

Vestlandsforskning-rapport nr. 8/2008

# Nettverk som nyskapande kraft?

Sluttrapport frå Verdiskaping 2010 Sogn og Fjordane

**Eivind Brendehaug, Ingjerd Skogseid og Geir Liavåg Strand**



## Vestlandsforsking rapport

<b>Tittel</b> Nettverk som nyskapande kraft	<b>Rapportnummer</b> 8/2008 <b>Dato:</b> 9. august <b>Gradering</b> Open
<b>Prosjekttittel</b> VS2010 - Nettverk som næringsutviklande kraft i Sogn og Fjordane	<b>Tal sider</b> 48 <b>Prosjektnr</b> 5258
<b>Forskar</b> Eivind Brendehaug, Ingjerd Skogseid og Geir Liavåg Strand	<b>Prosjektansvarleg</b> Carlo Aall
<b>Oppdragsgivar</b> Norges Forskingsråd	<b>Emneord</b> Nyskaping, nettverk, endring

### Samandrag

Forskarar frå Vestlandsforsking har i perioden 2004-2007 tatt aktiv del i endrings- og utviklingsprosessar i INC gruppa i Flora, i Fjord Seafood i Måløy og reiselivet i Aurland. Arbeidet har vore leia av eit fylkesstyre med deltakarar frå NHO, LO, Innovasjon Norge, Sogn og Fjordane fylkeskommune og Vestlandsforsking. Denne rapporten viser korleis arbeidet har gått føre seg ut frå forskarane sin ståstad. Vi drøfter korleis nettverksorganisering påverkar bedriftene sin fleksibilitet og sårbarheit, korleis kunnskapssynet og deltakarane si rolle i styret for VS2010 Sogn og Fjordane har påverka arbeidet og i kva grad metoden dialog og brei medverknad er egna som verkemiddel for å skape endring og utvikling.

### Andre publikasjonar frå prosjektet:

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).

Brendehaug, E. (2007): Natur- og kulturarv som grunnlag for nyskaping. Planlagt publisering i Regionale Trender. Oslo. NIBR.

Weinbach, Jan Erik, 2006: Aktivitets- og opplevingstilbod i Aurland kommune – om skrankepersonalet sin kunnskap og småskalatilbod. VF-notat 6/06

Brendehaug, E. & J.E. Weinbach, 2006: Profilering og sal av småskala aktivitet- og opplevingsprodukt i Aurland kommune. VF-notat 07/06. Vestlandsforsking. Sogndal.

Strand, G. & I. Skogseid (2007): Oppsummering VS2010-arbeidet i INC Gruppen i Florø 2004-2007. VF-notat 4/2007. Sogndal. Vestlandsforsking.

Brendehaug, E. (2006). Synet på kunnskap i aksjonsforsking. Refleksjonar over aksjonsforskarrolla i utviklingsprosessar i små lokalsamfunn. Vitskapsteoretisk essay, Vestnorsk Nettverk forskerutdanninga. Sogndal.

Stand, G. L. (2006): Forskaren sin fortolkande og deltakande tilnærming. Ein hermenutisk refleksjon med utgangspunkt i erfaringar i eit bedriftsutviklingsprosjekt i INC gruppen. Vitskapsteoretisk essay, Vestnorsk Nettverk forskerutdanninga. Sogndal.

ISBN: 978-82-428-0284-2

Pris: xxx kroner

## Innhald

---

1	INNLEIING .....	5
1.1	BAKGRUNN.....	5
1.2	MÅL OG PROBLEMSTILLING .....	6
2	METODE.....	8
3	TEORETISKE PERSPEKTIV .....	10
3.1	NETTVERK.....	10
3.2	KUNNSKAPSSYN OG DELTAKING.....	11
4	FIRE FORTELJINGAR.....	13
4.1	INC GRUPPEN I FLORA.....	13
4.2	REISELIVET I AURLAND .....	18
4.3	FJORD SEAFOOD NORWAY .....	22
4.4	STYRET FOR VS2010 SOGN OG FJORDANE .....	25
5	DRØFTING .....	30
5.1	INC GRUPPEN .....	30
5.2	REISELIVET I AURLAND .....	33
5.3	FJORD SEAFOOD NORWAY .....	36
5.4	UTVIKLINGSKOALISJON UTAN UTVIKLING.....	36
5.5	VURDERING AV METODEN .....	40
6	SAMANDRAG.....	42
6.1	NETTVERKSORGANISERING OG BEDRIFTENE SIN FLEKSIBILITET OG SÅRBARHEIT .....	42
6.2	BETYDNINGA AV KUNNSKAPSSYN OG DELTAKING .....	43
6.3	ER METODEN EIGNA TIL Å SKAPE ENDRING OG UTVIKLING? .....	43
	REFERANSAR.....	45
	VEDLEGG: PUBLIKASJONSLISTE FRÅ PROSJEKTET .....	46

## Figurar

---

FIGUR 1. RELASJONEN MELLOM FLEKSIBILITET OG SÅRBARHEIT .....	11
FIGUR 2. ULIKE OPPFATNINGAR AV KUNNSKAP OG KVA SOM ER GJENSTAND FOR ENDRING.....	12
FIGUR 3. ULIKE VEGVAL FOR INC GRUPPEN .....	31
FIGUR 4. KVA KOPLING OG SAMHANDLING MELLOM BEDRIFTENE HAR Å SEIE FOR REISELIVET I AURLAND.....	34
FIGUR 5. PLANLAGD UTVIKLING FOR FSN OG ANTATT UTVIKLING VED SAMANSLÅING MED MARIN HARVEST.....	36
FIGUR 6. DELTAKARANE SIN STÅSTAD I HØVE TIL KUNNSKAP OG ROLLE I ENDRINGSPROSESSANE. ....	39

## Tabellar

---

TABELL 1:OPPSUMMERING AV NETTVERK I FJORD SEAFOOD NORWAY .....	24
TABELL 2: KOPLING MELLOM ANALYSE OG PRIORITERTE OPPGÅVER .....	25

# 1 Innleiing

---

## 1.1 Bakgrunn

Forskarar frå Vestlandsforskning har i perioden 2004-2007 tatt aktivt del i endrings- og utviklingsprosessar i INC gruppen i Flora, i Fjord Seafood i Måløy og i reiselivet i Aurland. Forskarar frå gruppa for informasjonsteknologi og gruppa for miljø og samfunn hos Vestlandsforskning har delteke i arbeidet. Denne rapporten vil kort oppsummere korleis dette samarbeidet mellom forskarane og næringslivet har foregått og drøfte i kva grad metoden som er brukt kan vere ein ressurs for vidare nærings- og lokalsamfunnsutvikling i fylket. Metoden har tre element: 1) brei deltaking frå dei tilsette i endringsprosessane, 2) samarbeid mellom bedrifter, 3) danning av ein regional utviklingskoalisjon for å fremje nyskaping og endring. Fagleg og finansielt har arbeidet i Sogn og Fjordane vore knytt til Noregs Forskingsråd sitt program Verdiskaping 2010<sup>1</sup> (VS2010). Bedriftene sitt arbeid har dels vore finansiert av bedriftene sjølve, frå regionale midlar og frå Hovudavtalen's Fellestiltak (HF), eit samarbeid mellom LO og NHO nasjonalt.

INC Gruppen, Fjord Seafood og Aurland Natur- og Kulturarv (ANKA) i Aurland har alle invitert Vestlandsforskning inn i egne utviklingsprosessar. Bedriftene og organisasjonane sjølve har styrt prosessane, mens forskarane har bidrege ved å foreslå arbeidsmetodar og design av prosessane. Forskarane har óg innhenta relevante data og bidrege til å skape areaner for refleksjon og kunnskapsutvikling. Bedriftene har sett metoden dialog og brei medverknad som eigna for deira utfordringar trass i at næringslivet i fylket har lita røynsle med denne type utviklingsarbeid. Dei siste 10 åra har bedrifter i fylket delteke i to HF-finansierte prosjekt der denne metoden er nytta; eit nasjonalt bransjeretta prosjekt der Rica Sunnfjord Hotell deltok, og eit prosjekt hjå noverande Vest Busscar i Stryn. Vestlandsforskning hadde ved start liten erfaring om brei medverknad og partsbaserte metodar i bedriftsutvikling. Innovasjon Noreg og Fylkeskommunen hadde heller ikkje erfaring frå denne type metodar.

Det nasjonale Verdiskaping 2010 programmet byggjer vidare på erfaringane frå Bedriftsutviklingsprogrammet (BU2000) som gjekk føre seg på 1990-talet. Sjå til dømes Gustavsen et al. (1998), Gustavsen (2002) og Levin (2002).

Både BU 2000 og VS2010 er basert på brei medverknad i endringsprosessane som metode for nyskaping og omstilling. Metoden går ut på at dei tilsette i bedriftene, saman med forskarar og bedriftsleiing, jobbar saman med analyse, mål og strategiutvikling og implementering av tiltak. VS2010 programmet har i tillegg fokusert på nyskaping i *nettverk* mellom bedrifter, FoU og det offentlige støtteapparatet. Den tredje dimensjonen i dette programmet har vore å skape breie samansette utviklingskoalisjonar på regionalt (fylke) nivå mellom representantar frå verkemiddelapparat, næringslivs-organisasjonane, bedriftene og

---

<sup>1</sup> Forskingsinstitutt over heile landet har deltatt i VS2010-programmet og har etablert samarbeid med bedrifter, nettverk og regionale næringsaktørar.

FOU-miljøet. I Sogn og Fjordane har denne koalisjonen, også kalla partnerskapen, vore samansett av LO, NHO, Innovasjon Norge, Sogn og Fjordane fylkeskommune og Vestlandsforskning.

Desse tre dimensjonane (bedrift, nettverk av bedrifter og den regionale partnerskapen) er tufta på nyare forskning som forstår nyskaping som ein interaktiv prosess mellom aktørar med ulike kompetanse (Leydesdorff & Etzkowitz, 2001). I samspelet mellom denne type aktørar kan kunnskap og endring skapast. Dette i motsetning til ei oppfatning av at kunnskap vert skapt i forskingsinstitusjonar for så å overførast og implementerast i bedrifter og organisasjonar (den linære innovasjonsmodellen). Å nytte kunnskap utvikla andre plasser kan alltid vere fruktbart, men samstundes er det viktig å involvere bedriften sine tilsette. Deira innsikt i dei lokale forholda er ofte avgjerande for å skape endring. Ved å kombinere ulik type kunnskap, erfaring og innsikt kan aktørane saman utvikle løysingar på lokale problem. Utfordringa er å skape eit miljø for å dele og utvikle kunnskap i lag og ikkje berre sjå på kvarandre som konkurrentar.

Det nasjonale VS2010 programmet har også arbeidd ut frå ei oppfatning av at dei fleste endringar i bedrifter vil vere forbetringar av *eksisterande* arbeidsmåtar, kommunikasjonssystem i bedrifter og tilpassing av teknologiske løysingar til dei tilsette sine behov. Dei såkalla *radikale* innovasjonane, dvs. organisering eller teknologi, som ingen andre har tatt i bruk, er unntaket i bedriftsutvikling. Det er dei daglege små forbetringane som dominerer og som gjer at bedrifter og næringsliv er betre tilpassa dei utfordringane dei står overfor anten det gjeld marknad, teknologi, miljø eller dei tilsette sin arbeidssituasjon. Forskarane i VS2010 Sogn og Fjordane har arbeidd ut frå ei forestilling om at nyskaping og endring er like mykje avhengig av forbetring av arbeidsmåtar, informasjonssystem, samhandling mellom bedrifter og avdelingar som av nye teknologiske løysingar. Ny teknologi er viktig, men krev tilpassingar til bedriftene og dei tilsette. Teknologi som ikkje let seg tilpasse vil lettare verte avvist som ueigna enn andre tekniske løysingar som let seg tilpasse til dei lokale behova (Rogers, 1995).

## 1.2 Mål og problemstilling

Hovudmålet med Verdiskaping 2010 prosjektet i Sogn og Fjordane har vore å skape fornying og endring i naturressursbaserte verksemder gjennom utvikling i nettverk av bedrifter.

Arbeidet har hatt desse delmåla:

- 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, m.a. ved etablering av ein breitt samansett verdiskapingskoalisjon
- Utvikle eit koordinert forskingsmiljø på tvers av institusjonsgrenser, bidra til kompetanseoppbygging og generere og formidle forskingsbasert kunnskap.

Denne rapporten skal svare på problemstillingar knytt til delmål ein og to, og vil konsentere seg om å drøfte desse spørsmåla:

- Korleis påverkar nettverksorganisering bedriftene sin fleksibilitet og sårbarheit?
- Korleis har kunnskapssynet og deltakarane si rolle i styret for VS2010 Sogn og Fjordane påverka arbeidet?
- I kva grad er metoden dialog og brei medverknad egna som verkemiddel for å skape endring og utvikling?

Den første problemstillinga fokuserer altså på bedriftene, mens den andre fokuserer på styret og dei deltakande organisasjonane i styret. Det siste spørsmålet ser både på bedriftsnivået og på styre i prosjektet.

I kapittel 2 presenterer vi metoden. I kapittel 3 presenterer vi teoretiske perspektiv, I kapittel 4 presenterer vi fire forteljinger eller historiar om endring. I kapittel 5 drøfter vi case i relasjon til dei teoretiske perspektiva og i kva grad metoden har vore eigna, og i kapittel 6 samanfattar vi drøftinga i nokre konklusjonar.

## 2 Metode

---

Vestlandsforskning har lang erfaring med å gjennomføre forskning og utgreiing i nær dialog med brukarane utan at instituttet alltid har nytta nemninga aksjonsforskning. Særleg gruppa for bruksretta informasjons- og kommunikasjonsteknologi har nytta denne type tilnærming i sine prosjekt ved å involvere brukaren i design, utvikling og utprøving av informasjonsteknologi. 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). Eit slikt perspektiv er også gjenspegla i miljøgruppa ved instituttet der bedriftsretta forskning har vist at eit selskap ofte vil vere ein funksjon av den verdikjeda den er ein del av, ikkje minst gjeld dette for små- og mellomstore bedrifter.

