kopla saman på ulike måtar. Netta har ulik utsjånad, utstrekning og form.

3.3 Nettverk

Eit nettverk avspeglar det geografiske rommet som diskrete punkt (noder), samanbundne av liner (lenker). Eit nettverk diskriminerer mellom dei nodane som er kopla til nettverket og dei som ikkje er det (Törnqvist, 1997 pp. 38-39). Sosiale og kulturelle nettverk sameinar individ og dermed kunnskapsområde og sosiale miljø. Dei formidlar idear og impulsar. Dei verkar som tett forgreina nervesystem i ulike delar av eit samfunnsliv. Det som bind slike nettverk saman kan vere interessefellesskap. Mange slike nettverk opptre i det stille og er skjult for dei som ikkje er innvigde. Forsking viser at kunnskapsoppbygging i nettverk skjer gjennom personleg kontakt og samtale (Törnqvist, 1997 pp. 102-103). Kunnskapsressursar og relasjonsressursar er viktige, men desse må mobiliserast for at dei skal kome samfunnet til gode.

Det regionale innovasjonssystemet er eit slikt nettverk der næringslivet, verkemiddelapparatet og universitets- og forskingsmiljø (Leydesdorff & Etzkowitz, 2001) møtes for å løyse felles utfordringar.

Nettverk blir ein stadig viktigare del av samfunnet, ein ny form for økonomi er i ferd med å vekse fram; nettverksøkonomien (Castells, 2000). Saman med nettverksøkonomien veks det også fram nye produksjonsformer. Eit kjenneteikn ved desse nye formene er at dei er informasjonsbaserte og nært knytt til utvikling i kunnskapsgenererande teknologiar, til dømes ved større bruk og avhengigheit av informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Ein viktig eigenskap ved denne produksjonsforma er at den er refleksiv, ein stadig større del av produksjonen har informasjon både som input og som sluttprodukt eller del av sluttprodukt. Når informasjonen og ny kunnskap vert tilbakeført til produksjonsprosessane vert det stadig kortare «tilbakemeldingssløyfer». Dette fører igjen til eit behov for nye meir fleksible organisasjonsformer. Nettverk som organisasjonsform mellom spesialiserte verksemdar er ein måte å oppnå større fleksibilitet på. I denne «nye» nettverks-verksemda skjer produksjonen i kryssingspunktet mellom autonome verksemdar der kvar bedrift er ansvarlege for og leverer sine delprodukt. Heile prosessen er ofte styrt av ein eller fleire aktørar i nettverket. Slike nettverk kan vere:

- 1) horisontale; utan at ei bestemt verksemd har styringa,
- 2) vertikale der ei verksemd koordinerer og styrer prosessen eller

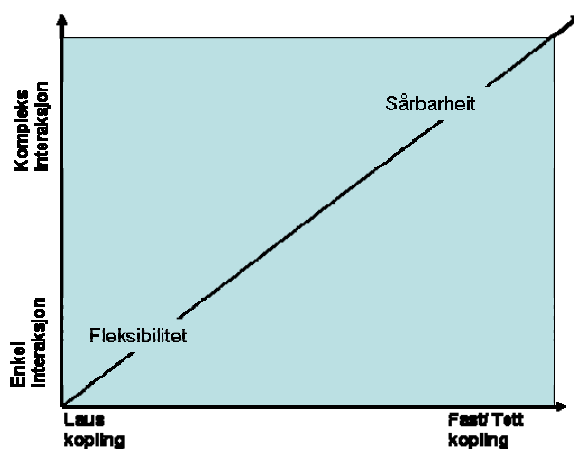
- 3) blandingsnettverk der ulike verksemdar samarbeider utan at ei bestemt verksemd har styringa, men har ein meir fleksibel struktur der alliansane og styringsstrukturane skiftar frå prosjekt til prosjekt.

Ei rekke variablar blir nytta til å beskrive den fundamentale strukturen av eit nettverk. Topologien til nettverket (Urry, 2003); linje- eller kjedenettverk der kvar deltakar har kontakt berre med ein eller to andre deltakarar, stjernenettverk der alle nodar er knytt saman via eit sentralt punkt; og mange-til-mange-nettverk der meir eller mindre alle deltakarar er knytt til alle andre deltakarar. Under tar vi for oss noen andre karakteristikkar av nettverk.

3.3.1 Laust og tett kopla nettverk

Nettverk kan karakteriserast etter sårbarheit; eit nettverk som er tett kopla er mindre fleksibelt og meir utsett for negative konsekvensane av handlingar, enn det eit nettverk som er meir laust kopla vil vere (Perrow, 1999; Urry, 2003). Ifølgje Perrow (1999) skjer ting ofte raskt i tett kopla nettverk noe som gjer at det er vanskelegare å avgrense konsekvensane. I laust kopla nettverk er det meir fleksibilitet og slakk slik at det er lettare å isolere effekten av ei hending. Lause nettverk har ein organisatorisk kapasitet til å handtere uventa hendingar (Perrow, 1999), og slike uventa hendingar og feilsituasjonar vil alltid kunne oppstå, for ingen system kan vere heilt perfekte (Hansen, Høyer, & Tengström, 2000; Perrow, 1999).

Perrow (1999) definerer to kontinuum; grad av kompleksitet og grad av slakk i koplingane eller relasjonane i systemet. Han knyter systematisk saman desse to kontinuuma og avhengig av resultatet seier det noe om sårbarheita og fleksibiliteten til det analyserte objektet (Figur 3). I nettverksorganisasjonar vil sårbarheit og fleksibilitet i nettverket påverka utviklinga.



Figur 3 Relasjonen mellom fleksibilitet og sårbarheit som eit resultat av kompleksiteten av interaksjonen og type koplingar i systemet.

Når det vert sett i gang utviklingsprosessar i bedrifter eller nettverk bør dette gjerast på ein slik måte at ein styrker fleksibiliteten og evna til å handtere endringar. Dette kan seie noe om kva tema skal takast opp som del av prosessen. Idealet kan vere eit system med høg grad av fleksibilitet samtidig som at denne fleksibiliteten ikkje må bli for robust og vanskeleggjer endringar. Under gjennomføring av endringsprosessar vil graden av sårbarheit–fleksibilitet endre seg som del av prosessen. Det kan vere ein avveging mellom graden av sårbarheit/fleksibilitet og kva gevinstar bedriftene og nettverket kan hente ut. Alle bedrifter/organisasjonar bør vurdere sårbarheita med jamne mellomrom, for å identifisere faktorar i utviklinga som aukar eller reduserer graden av sårbarheit.

3.3.2 Svake og sterke koplingar

Ein annan karakterisering som også omhandlar koplingane i nettverket er om dei består av svake eller sterke relasjonar (Granovetter, 1973). Dette er liknar tett–laus koplinga til Perrow men dekkjer også andre attributt knytt til fleksibiliteten til nettverket. Sterke relasjonar fremmar lokal samkjensle, medan svake relasjonar fremmer evna til å mobilisere og handle i fellesskap. Sett i lys av Granovetters prinsipp om «styrken av svake band/relasjonar»⁴ (“the Strength of Weak ties”) (Granovetter, 1973), vil nettverk, bedrifter og personar med fleire svake relasjonar til andre nettverk, bedrifter eller personar vere meir innovative og ha større evne til å handtere endringar raskare, samtidig som dei vil evne å koordinere aktivitetar betre enn det som er mulig i nettverk med sterke relasjonar. Sterke relasjonar hindrar ofte innovasjon.

Nettverk opererer ulikt avhengig av om kommunikasjonen som skjer i nettverket er basert på ein-, to- eller fleirvegskommunikasjon (mange til mange). Vidare vil nettverk overlappe og vere knytt saman med andre nettverk (Urry, 2003, p. 52; 2005) eller bestå av nettverk innanfor nettverk (Capra, 1996, p. 36). I denne settinga så har nettverk med sterke relasjonar ofte få koplingar til andre nettverk, medan nettverk med svake relasjonar ofte har fleire koplingar til andre nettverk (Granovetter, 1973).

3.3.3 Samhandling i nettverket

Nettverk kan også karakteriserast etter kva type samhandling som går føre seg i nettverket, vi vel å peike på følgjande former:

- Intra-nettverk: interne nettverk i ei verksemd. Dette omgrepet omfattar dei organisatoriske strukturane og samarbeid mellom ulike delar av same verksemd eller konsern. Fordeling av oppgåver både i administrasjonen og i produksjonen.
- Inter-nettverk: nettverk mellom autonome verksemder som er bunde saman gjennom forretningstransaksjonar eller samarbeid. Underleverandørar til større verksemder vil vere deltakarar i inter-nettverket til verksemda, det same vil verksemder som er knytt til verdi- og transportkjedene til ei verksemd.
- Ekstra-nettverk: nettverket mot samfunnet rundt verksemda, til dømes det regionale innovasjonssystemet, offentlege verksemder og andre verksemder som inngår i nettverket, men som verksemda ikkje har forretningstransaksjonar med.

3.3.4 Nettverk i eit organisasjonsteoretisk perspektiv

Frå eit organisasjonsteoretisk perspektiv (Glosvik, 2004) kan nettverk forståast på minst to måtar. Som eit 1) formålsretta organisasjonsfenomen, der organiseringa vert oppfatta som eit spørsmål om systematisk, formålsretta og vedvarande kollektiv handling, og som 2) sosialt konstruerte fenomen, i dette perspektivet vert nettverk skapt og gjenskapt når folk møtast og talar i lag i den organisasjonsforma dei sosiale prosessane føregår i. Her er det formålsretta svakare, mens det sosiale og menneskekonstruerte samspelet framheva. Som del av eit slikt perspektiv kan ein også sjå nettverk som normative felt sett saman av organisasjonar og menneske med eit visst felles verdigrunnlag.

⁴ The strength of a tie is defined as “a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie”. A given tie can be classified as “Strong, weak and absent” (ibid).

3.4 Roller i bedriftsutviklingsprosjekt

I eit bedriftsutviklingsprosjekt vil ulike aktørar velje å innta ulike roller bevisst eller ubevisst som resultat av grunnleggande haldningar til endring. Ein slik dimensjon er kor vidt ein aktør har ein passiv eller aktiv rolle eller haldning i forhold til endringsprosessane. Dersom viktige aktørar har ulikt utgangspunkt kan dette skape ubalanse og ulike forventingar til utviklingsarbeidet og dermed bli ein snublekant.

Ulike tradisjonar innan organisasjonutvikling plasserer seg ulikt i høve holdning til endring:

- 1) Klassisk strukturell organisasjonsteori → Omorganisere
- 2) Menneskelege ressursar → Fokus på menneskelege behov
- 3) Den sosiotekniske skule → Teknikk–krav–tilpassing
- 4) Organisasjonar som lærande system → Sjå på utfordringar som ein læringsprosess

Den klassiske strukturelle tenkinga innan organisasjonsteori har byråkratisk hierarki, klare organisatoriske linjer og arbeidsdeling som hovudtrekk. Idealet er ein effektiv organisasjon som gjennomfører rasjonelle avgjerdsprosessar og der det er eit skilje mellom avgjerd/planlegging på den eine sida og sjølv gjennomføringa av arbeidet på den andre. Både endringsevne og endringsprosessar er irrelevante.

Retninga som i dag vert kalla menneskelege ressursar (human resources) framsto som kritikk mot den klassiske retninga. Interesse vart retta mot å forstå korleis dekking av menneskelege og sosiale behov har innverknad for organisasjonens evne til måloppnåing. Tenkinga inneheld ikkje nokon eksplisitt teori om endring og utvikling på organisasjonsnivå, men det vart argumentert for at dei tilsette måtte ha eit arbeid som ga utviklingsmuligheiter og ikkje framandgjerding på arbeidsplassen. Implisitt var dette eit argument for korleis endringar må skje i ein organisasjon.

Innanfor den sosiotekniske skulen er det viktig å skape meir menneskelege arbeidstilhøve og i tillegg realisere idear om medverknad og demokrati på arbeidsplassen. Denne organisasjonsteoretisk retninga var den første som prøvde å kople inn ei forståing for endring som ein integrert del av det teoretiske perspektivet.

Organisasjonar som lærande system har som teoretisk utgangspunkt at overleving og suksess ikkje kan sikrast gjennom strukturelle løysingar og teknologi i seg sjølv, men gjennom å bygge opp kapasitet og evne i organisasjonen til å bruke dei teknologiske og menneskelege ressursane for kontinuerleg å skape naudsynte løysingar og realisere mogelegheiter (Levin & Klev, 2002 pp. 19–31).

3.4.1 Leiarrolla

I eit klassisk hierarki vil nye arbeidsoppgåver føre til omorganisering. I ein lærande organisasjon vil nye arbeidsoppgåver føre til nye arbeidsoppgåver innanfor gjeldane organisering. Ulike organisasjonsmodellar gir ulik fokus for leiarane.

3.4.2 Medarbeidarrolla

Medarbeidarane som var med i VS2010 vart oppmuntra til å vere aktivt med i endringsprosessane. Dette gjaldt ikkje berre dei tillitsvalde, men også alle andre tilsette. Dette er ein av grunnideane i partsbasert bedriftsutvikling som ein del av eit industrielt demokrati med direkte demokrati (Pateman, 1970).

Dersom vi ser ei bedrift med eit systemperspektiv, vil det primære systemet vere den formelle organisasjonen som Sverre Lysgaard kallar det «teknologiske-økonomiske» system. Basert på

intervju med arbeidarar i ei norsk industribedrift kom forskarane under leiing av Lysgaard på sporet av «arbeidarkollektivet» (Lysgaard, 1961). Forskarane fann ut at arbeidarane alltid snakka om «vi» arbeidarane og «dei andre». Dette samhaldet mellom arbeidarane kalla forskarane for arbeidarkollektivet. Kollektivet har sine egne reglar og metodar og straffar dei som ikkje følgjer desse reglane. Berre underordna kan verte med i kollektivet. Dersom ein arbeidar vert forfremja til formann vert han automatisk ekskludert frå kollektivet. Han er ikkje ein av «oss» lenger. Arbeidarkollektivet er eit sekundærsystem og er ein buffer mellom kvar einskild arbeidar og det teknologiske/økonomiske systemet. Arbeidarkollektivet kan vere samanfallande med fagforeininga, men det treng ikkje vere slik.

Dei tilsette sin rolle i organisasjonsutvikling påverkar utviklingsprosessen. Deira haldning er ofte påverka av den tillit og tryggleik dei føler i prosessen. Dersom dei har tillit til prosessen vil dei ofte ha ein meir aktiv rolle. Her kan det og vera skilje mellom ulike tilsette. Den tillitsvalde vil vere meir eksponert for diskusjonane og dermed også vere den første som eventuelt vil få eller ikkje få tillit til dei andre aktørane og til prosessen. Den tillitsvalde vil i stor grad kunne påverke dei andre tilsette, men tillit og tryggleik er noko som ikkje kan vedtakast, det må tenast og fortentast. Denne tilliten gjeld både i forhold til bedrifta og leiinga, korleis har dei handtert tidlegare endringsprosessar, korleis handterer dei normalt innspel frå tilsette, hamnar dei i forslagskassa og blir der eller evnar bedrifta å ta inn over seg forslaga og gjere endringar som synes i bedrifta...

Også overfor eksterne bidragsytarar – som i VS2010-samanheng er forskarane som er med å tilrettelegge prosessane – er tillit og tryggleik viktig.

3.4.3 Forskarrolla

Basisen for VS2010 er at forskarane skal vere aktive og arbeide i tett dialog med bedrifter og verkemiddelaktørar som del av ein prosess for samskapt læring.

Innan samfunnsfaga er det ulikt syn på forskarrolla. Nokre meiner at forskarane skal ha ein rein observatorrolle slik naturvitskaplege forskarar har det. Andre meiner at det er umogeleg for ein samfunnsforskar å ha objektiv avstand til det som ho forskar på og godtek at forskarane har ein deltakande rolle i forkinga (Skjervheim, 2002). Aksjonsforskning er basert på dette siste synet (Greenwood & Levin, 2007).

4. VS2010-arbeidet i INC

VS2010-arbeidet i INC Gruppen var nært knytt opp imot bedriftsutviklingsprosjektet «Med INC Gruppen inn i framtida». Bedriftene fekk dekt delar av sine prosjektkostnadar gjennom HF og fekk samstundes tilgang til forskarressursar gjennom VS2010.

Fase	VS2010 Sogn og Fjordane	HF-prosjekt i INC Gruppen
Forprosjektfase	Forprosjekt	Legge grunnlaget for partsbasert samarbeid i INC
Tidleg fase	Hovudprosjekt	«Svanøykonferansen» HF-forprosjekt i INC Gruppen
Mellomfase	Hovudprosjekt	Evaluering og forankring av forprosjekt
Noverande fase	Hovudprosjekt	HF-hovudprosjekt i INC Gruppen

Tabell 1 Oversikt over dei ulike fasane i arbeidet i INC Gruppen.

4.1 Forprosjektfasen

Flora kommune har eit variert næringsliv. Dei viktigaste næringane er verkstadindustri, havbruk og oljeindustri. Historisk sett har næringslivet i kommunen gjort det bra og kommunen er ein av tre kommunar i Sogn og Fjordane som ligg utanfor Innovasjon Noreg sitt tiltaksapparat.

Situasjonen i Flora tidleg i 2004 var dramatisk. Arbeidsløysa auka og 1500 av dei 5000 arbeidsplassane i kommunen var anten trua med nedlegging eller allereie nedlagt. Lokale industriverksemder merka sterkare konkurranse og redusert aktivitet. 500 tilsette mista jobben då Kleven Florø fekk vanskar. Dei andre selskapa i regionen som leverte tenester til skipsindustrien og til oljeindustrien fekk færre oppdrag. Samstundes vart talet på tilsette innan det offentlege også redusert då sjukehuset vart nedklassifisert til nærsjukehus og tollstasjonen og postsorteringssentralen vart nedlagt. Omlegginga på sjukehuset reduserte talet tilsette med 100, medan tollstasjonen og postens sorteringssentral med høvesvis 5 og 20 tilsette skulle avviklast. Flora fekk status som omstillingskommune og fleire tiltak vart sett i verk.

I denne situasjonen starta LO og NHO ein prosess med sikte på å etablere eit partsbasert utviklingsprosjekt i Flora. Eit slikt prosjekt skulle ha som mål å auke samhandlinga mellom bedriftene og i bedriftene ved at ulike aktørar møttest – til dømes eigarar, leiarar, tilsette og tillitsvalde – for å diskutere moglege løysingar på utfordringane. Målet til LO og NHO var å gjere dei lokale selskapa betre i stand til å handtere dei nye utfordringane dei no sto overfor og dermed gjere selskapa meir konkurransedyktige og robuste. Dette var eit av fleire initiativ som vart starta opp i Flora som eit resultat av krisa. Eit anna tiltak var opprettinga av utviklingsselskapet Sunnfjord 2020. I regi av Sunnfjord 2020 vart det starta mange aktivitetar som hadde som mål å betre samhandlinga mellom næringslivsaktørar i kommunen. Regjeringa oppretta Flora Næringshage gjennom øyremerkt løyving til SIVA (Selskapet for industrivekst, eit statsforetak). Næringshagen har fokus på marine næringer.

4.2 Tidleg fase

For å få etablert eit samarbeidsprosjekt vart det oppretta ei forprosjektgruppe med medlemmar frå LO, NHO, Innovasjon Noreg og Vestlandsforskning. Forskarar frå Vestlandsforskning vart engasjert som koordinatorar.

Den første oppgåva til VS2010-forprosjektet var å etablere kontakt med verksemdar som ville vere med i eit utviklingsprosjekt. Dette viste seg vanskeleg. For å løyse denne utfordringa arrangerte forprosjektet fleire møte med representantar frå lokale selskap for å diskutere prosjektidear og misjonere for medverknadsbasert utviklingsarbeid. På møtet med INC Gruppen var det semje om å prøve og etablere eit pilotprosjekt i fire av selskapa i gruppa.

Leiarane i INC ønska å auke marknadsføringsressursane i selskapa og dei såg på partsbasert samarbeid som ei moglegheit til å involvere alle tilsette i dette arbeidet. Eit anna element i prosjektet var å auke samarbeidet mellom selskapa i gruppa og mellom leing og tilsette i enkeltsekskap for å styrke gruppa gjennom å styrke «vi-følelsen». Det vart sett ned eit prosjektteam i INC Gruppen der leiarar og tillitsvalde arbeidde vidare med ideen om eit partsbasert utviklingsprosjekt. Forskarane var med i konkretisering av utviklingsprosjektet ved å ta del i dialogane i prosjektteamet og mellom prosjektteamet og tilsette og leiarar i dei fire selskapa som var aktuelle som deltakarar i prosjektet.