Aksjonsforskning har fleire retningar. I VS2010 arbeidet har Vestlandsforskning i hovudsak basert seg på aksjonsforskning med utgangspunkt i pragmatisk filosofi, sjå t.d. Gustavsen (2002), Greenwood & Levin (1998). Trass i at praksis i aksjonsforskning kan variere er det tre element som går igjen:

- Forsking: Forskaren må ha substanskunnskap for dei utviklingsprosessane han/ho deltek i
- Medverknad: Demokratisering av kunnskapsgenerering ved at problemeigarane (dei lokale aktørane) styrkar sin kontroll over eigen situasjon
- Aksjon: aksjon for endring på basis av den kunnskapen som er utvikla saman med problemeigarane (Greenwood & Levin, 1998)

Aksjonsforskninga har som mål å endre tilhøva i lokalsamfunnet eller organisasjonen slik at dei lokale problemeigarane (dei som først og fremst er berørt av problema) kan styrke si evne til å løyse problema sjølve. Omgrepet "frigjering" vert også brukt, men det er svært ulik tolking mellom aksjonsforskarar kva dette betyr i praksis.

Verksemdene og organisasjonane som deltok i VS2010 prosjektet Sogn og Fjordane definerte sjølve kva problem dei ville løyse. Saman med forskarane vart det skissert ein utviklingsprosess for å styrke eigen kunnskap om korleis problema kunne løysast. Desse prosessane var basert på brei deltaking frå tilsette i bedriftene og dei ulike bedriftene i bedriftsmiljøet. Forskarteamet i VS2010 i Sogn og Fjordane tilførte kompetanse på metode og dei utfordringane bedriftene stod overfor, forutan proseshjelp og analyse. Konkret har forskarane sitt arbeidet bestått av:

- initiativ til og samhandling med tilsette og leiing i bedrifter og i nettverk av bedrifter i deira utviklingsprosessar
- bruk av andre kjelder for informasjon gjennom intervju, media, statistikk, litteratur, faglege nettverk regionalt, nasjonalt og internasjonalt



- utvikling av forskingsmessig og praktisk kunnskap gjennom refleksjon saman med tilsette i bedriftene, nettverka og andre FoU-miljø, m.a. VS2010 programmet

Arbeidet i forhold til bedrifter og nettverk kan skisserast i seks fasar som bygger på kvarandre. Desse fasane understrekar også den naudsynte prosesstilmærminga mellom bedrifter/nettverk og FoU miljø:

- 1) Presentasjon av metoden brei medverknad for bedriften/organisasjonen.
- 2) Definere utfordring i bedrifta. Konkretisere samarbeidet tematisk, organisatorisk og økonomisk. Forankre arbeidet i bedriftene. Inngå avtale mellom bedrift/nettverk og FoU miljø. M.a. dialogkonferanse.
- 3) Designe/planleggje prosessen med rolle- og ansvarsfordeling.
- 4) Gjennomføre utviklingsprosessane i og mellom bedrifter med forskardeltaking. M.a. gjennomføring av kartleggingskonferansar
- 5) Refleksjon over gjennomførte prosessar, kunnskapsgenerering og evaluering av resultat
- 6) Drøfting av behov for vidare endring ut frå dei resultat og kunnskap prosessane har generert:
  - det aktuelle næringsmiljøet (vidare arbeid fase 3)
  - andre næringsmiljø regionalt og nasjonalt sin bruk av kunnskapen (vidare arbeid fase 1 eller 2)

I fase 1 og 2 har partnerskapen regionalt, men også dei nasjonale deltakarane så som LO og NHO hatt ein rolle i VS2010 Sogn og Fjordane. Samspelet mellom desse og forskarane i forhold til bedriftene er i desse fasane avgjerande. Det er ikkje noko automatikk i prosessen frå fase 2 til 3. Vi har opplevd kritiske situasjonar i fase 2, m.a. pga. svak koordinering mellom partnerskapen og forskarane. Vi har lukkast å kome vidare i prosessen ved å bruke tid for å byggje tillit og tilpasse forskardeltaking til bedriftene sine behov.

For å forankre prosessen både i bedriftsleiing, hos eigarane og hos dei tilsette har det vore viktig at alle tre grupper har vore involvert tidleg i prosessen, helst frå fase ein. Delprosjekt INC og reiseliv har hos oss starta med fase 1, mens delprosjekt Fjord Seafood Norway (FSN) starta i fase to fordi bedrifta hadde eit etablert samarbeid med Nordlandsforskning og med LO/NHO nasjonalt gjennom HF. Etter fase 2 er vår erfaring at samarbeidet med bedrifter og nettverk kan byggje på etablerte metodar for aksjonsforskning (Greenwood & Levin, 1998; Gustavsen, 1992). Undervegs i desse fasane har forskarane arbeidd med å dokumentere prosessen, gjennomføre analyser og publisere.

## 3 Teoretiske perspektiv

---

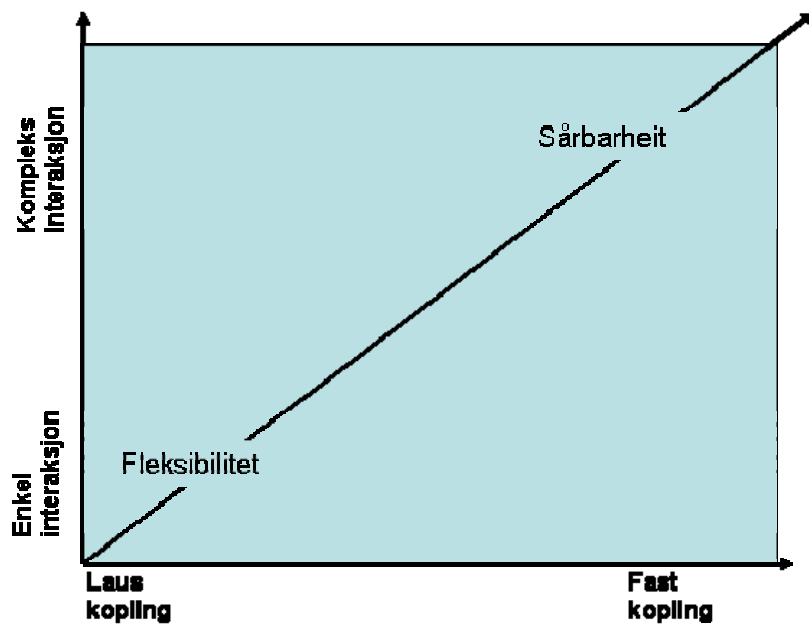
Analysene i denne rapporten brukar to modellar eller teoriar. Ein nettverksmodell som analyserer korleis endring i og mellom bedrifter påverkar fleksibilitet og sårbarheit til bedriftene. Den andre modellen set fokus på korleis kunnskapssyn og aktiv deltaking kontra passiv deltaking i endringsprosessane påverkar grunnlaget for samhandling mellom aktørane.

### 3.1 Nettverk

Eit nettverk diskriminerer mellom aktørar som er kopla til nettverket og dei som ikkje er det (Törnqvist, 1997). Sosiale og kulturelle nettverk sameinar individ og kunnskap og 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 opptrer i det stille og er skjult for dei som ikkje er innvigde. Forsking viser at kunnskapsoppbygging i nettverk skjer gjennom personleg kontakt og samtale. Kunnskapsressursar og relasjonsressursar er viktige, men desse må mobiliserast for at dei skal kome samfunnet til gode.

Nettverk kan karakteriserast etter sårbarheit; eit nettverk av bedrifter som er fast kopla er mindre fleksibelt enn eit nettverk som er meir laust kopla (Perrow, 1999; Urry, 2003). I følge Perrow skjer ting ofte raskt i tett kopla nettverk. Dermed vert det vanskelegare å avgrense konsekvensane av ei hending. Endringa vil då lett forplante seg til andre delar av nettverket. Lause nettverk har ein organisatorisk kapasitet til å handtere uventa hendingar (Perrow, 1999) og slike uventa hendingar og feilsituasjonar vil alltid oppstå. Ingen system er perfekte.

Perrow (1999) definerer to kontinuum, grad av kompleksitet i samhandling mellom ulike deler av nettverket (den vertikale dimensjonen i figur 1) og grad av styrke i koplingane (relasjonane) i systemet (den horisontale dimensjonen i figur 1). Han knyter systematisk saman dei to kontinuum og avhengig av resultatet seier det noko om sårbarheita og fleksibiliteten til systemet. Kompleksiteten i samhandlingen er eit uttrykk for korleis samhandlingen fungerer. Dersom samhandlingen er lineær, dvs at det er eintydig korleis ein del av nettverket påverkar ein anna del av nettverket, så er samhandlingen enkel. Dersom samhandlingen er vanskeleg å forutsjå, dvs inneheld sekvensar utan om det vanlege (ikkje planlagde eller uventa sekvensar) er samhandlingen kompleks.



Figur 1. Relasjonen mellom fleksibilitet og sårbarheit

Fast koplade og komplekse system (bedrifter eller grupper av bedrifter/nettverk) har høg grad av sårbarheit fordi dei er sterkt påverka av endringar i systemet. Eit laust koplade system, som også er basert på enkel samhandling mellom einingane vil ut frå modellen vere vanskeleg å endre. Grunnen er at dei ulike einingane er autonome og endring kan berre skje dersom dei sjølve går inn for det.

Under gjennomføring av endringsprosessar vil graden av sårbarheit – fleksibilitet endre seg som del av prosessen. Eit system bør vurdere sårbarheita med jamne mellomrom, for å identifisere faktorar som aukar eller reduserer graden av sårbarheit.

Denne modellen er ikkje normativ i den forstand at fleksibilitet er positivt og sårbarheit negativt. I nokon situasjonar kan det vere ønskeleg med faste koplingar i eit komplekst system (sårbarheit). Det er situasjonen, aktørane og konteksten som må avgjere kva som er den gunstige tilpassinga. Dersom det er trong for rask handling kan sårbarheit vere naudsynt i ein periode. Poenget er at modellen får fram dette slik at ein kan vere bevisst sårbarheita. I andre situasjonar kan fleksibilitet vere det beste. Ein veikskap ved denne posisjonen er at endring kan ta tid.

### 3.2 Kunnskapssyn og deltaking

Personar i bedrifter og organisasjonar kan ha ulike oppfatningar av korleis kunnskap vert utvikla og deira eigne rollar i endringsprosessane har to hovuddimensjonar slik dei kjem fram i figur 2 under (Glosvik, 2007):

- Kunnskapssyn: på den eine sida oppfatninga av at kunnskapen finst, men må hentast utanfrå til dei som treng han kontra eit syn om at anvendbar kunnskap må utviklast mellom dei lokale aktørane dvs. tilsette, bedrifter, verkemiddelapparatet og/eller FoU miljøa.

- Endring: på den eine sida oppfatninga av at det er dei andre (organisasjonane) som er gjenstand for endring og ikkje eigen organisasjon (passiv deltaking) kontra ei oppfatning om at arbeidsmåtane og strategiane til alle deltakarane i prosessen er open for endring (aktiv deltaking).

Hensikten med denne modellen er å rette søkjelyset på om deltakarane i ein og same prosess har eit felles utgangspunkt eller ikkje. Dersom nokre av deltakarane arbeider ut frå at kunnskap er noko ein hentar utanfrå, mens andre deltakarar arbeider ut frå at kunnskap vert utvikla lokalt mellom deltakarane vert det vanskeleg å skape samhandling. For det andre: dersom nokre av deltakarane går inn i prosessen med ei forståing av at alle deltakarane sine arbeidsmetodar er gjenstand for endring, medan andre deltakarar arbeider ut frå at berre einskilde organisasjonar er gjenstand for endring vil det skape ulike forventningar til prosjektet.

Verdiskaping 2010 programmet har arbeidd ut frå eit syn om at kunnskap vert skapt mellom deltakarane i endringsprosessane. Det betyr ikkje at vi har forkasta eksisterande kunnskap, men at tilpassing og utvikling av kunnskapen skjer mellom deltakarane. Den må med andre ord relaterast til den lokale konteksten.

Den aktive rolla omfatter både dei tilsette i bedriftene og leiinga, andre bedrifter og deltakarane i den regionale utviklingskoalisjonen (verkemiddelapparat, Fou-miljøa og næringsorganisasjonane). Dette tilsvarer posisjonen i nedste høgre hjørnet i figuren under. Forskarane i VS2010 Sogn og Fjordane har arbeidd ut frå ei slike oppfatning.



Figur 2. Ulike oppfatningar av kunnskap og kva som er gjenstand for endring.

## 4 Fire forteljingar

---

I dette kapitlet presenterer vi tre bedriftsforteljingar og ein framstilling av VS2010 styret sitt arbeid. Vi har forsøkt å framstille desse som enkle forteljingar utan bruk av teori og referanser til anna litteratur. I kapittel fem drøfter vi desse historiane i lys av teori.

### 4.1 INC Gruppen i Flora

VS2010-arbeidet i INC Gruppen var nært knytt opp i mot bedriftsutviklingsprosjektet "Med INC Gruppen inn i framtida". Bedriftene fekk dekt delar av sine prosjektkostnadar gjennom Hovedavtalen sine Fellestiltak (HF) og fekk samstundes tilgang til forskarressursar gjennom Verdiskaping 2010 i Norges Forskningsråd.

Historia til bedriftene i INC gruppen er ein historie om samarbeid mellom bedrifter. INC Gruppen vart etablert då Per Arvid Nødseth og Oddgeir Igland i 1985 sameinte kreftene for å bli leverandørar til oljeindustrien. I dag er INC Gruppen 18 verksemder med omsetnad på 700 millionar og 483 tilsette (2005 tall).

Nødseth starta og dreiv NBN Elektro frå sommaren 1979 og Igland overtok ved "management takeover" West Industri Service AS januar 1981. Då oljeverksemda flytta nordover på norsk sokkel såg Igland og Nødseth sjansen til å delta i marknadsområdet for fleirfagleg vedlikehald. Saman starta dei INC Invest AS som holdingselskap og bygde fleire tekniske disiplinverksemder rundt denne kjernen. Slik vart INC Gruppen etablert. Ingeniørressursane vart samla i INC Engineering. Stillas og overflatehandsaming vart samla i INC Construction. Elektro- og automasjon kompetansen var samla i NBN Elektro, mens West Industri Service tok seg av produksjon av rør og stålkonstruksjonar. Slik kunne dei levere komplette tenester retta mot oljeindustrien.