INC Gruppen starta ei satsing for å omstille bedriftene frå produksjonsorientering til marknadsorientering. Sjølv om INC i realiteten er kommunen sin største private arbeidsgjevar og i praksis ei hjørnesteinsbedrift, framstår gruppa utanfrå som eit knippe laust samanknytte små- og mellomstore bedrifter. Dei to eigarane i INC Gruppen har gradvis bygd opp selskapa gjennom dei siste 25 åra. Selskapa leverer eit vidt spekter av tenester som spenner frå logistikktenester til oljeindustrien i Nordsjøen til oppdrett av torsk. Storleiken på selskapa varierer frå det største med 115 tilsette til det minste med to tilsette. INC Gruppen samla sysselset 450 personar og er den største private arbeidsgjevaren i Flora kommune (INC Gruppen, 2005).

Målet med denne tidlegfasen var å teste bedriftsutvikling med brei medverknad som metode. Leiarane meinte at ved å bruke denne metoden i arbeidet med å endre bedriftene frå å vere produksjonsorienterte til å bli marknadsorienterte ville selskapa bli styrka på lang sikt. Dette var ein syn som utvikla seg undervegs i prosessen. I starten var hovudfokuset å få etablert og eksternt delfinansiert eit naudsynt omstillingsprosjekt. Etter kvart som dialogen med forskarane utvikla seg auka viljen til å prøve ein partsbasert metode i utviklingsprosjektet. Forskarane var med å legge til rette for og organisere fem kartleggingskonferansar, ein i kvart selskap og ein for alle tillitsvalde på tvers av selskapa.

Ved starten av prosjektet var forholdet mellom tilsette og leiarar i INC selskapa hierarkisk med lite direkte kontakt mellom gruppene. Partane møttest ein gong i året i lønsforhandlingar. Dei tilsette arbeider hovudsakleg i små arbeidslag ute hjå kundane. Kundane er spreidd over eit stort geografisk område. Dette er ei krevjande arbeidsform som dei tilsette meistrar godt. Samarbeidet med kundar og leverandørar fungerer bra og dei tilsette er vande med å ta sjølvstendige avgjerder. Teknologisk Institutt (TI) konkluderer i ein rapport at medarbeidarane i West Industri Service AS (WIS) og West Industri & Skipsservice AS (WISS) er svært effektive i forhold til tilsvarande medarbeidarar på andre skipsverft. Mange av dei tilsette arbeider store delar av året langt frå Flora og det vert få høve til å samlast for å diskutere arbeidssituasjon og felles utfordringar. Tillitsvalde i dei ulike INC-selskapa hadde ikkje noko samarbeid på tvers av selskapsgrensene. Kvar tillitsvald arbeidde med problemstillingar i eige selskap og hadde lite kjennskap til kva tillitsvalde i andre delar av gruppa arbeidde med. Eit døme på denne manglande dialogen er at dei tilsette las lokalavisa Firdaposten for å halde seg orientert om kva som skjedde i eiga verksemd.

4.2.1 Skepsis og tillitsbygging

Like etter at INC Gruppen sa ja til å bli med i prosjektet, kom det melding om at dei likevel ikkje ville vere med. Dei meinte at dei ikkje hadde vore nok med i utforminga av prosjektet. I

tillegg uttrykte dei stor skepsis til forskarane frå Vestlandsforskning som vart skulda for å drive med prosjektmakeri for å skaffe midlar til meir eller mindre uviktige aktivitetar.

Som eit svar på denne utfordringa vart det arrangert eit møte mellom leiarane i INC Gruppen og forskarane i Vestlandsforskning. Møtet kom i stand med hjelp frå Sunnfjord 2020. Målet var å sjekke ut om det var mogeleg å bygge opp att den tilliten som hadde blitt svekka i innleiinga av utviklingsprosjektet. På møtet vart det klart at INC Gruppen hadde begynt å tvile på nytten av prosjektet etter ei konkret hending der dei vart inviterte med på eit kurs dei ikkje hadde blitt spurt om. Det høyrer med til historia at heller ikkje forskarane hadde høyrte om kurset. Konklusjonen på møtet vart at INC Gruppen likevel ønskte å vere med i pilotprosjektet, men at deltakinga måtte vere på deira eigne premisser. I etterkant vart det halde ei serie med møte for å sikre innhaldet og forankringa av pilotprosjektet internt i INC Gruppen, og dei bestemte at fire av selskapa i gruppa kunne vere med i prosjektet.

Det viste seg at desse møta var nyttige. Fleire av dei tillitsvalde såg i starten med skepsis på oppstarten av «enda eit nytt prosjekt». Dei argumenterte med at selskapa hadde starta opp mange prosjekt dei siste åra, men at desse ikkje hadde ført til noko endring. «Kvar er resultatet frå tidsstudien som vart gjennomført i fjor?» Forskarane tok del i møta og høyrde på deltakarane, kom med synspunkt undervegs, oppsummerte møta og skreiv møtereferat. Forskarane prøvde å sikre at dei rette personane vart inviterte til møta og at alle som var tilstades på eit møte kom til ordet. Leiarane kravde at prosjektet sine mål måtte vere samanfallande med INC sine hovudmål som var å endre fokus i selskapa frå produksjonsorientering til marknadsorientering. Dei tillitsvalde var i hovudsak einige i dette, men peikte på dei utfordringane som organiseringa av INC Gruppen i mange uavhengige selskap skapte. Til dømes ville fagforeiningane kunne krevje ein konserntillitsvald dersom selskapa var organisert annleis. Trass i dei ulike meiningane mellom dei tillitsvalde og leiarane vart det semje om måla for pilotprosjektet.

Mot slutten av denne prosessen vart to forskarar frå Arbeidsforskningsinstituttet i Oslo med for å gje råd om vegen vidare. Målet for pilotprosjektet vart å teste metodar innanfor partsbasert utvikling for å endre kulturen i gruppa frå å vere produksjonsorientert til å verte marknadsorientert. Dette skulle skje ved at tilsette på alle nivå i gruppa vart flinkare til å hente inn nye oppdrag og nye kundar. For å gjennomføre dette målet planla prosjektet å arrangere dialogkonferansar der tilsette frå alle dei fire selskapa skulle delta saman med representantar frå viktige kundar og leverandørar. Ein dialogkonferanse er ein stad der alle tilsette, tillitsvalde og leiarar i ei verksemd saman med dei viktigaste samarbeidspartane til bedrifta møtest for å diskutere felles utfordringar.

4.2.2 Mekling og uklare mål

Etter at desse prosjektmåla var fastsette kontakta forskarane LO og NHO i Oslo for å presentere prosjektet. Særleg LO var skeptiske til delar av prosjektet. Dei frykta at breie dialogkonferansar ville gjere det vanskeleg å få til brei medverknad. Det å invitere eksterne deltakarar på konferansane kunne lett ta fokus vekk frå dei tilsette og deira ønskje. LO meinte at prosjektgruppa hadde gått for fort fram og tilrådde at det vart arrangert interne kartleggingskonferansar⁵ i selskapa i staden for dialogkonferansar.

Etter ein del diskusjonar fram og tilbake vart det semje om å gå for LO sitt forslag og gjennomføre ein kartleggingskonferanse i kvar av dei fire verksemdene og ein for tillitsvalde på tvers av verksemdene.

⁵ Ein kartleggingskonferanse er bygd opp på same måten som ein dialogkonferanse, men utan eksterne aktørar.

4.2.3 Kommunikasjonsproblem og omsetjing

Dei fem konferansane vart arrangert mellom november 2004 og april 2005 og vart koordinert av forskarane, dei tillitsvalde, leiarar og ressurspersonar frå HF-sekretariatet. Alle konferansane vart organisert som ein kombinasjon av gruppearbeid og plenumsdiskusjonar.

Målet med gruppearbeida var å diskutere viktige utfordringar for selskapet, medan diskusjonane i plenum skulle vise breidda i utfordringane og skape semje om felles utviklingsmål. Ein av forskarane var prosessleiar og hjelpte deltakarane gjennom konferansen og summerte opp i plenum. Nokre av gruppene var mindre flinke til å få alle med i diskusjonen. Her gjekk forskarane direkte inn i samtalen å prøvde å få alle med. Nokre av gruppene vart dominert av personar med sterke meiningar. I slike tilfelle vart forskarane med i diskusjonen for å prøve å nøytralisere dei som dominerte. Nokre av samtalanane i gruppene gjekk dårleg fordi dei som var med hadde ulik ståstad. Her prøvde forskarane å vere omsetjarar.

4.2.4 Kompleksitet og analyse

Det skriftelege resultatet av konferansane er forskarane sine eigne notat og ei mengde flippover-ark med punktlistar. Nokre av desse arka vart laga i gruppearbeid medan andre vart laga under oppsummeringar og konklusjonar tatt i plenum. I denne fasen hadde forskarane ei analyserolle, ved at dei samla alt materiale og transkriberte plenumsdialogen. Transkripsjonen vart så systematisert og omforma til ein konferanserapport, ein for kvar konferanse. Forskarane la vekt på å skrive vanleg norsk slik at rapportane skulle vere leseleg for alle som deltok. Rapporten vart delt ut til deltakarane kort tid etter konferansen med spørsmål om kommentarar. Etter å ha motteke kommentarane vart rapportane fullførde og rapportert tilbake til prosjektleiinga i INC Gruppen. Basert på den endelege rapporten vart det laga ein handlingsplan for kvar bedrift og for tillitsvaldnettverket.

4.2.5 Små steg framover: situasjonsbilete ved avslutting av tidlegfasen

Pilotprosjektet gjekk over seks månader, men nokre endringar kan påvisast i INC Gruppen sjølv på denne korte perioden. For det første verkar det som om dei tilsett og leiarane ved avsluttinga av pilotprosjektet har eit nærare og mindre hierarkisk forhold enn ved starten. Dei tilsette har no erfaringar med direkte diskusjon med leiarane og med å la si stemme høyre om utfordringar og mogelegheiter i deira daglege gjeremål. Det er ingen garanti for at denne dialogen vil halde fram, men selskapa har etablert nye forum for å følgje opp prioriteringar frå prosjektet. I to av selskapa er det oppretta organisasjonsutviklingsutval der dagleg leiar, arbeidsleiar og tillitsvalde møtest jamleg. Nokre av dei tilsette meiner at det har blitt meir «vifølelse» i selskapa. Det har også blitt meir samkjensle i INC Gruppen som eit resultat av pilotprosjektet.

Særleg på tillitsvaldsida er det starta opp samarbeid på tvers av selskap. Dette samarbeidet er heilt nytt og er konkretisert gjennom «forum for tillitsvalde i INC Gruppen» med medlemmar frå alle selskapa i gruppa. Det kan også hevdast at INC-leiarane sitt langsiktige mål om å styrke marknadsmogeleghetene er eit steg nærare realisering ved at dette målet no vert delt mellom dei tilsette i selskapa. Til slutt kan det hevdast at dei tilsette ved å ha delteke i eit slikt partsbasert utviklingsprosjekt har fått erfaringar med denne metoden og at det vil forenkla etterfølgjande utviklingsprosjekt som no er under planlegging.