Då Botnaneset Industriselskap outsourcet drifta av oljeforsyningsbasen Fjord Base i 1985 fekk INC Gruppen tilslaget og etablerte Fjord Base AS same år. Satsinga på offshore vedlikehald førte til 7 års samanhengande vedlikehaldsoppdrag på Gullfaks B og Veslefrikk der bedriftene saman leverte og konkurrerte om fleirfaglege anbod på tvers av formell organisering.

INC er kommunen sin største private arbeidsgjevar og er ein hjørnesteinsbedrift, men utanfrå framstår gruppa 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 opprett av torsk. Storleiken på selskapa varierer frå det største med 115 tilsette til det minste med 2 tilsette.

#### 4.1.1 Forprosjektfasen

Situasjonen i Flora tidleg på året i 2004 var dramatisk. Arbeidsløysa auka og 1500 av dei 5000 arbeidsplassane i kommunane var anten trua av nedlegging eller allerede nedlagd. 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 ved at sjukehuset vart nedklassifisert til nærsjukehus, tollstasjonen og postsorterings-sentralen vart nedlagt. Omlegginga på sjukehuset reduserte talet tilsette med 100, tollstasjonen hadde 5 tilsette og postens sorteringsentral hadde 20 tilsette. 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 partbasert 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 mogelege 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. Næringshagen har fokus på marine næringar.

For å få etablert eit samarbeidsprosjekt vart det oppretta ei forprosjektgruppe med medlemmar frå LO, NHO, Innovasjon Noreg og Vestlandsforsking. Forskarar frå Vestlandsforsking vart engasjert som koordinatorar. Den første oppgåva til VS2010-forprosjektet var å etablere kontakt med verksemder 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 marknadsarbeidet i selskapa og dei såg på partsbasert samarbeid som ei mogelegheit til å involvere alle tilsette i dette arbeidet. Eit anna element i prosjektet var å auke samarbeidet mellom selskapa i gruppa og mellom leiing 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.

#### 4.1.2 Tidleg fase

INC Gruppen starta opp ei satsing for å omstille bedriftene frå produksjonsorientering til marknadsorientering. 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 meir marknadsorienterte ville selskapa bli styrka på lang sikt. Dette var eit 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 arbeidsteam 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 og Skipsservice (WISS) er svært effektive i forhold til tilsvarande medarbeidarar på eit 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 arbeide med problemstillingar i eige selskap og hadde lite kjennskap til kva tillitsvalde i andre delar av gruppa arbeide 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.

#### **4.1.3 Skepsis og tillitsbygging**

Like etter 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. Dei sakne forankring av prosjektet i bedriften og var difor skeptisk til om forskinga ville vere relevant. Som eit svar på denne utfordringa vart det arrangert eit møte mellom leiarane i INC Gruppen og forskarane i Vestlandsforsking. 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 å delta på. Det høyrer med til historia at heller ikkje forskarane hadde høyrte om kurset. Konklusjonen på møtet vart at INC Gruppen likevel ønska å vere med i pilotprosjektet, men at deltakinga måtte vere på deira premisser. I etterkant vart det halde ei rekkje møte for å sikre innhaldet og forankringa av pilotprosjektet intern 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 at "enno eit nytt prosjekt". Dei argumenterte med at selskapa hadde starta opp mange prosjekt dei siste åra, men at desse ikkje hadde ført til endring. "Kvar er resultatet frå tidsstudien som vart gjennomført i fjor?" Forskarane tok del i møta og høyrde på kva deltakarane sa, 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 krevde at prosjektet sin 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 også på utfordringane ved organiseringa av INC Gruppen i mange uavhengige selskap. Til dømes ville fagforeiningane kunne krevje ein konserntillitsvald dersom selskapa var organisert annleis. Trass i ulike meiningar 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 i prosessen for å gje råd om vegen vidare. Målet for pilotprosjektet vart å teste metodar innanfor partsbasert utvikling for å endre kulturen i gruppa og flytte fokus frå å vere produksjonsorientert til å verte meir 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. 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.

#### **4.1.4 Uklare mål for prosjektet og mekling**

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 av 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 kartleggingskonferansar<sup>2</sup> 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 konferanse for tillitsvalde på tvers av verksemdene.

#### **4.1.5 Kommunikasjonsproblem og oversetting**

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 hjalp 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 tok forskarane aktiv del i diskusjonen for å prøve å få fram dei andre deltakarane sine syn. Nokre av samtalanene i gruppene gjekk dårleg fordi dei som var med hadde ulik ståstad. Her prøvde forskarane å vere oversettarar.

---

<sup>2</sup> Ein kartleggingskonferanse er bygd opp på den same måten som ein dialogkonferanse, men her er ikkje eksterne med



#### 4.1.6 Kompleksitet og analyse

Det skriftlege resultatet av konferansane er forskarane sine eigne notatar og ei mengde flip-over-ark med strekpunkt. Nokre av desse arka vart laga i gruppearbeid medan andre vart laga i oppsummeringar og konklusjonar tatt i plenum. I denne fasen hadde forskaren 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 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 tillitsvaltnettverket.

#### 4.1.7 Små steg framover: situasjonsbilete ved avslutting av HF-forprosjektet

Pilotprosjektet gjekk over 6 månader, men nokre endringar kan påvisast i INC Gruppen sjølv på denne korte perioden. For det første verkar det som om dei tilsette 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 fellesskapsfølelse 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 med 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.

#### 4.1.8 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 mellom tiden konsentrerte forskarane seg om vitenskapleg publisering. Resultatet vart to artiklar basert på empiri frå forprosjektet.

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 mill 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. På den andre sida 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 månadmøte med tilsette slik det vart bestemt i forprosjektfasen. Derimot var ikkje bedriftsutviklingsutvala i desse bedriftene aktive.

#### 4.1.9 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.*

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 foreta 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 er inviterte til å vere med og der utfordringar for den einskilde bedrift vert diskutert. I begge tilfella vert resultat dokumenterte gjennom eigne oppsummeringar og det vert laga ein handlingsplan for kvar bedrift. Arbeidet i første kvartal 2007 var konsentrert rundt kartlegging, men det er også jobba med oppfølging av dei bedriftene som var med i forprosjektet.

## 4.2 Reiselivet i Aurland

### 4.2.1 Innleiing

Mange turistar både frå Noreg og utlandet har opplevd den ville og lune Flåmsdalen anten frå togvindauget, sykkelsetet eller til fots. Her finn du ein mangfaldig flora, ein spennande geologi og fjellgardar som klarar seg fast på berghyllene. I Flåm er reisa kort til Nærøyfjorden, fjordarmen som no representerar vestnorske fjordlanskapet på UNESCO si verdsarvliste saman med Geirangerfjorden. Dette potensialet for reiselivsutvikling har lokale krefter utvikla ved å syte for vidare drift av Flåmsbana når NSB på midten av 1990-talet ville leggje ned bana. I løpet av 10 år er reisemålet utvikla til eit av dei mest besøkte på Vestlandet med meire enn ein halv million tilreisande kvart år, mange frå Asia. Ein velsmurt transportmaskin med tog, buss og båt har vorte ein suksess i tal turistar. Suksessen viser seg også i økonomiske termar. Overskotet frå Flåm Utvikling er pløgd tilbake i lokale infrastrukturtiltak som cruisekai, Fretheim hotell og Flåmsbanemuseum, for å ta nokre døme. I dag arbeider om lag tjue prosent av Aurland sine knapt 2000 innbyggjarar i reiselivsnæringane.

Suksessen har likevel andre sider i følgje lokale aktørar som har vore aktivt med i denne utviklinga. Berre ein mindre del av turistane stoppar opp og overnattar i kommunen. Du kan oppleve "Norway in a nutshell", ein rundtur med Flåmsbana og båt inn Nærøyfjorden på 2-3 timar. Så kan du reise tilbake til Bergen eller Oslo og puste ut på hotellrommet. Parallelt med utvikling av reiselivet har det skjedd store endringar i jordbruket, ei næring som også har mykje å seie for dette lokalsamfunnet. Det er fleire årsaker til desse endringane. På 1970-talet var det t.d. fleire bønder i Aurland som gjekk over frå mjølkeproduksjon på geit til sau for lettare å kunne kombinere gardsarbeid med anleggsarbeid ved kraftutbygginga i området. På 1990-talet var det tydeleg for fleire av bøndene at den dominerande volumstrategien i landbruket, med stadig lågare pris på produkta, ikkje svarte til dei små og brattlente gardsbruka sine moglegheiter. På denne bakgrunn tok tre småbrukarar initiativ til danning av Aurland natur- og kulturarv (ANKA) med føremål å utvikle ny næring av natur- og kulturverdiane knytt til fjordlandskapet. Dei fekk fleire med seg og organisasjonen vart etablert i år 2000. I starten dreiv ANKA med mobilisering og bevisstgjerung av den utviklingsressursen som småbrukarane forvalta: landskapet og kulturen knytt til bruken av landskapet.

Denne visjonen utvikla seg til ein alternativ strategi for reiselivsutvikling. Nokre av dei lokale aktørane hevdar at den transportfokuserede destinasjonen i Flåm skaper framandgjerung mellom innbyggjarane. Lokalbefolkninga vert statistar for turistar som hastar forbi utan kontakt med innbyggjarane. Ein kan lett føle seg "sett på" og ikkje "sett". Den første situasjonen (sett på) gir uttrykk for ein situasjon kor gjest og fastbuande ikkje er i kontakt med kvarandre, dei kommuniserar ikkje. Gjesten reiser forbi, tek bilete og snakker med dei andre reisande. Den andre situasjonen (sett) gir uttrykk for det motsette: at gjest og fastbuande møtast og delar noko i lag, dei kommuniserar på ein eller anna måte. ANKA ønskjer å få turistane til å stoppe opp å opphalde seg lengre i området for å skape grunnlag for at gjest og fastbuande skal kunne dele noko i lag. For å få det til må innbyggjarane utvikle ferdigheitar til å kommunisere med gjestane slik at det kan skje ei utveksling av informasjon, erfaring eller inntrykk. På det viset vil ein skape eit kulturmøte som kan styrkje medvitet om eiga identitet og kultur for både dei fastbuande og gjesten. Denne strategien kan styrke den immaterielle verdiskapinga. Like viktig er det at strategien, direkte og indirekte, gir nye moglegheiter for inntekt på småbruka (materiell verdiskaping). ANKA byggjer sin verksemd på denne visjonen.

#### **4.2.2 Konkretisering av arbeidet**

For å realisere denne strategien har ANKA arbeidd med merkevarebygging, kompetanseutvikling, nettverks-organisering og entreprenørskap. Lokal mat, aktivitetstilbod i kulturlandskapet og handverksprodukt retta mot turistmarknaden vart utvikla. Mange av ANKA sine medlemmer har ein basis i jordbruket. Den velkjente Underdalsosten står som eit førebilete for andre som er i gong. Osten, og menneska bak, er ambassadørar ikkje berre for Sogn, men for Noreg på varemessar på kontinentet, t.d. på Grüne Woche i Berlin.

ANKA medlemmene møtte utfordringar i forhold til marknadsføring av produkta. I 2004 skipa difor ANKA salsfunksjonen Fjord Oppleving ut frå eit behov for å pakke, profilere og selje aktivitets- og opplevingsprodukt med ein bestemt kvalitet. Etableringa vart gjort mogleg

gjennom direkte tilskot frå Flåm Utvikling. Trass etablering av denne felles salsfunksjonen vart ikkje salet som forventa. ANKA og Fjord Oppleving tok kontakt med Vestlandsforskning for eit samarbeid. Føremålet var å styrke ANKA og Fjord Oppleving sin marknadskunnskap, og betre samarbeidet med andre reiselivsbedrifter i området for å oppnå eit betre sal av dei 35 ANKA medlemmene sine småskalaprodukt.

#### 4.2.3 Utviklingsprosessen og forskarane sine roller

ANKA, Fjord Oppleving og Vestlandsforskning (VF) vart etter forslag frå forskarane samde om å gjennomføre ein utviklingsprosess med breiast mogleg deltaking frå reiselivsbedrifter i Aurland. Hensikten var å utveksle erfaring og kunnskap, søkje etter felles mål og strategiar for å løyse utfordringane med å styrke området sin attraksjonsverdi. Målet var å legge eit grunnlag for vidare samarbeid. Av fellesaktivitetar inneholdt VS2010 prosessen ein dialogkonferanse og ein konferanse for å stake ut den vidare strategien. Mellom desse hadde Vestlandforskning eit midtvegsseminar med oppdragsgjevarane. Forutan det lokale reiselivslaget deltok også overnattingsbedrifter, ANKA-medlemmer, den største aktivitetsbedrifta i området (ut frå omsetning), og offentlege aktørar. I denne prosessen la forskarane vekt på å skape gode arenaer for dialog mellom deltakarane, fokusere på den samla erfaring og kunnskap aktørane hadde, samt å motivere for samhandling. Forskarane la til grunn ei oppfatning om at utveksling av synspunkt og kunnskap mellom dei ulike aktørane kunne styrke forståinga for kvarandre sin ståstad og dermed styrke koordineringa. Deltakarane si eiga forståing av situasjonen og forslag til løysing hadde ein sentral plass. I tillegg til rolla som prosessleiar, formidlar og mild katalysator for samhandling har forskarane også vore proaktive for å vise at aktørane i reisemålet må finne saman. To eksempel på denne meir aktive rolla følgjer.

I førebuingane til midtvegsseminaret oppstod det ulike meiningar mellom forskarane og oppdragsgjevarane for kven som burde delta i seminaret. Forskarane ville halde fram den breie deltaking frå dialogkonferansen og helst styrke denne, medan oppdragsgjevarane ville avgrense deltakinga til småskalabedriftene i ANKA/Fjord Oppleving. Det siste vart resultatet. På seminaret foreslo forskarane m.a. å utvide eigargrunnlaget for Fjord Oppleving til å inkludere dei tradisjonelle reiselivsorganisasjonane for å styrke samhandlinga med desse. Etter seminaret støtta leiinga i Fjord Oppleving dette forslaget, men ANKA var skeptisk. Leiinga i ANKA/Fjord Oppleving gjennomførte difor eit internt ANKA seminar seinare på hausten for å drøfte situasjonen. Der vart det oppslutning om tiltaket om å endre på eigarstrukturen i Fjord Oppleving.