4.3 Mellomfasen

Resultata frå HF-forprosjektet var så gode at prosjektgruppa tilrådde å satse på eit langsiktig hovudprosjekt som skulle omfatte alle selskapa i INC Gruppen. Det vart gjennomført

forankringsprosessar hjå eigarar, leiarar og tillitsvalde i selskapa. Desse prosessane tok tid. I denne perioden konsentrerte forskarane seg om vitskapleg publisering. Resultatet vart to artiklar basert på empiri frå forprosjektet:

- Hildrum, J. and G. L. Strand (2007). "Overcoming challenges in writing about what action researchers do - the promise of the development story." *Systemic Practice and Action Research* 20(2).
- Strand, G. L. (2006). *Forskaren sin fortolkande og deltakande tilnærming. Ein hermeneutisk refleksjon med utgangspunkt i erfaringar i eit bedriftsutviklingsprosjekt i INC Gruppen*. Vestnorsk Nettverk – forskarutdanninga, Bergen, Universitet i Bergen. PhD-kurs vitskapsteori.

Våren 2006 bestemte INC Gruppen seg for å søke HF om midlar til eit fleirårig utviklingsprosjekt. Prosjektet vart utvikla av INC Gruppen i samarbeid med HF-sekretariatet og forskarar frå Vestlandsforskning. Prosjektet fekk tildelt 1,5 millionar kr frå HF over tre år og starta opp for fullt i november 2006.

Arbeidet med å sikre forankring for eit større HF-prosjekt var krevjande. På den eine sida braut denne arbeidsmetoden med den vanlege måten å gjennomføre utviklingsprosjekt på i INC Gruppen. Erfaringane frå forprosjektet var gode, men partsbasert samarbeid har ingen tradisjon i dei fleste av bedriftene. Vedtaket i konsernrådet om å gå vidare kom etter ein grundig prosess som tok tid. Samtidig vart det gjennomført ein del endringar i organiseringa av HF-sekretariatet, noko som kompliserte dialogen med HF ein del.

I heile denne fasen hadde tillitsvaldnettverket faste møte og WIS/WISS gjennomførte månads møte med alle tilsette slik det vart bestemt i forprosjektfasen. Derimot var ikkje bedriftsutviklingsutvala i WIS/WISS aktive.

4.4 Noverande fase

HF-hovudprosjektet i INC Gruppen baserer seg på funn frå forprosjektfasen og frå konklusjonen om at den partsbaserte metoden er velegna for å støtte arbeidet med å utvikle selskapa frå produksjonsorientering til marknadsorientering.

Målsettingane for HF-hovudprosjektet er å bidra til å realisere bedriftene sitt strategiske mål om ei styrking av marknadsorienteringa, gjennom å utvikle ein betre kommunikasjonsplattform og ta i bruk ny kompetanse.

Delmål:

1. Utvikle nye og betre kommunikasjonsplattformer i INC Gruppen.
2. Graden av involvering av tilsette i utviklingsarbeidet skal aukast.
3. Styrke graden av samhandling bedriftene imellom og med omgjevnadane.
4. Arbeide med å utvikle den faglige kompetansen i bedriftene for å kunne møte nye marknadskrav.
5. Kompetanse innan marknadsorientering skal aukast hjå alle tilsette.

Vestlandsforskning har oppretta kontor på Fjordbase. Kontoret er bemanna ein dag i veka og forskarane er med på mange av dei prosessane som pågår i HF-prosjektet. Hovudfokus så langt i 2007 har vore å gjennomføre kartleggingskonferansar i dei selskapa som ikkje var med i forprosjektet og å følgje opp dei bedriftene som var med på forprosjektet. Målet er å utvikle ein bindande handlingsplan for kvar bedrift og for fellesaktivitetane.

I dei store selskapa som til dømes NBN Elektro og INC Vedlikehold Svelgen AS er det gjennomført kartleggingskonferansar etter mal frå forprosjektet. I dei mindre bedriftene er det gjennomført møte der alle tilsette vart inviterte til å vere med og der utfordringar for den einskilde bedrift vart diskutert. I begge tilfella vart resultat dokumenterte gjennom eigne oppsummeringar og det vart laga ein handlingsplan for kvar bedrift. Arbeidet i første kvartal

2007 var konsentrert rundt kartlegging, men det vart også jobba med oppfølging av dei bedriftene som var med i forprosjektet.

5. Drøftingar

5.1 Rammevilkår

Rammevilkåra for nettverksutvikling i Flora har vore ein by som frykta svært mange arbeidsledige etter at verftet Kleven Florø sa opp alle 600 tilsette i 2004, og der det offentlege samtidig vedtok å fjerne mange arbeidsplassar. Dette skapte otte i Flora, og for å motverke nedbygginga tok fleire eldsjeler både i kommunen og næringslivet tak i problema. Det vart mellom anna starta opp mange tematiske arbeidsgrupper som fekk som oppgåve å kome fram med nye idear. Samstundes fekk Flora kommune omstillingsstatus og nokre offentlege midlar vart gjort tilgjengeleg for omstillingsprosessane. Det kom både gode samarbeidsrelasjonar og gode idear ut av denne breie mobiliseringa.

Når denne rapporten vert skriven i 2007 kan vi konkludere med at Flora ikkje bukka under. Det er no høgkonjunktur på kysten og det private næringslivet går som det susar. Mellom anna har Aker Yards (tidlegare Kleven Florø) no starta opp att med båtproduksjon. Det er mangel på arbeidskraft i Flora. Vi kan vel seie at næringslivet i Flora har vist seg svært konkurransedyktig. Det har vore ein høgkonjunktur, men det var ikkje sjølvstakt at Flora fekk del i denne framgangen. Det offentlege har gjennomført sine nedskjeringar som planlagt.

Eit spørsmål som bør stillast er: Var den varsla nedgangen i Flora i 2004 berre naturlege konjunktursvingingar som samfunnet må leve med framover? Viss ja, kva bør næringslivet og det offentlege i fellesskap gjere for å lage så robuste verksemder at dei toler desse svingingane betre? Nokre av svarea på dette kan vere å satse på kompetanseutvikling på alle nivå i selskapa, og å utnytte dei samarbeidsrelasjonane som oppsto både mellom bedrifter, i bedrifter, mellom bedrifter og det offentlege, og mellom bedrifter og regionale FoU-institusjonar som eit resultat av krisa i 2004. Desse nettverka har potensiale i seg til å styrke verdiskapinga i Flora og å gjere samfunnet betre førebudd på å takle konjunktursvingingar framover.

Fylkeskommunen og Hydro gjennomfører eit overvåkingsprogram som følgjer utviklinga i Årdal, Høyanger og Flora. Arbeidet vert utført av Asplan Viak og Høgskulen i Sogn og Fjordane. Funn så langt tyder på at utviklinga i Flora har vore bra, grunna eit breitt lokalt engasjement i næringslivet i byen. Kommunen har ikkje hatt så sterk styring her som i Årdal og Høyanger (Bukve et al., 2006).

5.2 Sosial kapital og lokalt innovasjonssystem

Lokalsamfunnet i Flora har mange bein å stå på. Det er sterk sosial kapital i Flora. Opp gjennom tida har det gjort at byen har klart seg gjennom mange bølgedalar. Det er ingen kultur i Flora for å søke det offentlege om hjelp.

I 2004 såg det ut som at alle næringane fekk nedgang samstundes. Dermed sette Flora Industriforening i gang mange aktivitetar for å få næringsliv og kommune til å løfte i flokk. Eit av dei konkrete resultatane av dette var at Flora kommune søkte fylkeskommunen om omstillingsstatus og fekk det. Lokalsamfunnet viste dermed at dei har evne til å gjennomføre felles prosjekt. Fylkeskommunen sitt overvåkingsprogram peiker på at i Flora har omstillingsarbeidet vore mindre offentleg styrt og med meir engasjement frå næringslivet enn i dei andre to omstillingskommunane i fylket. Næringslivsaktørane i Flora saman med det offentlege utgjer det lokale innovasjonssystemet i Flora.

Fram til problema i Flora oppsto i 2004 var det næringslivet og kommunen i fellesskap som drog i dei fleste trådane når det gjaldt næringsutvikling i Flora. Næringslivet sitt reiskap var Flora Industriforening. Kommunen sin reiskap var Flora Hamn og Næring KF. Det var desse

to organisasjonane som saman danna omstillingsselskapet Sunnfjord 2020 og som seinare saman med SIVA etablerte Flora Næringshage.

Då dei to nye selskapa vart etablert heldt arbeidet i industriforeininga og Flora Hamn og Næring KF fram. Det var med andre ord 4 organisasjonar som i fellesskap skulle stå for omstillingsarbeidet i kommunen. Dette var ein krevjande modell som til tider har ført til konflikhtar og behov for å framforhandle nye samarbeidsplattformer.

Det er ei kjennsgjerning at den varsla katastrofen i Flora ikkje inntraff. Vi er usikre på om det er eit resultat av omstillingsarbeidet i Flora. Vår påstand er at INC Gruppen har lukkast fordi dei har: dyktige eigarar og leiarar, samtidig med at dei har arbeidslag som er effektive og i stor grad sjølvstendige. Desse faktorane har truleg bidratt meir til at dei kom ut av uføret; heller enn arbeidet til omstillingsaktørane. Det har vore høgkonjunktur siste tida, men det er ikkje dermed sagt at alle lukkast og får framgang. Alle selskapa i INC Gruppen viser framgang.

5.3 Regionalt innovasjonssystem – VS2010-utviklingskoalisjonen

Optimale regionale innovasjonssystem er sett saman av partnarar frå næringslivet, verkemiddelapparatet og universitets- og forskingsmiljø (Leydesdorff & Etzkowitz, 2001). I VS2010-samanheng vart dette av programmet definert som ein utviklingskoalisjon.

Utviklingskoalisjonen i Sogn og Fjordane var samansett av medlemmar frå Innovasjon Noreg, Sogn og Fjordane fylkeskommune, NHO, LO og Vestlandsforskning. Koalisjonen var styre for VS2010 Sogn og Fjordane. I tillegg møtte representantar for det nasjonale programsekretariatet på mange av styremøta.

Vestlandsforskning hadde prosjektansvaret og var prosjektleiarar i programmet og var også sekretariat for utviklingskoalisjonen.

Fylkeskommunen og Innovasjon Noreg var med på møta i koalisjonen, men dei var ikkje aktive deltakarar i utviklingsarbeidet som skulle føregå mellom møta i koalisjonen. Slik prosjektansvarlige oppfatta det fekk vi aldri etablert VS2010 som ein del av strategien eller «verktøykassa» i desse organisasjonane.