Det andre eksempelet på forskarane sin proaktive rolle kom fram på strategikonferansen på slutten av VS2010 prosessen. Konferansen hadde tittelen "*Aukande motsetnader eller felles mål ? - strategival for reiselivsutviklinga i Aurland*". Her presenterte forskarane, ut frå innsamla materiale, føresetnader for å utvikle samarbeid mellom reiselivsaktørane, kva ein kunne samarbeide om og korleis. Det vart framheva at den samla kompetansen som dei ulike aktørane hadde kunne løfte reisemålet framover ved betre koordinering. Forskarane peika m.a. på behovet for å samordne noko av Reiselivslaget si aktivitet med Fjord Oppleving si aktivitet ut frå omsyn til bruken av offentlege prosjektmidlar. Til slutt oppmoda forskarane til etablering av ein partnerskap for reisemålet ut frå ein trong for felles

møteplassar for å drøfte strategival, informasjon, koordinering og samhandling. Begge forslaga hadde basis i den informasjonen som var komen fram i VS2010-prosessen. Behovet for ein felles møteplass var tatt opp av Fjordarv-initiativet før VS2010 prosjektet kom inn i biletet.

For fleire av deltakarane i VS2010 prosessen var dette første gong dei brukte tid saman på å drøfte status, utviklingsbehov og konkrete tiltak for vidare reiselivsutvikling. Fleire uttrykte at møtet var nyttig. Forskarane klarte derimot ikkje å få representantar frå Flåm Utvikling til å delta, ei heller Innovasjon Noreg og fylkeskommunen.

I tillegg til seminar og konferansar samla forskarane inn informasjon gjennom intervju av tilsette i overnattingsbedrifter, selskap som organiserer turar til området (incomingselskap) og omsetningstal frå småskala opplevingsbedrifter i området. Ein forskar frå Vestlandsforskning deltok også på ein studietur til ein regionalpark i Frankrike, Queyras, saman med småskalabedrifter og andre frå Aurland. Her bidrog Vestlandsforskning fagleg med å setje den franske regionalpark modellen inn i ein norsk kontekst, både for å forstå modellen, nytte erfaringane og trekkje opp debatt for korleis modellen kan tilpassast norske lokalsamfunn. Arbeidet har også utvida Vestlandsforskning sitt fagnettverk nasjonalt og internasjonalt gjennom samarbeid med Aurland Naturverkstad.

#### **4.2.4 Behov for å skape koplingar for å styrke profilering og sal**

Både seminara og forskarane sin eigen datainnsamling viste at eksisterande småskala aktivitets- og opplevingstilboda var lite kjent i reiselivsbedrifter både lokalt og utafor Aurland. Mange av deltakarene i VS2010-prosessen peika på trongen for å ”*skape nettverk, lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt*” for å styrke promotering og sal av produkta.

Deltakarane var samde om at det både var trong for marknadsføring overfor bedriftene lokalt og overfor andre reiselivsbedrifter utanfor Aurland. Oppfatninga var at dersom andre får vite om oss og våre produkt vil det betre salet. Kva form for nettverk og samarbeid som kunne vere aktuelle vart ikkje konkretisert.

Andre strategiar for å styrke utviklingskrafta til området vart også formulert i løpet av prosessen:

- Betre koordinering mellom lokale aktørar, så som reiselivslaget og Fjord Oppleving, for meir effektiv ressursutnytting og profilering
- Styrke kompetanseutvikling og støttefunksjonar for entreprenørar innan småkala opplevingstilbod
- Etablering av ein felles møteplass for alle reiselivsaktørar i området for koordinering og strategiutvikling
- Vidare konkretisering for korleis regionalpark konseptet kan nyttast i norsk samanheng

Ei rekkje tiltak under kvar av desse strategiane vart formulert. I det vidare arbeidet har Nærøyfjorden Verdsarvpark og ANKA tatt på seg fleire av desse oppgåvene. Her møtast mellom anna småskalabedriftene og reiselivslaget.

Forskarane har lagt til grunn at dei lokale aktørane sjølve bør drive utviklingsprosessane. I løpet av VS2010 prosessen gjennomførte oppdragsgjevarar (ANKA og Fjord Oppleving)

sjølve sonderingsprosessar med Reiselivslaget og Flåm Utvikling for å kartlegge moglegheitene for eit tettare samarbeid. Resultatet vart at Fjord Oppleving vart opptatt som eit dotterselskap av Aurland Ressursutvikling AS, mens reiselivslaget vart med i arbeidet med å utvikle stiftinga Nærøyfjorden Verdsarvpark. Stiftinga tek mål av seg å utvikle eit partnerskap mellom ulike private og offentlege aktørar for næringsutvikling tufta på natur- og kulturarven i området. Ei slik utvikling skal vere eit verkemiddel for forvaltning av området slik at natur- og kulturverdiane vert tatt i vare.

### 4.3 Fjord Seafood Norway

#### 4.3.1 Introduksjon

Etter initiativ frå HF<sup>3</sup> sekretariatet vart Vestlandsforskning og VS2010 Sogn og Fjordane i 2005 kopla på Fjord Seafood Norway AS (FSN) sitt prosjekt "*Bedriftsutvikling for et involverende arbeidsmiljø i FSN*" (HF finansiert). FSN hadde allereie eit samarbeid med Nordlandsforskning. Vestlandsforskning hadde komplementær kunnskap som ville vere nyttig i prosjektet. Målet for FSN prosjektet var å styrke samhandling og kunnskap om egen organisasjonen hos den einskilde tilsette, og sikre tilsette høve til kompetanseutvikling i samsvar med selskapet sine behov. Vestlandsforskning deltok i delprosjektet knytt til kommunikasjonsplattform. Målet for dette arbeidet var todelt:

- Utvikle ein heilheitleg kommunikasjonsplattform for selskapet som gir effektiv kommunikasjon utover i organisasjonen,
- Skape møteplassar lokalt og sentralt for at tilsette skal få påverke sin eigen arbeidsplass og gi tilbakemeldingar til selskapet si leiing

Fjord Seafood består av mange einingar spreidd over eit stort geografisk område frå Sogn og Fjordane i sør til Nordland i nord. Selskapet er fullt integrert med funksjonar frå klekking av settefisk via oppdrett til slakteri og sal. FSN har gjennomført ei rekkje endringar i organisasjonen dei siste åra. Som ein del av forprosjektet "One Company 2004" vart det anbefalt å vurdere kommunikasjonsstrukturen i selskapet. Delprosjektet *Kommunikasjon* starta i januar 2006. Samarbeidet mellom prosjektleiinga og forskarane vart organisert i fire steg:

1. Planlegging av undersøkinga og gjennomføring av forstudie
2. Kartlegging av formelle og uformelle kommunikasjonsstrukturer (aktivitetar, møteplassar og arenaer)
3. Analyse og forslag til endringar/forbetringstiltak for kommunikasjonsflyt og involvering
4. Oppfølging av tiltak

Den vidare presentasjonen følgjer denne inndelinga. Prosessen vart leia av ein intern prosjektleiar i FSN i samarbeid med forskarar frå Nordlandsforskning og Vestlandsforskning. Forskarane deltok i prosjektet som diskusjonspartnar og fagleg støtte til prosjektleiar i FSN undervegs i arbeidet. Forskarane bidrog både i forhold til metode og design av prosjektet, i gjennomføringa (på kartleggingskonferansane) og i analyse av innsamla data.

---

<sup>3</sup> HF: Hovedorganisasjonenes Fellestiltak ([www.fellestiltak.no](http://www.fellestiltak.no))

Vestlandsforskning og Nordlandsforskning hadde ei aktiv rolle i utviklinga og gjennomføring av prosjektet.

Både prosjektleiar og styret for prosjektet hadde ei sams oppfatning av korleis kunnskap kunne utviklast i prosjektet. Kunnskap kunne utviklast i eigen organisasjon mellom prosjektleiinga og dei tilsette gjennom samarbeid med forskarar. Derimot var det ulike oppfatningar av kva og korleis tiltak kunne gjennomførast. Det var ulike meiningar om kva som kunne vere gjenstand for endring i selskapet. T.d. var tiltak for å styrke det partsbaserte samarbeidet ikkje prioritert hos leiinga.

#### **4.3.2 Planlegging av undersøkinga og gjennomføring av forstudie**

Hovudundersøkinga vart planlagt parallelt med gjennomføring av ein forstudie av kommunikasjonsstrukturane i selskapet. Denne var i hovudsak basert på intervju av tilsette i ulike avdelingar og funksjonar. Mens forskarane var opptatt av å strukturere arbeidet i fire steg i samsvar med inndelinga ovafor arbeidde prosjektleiar i større grad som at steg 1 og 2 var det same. Dette gav utfordringar i analyse av forstudien og kva konsekvensar han skulle ha. Eit døme på dette var at mens forskarane drøfta opplegget for hovudkartlegging på basis av forstudien (fase 1) ville prosjektleiar drøfte tiltak basert på den informasjonen som var samla inn (fase 3).

#### **4.3.3 Kartlegging**

Hovudkartlegginga omfatta kartleggingskonferansar i kvar avdeling. Desse vart gjennomført med gruppeoppgåver og plenumsdiskusjon eller gruppeintervju med alle eller deler av dei tilsette. Totalt deltok 73 tilsette. Kartlegginga hadde fokus på flyt av informasjon, medverknad i eiga eining, møteplassar, informasjonskanalar og partssamarbeid. Målet var å identifisere prioritert tiltak for betre informasjonsflyt og involvering.

Forskarane bidrog både i forhold til design av konferansane, innsamling av data på konferansane og bidra i analysen. Ved å lytte til dei tilsette var forskarane med på å oversette behova og bringe inn forslag til løysing av problemet ut frå si erfaring.

FSN caset er komplisert sjølv om det omfattar berre ei bedrift med om lag 200 tilsette. Kompleksiteten kjem ved at selskapet er spreidd over eit stort geografisk område, og omfattar heile verdikjeda frå settefisk, via matfisk, til slakting, pakking og sal. Kvar av desse funksjonane krev spesialisert og tilpassa informasjon.

Som del av planleggingsfasen og kartleggingsfasen vart det identifisert minst 10 ulike møteplassar eller nettverk internt i FSN. Tabell 1 under gir ein oversikt over dei møteplassane som eksisterte i FSN ved oppstart av prosjektet. Frå oversikten ser vi at det er stor fokus på sak og lite på dei sosiale nettverka i den geografisk spreidde organisasjonen.

Det er lite informasjon og kontakt mellom avdelingane bortsett frå gjennom avdelingsleiarane. Det er ingen felles møteplassar for dei tilsette i dei ulike avdelingane. Ser vi isolert på matfisk er det heller ikkje lagt opp til funksjonar som støttar samhandling og

kommunikasjon på tvers av driftseiningar og regionar. Røktarsamlingane samlar røktarar i same region. Det gir lite kontakt mellom t.d. røktarar i frå Sogn og Fjordane og Nordland. Frå leiinga er det gitt uttrykk for eit ønskje om at tilsette skal hospitere på andre anlegg for å stimulere eigenutvikling og erfaringsdeling. Kartlegging viste at hospitering er lite brukt. To tilfelle av hospitering vart formidla til forskarane. Begge hospitantane hadde positive erfaringar med ordninga, men det var lite interesse for ordninga mellom dei andre tilsette. Dersom selskapet ønskjer at ordninga skal brukast meir må det til stimuli for å oppnå dette. I dag føler dei tilsette at tiltaket ikkje er fokusert på hjå leiinga, og at dei sjølv har lite igjen for å ta initiativ.

Tabell 1:Oppsummering av nettverk i Fjord Seafood Norway

NETTVERK	AVDELING / FREKVENNS	FORMÅL
Eining – eining (Anlegg)	Settefisk: Årleg røktarsamling	Røktarar + rep frå tipp leiing
	Matfisk: Årleg røktarsamling på regionnivå	Informasjon frå leiing Erfaringsutveksling, kunnskapsutvikling
	Settefisk: 1 gang i måned	Avdelingsleiar + driftsleiarar
	Matfisk: 1 gang i måned pr region, 3 regionar	Gjennomgang driftsrapporter
	Matfisk 2 gonger i året alle samla	Avdelingsleiar + driftsleiarar Informasjon frå leiing, gruppearbeid
	Matfisk: Produksjonsleiing	4 personar med ulikt ansvarsområde
Avdeling – avdeling:	Avdelingsleiar møte: fysisk møte 1 gang i måned, telefonmøte 3 kvar veke	Status og planlegging
Avdeling – administrasjon	Driftsutviklingsmøte: 1 gang pr måned	Avdelingsleiar saman med administrasjons- og økonomidirektør Kvar avdeling set dagsorden
Administrasjon – konsern	Kvar 6. veke	”Portal” mot konsernleiing i Fjord Seafood ASA
Kundenettverk	Knytt til konkrete sal	Kommentarar og reklamasjon

På kartleggingskonferansane gav dei tilsette uttrykk for at dei føler seg utrygge. Vidare viste den at mange av dei tilsette i FSN var skeptiske til endringar og endringsprosessar. Dei hadde erfaring frå tidlegare effektiviserings- og rasjonaliseringsprosessar som hadde medført oppseiingar og endra oppgåver. Dette var merkbart i organisasjonen. Når arbeidet med kommunikasjonsprosjektet kom i gang var dei difor tilbakehaldne. Dei venta på den neste store omstillinga og stilte spørsmålet – ”er det mi stilling, eller mitt anlegg neste gang?” I denne situasjonen prøvde forskarane å vere tillitsbygger.

#### 4.3.4 Analyse og forslag

Det innsamla materialet vart analysert av Nordlandsforskning og Vestlandsforskning i samarbeid med prosjektleiaren. Målet med analysen var å få svar på to spørsmål: 1) Kva system og praksis for flyt av informasjon og kommunikasjon eksisterer i bedrifta? 2) Innan kva område i selskapet er det behov for å betre kommunikasjon? I venstre kolonne i tabell 2 under er resultat av analysen presentert. Resultata vart presentert for og diskutert med



styringsgruppa til prosjektet, med leiargruppa i selskapet og med hovudarbeidsmiljøutvalet på ulike tidspunkt i løpet av våren 2006. På grunnlag av desse innspela fremma forskarane og prosjektleiarane fem prioriterte tiltak (høgre kolonne). Fire av desse ville kunne finansierast av prosjektet medan eit vil krevje ekstra finansiering.

Tabell 2: Kopling mellom analyse og prioriterte oppgåver

ANALYSE		PRIORITERTE TILTAK
A. Tilpassa informasjonssystem og kommunikasjonsrutinar i verdikjeda	➔	A. Laksefakta B. Benchmarking C. Informasjon slakteriet
B. Styrke graden av brei medverknad hjå både tilsette og mellomleiarane	➔	D. Involvering røktarar E. Samarbeidskonferanse (Krev ekstra finansiering)
C. Utvikle kontakt mellom avdelingar og i verdikjeda		Ingen prioriterte tiltak no
D. Tilpasse og utvikle system for IKT		Ingen prioriterte tiltak no

#### 4.3.5 Oppfølging av tiltak

Frå prosjektet starta i januar 2006 har ein viktig del av prosjektet vore å forhandle projektrammer, kva skal kartleggast, kva seier analysen og kva skal prioriterast, i tillegg kjem spørsmålet om korleis forskarane skal inkluderast og bidra. I denne fjerde fasen av arbeidet stod slike spørsmål sentralt.

Etter at prosjektleiar og forskarane konkluderte med å forslå dei fem tiltaka A-E gjekk prosjektet inn i ein uklar periode i forhold til gjennomføring av tiltak. Det var uvisst om selskapet ville gjere seg nytte av forskarane vidare. Resultatet av drøftingar i selskapet og mellom selskapet og forskarane var at selskapet sjølv ville gjennomføre tiltaka C og D, mens dei ønska deltaking frå Vestlandsforskning mht. tiltak A og E. Vestlandsforskning utforma så eit opplegg for korleis desse to tiltaka kunne gjennomførast med brei deltaking frå dei tilsette i selskapet. Dette arbeidet kom aldri i gong. Selskapet gjekk på nytt inn i ein fusjoneringsprosess. Denne gongen med Pan Fish og Marin Harvest. Prosjektet vart dermed stilt i bero. Styret for VS2010 Sogn og Fjordane engasjerte seg for eit framhald av prosjektet. Det vart fremja argumentasjon for at prosjektet ville vere nyttig for det nye selskapet. Ved årsskriftet 2006/2007 vart prosjektet tatt ut av VS2010 Sogn og Fjordane sin aktivitet då styret ikkje fekk nokon tilbakemelding frå det nye selskapet.

#### 4.4 Styret for VS2010 Sogn og Fjordane

Vi avgrensar oss her til å omtale tre forhold ved styret sitt arbeid: 1) deltakinga i styret gjennom dei tre åra prosjektet varte, 2) styreseminar 8. desember 2005 og 3) delprosjekt reiseliv. Grunnen til at vi omtaler styreseminaret og ikkje alle styremøta er av plass- og kapasitetsomsyn. Vi meiner at styreseminaret gir eit dekkande bilde av utfordringane styret og prosjektet hadde. Delprosjekt reiseliv omtaler vi i forlenginga av både deltakinga i styret og styreseminaret fordi det illustrerer premissane for styret sitt arbeid.

#### 4.4.1 Deltaking i styret

Desse organisasjonane var representert i styret som faste medlemmer (namn på representant i parentes):

- Innovasjon Noreg Sogn og Fjordane (Halvor Flatland)
- LO i Sogn og Fjordane (Arvid Langeland)
- NHO Sogn og Fjordane (Karin Halle)
- Sogn og Fjordane Fylkeskommune (Velaug Veum)
- Vestlandsforskning (Agnes Landstad, frå august 2005)

I tillegg hadde sekretariatet til VS2010 programmet i NFR høve til å delta med observatørar. LO og NHO nasjonalt deltok i sekretariatet i VS2010 og var observatørar i VS2010 Sogn og Fjordane styret. Det vart avholdt 10 ordinære styremøte i VS2010 Sogn og Fjordane i perioden 2004-2006. LO Sogn og Fjordane, NHO Sogn og Fjordane og Vestlandsforskning deltok på alle desse møta. Innovasjon Norge deltok på 7 av møta, mens Sogn og Fjordane fylkeskommune deltok på 6 av møta. Utsendingane frå LO og NHO nasjonalt deltok på 5 av møta. Vestlandsforskning deltok også med prosjektleiar på kvart møte og med forskarar avhengig av kva tema som stod på sakskartet. I tillegg deltok det nøkkelpersonell frå bedriftene: INC deltok på tre av møta, mens reiseliv og Fjord Seafood Norway deltok på eitt møte kvar. Alle dei 5 regionale medlemmene i styret deltok på styreseminaret i prosjektet 8. desember 2005. Innovasjon Norge deltok med andre enn sin faste utsending på seminaret.

Styret vart leia av regiondirektør i NHO Karin Halle frå 2004 og fram til 13. september 2005. Frå den datoen overtok fylkessekretær Arvid Langeland leiaroppgåva ut prosjektperioden (1. juli 2007).

#### 4.4.2 Strategiseminar for styret

På VS2010 Sogn og Fjordane styremøtet 13. september 2005 vart det bestemt å gjennomføre eit styreseminar på slutten av året for å stake ut vidare hovudstrategiar for prosjektet. På seminaret deltok Karin Halle frå NHO, Arvid Langeland frå LO, Rune Fromreide frå Innovasjon Norge, Velaug Veum og Lars Hustveit frå Sogn og Fjordane fylkeskommune og Agnes Landstad frå Vestlandsforskning. Frå Vestlandsforskning deltok også forskarane Eivind Brendehaug, Carlo Aall, Jan Erik Weinbach og Geir Liavåg Strand.

Føremålet med seminaret var for det første "å utvikle ein felles plattform og prioriteringar for korleis VS2010 kan brukast inn mot andre aktivitetar for innovasjon og næringsutvikling i fylket, og ikkje minst omvendt (altså korleis andre tiltak kan nytte VS2010). Dette bør munne ut i ein handlingsplan."<sup>4</sup>

For det andre var planen at styret på seminaret skulle drøfte vidare prioritering av næringar og bedrifter dei siste åra i prosjektet. Det var også eit mål å få utarbeidd eit mandat for styrets arbeid. I forkant av styremøtet laga forskarane eit utfordringsnotat i den hensikt at styremedlemmene skulle kome med førebudde innlegg på seminaret. Notatet peika m.a. på at:

---

<sup>4</sup> Frå referat frå styremøte i VS2010 Sogn og Fjordane 13. september 2005.

”Det er ønskeleg at kvart styremedlem held eit førebudd innlegg på seminaret med desse tema:

- kva kan min organisasjon bruke VS2010 til?
- korleis kan min organisasjon nytta VS2010 i sin aktivitet?
- kva min organisasjon vil *prioritere av ressursar* (tid og pengar) i VS2010”

Seminaret vart gjennomført 8. desember 2005. Forskarane viste til at det skjer ein samordningsprosess nasjonalt mellom Forskningsrådet, SIVA og Innovasjon Noreg for dei innovasjonsretta verkemiddel, inkludert VS2010. Dei nasjonale aktørane forventar at det vert sett i gang ein tilsvarande prosess regionalt.

#### *Innlegg av NHO*

NHO viste til at forskinga har vore både pådrivar og fagleg lagspelar i utviklinga og fornyinga i dei verksemdene ein har vore involvert i, men at det er likevel grunn til å vurdere kva vi får ut av dette i form av nytteverdi mhp. forskning for verksemdene, og for partnerskapen. NHO kan nytte VS2010 til:

- involvere medlemsbedrifter i prosjektet
- pådrivarrolla for næringsutvikling og innovasjon og nye arbeidsplassar (samfunnsrolla)
- utvikle partnerskapen som NHO er avhengig av

NHO nyttar VS2010 i sin aktivitet i dag. Det er grunn til å spørje om NHO kan integrere VS 2010 betre i våre prosjekt:

- Mangfald i Leiing
- Ungt Entreprenørskap, rekruttering og utdanning
- Inkluderande Arbeidsliv
- Industrifylket Sogn og Fjordane
- Vedlikehald av organisasjonar og medlemsbedrifter
- Kompetanseheving, Ny kunnskap

#### *Innlegg av LO*

LO meinte at VS2010 kunne vidareutvikle det partsbasert samarbeid ute i bedriftene med spesielt fokus på dei tillitsvalde. Delmål: Nye arenaer og samarbeidsformer i den enkelte bedrift, auke verdiskaping og skape attraktive arbeidsplassar (kompetanseauke og betre arbeidsmiljø).

LO viste til behov for å styrke bedriftsnettverka i S&F. Her har vi historisk vore dårlege, men utviklinga til dømes i Stryn er positiv. Vi må marknadsføre VS2010 i bedriftene. Næringslivet i Årdal er meir enn Hydro, men ingen av desse partane kjenner til VS2010. VS2010 er samarbeid om omstilling og kan hjelpe til med forankringa av prosessen hjå tillitsvalde og tilsette. LO Sogn og Fjordane har lite ressursar. Hovudtiltak vil vere kommunikasjon og informasjon frå VS2010 til dei tillitsvalde og bedriftene NHO samhandlar med. For LO er det eit krav om at partsbasert samarbeid må inngå i den grad VS2010 prosjektet går inn i einskildbedrifter, men er ikkje eit absolutt krav for alle i eit bedriftsnettverk.

#### *Innlegg av Sogn og Fjordane fylkeskommune (FK)*

FK tok til orde for at VS2010 burde vektlegge lokale innovasjonssystem framfor regionale, og ta utgangspunkt i bedriftene sine behov. Kvardagsinnovasjonar lokalt er det sentrale.

Representanten viste til at seminaret hadde ei god "timing" i høve til andre aktivitetar med fokus på kompetanse. Fylkeskommunen ønskjer å medverke til at innovasjon / forskning og utvikling vert ein del av prioriterte program og prosjekt i høve til samarbeidstiltaka.

FK viste til at eit hovudproblem med å utvikle triple helix i Sogn og Fjordane at FoU-tilbydaren (Vestlandsforsking) er ein av dei tre partane som er med. Fylkeskommunen ser det som viktig å halde FoU utanfor dette samarbeidet. Ein ønskjer fritt val når det gjeld kjøp av FoU-tenester. Det er uheldig at FoU er ein del av Triple Helix. For å hindre framtidige bindingar har fylkeskommunen bestemt å nytte Kunnskapsparken for å greie ut korleis FoU kan inngå i arbeidet med Triple Helix i Sogn og Fjordane. Representanten frå fylkeskommunen konkluderte difor med at Fylkeskommunen kan derfor ikkje på noverande stadium ta stilling til korleis arbeidet skal førast vidare.

FK tok til orde for å utvikle **eit** tema der Fylkeskommunen og kunnskapsmiljøa er godt samkøyrt om reelle mål og strategiar. Småskala nisjeproduksjon basert på natur og kulturressursar kunne vere eit slikt tema. Både arbeidet i Aurland mot reiseliv og industri i Florø var i samsvar med fylkesplanarbeidet (...) Fylkeskommunen kan bruke VS2010 i samband med prioriterte tema i fylkesplanen.

#### *Innlegg av Innovasjon Norge (IN)*

IN viste til at det var ein del omtale av VS2010 i IN, men søk på intranettet til IN gav berre 15 treff om VS2010. VS2010 er ikkje mykje integrert i aktiviteten til IN. Det er fokus på bedriftsinterne prosessar og samspel i eigen organisasjon og bedriftsnettverk. Aktivitetar som ligg inne i IN sine planar:

- Design (nettverk)
- Entreprenørskap
- Reiseliv (merkevaren Norge)
- Internasjonaliseringsnettverk
- Marin satsing (Marin Vest)
- Omstillingsarbeid

Alle desse aktivitetane ligg tett opp VS2010. Det er viktig at vi (IN og VS2010) samordnar aktivitetane overfor bedriftene.

#### *Innlegg av Vestlandsforsking*

Vestlandsforsking viste til at fylket ligg på botnen i bruk av forskingsmidlar per innbyggjar (40 % av gjennomsnittet for landet). Dersom vi meiner at FOU er viktig for nyskaping er dette alvorleg. VS2010 skal bidra til økt verdiskaping i bedriftene gjennom *bred medvirkning i både*: bedriftsintern og nettverksbasert innovasjon, samt å understøtte regionale partnerskap for næringsutvikling. Virkemidlet er å utvikle kunnskapsgrunnlaget og formilde dette gjennom deltaking i bedriftsprosessene.

Vestlandsforsking stilte spørsmålet: "Korleis vi kan spele på lag for utvikling av fylket vårt?" Vi må gjere kvarandre gode, var budskapet.

#### 4.4.3 Delprosjekt reiseliv

På styremøtet i oktober 2004 drøfta styret om prosjektet skulle utvidast til å gjelde fleire tema enn industri (Flora) og reiseliv (Aurland). Konklusjonen var at prosjektet burde halde fokus på Flora og Aurland i denne fasen. Grunngevinga var eit ønske om å prioritere relasjonen mellom kunnskapsmiljøet i Sogndal og dei to satsingsområda.

Delprosjekt reiseliv arbeida med bedrifter der tradisjonelle partsbaserte problemstillingar var lite aktuelt pga. storleiken på bedriftene (enkeltmannsforetak og organisasjonar med 1-2 tilsette). På styremøte i februar 2005 vart det reist spørsmål om den partsbaserte dimensjonen i delprosjekt reiseliv. Det vart arbeidd aktivt overfor Fjord1 Fylkesbaatane og Fretheim Hotel for å få desse med i prosjektet for å styrke dei tradisjonelle partsbaserte problemstillingane. Styret såg det som svært viktig at partssamarbeidet kom i gang i delprosjektet og at partane i arbeidslivet regionalt og nasjonalt kunne bidra til å få dette i stand.

På styremøtet i april 2005 vart det reist spørsmål om VS2010-arbeidet i Aurland skulle nedprioriterast og erstattast av arbeid mot Fjord1 Fylkesbaatane. Konklusjonen vart at arbeidet med nettverket (i Aurland) skulle gå vidare. I forhold til Fretheim hotell vart det konkludert med at resultatet av eit evt. forprosjekt støtta av IN ville vere avgjerande om det vart vidare VS2010 satsing. Som del av dette vart det foreslått å sjå på ei kobling mot Sunnfjord Hotell og den erfaringa dei hadde med deltaking i HF-prosjektet "Ny sjanse".