Partane i arbeidslivet var dei som bar arbeidet i koalisjonen. Dei regionale partane i arbeidslivet var i tur leiarar i utviklingskoalisjonen, dei fekk i stor grad støtte frå representantar for det nasjonale nivået for å fremje sine interesser. Deira interesse i VS2010 var motivert av det å få til utviklingsarbeid i industrien der samarbeidet mellom arbeidstakarane og leiinga i bedriftsutviklingsprosessar var det viktigaste.

Partane i arbeidslivet støtta arbeidet i Flora fordi arbeidet gjekk på å fremje utvikling i industrien ved å auke samarbeidet mellom arbeidstakarar og leiarar. Slike utviklingsprosessar var det ikkje erfaring med i den type bedrifter som INC Gruppen er. Samtidig var det ei utfordring at INC Gruppen er utanfor det distriktspolitiske støtteområdet som avgjer kva type midlar Innovasjon Noreg og fylkeskommunen kan bidra med til utviklingsprosjektet.

Ein utviklingskoalisjon må forankrast i strategiane til dei organisasjonane som er med. Det må vere ein balanse mellom organisasjonane i koalisjonen slik at alle har eit eigarskap til prosessen, noe vi ikkje føler å ha oppnådd i VS2010-samanheng. Viktige spørsmål som kan stillast til alle deltakarane er «Kva er vårt mål med dette satsingsområdet?», «Kvifor er dette viktig for oss?», «Skal vi vere med i koalisjonen?», «Når vi no er med i koalisjonen, kva er vårt bidrag til at VS2010 vert ein suksess?» og «Kva ønskjer vi å lære?»

5.4 Nettverk

I Sogn og Fjordane har mange bedrifter erfaring med å arbeide i nettverk, særleg erfaring har ein med underleverandørnettverk, der større verksemdar knytter tett til seg ei rekkje lokale underleverandørar. Slike underleverandørnettverk er sterkt styrte frå hovudbedrifta, og i samband med omstillingsarbeidet i Årdal, Høyanger og Florø har fleire underleverandørbedrifter måtta begynne å tenke nytt; nye marknader for eksisterande produkt og nye produkt. Dette var delvis situasjonen også for INC Gruppen. Det var ein generell lågkonjunktur i området og bedriftene i INC Gruppen opplevde at rammevilkåra var i rask endring. Kunder stiller større krav om fleksibilitet, sertifisering, kvalitet, og behovet for kompetanse er i stadig endring. INC Gruppen må ha ein organisasjon som kan møte krava frå kundane og den stadig sterkare konkurransen.

Historien til bedriftene i INC Gruppen er ei historie om nettverksarbeid. INC Gruppen vart etablert då Per Arvid Nødseth og Oddgeir Iglund i 1985 sameinte kreftene for å bli leverandørar til oljeindustrien. I 2005 er INC Gruppen 18 verksemdar med omsetnad på 700 millionar og 483 tilsette.

Nødseth starta og dreiv NBN Elektro frå sommaren 1979 og Iglund overtok West Industri Service AS ved «management takeover» i januar 1981. Då oljeutvinningsaktiviteten flytta nordover på norsk sokkel såg Iglund og Nødseth sjansen til å delta i eit interessant marknadsområde for fleirfagleg vedlikehald. Saman starta dei INC Invest AS som holdingselskap og bygde fleire tekniske disiplinverksemdar rundt denne kjernen. Slik vart INC Gruppen etablert. Ingeniørressursane vart samla i INC Engineering, elektro og automasjon i NBN Elektro, rør og stål i West Industri Service, stillas og overflatehandsaming i INC Construction, og saman kunne dei levere komplette tenester retta mot oljeindustrien.

Då Botneset Industriselskap sette ut drifta av oljeforsyningsbasen Fjord Base i 1985 fekk INC Gruppen tilslaget og etablerte Fjord Base AS same år. Satsinga på offshorevedlikehald førte til 7 års samanhengande vedlikehaldsoppdrag på oljefelta Gullfaks B og Veslefrikk. På tvers av dei formelle einingane, leverte og konkurrerte bedriftene i INC Gruppen saman om fleirfaglege anbod.

INC Gruppen framstår som eit blandingsnettverk, det er sterk vertikal styring, men innanfor fleirfaglege prosjekt er dei til ein viss grad organisert horisontalt. INC Engineering var tiltenkt ein koordinerande rolle, men faglege bidraga som styrande. I løpet av åra har det vorte mindre av nettverkssamarbeidet. I staden for å nytte nettverket bygde fleire av bedriftene opp sin eigen ingeniørstab, og i staden for å levere fleirfaglege pakker gjekk fleire og fleire av bedriftene over til å selje eigne produkt og tenester til kunder utanfor gruppa.

Mange av dei tilsette i INC-bedriftene arbeider ute hjå oppdragsgjevarane og kan spele ei viktig rolle i marknadsovervakinga. Ved at tilsette blir meir merksame på denne rolla er det stort potensiale for å oppnå forbetring i verksemdene.

Samhandling med leverandørar, kunder, myndigheiter, organisasjonar og samfunnet elles må vere målretta og systematisk. I dag er denne samhandlinga prioritert ulikt i bedriftene. For å hente ut nettverkseffekten, er det viktig at flest mogeleg deltek aktivt og er merksame på si rolle som representant for alle bedriftene i INC Gruppen.

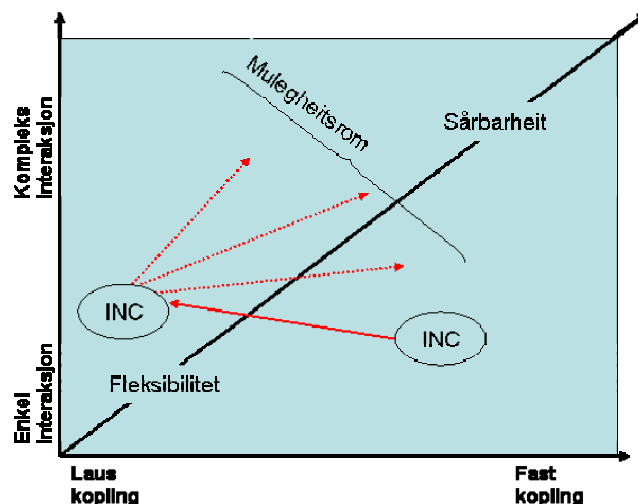
Proessen bedrifter i INC Gruppen har vore gjennom som del av forprosjektet og hovudprosjektet har vist at det er behov for å styrke kommunikasjonen og samkjensla («vifølelsen»), både internt i den enkelte bedrift og på tvers av bedriftene i gruppa. I INC Gruppen går nettverksaktivitetane i hovudsak føre seg på intra- og internettverknivåa, altså internt i kvar bedrift og mot bedriftene i konsernet og i Gruppen (ikkje alle bedriftene i Gruppen tilhøyrrer konsernet). Målsettinga med å styrke desse nettverka er at bedriftene aleine og samla skal verte meir synlege som ein viktig arbeidsplass i lokalsamfunnet, men og for at dei skal

kunne konkurrere om fleire oppdrag i forhold til ein ekstern marknad. Det har vore lite fokus mot dei eksterne samarbeidspartane, anna enn gjennom å arbeide med ein marknadsfokus. Ein fokus som inneber å best muleg tene eksterne kunderelasjonar gjennom ein offensiv haldning hjå tilsette som arbeider ute hjå kundane. Målsettinga på lang sikt er å utvikle nettverka til også å tekke sterkare på eksterne samarbeidspartar.

Ser vi utviklinga i INC Gruppen i lys av Perrow (1999) sitt rammeverk for sårbarheit og fleksibilitet, der avgjerande faktorar er kor kompleks interaksjonen mellom aktørane i eit nettverk er, og kor fast dei er kopla saman. Fast kopla aktørar er meir sårbare fordi dei vil lettare verte påverka av andre i nettverket. Laust kopla aktørar lar seg i mindre grad påverke av hendingar hjå andre aktørar.

Ved etableringa av INC Gruppen var bedriftene som gjekk inn laust kopla, men dei ønskte å inngå eit tettare samarbeid mot den nye oljeindustrien som var i ferd med å etablere seg i Floraområdet. Etter kvart som dei bygde fleire disiplinbedrifter under INC-paraplyen var tanken at desse skulle vere tett kopla saman, ein skulle på ein fleksibel måte kunne sette saman fleirfaglege pakker der INC Engineering var tenkt ein koordinerande rolle, eit elles horisontalt nettverk.

Dette fungerte lenge, men koplingane mellom bedriftene vart lausare, dei opererte meir og oftare sjølvstendig enn som del av ein fleirfaglig pakke. I figur 4 er denne utviklinga representert med den heiltrukne raude pila. Kommunikasjon mellom bedriftene vil vi karakterisere som relativ enkel, men aukande grad av kompleksitet. I hovudsak føregjekk kommunikasjonen mellom ei handfull menneske som kontrollerte selskapa, mye føregjekk munnleg og det vart ikkje etablert noe felles IT-infrastruktur på tvers av selskap. Samtidig vart det utvikla kompetanse og etablert felles haldningar til kvalitet, helse, miljø og sikkerheit som er avleira i heile INC Gruppen. Det er viktig å peike på at graden av sårbarheit ikkje er eit mål i seg sjølv, men at bedriftene heile tida må vurdere kva sårbarheit dei kan akseptere. Det kan vere ein avveging mellom graden av sårbarheit/fleksibilitet og kva gevinstar bedriftene og nettverket kan hente ut.



Figur 4 Ulike vegval for INC Gruppen, jamfør Perrow.

Kartlegginga som vart gjort i fem bedrifter som del av forprosjektet viste at det var lite av den opphavlege fellesskapskjensla att, koplingane mellom bedriftene var blitt meir lause, tilsette følte at bedriftene ikkje drog lasset saman, men arbeidde kvar for seg, det var få felles oppdrag, mange hadde lite oppdrag og folk var permitterte. Ut frå den uttalte strategien til bedrifta om å ha ei fellesskapskjensle innafor INC Gruppen vart det definert eit behov for å styrke nettverket og finne felles satsingsområde og nye samarbeidsområde for å styrke bedriftene individuelt og INC Gruppen som eit nettverk.

Eitt av grepa som er gjort er etableringa av Tillitsvaldnettverket INC (TINC). Dette påverkar INC på ulike vis. Det vert tettare band mellom tillitsvalte og tilsette i dei ulike bedriftene, noe som kan auke sårbarheita. Samtidig er TINC med på å betre kommunikasjonen mellom tilsette og leiarar gjennom at TINC er representert i teknisk forum, og ved at det vert meir merksemd på partsbaserte metodar i verksemdene. Dette er med på å minke konfliktnivået og dermed sårbarheita.