I løpet av 2005 arbeidde forskarane ifht. både transport- og overnattingsbedrifter for å inkludere det partsbaserte elementet, utan å få til ein langsiktig løysing. Vestlandsforskning gjennomførte eit arbeid for Fylkesbaatane m.a. i form av eit skriftleg forslag til ein organisasjonsprosess for den landbaserte delen av bedrifta, men bedrifta utsatte gjennomføring av ein slik prosess.

På styremøtet i juni 2006 i VS2010 Sogn og Fjordane drøfta styret tematiske prioriteringar i prosjektet sin slutfase. Det vart då foreslått å ikkje vidareføre reiseliv i prosjektet. Dette vart vedteke einstemmig utan debatt. Dei nasjonale LO og NHO observatørane i styret for VS2010 Sogn og Fjordane var gjennom prosjektperioden kritiske til å inkludere reiselivbedrifter utan eit partsbasert fokus i prosjektet.

## 5 Drøfting

---

Her drøfter vi dei fire historiane i lys av teori presentert i kapittel 3. Hensikten er å svare på spørsmåla:

- Korleis påverkar nettverksorganisering bedriftene sin fleksibilitet og sårbarheit? (omtalt i 5.1, 5.2, og 5.3 nedanfor)
- Korleis har kunnskapssynet og rolla til deltakarane i styret i prosjektet påverka arbeidet? (omtalt i 5.4 nedanfor)
- I kva grad er metoden dialog og brei medverknad egna som verkemiddel for å skape endring og utvikling? (omtalt i 5.5 nedanfor)

I det første spørsmålet fokuserer vi på korleis ulik tilpassing påverkar bedriftene sin sårbarheit og fleksibilitet. I det andre spørsmålet fokuserer vi på deltakarane i styret og ikkje på bedriftene, mens i det siste spørsmålet ser vi både på bedriftene og styret.

Først nyttar vi Perrow sin modell (omtalt i kapittel 3) for å analysere korleis endringane i og mellom bedriftene påverkar grad av fleksibilitet og sårbarheit. Sårbarheit er ikkje nødvendigvis uønska. I nokre perioder kan det vere hensiktmessig å ha faste koplingar til andre bedrifter, mens i periodar med andre rammevilkår kan det vere rasjonelt med meir lause koplingar. Bedriftene bør vere bevisst korleis dei tilpassar seg. Dei må vere klar over at faste koplingar kan auke sårbarheita, mens svake koplingar kan gjere ei ønska endring i fleire bedrifter vanskelegare.

For å svare på spørsmål to ovafor nyttar vi modell for kunnskapssyn og deltaking for å drøfte prosessane i VS2010 Sogn og Fjordane. Modellen gir fire idealiserte posisjonar ut frå dimensjonane:

- vi kan hente inn kunnskap utanfrå – kunnskap må utviklast lokalt
- andre er gjenstand for endring – også eigen organisasjon er gjenstand for endring

Hensikten er ikkje å fokusere på at ein posisjon er meir rett ein ei annan, men å vise at dersom deltakarane i ein og same prosess, så som V2010 Sogn og Fjordane, inntek ulike posisjonar kan samhandling verte vanskeleg.

Til slutt vurderer vi i kva grad metoden dialog og brei medvirkning er egna som verkemiddel for å skape endring og utvikling.

### 5.1 INC Gruppen

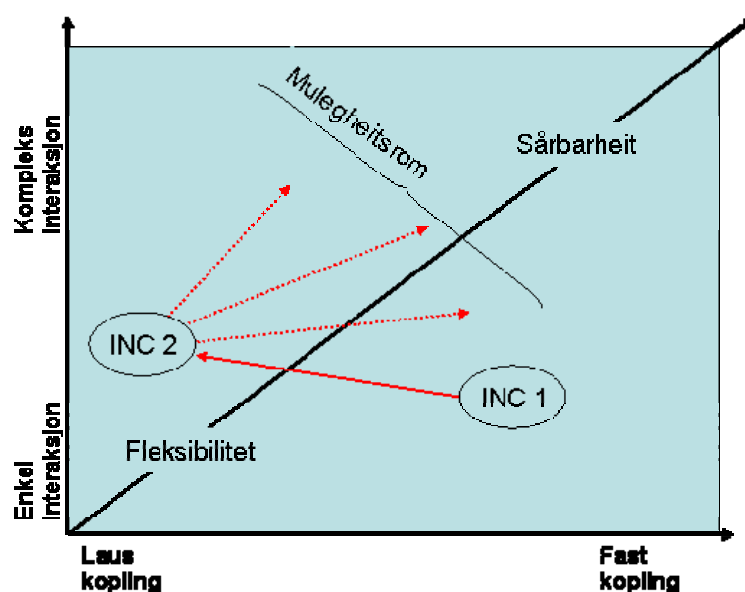
Ved etablering av INC Gruppen var bedriftene laust kopl. For å verte leverandør og service produsent for offshore-industrien vart banda mellom bedriftene styrka. Etter kvart som dei bygde fleire disiplinbedrifter under INC paraplyen var tanken at desse skulle vere tett kopl saman, ein skulle på ein enkelt måte sette saman fleirfaglege pakkar der INC Engineering

var tenkt ein koordinerande rolle, i eit horisontalt nettverk. I forhold til modellen til Perrow endra ein på relasjonane mellom bedriftene i form av fastare band. Dette fungerte så lenge INC Gruppen hadde store vedlikehaldsoppdrag innan Offshore.

Seinare vart koplingane mellom bedriftene lausare, dei opererte meir og oftare sjølvstendig enn som del av ein fleirfaglig organisasjon med faste band (merka med INC 1 i figuren under). Til dømes i staden for å nytte nettverket bygde fleire av bedriftene opp sin eigen engineeringstab, og i staden for å levere fleirfaglige pakkar gjekk fleire og fleire av bedriftene over til å selje eigne produkt og tenester til kundar utenfor gruppen.

I figuren under er denne utviklinga representert med den heiltrekte pila. Kommunikasjon mellom bedriftene vil vi karakterisere som relativ enkel, men samtidig meir kompleks. Kommunikasjonen er enkel fordi den i hovudsak føregjekk mellom ei handfull menneske som kontrollerte selskapa. Den er kompleks fordi mykje av kommunikasjonen føregjekk munnleg og meldingar vart ikkje kommunisert i formelle planlagde lineære strukturar som til dømes gjennom styremøte, men heller i lite synlege strukturar og i møte mellom enkeltpersonar. Samtidig vart det utvikla kompetanse og etablert felles haldningar til kvalitet, helse, miljø og sikkerheit som er avleira i heile INC Gruppen.

Årsaka til denne endringa har vi ikkje gode data for å omtale, men sannsynlegvis hadde det med endring i oppdragsstrukturen å gjere. Når INC Gruppen ikkje lengre hadde dei store og omfattande vedlikehaldsoppdraga innan offshore måtte dei søkje nye marknader. I denne prosessen var det frå leiinga sett på som rasjonelt at banda mellom bedriftene vart svakare. Den einskilde bedrift vart meir fleksibel og autonom for å verte betre i stand til å hente inn nye oppdrag.



Figur 3. Ulike vegval for INC Gruppen

Kartlegginga som vart gjort i fem bedrifter som del av forprosjektet viste at det var lite av den opphavlege fellesskapskjensla att etter endringa frå INC 1 til INC 2. Koplingane mellom bedriftene vart lausare. Dei tilsette følte ikkje at bedriftene drog lasset saman. Det var få felles oppdrag, og fleire av bedriftene hadde lite med oppdrag og tilsette vart permitterte. Det var m.a. samanfall mellom lågkonjunktur i skips- og verftsbransjen rundt tusenårsskiftet og endringane i INC Gruppen sin tilpassing. Bedriftene i INC Gruppen opplevde også at kundane begynte å stille større krav til fleksibilitet, sertifisering og kvalitet. Behovet for kompetanse endra seg. Ei nærliggande tolking er at endring i rammevilkår (marknaden) gav endring i gruppen sin strategi. No måtte kvar og ein bedrift klare seg så godt dei kunne sjølve.

Initiativet frå LO og NHO for å etablere eit partbasert utviklingsprosjekt i Flora var dermed ein alternativ strategi, i forhold til INC leiinga sin strategi, for å møte utfordringane. Målet var å styrke samhandlinga mellom bedriftene og i bedriftene ved at ulike aktørar møttest - til dømes eigarar, leiarar, tilsette og tillitsvalde – for å diskutere mogelege løysingar på utfordringane. Leiarane i INC Gruppen gjekk etterkvart med på å delta i VS2010-prosjektet. Dialog og brei medverknad som metode for endringsprosessane fekk etterkvart tilslutning. Vilkåret frå leiinga var at det vart kopla til deira strategi om å endre fokus frå produksjons- til marknadsorientering i og mellom bedriftene.

På dette tidspunktet vart VS2010 prosjektet og Vestlandsforsking kopla til INC Gruppen. Konsernet definerte eit behov for å finne felles satsingsområde og nye samarbeidsområde for å styrke bedriftene individuelt og INC Gruppen som eit nettverk. Eit av tiltaka var etablering av tillitsvaldnettverket TINC . Dette påverkar INC Gruppen på ulike vis. Det gir tettare band mellom tillitsvalde og tilsette i dei ulike bedriftene noko som kan auke sårbarheita. Samtidig er TINC med på å betre kommunikasjonen mellom tilsette og leiarane ved at nettverket er representert i teknisk forum, og ved større merksemd på partsbaserte metodar i verksemdene. Dette er med på å minke konfliktnivået og dermed sårbarheita.

INC Gruppen kan no velje ulike strategiar for å styrke nettverket sitt. Her er det viktig å ha med seg at i visse tilfelle er det rasjonelt å ha faste koplingar (dvs meir sårbar), medan i andre tilfelle er det ikkje slik. Det er derfor viktig å heile tida vurdere om tiltaka eller strategiane påverkar sårbarheita i ønska retning, dette må vurderast utfrå den enkelte bedrift, og i høve nettverket som eit samla system. Dersom einingane i nettverket er for tett kopla kan det auke sårbarheita. Dersom kommunikasjonen vert for kompleks, ved at dei som er med må ta for mange omsyn, aukar sårbarheita. Dei tre stripla pilene i figur 2 illustrerer ulike utviklingsvegar og dermed mulighetsområde. Nokre tenkte døme som kan påverke sårbarheit.

- Tette koplingar t.d. dersom ei anna bedrift i INC Gruppen kan levere eit produkt så skal det kjøpast der uavhengig av om prisen er konkurransedyktig → lager 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.

I Sogn og Fjordane har mange bedrifter erfaring med å arbeide i nettverk, særleg erfaring er det med underleverandørnettverk, der større verksemdar knyt til seg ei rekkje lokale underleverandørar. Slike underleverandørnettverk er sterkt styrte frå hovudbedrifta. I samband med omstillingsarbeidet i Årdal, Høyanger og Florø har fleire underleverandørbedrifter endra sin tilpassing, m.a. ved utvikle nye marknader for eksisterande produkt og utvikle nye produkt på etablerte marknader. Dette var delvis situasjonen også for INC Gruppen. Dei endringsprosessane som er omtalt her kan difor også vere relevante for omstillingsprosessar i andre grupper av bedrifter.

## 5.2 Reiselivet i Aurland

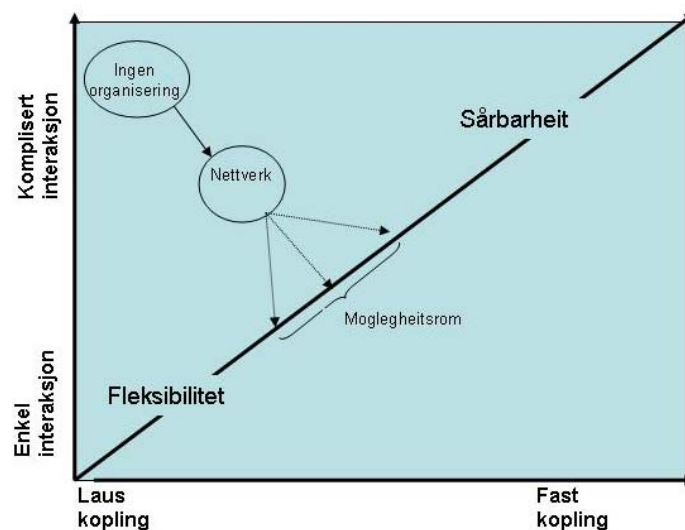
Her analyserar vi integrasjonen mellom reiselivsaktørane i Aurland i lys av Perrow sin modell. Vi tek utgangspunkt i tre endringsprosessar: 1) oppretting av Aurland Natur- og Kulturarv (ANKA) og Fjord Oppliving 2) Arbeidet for å styrke samarbeidet mellom småskalabedriftene og dei konvensjonelle reiselivsaktørane i området for å betre sal av småskalaprodukt (VS2010 prosessen) og 3) Initiativet for utvikling av ein regionalpark med definerte kvalitetsmål for den natur- og kulturbaserte verdiskapinga (Nærøyfjorden Verdsarvpark). Desse prosessane heng saman både i tid og tematikk. For å få gevinster av den første prosessen vart det sett i gang arbeid for å betre samarbeid mellom det småskala- og storskala reiselivet (2). Mens den andre prosessen hadde eit avgrensa føremål utvidar den tredje prosessen perspektivet til ein større heilskapleg satsing for lokalsamfunnsutvikling. Føremålet er å styrke den strategiske reiselivsutviklinga i området ved å tilpasse næringsutviklinga slik at den ivaretek verdiane i natur- og kulturarven. Slik vi tolkar dette skjer det ved å styrke sambandet mellom den individuelle (bedrift) og den kollektive (felleskapet sin) rasjonaliteten. Fellesgoda vert søkt tatt vare på ved å gjere det rasjonelt (lønsamt eller på anna måte meningsfullt) for bedrifter, grunneigarar og andre å bidra til å vedlikehalde og utvikle desse goda.

Først skal vi drøfte endringane mellom aktørane med vekt på den vertikale aksa i Perrow sin modell: frå kompleks til enklare intraksjon mellom aktørane. Alle dei tre prosessane omtalt over kan bli forstått på samme måte langs denne dimensjonen. Intensjonen er å gjere relasjonane mellom dei ulike reiselivsaktørane mindre komplisert (enklare), både internt i Aurland og i forhold til omgjevnadene. Organisering i ANKA har til hensikt å styrke natur- og kulturbasert verdiskaping gjennom nettverksorganisering, merkevarebygging og entreprenørskap. For å profesjonalisere marknadsarbeidet oppretta ANKA Fjord Oppliving for å ta seg av profilering av produkt, setje saman produkt (pakking) og sal. I lys av Perrow sin modell er dette endringar for å forenkle relasjonane mellom aktørane både internt i Aurland og ekstern i forhold til reiselivsmarknaden, ei rørsle nedover i modellen.