I dei vala INC Gruppen no står overfor kan dei velje ulike strategiar for å styrke nettverket sitt. Det er viktig å heile tida vurdere korleis desse tiltaka eller strategiane påverkar sårbarheita til den enkelte bedrift, men og til nettverket som eit system. Dersom einingane i nettverket er for tett kopla aukar det sårbarheita. Dersom kommunikasjonen vert for kompleks, ved at dei som er med må ta for mange omsyn, aukar sårbarheita. Dei tre stripla pilene illustrerer ulike utviklingsvegar og dermed mulighetsområde. For ikkje å auke sårbarheiten for mye bør INC med jamne mellomrom gjere ei vurdering av korleis endringar har påverka den enkelte bedrift og nettverket samla. Nokre tenkte døme som kan påverke sårbarheit:

- Tette koplingar: til dømes dersom ei anna bedrift i INC Gruppen kan levere eit produkt så skal det kjøpast *der* uavhengig av om prisen er konkurransedyktig → lagar tette koplingar mellom bedriftene. Desse koplingane kan gjere INC mindre konkurransedyktige fordi dei på totalentreprisen vil prise seg ut.
- Utvida samarbeid mellom bedriftene treng ikkje påverke sårbarheita dersom ein opprettheld same nivå på koplingane mellom bedriftene som i dag.

5.5 Roller i prosjektet

Ser vi INC Gruppen i forhold til dei organisasjonsteoretiske perspektiva omtala i kapittel 3 ser vi at gruppa arbeider for å skape endring gjennom to strategiar. For det første å utvikle fellesskapet i nettverket, «vi-følelsen», gjennom eit sosialt konstruert nettverk i og mellom bedrifter og gjennom tillitsvaldnettverket. Når tilsette i dei ulike bedriftene møtes sosialt i jobbsamanheng eller utanom skal dei ha ei kjensle «som om dei jobba i same bedrift», ei samkjensle. For det andre arbeider dei med å styrke den formålsretta delen av nettverket gjennom bruk av brei medverknad: dei tilsette er tatt meir med i utviklingsprosessar i eiga bedrift gjennom bedriftsutviklingsutval og på gruppenivå er nettverket styrka gjennom etablering av tillitsvaldnettverket og deira deltaking i teknisk forum.

5.5.1 Leiaren sin rolle

Leiarane i bedriftene er aktive leiarar som ønskjer forandring. Leiarar på alle nivå i organisasjonen var med i omstillingsprosessen. Dagleg leiar hadde ansvar for at dei resultatane som kom fram i prosessen vart spelt inn til selskapet sine styrande organ. Dagleg leiar var, saman med hovudtillitsvald, med i førebuingarbeidet til konferansen for å peike på kva bedrifta var opptatt av i prosessen. Under konferansane var dagleg leiar med for å gje prosessen legitimitet og for å vise at utviklingsarbeidet var viktig for selskapet. I gruppearbeida og under diskusjonane var dagleg leiar ein av «fotfolket». Etter konferansen arbeidde dagleg leiar saman med tillitsvalde og forskarane for å sette opp og prioritere handlingsplanen for å få tiltaka gjennomført.

5.5.2 Medarbeidaren sin rolle

Medarbeidarane skulle vere med i utviklingsprosessane og bidra med innspel. Målsettinga med dette var å stimulere til proaktive medarbeidarar med initiativ og endringsvilje. Det var viktig at alle hadde høve til å komme fram med sitt syn undervegs og ikkje «brann inne med noko» etter at konferansen var over og kvardagen kom. Eit av måla med omstillingsprosjektet

i INC Gruppen er å styrke «vi-følelsen» i verksemdene. Vi vil hevde at eit av dei viktigaste grepa for å få dette til er å samarbeide om å peike på og løyse fellesproblem i kvart einskild selskap og i INC som gruppe.

Våre notat viser at medarbeidarar som møtte opp sakna nokre av kollegene sine: «NN skulle ha vore her, han kjem alltid med negativ kritikk, men stiller aldri opp». Ut over det har vi ikkje grunnlag for å seie at tilsette/leiarar bevisst boikotta konferansane. Alle ledd i INC Gruppen jobba under høgtrykk og for ein del personar var det umogeleg å ta to dagar fri for å delta på konferanse. Våre notat viser vidare at dei tilsette var svært kreative og bidrog sterkt undervegs. Utfordringa vert å halde trykket oppe gjennom heile utviklingsprosjektet.

Forskarane frå Vestlandsforskning har ikkje arbeidd spesifikt med å avdekke om det finst eit arbeidarkollektiv i INC Gruppen. Vi registrerer likevel at det i ei av bedriftene har skjedd fleire endringar i klubbstyret etter at det partsbaserte utviklingsarbeid starta opp. Ein mangeårig tillitsvald vart ikkje attvald. Dette kan sjølvstapt ha mange grunnar, men kan tyde på at kollektivet er aktivt og at vedkommande gjennom deltaking i bedriftsutviklingsprosjektet vart oppfatta å stå for nær leinga i bedrifta.

5.5.3 Forskaren sin rolle

Vestlandsforskning har vore med og planlagt, gjennomført og oppsummert fleire kartleggingskonferansar som del av eit opplegg for å auke graden av medverknad. Slike konferansar er ein av standardmetodane innan arbeidslivsforskning og kan knytast til kommunikative teoriar (Gustavsen, 1992; Habermas, 1996; Levin, 2002). På konferansane fungerer forskarane som prosessleiarar og aksjonsforskarar. Hovudinstrykket frå forskarane si side er at konferansane har fått fram verdfulle bidrag til utviklinga av både INC Gruppen og dei einskildte bedriftene. Vitskapelege diskusjonar om deltakar/tilskodar får ein ny dimensjon når forskaren, som aksjonsforskar, deltek på ein kartleggingskonferanse.

På den første konferansen vi deltok på var det professor Thoralf Qvale frå Arbeidsforskingsinstituttet som var prosessleiar. Etter kvart har tre av forskarane på Vestlandsforskning fått praktisk røynsle med metoden. Før den første konferansen vart det halde planleggingsmøte der leiarar, tillitsvalde, forskarar og representantar frå LO og NHO sentralt deltok. På dei konferansane som vi har halde etterpå er det leiarar, tillitsvalde og forskarar frå Vestlandsforskning som har delteke på planleggingsmøta. Forskarar frå Vestlandsforskning er blitt trygge på denne metoden og spelar no ei betydeleg rolle.

I figur 5 har vi forsøkt å lage eit skjema som viser dei endringane som vi meiner har skjedd i dei selskapa som var med i utviklingsprosjektet og kva rolle forskarane har hatt i desse endringsprosessane.

Vi har gruppert endringane som har skjedd når det gjeld:

- Hovudaktørane: Kven som har vore med i prosessen.
- Samarbeidsforholda: Har det skjedd endringar her?
- Delte erfaringar: Har partane (aktørane) fått nye felles erfaringar?
- Dialogarenaer: Er det utvikla nye møtestader mellom aktørane?
- Sameinte utviklingsmål: Har samarbeidsevne endra seg undervegs?

Forskarane sine utfordringar og roller visast i dei to midtarste kolonnane.

	Situasjonen då forskarane starta opp	Forskarane sitt arbeid i felten:		Situasjonen då pilotprosjektet vart avslutta
		Utfordringar	Endra roller	
Hovudaktørar	INC leiarar, sentrale LO- og NHO-representantar, lokale tillitsvalde, INC-tilsette og forskarar.	<p><i>Mistillit, skeptisisme</i> → <i>Tillitsbygger</i></p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p><i>Ulike prosjekt-mål</i> → <i>Forhandlar prosjektrammer</i></p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p><i>Kommunikasjons problem</i> → <i>Dialog-til retteleggjar omsetjar</i></p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p><i>Kompleksitet</i> → <i>Analyser</i></p>		<i>Ingen endringar</i>
Samarbeidsforhold	Hierarkiske forhold. Lite direkte kontakt mellom leiarar, tillitsvalde og tilsette.			Nærare og meir tillitsfullt samarbeid mellom leiarar og tilsette. Sterkare «vi-følelse» i INC. Tettare samarbeid mellom tillitsvalde frå dei ulike INC-selskapa.
Delte erfaringar	Inga erfaring med partsbaserte utviklingsmetodar. Gode erfaringar med fleksibelt lagarbeid (med kundar og tilsette).			Nye felles erfaringar med partsbaserte utviklingsmetodar.
Dialogarenaer	Ingen etablerte arenaer, ingen faste møteplassar.			Fleire nye arenaer er etablerte.
Sameinte utviklingsmål	<i>Ingen</i>			Styrka interne (og etter kvart eksterne) samarbeidsevner. Styrka marknadsorienteringa i selskapa og på tvers av selskapa.

Figur 5 Utviklingshistoria framstilt skjematisk, frå (Hildrum & Strand, 2007).

Som det er gjort greie for i figur 5 har forskarane hatt fleire roller i omstillingsprosjektet i INC Gruppen både i forprosjektfasen, mellomfasen og i dagens hovudfase. I tabell 2 under gjer vi nærare greie for utfordringane og dei ulike rollane forskarane har hatt.

Utfordringar	Endra roller
Mistillit, skeptisisme: I denne fasen av prosjektet var hovudoppgåva til forskarane å vere med å utforme prosjektet og å bygge tillit til leiarane, dei tillitsvalde og dei tilsette.	Tillitsbygger: Nøkkel for å få dette til var å lytte til synspunkta og krava til dei ulike partane og sikre at desse vart tatt omsyn til etterkvart som prosjektutviklinga gjekk framover. Ein av lærdomane frå denne fasen er at tillit ikkje kan krevjast, men må utviklast over tid. Dette krev tolmod og mykje interaksjon.
Ulike prosjektmål: Deltakarane i prosjektet hadde ulike mål.	Forhandlarprosjektrammer: Etter å ha fått tillit frå partane som uavhengige deltakarar

Utfordringar	Endra roller
	<p>kunne forskarane ta på seg rolla som meklarar mellom leiarane og dei tillitsvalde for å hjelpe desse å inngå kompromiss. Ein viktig lærdom frå dette arbeidet er at forskarane må sikre seg at alle aktuelle aktørar vert involverte i prosessane. Etter kvart som prosjektutviklinga går framover er det viktig å stoppe opp og spørje aktørane: Er de framleis med oss? Er du og din organisasjon einig i denne konklusjonen?</p>
<p>Kommunikasjonsproblem: Utfordringa her var å få partane til å forstå kvarandre.</p>	<p>Dialog/tilretteleggar/omsetjar: Forskaren brukar si erfaring til å lytte til det tilsette og leiarar seier og prøver å forstå.</p> <p>Forskaren kan også vere tilretteleggar for prosessar og den som er inne og gjennomfører prosessar som ein nøytral part i forhold til organisasjonen.</p>
<p>Kompleksitet: Mange ulike forslag kom opp i prosessen og utfordringa var å få alle som var med i dialogen til å einast om dei aktivitetane som det skulle jobbast vidare med.</p>	<p>Analysar: Forskaren kan nytte si erfaring frå bedriftene og metodekunnskap til å bidra til analysere dei innspela som kom inn og å kategorisere og foreslå prioriteringar.</p>

Tabell 2 Forskaren sine utfordringar og roller i utviklingsprosessen.

5.6 Konklusjonar

Studiar frå BU2000 (Gustavsen, Colbjørnsen & Pålshaugen, 1998; Gustavsen, Finne & Oscarsson, 2001; Levin, 2002; Toulmin & Gustavsen, 1996) og VS2010 (Gustavsen, 2002) viser at brei medverknad og arbeid i nettverk er viktige drivkrefter for bedriftsutvikling og regional utvikling mange stader i landet. Dette har kome fram nasjonalt gjennom arbeidet med BU2000 og VS2010 og regionalt gjennom VS2010 og ulike nettverksinitiativ i Sogn og Fjordane. Når det gjeld brei medverknad som metode er det i følge vår kartlegging gjennomført to HF-støtta prosjekt dei siste 10 åra. Eit bransjeretta HF-prosjekt der Rica Sunnfjord Hotel deltok, og eit prosjekt hjå noverande Vest Busscar i Stryn. Når det gjeld nettverksarbeid har Sogn og Fjordane gjennomført mange prosjekt dei siste åra. Både arbeid med IT-utvikling i Sogn og Fjordane og breiband er døme på dette.

INC Gruppen er i seg sjølv eit nettverk av bedrifter. Det er felles eigarskap med strenge reglar for samhandling som knyt bedriftene saman. INC Gruppen starta som eit tett nettverk med INC Engineering som koordinator for alle fellesprosjekt. Etter kvart har gruppa utvikla seg slik at nettverka har blitt lausare koplå. Det ser vi mellom anna ved at mange av bedriftene i gruppa har etablert egne ingeniørmiljø. Dette har auka fleksibiliteten til gruppa, medan sårbarheita har minka. Gjennom utviklingsprosjektet i INC Gruppen vert det no tatt grep som revitalisering av Teknisk råd, etablering av felles tillitsvaldnettverk (TINC) og felles marknadsføring. Desse grepa gir tettare kopling mellom bedriftene i INC, og aukar samstundes sårbarheita.

Kunnskapen om brei medverknad og partsbaserte metodar er svak i Sogn og Fjordane. Det var lite erfaring med desse metodane i næringslivet, og vi opplever at Innovasjon Noreg og fylkeskommunen er skeptiske. Også i FoU-miljøet i fylket er det lite erfaring og kunnskap om brei medverknad og partsbaserte metodar. Slik sett kan vi seie at bedriftsutviklingsprosjektet i

INC Gruppen er eit pilotprosjekt både for bedriftene, støtteapparatet og forskarane. Vi meiner det er store mogelegheiter for å utvikle næringslivet i Sogn og Fjordane ved hjelp av medverknadsbaserte metodar. Gjennom vårt prosjekt har vi sett at INC Gruppen har endra rutinane slik at dei tilsette og dei tillitsvalde no vert tatt med i mange fleire utviklingsprosessar enn tidlegare. INC Gruppen meiner at denne medverknaden er viktig for å kunne bli meir marknadsorientert og dermed auke verdiskapinga.

Vi meiner det er ein samanheng mellom lokale kulturelle og institusjonelle forhold på den eine sida og mogelegheitene for å lukkast med partsbasert bedriftsutvikling på den andre. Med unnatak av to bedrifter (Saga Fjordbase og INC Vedlikehold Svelgen AS) er det ikkje tradisjon for partssamarbeid i INC Gruppen. Klarer vi å få legitimitet i INC rundt denne måten å arbeide på? INC har gjennom arbeidet så langt begynt å endra samarbeidsmodellane i selskapet ved at tillitsvalde no vert trekt med i fleire prosessar enn dei var før. Partsbasert samarbeid no er etablert som basis for utviklingsprosjekt i INC Gruppen. Nettverket av tillitsvalde er aktivt. Dei tillitsvalde i INC Gruppen har fått nye arenaer og nettverk å jobbe i. Eit viktig spørsmål framover er korleis det partssamansette samarbeidet utviklar seg i dei enkelte bedriftene og i INC Gruppen.

Ein av grunnideane med VS2010 er at det finst mykje uutnytta kunnskap i ein organisasjon. Ved eit samarbeid mellom leiarar, dei tilsette og fagforeiningane vil bedriftene få tilgang til meir av denne kunnskapen, noko som er viktig for å sikre innteninga og fleksibiliteten og dermed trygge arbeidsplassane.

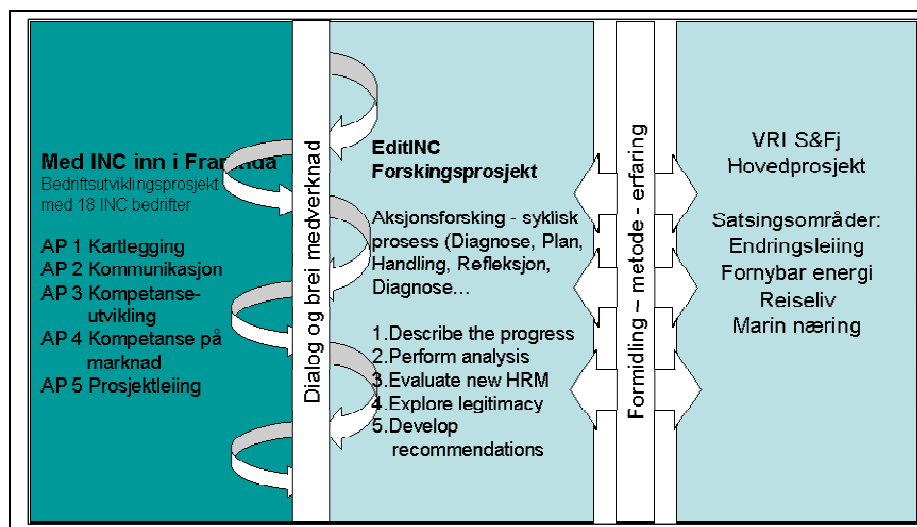
Noko av kunnskapen finst dokumentert gjennom sertifikat, arbeidsprosedyrar og reglar. Dette kan kallast ein eksplisitt kunnskap. I tillegg finst det praktisk kunnskap om korleis prosedyrane skal gjennomførast i det daglege arbeidet. Praktisk kunnskap er viktig for at alle tilsette kan yte maksimalt. Til sist finst også taus kunnskap om uskrivne reglar og tradisjonar. Med i den siste kategorien er til dømes tilsette sine røynsler med tilsvarande utviklingsprosjekt og opplevingar av kva som er akseptert i kvar einskild bedrift og i INC Gruppen samla. INC Gruppen er no i ferd med å starte tettare samarbeid mellom bedriftene. For å effektivisere dette arbeidet er oversikt over eksplisitt og praktisk kunnskap nyttig. Det er også viktig å få mest mogeleg oversikt over den tause kunnskapen. Saman er desse viktige i arbeidet med å marknadsretta INC Gruppen.

Erfaringane frå prosjektet i INC Gruppen viser at forskarar kan spele ei rolle i arbeidet med å bygge relasjonar og legge til rette for dialog innad i verksemdar og mellom verksemdar.

6. Vidare arbeid

VS2010-prosjektet vart avslutta i juni 2007. INC Gruppen sitt utviklingsprosjekt varer ut 2009. Vestlandsforskning vil framleis følgje arbeidet gjennom eit forskarprosjekt i VRI-programmet. VRI-programmet skal fremje kunnskapsutvikling, innovasjon og verdiskaping gjennom regional samhandling, særleg mellom bedrifter og FoU-institusjonar.

Forskarprosjektet er eit aksjonsforskningsprosjekt, der forskarane sin rolle er å ta del i utviklingsarbeidet på bedrifts-, nettverks- og innovasjonssystem nivå og å hjelpe med å organisere utviklingsarbeidet, samtidig som ein reflekterer over prosessane i samarbeid med aktørane i bedriftsprosjektet, medan INC Gruppen vidarefører sitt arbeid gjennom det HF-finansierte prosjektet «Med INC Gruppen inn i framtida». Figur 6 under illustrerer samspelet mellom INC Gruppen sitt bedriftsutviklingsprosjekt, forskningsprosjekt og det regionale programmet VRI Sogn og Fjordane.



Figur 6 Samanhengen mellom INC-prosjektet, forskarprosjektet og VRI S&F.

6.1 HF-prosjektet «Med INC Gruppen inn i framtida»

Bedriftsutviklingsprosjekt «Med INC Gruppen inn i framtida» starta i 2006 og er støtta av LO og NHO sentralt gjennom Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF) og varer ut 2009.

Aktiviteten omfattar arbeid i og mellom 18 bedrifter i INC Gruppen. Utviklingsprosjektet er basert på forprosjektet som vart gjennomført i 2004-5.

Bedriftene i INC Gruppen har opna opp for brei medverknad i bedriftsutviklingsprosessar. Det er også eit delmål for prosjektet å auke medverknaden frå dei tilsette i utviklingsarbeid. Avgjerda om å gå vidare og å involvere dei tilsette meir er basert på røynsler frå forprosjektet. For å få dette til å fungere i praksis må både eigarar, leiarar, fagforeiningsleiarane og dei tilsette gjere ting på ein annan måte enn i dag. Endrar verkeleg aktørane seg? Korleis endrar dei seg? Kvar er problemområda?

Hovudmålet for HF-prosjektet i INC Gruppen er å realisere bedriftene sitt strategiske mål om ei styrking av marknadsorienteringa gjennom å utvikle ein betre kommunikasjonsplattform og ta i bruk ny kompetanse. Det er definert 5 delmål for å oppnå dette:

1. Utvikle nye og betre kommunikasjonsplattformer i INC Gruppen.
2. Graden av involvering av tilsette i utviklingsarbeidet skal aukast.
3. Styrke graden av samhandling bedriftene imellom og med omgjevnadane.

4. Arbeide med å utvikle den faglege kompetansen i bedriftene for å kunne møte nye marknadskrav.
5. Kompetanse innan marknadsorientering skal aukast hjå alle tilsette.