Dei to andre prosessane, samarbeid mellom småskala- og storskala bedriftene, og Regionalparkprosessane, kan verte forstått som ei vidare utvikling langs den same dimensjonen: til enklare samhandling mellom aktørane. I følge Perrow sin modell gir ei slik

endring forventning om mindre sårbarhet og større grad av fleksibilitet. Mange av deltakarane i VS2010 prosessen understreka behovet for eit felles forum mellom reiselivsaktørane for koordinering og felles strategiutvikling. Særleg småskalaaktørane påpekte at eit slikt tiltak ville gjere reiselivsnæringane i området meir robuste.

Vi finn hindringar for ei endring mot enklare koplingar mellom nokre av aktørane i Aurland. Relasjonene mellom grupper av reiselivsaktørar har vore, og er delvi komplisert på grunn av svak koordinering. Både uttale frå einskildbedrifter og VS2010 prosessen viste dette. Kompliserte relasjonar og lite koordinering mellom nokre grupper av aktørar i Aurland svekkar reisemålet sin slagkraft og profil mot eksterne aktørar. Det kan vere fleire grunnar for at det er slik, både kulturelle, økonomiske og organisatoriske. Under VS2010 prosessen kom det fram at etableringa av Aurland Ressursutvikling ved hjelp av kommunale midlar midt på 1990-talet skapte forventningar mellom reiselivsbedriftene i kommunen. Fleire forventa at Aurland Ressursutvikling og deira datterbedrifter (t.d. Flåm Utvikling) skulle verte ei drivkraft i reiselivsutviklinga ved å trekkje med seg dei andre bedriftene i området. Uttale frå nokre bedrifter tyder på at denne forventninga ikkje er tilfredstilt. Flåm Utvikling deltok heller ikkje i VS2010-prosessen. Anna forskning viser at ulike interesser i lokalsamfunnet, også tunge økonomiske aktørar, bør delta i fellesfora som har til hensikt å påvirke reiselivsutviklinga (Zachrisson, Sandell, Fredman, & Eckerberg, 2006).



Figur 4. Kva kopling og samhandling mellom bedriftene har å seie for reiselivet i Aurland

Vår drøfting starta med å sjå på endringar frå det kompliserte til det enkle, mens vi no vil bringe inn dimensjonen lause kontra faste koplingar. Med andre ord den horisontale aksa i Perrow sin modell. Med faste koplingar meiner vi at endring ein plass fører automatisk til den same type endringar ein annan plass. Lause koplingar gir det motsette, endring ein plass gir ikkje automatisk endring ein annan plass. Autonomi er eit ein tilstand med lause koplingar. Oppretting av Fjord Oppleving for å ta seg av pakking, promotering og sal av småskalaprodukt for bedriftene kan vi forstå som ei endring mot fastare koplingar med

mindre grad av autonomi. Behovet for å formalisere ansvars- og arbeidsoppgåver mellom den einskilde opplevingsbedrift og Fjord Oppleving meldte seg raskt. Ikkje minst ved samansette produkt der fleire tilbydarar inngår. Samhandlinga mellom bedriftene og mellom bedriftene og Fjord Oppleving vart dermed fastare. Dersom alle bedriftene i nettverket leverer det som er forventa vil samarbeidet fungere, men dersom ein sviktar så vil det i eit tett koplantnettverk få konsekvensar for andre i form av auka sårbarheit. Likeeins vil svakt sal frå Fjord Oppleving råke dei bedriftene som har faste koplingar til salsorganisasjonen, dvs. dei bedriftene som legg alt sitt sal gjennom Fjord Oppleving.

Det ser ut for at småskalebedriftene har teke høgde for denne type sårbarheit ved å halde fram med eige sal i tillegg til sal gjennom Fjord Oppleving. Nokre bedrifter sel ikkje gjennom Fjord Oppleving i det heile. Samla sett gjer dette at Fjord Oppleving si rolle vert mindre enn tiltenkt. Skal ein både ivarata den einskilde bedrifts omsyn til å vere robust (ikkje sårbar) samstundes som Fjord Oppleving skal ha ein rolle, må mange verksemdar selje delar av sin produksjon gjennom Fjord Oppleving.

Eit anna forhold er at Fjord Oppleving vart ein del av Aurland Ressursutvikling i løpet av VS2010 prosessen. Spørsmålet er om denne endringa har svekka Fjord Oppleving sine moglegheiter for å verte ein samlande funksjon for pakking, profilering og sal av opplevingsprodukt i Aurland. Det er tette relasjonar mellom datterbedriftene i Aurland Ressursutvikling, og svakare relasjonar med dei mange verksemdene utanfor AR.

Vi reiser desse spørsmåla fordi vi ikkje har noko eintydlig svar, men for å rette søkjelyset på at ulike organisatoriske løysingar kan gi ulike resultat. I lys av Perrow sin modell ser vi ulike utviklingsbaner avhengig av kor faste band det er mellom aktørane. Viften av moglege utviklingsbaner teikna inn i modellen illustrerer dette i figur 4.

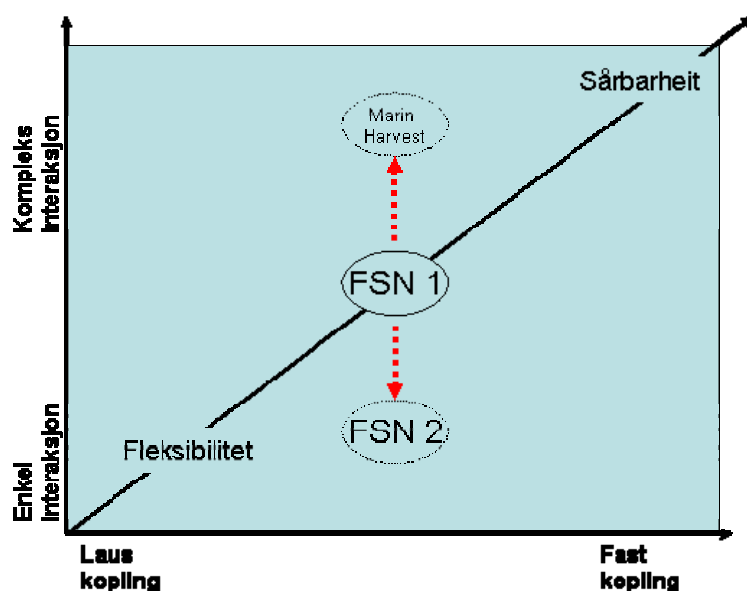
Nærøyfjorden Verdsarvpark tek mål av seg til å bidra til ei overordna koordinering og strategiutvikling mellom grupperingane av reiselivsaktørar i området. Parken er difor eit svar på det viktigaste behovet som VS2010 prosessen artikulerte. Hensikten er å skape kopling mellom aktørar for utforming av ein meir heilskapleg profil og utviklingsretning for reisemålet der ein ser lokalsamfunnsutvikling, reiseliv og vern av natur- og kulturarven i samanheng. Parken har likevel ikkje eit mål om å skape faste koplingar, men å oppretthalde fleksibiliteten. Framleis skal kvar organisasjon eller bedrift vere autonom. Styrken til parken kan verte dei svake koplingane mellom aktørane. På den andre sida gir svake koplingar mindre visse for at endringane vil verte implementert. Det er ikkje noko automatikk i at Verdsarvparken sine strategiar og forslag til tiltak vert sett i verk av dei ulike partnarane. Denne utfordringa søkjer Verdsarvparken å løyse ved å inngå partnarskapsavtaler med den einskilde partnar (bedrift, organisasjon, etc.). Avtalen skal forplikte den einskilde partnar sitt virke i forhold til Parkavtalen som er det overordna strategi- og styringsdokumentet til Parken. Parkavtalen er forankra i Naturvernloven, forvaltningsplanar og eventuell felles kommunedelaplan for Nærøyfjordområdet. Slik sett skapar Parken fastare koplingar mellom seg og partnarane enn ein tradisjonell medlemsorganisasjon. Utfordringa er å finne den til ei kvar tid rette balansen mellom faste og lause koplingar for å få til endring og samstundes oppretthalde fleksibilitet. Så langt har koplingane mellom nokre av aktørane vore så svake at det ikkje berre gir

fleksibilitet, men kanskje også ein sårbarheit, ikkje berre for bedrifter, men for heile lokalsamfunnet. Eit samfunn med svak intern samhandling (svake band mellom aktørane) kan vere sårbar for eksterne endringar fordi ein vil bruke lengre tid på å tilpasse seg den nye situasjonen. Slike samfunn kan også vere sårbare fordi ein i mindre grad har utvikla fellestiltak som kan vere naudsynt for å møte den nye situasjonen.

### 5.3 Fjord Seafood Norway

I det siste caset, Fjord Seafood Norway, vart arbeidet avslutta før vi hadde sett i gang tiltak som påverka kommunikasjonen og banda i nettverket. Vi vil gi ei kort analyse også av dette caset ut frå det som var intensjonen med prosjektet og dei tiltaka som vart foreslått. Vi vil også antyde korleis fusjoneringa påverka sårbarheita.

FSN er ein organisasjon som er spredt over store delar av landet frå Sogn og Fjordane i sør til Nordland i nord, og med hovudkontor i Oslo. Det er ein fullt vertikalt integrert organisasjon innanfor lakseproduksjon. FSN er ein organisasjon med faste koplingar mellom einingane, og med ein komplisert kommunikasjonsstruktur, der ikkje all informasjon som vert formidla når fram til mottakar. Føremålet med prosjektet og dei foreslåtte tiltaka (sjå tabell ) var å forenkle informasjonsflyt og kommunikasjon i selskapet. I figur 5 under er dette illustrert med pila mellom FSN1 (situasjon ved analyse) og FSN2 (tenkt framtid som aldri vart realisert pga. ny fusjonsprosess).



Figur 5. Planlagd utvikling for FSN og antatt utvikling ved samanslåing med Marin Harvest

I figuren over har vi også illustrert endringa som faktisk skjedde med fusjonering med Pan Fish og Marin Harvest. Denne fusjoneringa skapte (i alle fall i ein periode) ein meir komplisert organisasjon med større sårbarheit.

### 5.4 Utviklingskoalisjon utan utvikling

#### 5.4.1 "Å vere med" eller "å ville noko"

Regionale innovasjonssystem er sett saman av partnarar frå næringslivet, verkemiddelapparatet og FOU-miljø (Leydesdorff & Etzkowitz, 2001). I VS2010 vart dette definert som ein utviklingskoalisjon, etter modell frå det nasjonale VS2010 programmet. Koalisjonen i Sogn og Fjordane (omtalt i avsnitt 4.4) var sett saman av regionale representantar frå Innovasjon Norge (IN), Sogn og Fjordane fylkeskommunen (FK), NHO, LO og Vestlandsforskning. I tillegg møtte representantar for det nasjonale programsekretariatet (i praksis utsendingar frå LO og NHO nasjonalt) på halvparten av styremøta. I realiteten fungerte utsendingane frå LO og NHO nasjonalt tilnærma som vanlege styremedlemmer fordi det kom aldri til faktiske avstemmingssituasjonar i styret. Desse utsendingane var aktive på styremøta (særleg LO sin utsending) både i debattar og ved å fremme forslag. Dei hadde ein dobbel rolle i dette fordi det var dei same personane som også innstilte prosjekt til det nasjonale styret for Hovedavtalens fellestiltak (HF) som bidrog med finansiering til utviklingsprosjekt i bedrifter m.a. knytt til VS2010 arbeidet. LO og NHO sentralt var også viktige drivkrefter bak etablering av både BU2000 og VS2010. Som del av programsekretariatet fungerte LO og NHO nasjonalt som pådrivar for VS2010 programmet og for dei regionale VS2010 prosjekta. Organisasjonane bidrog også økonomisk til forskingsprogramma.

LO og NHO var pådrivarane i VS2010 styret i Sogn og Fjordane. Forskarane opplevde at dei ville noko med sin deltaking og med prosjektet, mens det var uklart kva Innovasjon Norge og fylkeskommunen ønska med programmet ifht. deira eigne organisasjonar.

Partane i arbeidslivet var dei som bar arbeidet i koalisjonen, mens Vestlandsforskning hadde ansvaret for kontakten mellom utviklingsarbeidet i bedriftene og forskinga. Dei regionale partane i arbeidslivet var i tur leiarar i utviklingskoalisjonen. Dei fekk i stor grad støtte frå representantar for det nasjonale nivået. Deira interesse i VS2010 var tilsynelatande motivert av det å få til samarbeid mellom arbeidstakarane og leiinga i bedriftsutviklingsprosessar. Slike utviklingsprosessar var det ikkje erfaring med i den type bedrifter som VS2010 Sogn og Fjordane var involvert i, t.d. INC Gruppen. Samtidig var det ei utfordring at INC Gruppen var utanfor det distriktpolitiske støtteområdet som avgjer kva type midlar IN og FK kan bidra med til utviklingsprosjektet.

#### 5.4.2 Syn på kunnskap og endring

Her skal vi sjå på korleis prosjektet vart påverka av kunnskapssynet til deltakarane og korleis deira rolle i prosessen påverka prosjektet. Vi nyttar modellen "*kunnskapssyn og endring*" (omtalt i kapittel 3) i drøftinga. Den har to hovuddimensjonar slik dei kjem fram i Figur 6 under:

- Kunnskapssyn: på den eine sida oppfatninga av at kunnskapen finst, men må hentast utanfrå til dei som treng han *kontra* eit syn om at anvendbar kunnskap må utviklast mellom dei lokale aktørane dvs. tilsette, bedrifter, verkemiddelapparatet og/eller FoU miljøa. Det er dei som opplever problema

- Endring: på den eine sida oppfatninga av at det er dei andre (organisasjonane) som er gjenstand for endring og ikkje eigen organisasjon (passiv deltaking) *kontra* ei oppfatning om at arbeidsmåtene og strategiane til alle deltakarane i prosessen er open for endring (aktiv deltaking).