VS2010-arbeidet og forskarane si deltaking vert vidareført gjennom eit forskarprosjekt.

6.2 Forskarprosjektet Edit INC

Forskarprosjektet er ei vidareføring av arbeidet som er utført i VS2010 Sogn og Fjordane. Prosjektet er eit aksjonsforskningsprosjekt etter mal av den nordiske samarbeidsmodellen. Brei medverknad i bedriftene er ein av grunntankane i denne modellen. Eit anna grunnelement er aksjonsforskning som metode der forskarane tar del i utviklingsarbeidet på bedrifts-, nettverks- og innovasjonssystemnivå. Forskarane hjelper med å organisere utviklingsarbeidet, samtidig som dei reflekterer over prosessane, og genererer kunnskap gjennom publisering.

Det er knytt ein doktorgrad til forskararbeidet ved at forskar Geir Liavåg Strand frå Vestlandforskning er kandidat på VRI/NTNU sitt doktorgradsprogram EDWOR II som er eit fireårig program under fagleg leiing av professor Morten Levin ved NTNU. Strand baserer sin doktorgrad på empiri samla i forskarprosjektet. Morten Levin er Strands hovudrettleiar.

Basert på arbeidet i INC Gruppen sidan 2003 vil forskarfokuset vere på dei ulike aktørane sine roller i utviklingsprosessane for å kunne svare på forskarspørsmålet:

Korleis oppnå breiare deltaking i bedriftsutvikling i selskap der ingen av aktørane har røynsle med slike metodar?

Forskarspørsmålet er operasjonalisert slik:

1. Kartlegge dei einskilde aktørane sin framgang når det gjeld brei medverknad (korleis dei nye arenaene verkar og læringa til aktørane og forskarane) og å samanlikne desse funna med forskning på tilsvarande problemstillingar i allereie gjennomførte medarbeidarbaserte utviklingsprosjekt (til dømes frå BU2000 og VS2010).
2. Innføring av nytt felles personalsystem for heile INC Gruppen skal brukast som case.
3. Undersøke om dei ulike aktørane gir dei nye metodane legitimitet.
4. Utvikle tilrådingar for aksjonsforskarar som ønskjer å gjennomføre bedriftsutvikling med brei medverknad i verksemder som ikkje har røynsle med slike metodar.

Referansar

- Amdam, J., & Veggeland, N. (1998). *Teorier om samfunnsplanlegging*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Asheim, B. T., & Isaksen, A. (1997). Regionale innovasjonssystemer - en teoretisk diskusjon. In A. Isaksen (Ed.), *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk* (pp. 51-77). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Aslesen, H. W. (2001). *Innovasjon i Sogn og Fjordane* (No. R-02 2001). Oslo: STEP group.
- Baskerville, R., & Wood-Harper, A. T. (1996). A critical perspective on action research - a method for information systems research. *Journal of Information Technology*, 11, 235-246.
- Baskerville, R., & Wood-Harper, A. T. (1998). Diversity in Information Systems Action Research Methods. *European Journal of Information Systems*, 7(2), pp. 90-107.
- Bjerknes, G., & Bratteteig, T. (1995). User Participation and Democracy: A discussion of Scandinavian Research on System Development. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 7(1), 73-98.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press.
- Bourdieu, P. (2001). The forms of capital. In M. Granovetter & R. Swedberg (Eds.), *The sociology of economic life* (Second Edition ed., pp. 96-111): Boulder, CO: Westview Press.
- Braa, K., & Vidgen, R. (2000). Research: From observation to intervention. In K. Braa, C. Sørensen & B. Dahlblom (Eds.), *Planet Internet* (pp. 251-276). Lund: Studentlitteratur.
- Bukve, O., Glosvik, Ø., Mundal, H., Nesse, J. G., Trengereid, V., & Vebostad, Å. (2006). *Næringsutvikling i omstillingskommunar i Sogn og Fjordane. Undervegsevaluering 2006*. Sogndal: Høgskulen i Sogn og Fjordane.
- Capra, F. (1996). *The Web of Life*. London: Harper Collins.
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society (2nd edition)*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Galliers, R. D. (1992). Choosing Information System Research Approach. In R. D. Galliers (Ed.), *Information System Research: Issues, Methods & practical guidelines*. Oxford: Blackwell.
- Gammelsæter, H., Bukve, O., & Løseth, A. (2004). *Nordvestlandet - liv laga?* Ålesund: Sunnmørsposten forlag.
- Glosvik, Ø. (2004). Nettverk og læring i bygdeutviklingsprosessar. In R. Amdam & O. Bukve (Eds.), *Det regionalpolitiske regimeskiftet - tilfellet Noreg* (pp. 294-310). Trondheim: tapir akademiske forlag.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (2007). *Introduction to Action Research 2nd edition. Social Research for Social Change*. Thousand Oaks: Sage Publications INC.
- Grøtte, I. P., Skogseid, I., Strand, G. L., & Jansen, A. (2000, 20. - 22. november 2000). A *Holistic Approach to Regional Infrastructure: Theoretical Perspectives and Examples*.

- Paper presented at the NOKOBIT-2000, Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT, Bodø.
- Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and development : theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Assen: Van Gorcum.
- Gustavsen, B. (2002). *Mellom tekst og virkelighet: Samarbeid om utvikling mellom bedrifter og forskning*. Retrieved 21.08.2007, from <http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1175177870344&ssbinary=true>
- Gustavsen, B., Colbjørnsen, T., & Pålshaugen, Ø. (1998). *Development Coalitions in Working Life. The 'Enterprise Development 2000' Program in Norway*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Gustavsen, B., Finne, H., & Oscarsson, B. (2001). *Creating Connectedness. The role of social research in innovation policy*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins publishing company.
- Habermas, J. (1996). *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy* (W. Rehg, Trans.). Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Hansen, C. J., Høyer, K. G., & Tengström, E. (2000). *Nordisk Transport i fremtiden. Krav til bærekraft og effektivitet* (No. VF-Rapport 8/00): Vestlandsforskning.
- Healey, P. (1997). *Collaborative planning. Shaping Places in Fragmented Societies*. London: Macmillan.
- Healey, P., de Magalhaes, C., & Madanipour, A. (1999). Institutional Capacity-Building, Urban Planning and Urban Regeneration Projects. *Futura. Magazine of Finnish Society for Future Studies.*, 18(3/1999), 117-137.
- Hildrum, J., & Strand, G. L. (2007). Overcoming challenges in writing about what action researchers do - the promise of the development story. *Systemic Practice and Action Research*, 20(2).
- INC Gruppen. (2005). INC Gruppen CD-ROM. Florø: Flora Multimedia.
- Levin, M. (2002). *Research Enterprise Development*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Levin, M., & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lewin, K. (1947/1997). Frontiers in Group Dynamics. In G. W. Lewin (Ed.), *Resolving Social Conflicts. Selected papers on group dynamics* (pp. 301-336). Washington, DC: American Psychological Association.
- Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (2001). The Transformation of University-Industry-Government Relations. *Electronic Journal of Sociology*, 5 (4).
- Lundvall, B.-Å. (1992). User-Producer Relationships. National Systems of Innovation and Internationalisation. In B.-Å. Lundvall (Ed.), *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter.
- Lysgaard, S. (1961). *Arbeiderkollektivet* (3 - 2001 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Løseth, A. (2004). Region, kultur og økonomi - Nord-Vestlandet 1850-1975. In H. Gammelsæter, O. Bukve & A. Løseth (Eds.), *Nord-Vestlandet - liv laga?* (pp. 22-51). Ålesund: Sunnmørsposten Forlag.

- Malecki, E. J. (1991). *Technology and Economic Development: The Dynamics of Local, Regional and National Change*. London: Longman.
- Nygaard, K. (1992). How many choices do we make? How many are difficult? In C. Floyd, R. Keil-Slawik, R. Budde & H. Züllighoven (Eds.), *Software Development and Reality Construction* (pp. 52-59). Secaucus, NJ,: Springer-Verlag New York.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Perrow, C. (1999). *Normal Accidents*. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Rogalandsforskning. (1999). *BU-konferansen -- et verktøy for aktiv medvirkning i bedriftsutvikling Rogalandsforskning*
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: The Free Press.
- Sandal, A. (2003). *Fylkesbarometer for Sogn og Fjordane haust 2003*. Førde: Sparebanken Sogn og Fjordane og SND Sogn og Fjordane.
- Sandal, A. (2004). *Fylkesbarometer for Sogn og Fjordane vår 2004. Nyskaping er framtida*. Førde: Innovasjon Norge og Sparebanken Sogn og Fjordane.
- Skjervheim, H. (2002). Deltakar og tilskodar. In H. Skjervheim (Ed.), *Mennesket* (pp. 20-36). Oslo: Universitetsforlaget.
- Toulmin, S., & Gustavsen, B. (1996). *Beyond Theory. Changing organizations through participation*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Törnqvist, G. (1997). *Människa, teknik och territorium*. Stockholm: Nord REFO.
- Urry, J. (2003). *Global Compexity*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Urry, J. (2005). The Complexity of the Global. *Theory, Culture & Society*, 22(5), 235-254.
- VS2010-sekretariatet. (2004). VS2010 Ny innsikt. Nye utsikter.
- Øhlckers, J. (2004). *Tilstandsrapport Sogn og Fjordane januar 2004*. Årdal/Leikanger: Aetat, Sogn og Fjordane fylkeskommune, Fylkesmannen i Sogn og Fjordane, Innovasjon Norge.

Vedlegg 1 – Høgdepunkt

Dato	Hending
4.2.2004	Styrevedtak i VS2010 S&F om å satse på prosjekt i Florø
26.–27.2.2004	Felleskonferanse om VS2010 (arrangert av LO og NHO) i Florø
1.6.2004	Styret i VS2010 orientert om at samarbeid med INC Gruppen er etablert
20.–21.10.2004	Samarbeidskonferanse i INC Gruppen – «Svanøykonferansen»
3.–4.12.2004	Kartleggingskonferanse i West Industri og Skipsservice (WISS)
14.1.2005	Kartleggingskonferanse i INC Engineering
28.–29.1.2005	Kartleggingskonferanse i West Industriservice (WIS)
2.2.2005	Dialogkonferanse i Saga Fjordbase
14.–15.4.2005	Tillitsvaldkonferanse i INC Gruppen
13.–14.9.2005	VS2010 nasjonal prosjektleiarsamling i Florø
2.–3.2.2006	Tillitsvaldkonferanse i INC Gruppen
16.–17.11.2006	Samarbeidskonferanse i INC Gruppen
18.11.2006	Kartleggingskonferanse i INC Vedlikehold Svelgen