Denne modellen rettar søkjelyset på om deltakarane i ein og same prosess har eit felles utgangspunkt eller ikkje. Dersom nokon deltakarane arbeider ut frå at kunnskap er noko ein hentar utanfrå, mens andre deltakarar arbeider ut frå at kunnskap vert utvikla lokalt mellom deltakarane i prosjektet vert det vanskeleg å skape samhandling. For det andre: dersom nokon deltakarar går inn i prosessen med ei forståing om at alle deltakarane sine arbeidsmetodar er gjenstand for endring, medan andre deltakarar arbeider ut frå at berre einskilte organisasjonar er gjenstand for endring vil det skape ulike forventningar til prosjektet.

Forskarane i VS2010 Sogn og Fjordane har under og i etterkant av prosessen reflektert over dei ulike aktørane sin rolle i prosjektet og kva kunnskapssyn dei har gitt uttrykk for. Dette som ledd i ei vurdering av korleis utviklingskoalisjonen har fungert. Det er forskarane sin tolking som her kjem fram.

Vi oppfattar at deltarane har hatt ulike kunnskapsyn og forventningar i prosjektet. Det nasjonale VS2010 programmet hadde eit kunnskapssyn og eit endringsperspektiv som det vi finn i nedre høgre del av figur 6 under. Det var eit slikt perspektiv Vestlandsforskning og representantane frå LO og NHO sentralt arbeidde ut frå i VS2010 prosjektet i Sogn og Fjordane. Med andre ord at alle deltakarane sine organisasjonar måtte vere open for å vurdere endringar ut frå den kunnskapen som vart skapt i prosessen, og at andvendbar kunnskap vert skapt gjennom dialog og medverknad frå alle aktørar i prosessen.

Forskarane oppfattar at ikkje alle deltakarane i utviklingskoalisjonen har delteke på eit slikt grunnlag. T.d. er forskarane sitt inntrykk at Innovasjon Noreg og fylkeskommunen deltok ut frå ei oppfatning om at "kunnskapen finst". Utdringa var i følge dette synet å finne rett kunnskap for sidan å nytte han i bedriftene. For det andre har Innovasjon Noreg og fylkeskommunen, framleis etter forskarane si oppfatning, hatt ein passiv rolle i høve til endring i prosjektet. Dei har ikkje sett VS2010 som eit innspel til å vurdere eigne arbeidsmetodar, organisering og strategiar. Difor har vi plassert desse to organisasjonane i venstre øvre hjørne i figur 6 under. Grunnlaget for ei slik tolking ligg m.a. i at fylkeskommunen meinte av Vestlandsforskning ikkje burde delta i Tripel-Helix samarbeidet fordi det kunne hindre fritt val av FOU-tilbydarar. Det vart tolka som at fylkeskommunen oppfatta forskingsorganisasjonen bare å ha ei rolle som ein aktør i ein marknad av forskingsoppdrag, og ikkje som deltakar i det regionale innovasjonssystemet. Vidare indikerer det at fylkeskommunen ser for seg at kunnskapen dei har trong for i denne samanhengen vert omsett i ein marknad, og i mindre grad utviklast i ein regional/lokal kontekst mellom aktørar med ulike type ressursar og erfaringar.

LO og NHO i fylket har vi plassert i høgre øvre hjørne i figuren fordi dei i starten også stod for eit syn om at kunnskapen finst – utfordringa var å finne han. I løpet av prosjektet opplevde vi at desse deltakarane endra syn til at kunnskapen også måtte skapast i prosjektet.

Representantane frå LO og NHO i fylket hadde heile tida ein aktiv rolle i høve til endring slik forskarane oppfatta det.



Figur 6. Deltakarane sin ståstad i høve til kunnskap og rolle i endringsprosessane.

Kva utslag fekk så desse ulike posisjonane i arbeidet i VS2010 koalisjonen? Slik forskarane oppfatta det fekk ein aldri etablert VS2010 arbeidet som ein regional utviklingskoalisjon. Den tenkte koalisjonen forblei ei relativt statisk styringsgruppe som i mindre grad utvikla seg saman med prosjektet.

Ser vi på det offentlige verkemiddelapparatet så vart VS2010 aldri ein del av strategien eller "verktøy-kassa" i Innovasjon Noreg og Sogn og Fjordane fylkeskommune. VS2010 eksisterte utanfor eller fjernt frå det øvrige arbeidet til desse organisasjonane. Initiativ til å nytte metoden i nye bedrifter, prosessar eller samanhenger kom først og fremst frå næringsorganisasjonane i VS2010 styret, både dei lokale og dei nasjonale. Det kan skuldast at metoden var uvant og lite kjent for deltakarane. I så fall kunne ein tenke seg spørsmål om nærare presentasjon av metoden både i VS2010 styret og i forhold til andre tilsette i IN og fylkeskommunen. Slike førespurnader kom ikkje. I det heile opplevde forskarane at IN og fylkeskommunen hadde lite tru på at dialog og brei medverknad som utviklingsmetode i, og mellom, bedrifter.

### 5.4.3 Reiseliv var tatt ut av prosjektet

I omtalen over tolka vi fylkeskommunen til å sjå kunnskap som ein vare til sals og kjøp i ein marknad. Ut frå fylkeskommunen sin presentasjon på styreseminaret 8. desember 2005 kan vi også spore ei anna oppfatning. På seminaret vart det tatt til orde for at fylkeskommunen saman med kunnskapsmiljø burde verte godt samkøyrt på eitt kunnskapstema (angående mål og strategiar). Småskala nisjeproduksjon basert på natur- og kulturressursar vart trekt fram som eit aktuelt tema. På det same styreseminaret vart det då også vist til at VS2010 sitt

arbeid på reiseliv var i samsvar med fylkesplanarbeidet. Ut frå ei slik oppfatning er ikkje vegen lang til å sjå reiseliv som eit område kor kunnskapsmiljøa vert nytta i ein Tripel-Helix dialog med fylkeskommunen. Det ville i så fall representere eit anna syn på forskinga enn som utelukkande tilbyder.

Likevel vart delprosjekt reiseliv tatt ut av prosjektet i juni 2006. Grunngevinga var manglande partsbasert fokus. Vestlandsforskning fekk ikkje oppslutning i styret for at reiselivsarbeidet ikkje kunne vere betinga av tradisjonelt partsbaserte problemstillingar. Fylkeskommunen og Innovasjon Norge argumenterte verken for eller i mot dette synet i styremøtet.

Samla sett viser denne drøftinga at VS2010 styret i Sogn og Fjordane i starten av arbeidet burde drøfta både forventningar, roller, metode og utforming av heile prosjektet i større grad enn det som vart gjort. Vestlandsforskning og forskarane burde ha vore ein drivkraft for å få i stand slike drøftingar. Det er ein viktig lærdom av arbeidet i styret og forholdet mellom styret, forskinga og prosjektet.

## 5.5 Vurdering av metoden

Tre forhold vert drøfta her: forskarrolla, kva metoden egne seg til og utfordringar ved metoden.

Trass i at dei tre delprosjekta har vore ulike mht. type bedrifter, bedriftsnettverk og relasjonar til den regionale partnerskapen er det fellestrekk i gjennomføring av utviklingsprosessane:

- dei lokale (tilsette og bedriftsleiing) har definert utfordringane som forskarane har deltek i
- prosessane har involvert breitt i organisasjonane og bedriftsnettverka
- den pragmatiske retninga i aksjonsforskinga sin konferansemetodikken er brukt
- prosessane er dokumentert for dei lokale aktørane, for det vitskaplege miljø og for den regionale partnerskapen

Metoden dialog og brei medvirkning legg vekt på dei små og gradvise endringane for å oppnå forbetring. Det perspektivet har også vore fokus i dette prosjektet, men vi vil hevde at prosessane også har ført til radikale endringar. Dette gjeld delprosjekta INC og reiseliv. I INC er det radikalt at tilsette og tillitsmannsnettverket har fått nye posisjonar for større innverknad i bedriftene. Det har vore gjennomført ein reell "bottom-up" prosess. I Aurland førte VS2010 prosjektet til at småskala aktørane og representantar for overnatting-transport delen av reiselivet for første gong gjennomførte ein utviklingsprosess saman.

I begge desse delprosjekta har forskarane ikkje berre vore fasilitatorar for ein prosess styrt av dei lokale aktørane, dei har også foreslått tiltak til endring. T.d. har forskarane foreslått og fått tilslutning for, oppretting av eit tillitsmannsnettverk i INC. Nettverket har også fått representantar i styret. I reiselivsprosjektet har forskarane også foreslått strukturelle endringar for å betre koordineringa og felles strategiutforming. Endringar som til dels er sett i verk. Ei slik proaktiv rolle er ikkje uproblematisk dersom forskarane sine forslag vert oppfatta som meir autorative eller viktigare enn andre deltarar i prosessen sine forslag. I så fall får



forskarane ein leiarrolle noko som ikkje er hensikten med metoden. Difor er det viktig at forskarane vurderar slike forhold før forslag vert framsett. Alle forslag bør gjennomgå den same kritiske refleksjon som er naudsynt for at deltakaren i prosessen skal kunne slutte opp iverksettinga.

Metoden *dialog og brei medvirkning* slik den har blitt brukt i VS2010 har fungert godt *i og mellom* bedrifter. Metoden har mobilisert til organisasjonsutvikling i bedrifter og samhandling i nettverk av bedrifter, og til samhandling med FoU-miljøa. Metoden lar seg tilpasse og bruke i ulike næringar. Brukt på rett måte er vår erfaring at metoden er god til å:

- mobilisere deltakarane til utvikling i eiga bedrift og nettverk mellom bedrifter
- verdsette den einkilde sine erfaringar og kunnskap
- identifisere aktuelle felles strategiar og tiltak
- stimulere til samhandling mellom ulike aktørar innan bedrifter og mellom bedrifter

For å forankre prosessen både i bedriftsleiing, hos eigarane og hos dei tilsette har det vore viktig at alle tre grupper har vore involvert frå starten av prosessen. Det inneber også deltaking i drøftingane *om* det skal startast opp ein endringsprosess med forskardeltaking.

Metoden har også utfordringar. Dersom arbeider, i tillegg til bedriftsleiing, tilsette og forskarar, også omfattar deltaking av, eller relasjonar til, organisasjonar utanfor bedriften (ene) er avklaring av rolle- og ansvarsdeling mellom dei ulike aktørane viktig å få gjort i staten av prosessen.

Ei anna utfordring er å skape truverde for resultat og effektar hos aktørar som ikkje har deltatt i endringsprosessane. Greenwood og Levin (1998) omtaler dette som "*external credibility*" (eksternt truverde). Dei som ikkje har tatt del i utviklingsprosessane vil kunne ha vanskar med å vurdere truverde av den kunnskapen og resultatata som har kome fram. Dei kan difor også ha vanskar med å sjå moglege koplingar til andre verkemiddel, tiltak og aktivitet.

For to av delprosjekta (INC og reiselivet i Aurland) har vi lukkast med å gjennomføre utviklingsprosessar som har danna grunnlag for vidare og utvida prosessar med eit større tal bedrifter og organisasjonar *lokalt*. Det er resultatata, først og fremst forstått som "*internal credibility*" som har stimulert til fordjuping av utviklingsprosessane. I delprosjekt reiseliv har koplinga mellom den regionale og nasjonale partnerskapen i VS2010 og dei lokale utviklingsaktørane i Aurland vore svak. Det har hindra overgang frå intern til ekstern truverde av prosessane og kunnskapsgenerering. Dette til skilnad frå dei to andre delprosjekta som har hatt koplingar mellom lokal bedrift og NHO/LO både lokalt og nasjonalt. For delprosjekt Fjord Seafood har endring i eksterne rammevilkår i form av oppkjøp og samanslåing av selskap ført til avslutning av pågåande endringsprosessar.

Vidare vart styret for VS2010 Sogn og Fjordane aldri ein utviklingskoalisjon slik vi har omtalt ovanfor i 5.4. Noko av årsaken kan ligge i at prosjektet aldri gjennomførte grundige drøftingar av forventningar, arbeidsmetoder og kunnskapssyn. Forklaringar på dette må også søkjast etter internt i deltakar organisasjonane.

## 6 Samandrag

### 6.1 Nettverksorganisering og bedriftene sin fleksibilitet og sårbarheit

Kva tilpassing bedriftene, eller grupper av bedrifter, har valt, anten det gjeld INC Gruppen, småskala reiselivsbedrifter eller Fjord Seafood, er i stor grad ein funksjon av eksterne marknadsforhold. Dersom nettverket av bedrifter i same bransje vil tilby sine produkt og tenester til kundar som den einskilde bedrift ikkje har føresetnader for å møte kan det vere rasjonelt å inngå fastare koplingar i nettverket for å kunne oppfylle kunden(e) sine krav. Grunnen for at den einskilde bedrift kjem til kort kan vere omfang og krav til kvalitet frå marknaden eller fordi produktet i seg sjølv er sær samsatt som i t.d. reiselivet.

Dette var også tilfelle med INC Gruppen når dei hadde vedlikehaldsoppdrag innan Offshore. Relativt faste band mellom bedriftene i gruppen gjorde det mogleg å tilfredstille krava til oljeindustrien. Ei slik tilpassing gav sårbarheit ved bortfall av denne type kundar. Når Offshoremaknaden falt bort for INC valte gruppen ei annan tilpassing med lausare band. Det styrka fleksibiliteten for å hente inn oppdrag i andre marknader. På den andre sida vart gruppen sårbar i forhold til å kunne gjere seg nytte av dei samla ressursane i nettverket.

Eksterne marknadsforhold har også vore ein viktig påverknadskraft for dei tre endringsprosesser i reiselivet i Aurland vi har omtalt i denne rapporten: oppretting av Aurland Natur- og Kulturarv og Fjord Oppliving, arbeidet for å styrke samarbeidet mellom småskalabedriftene og dei konvensjonelle reiselivsaktørane i området og initiativet for utvikling av ein regionalpark (Nærøyfjorden Verdsarv Park). Alle desse prosessane kan verte forstått ved ein intensjon om å gjere relasjonane mellom dei ulike reiselivsaktørane mindre komplisert (enklare), både internt i Aurland og i forhold til omgjevnadene (m.a. marknaden). Ei slik endring kan gi mindre sårbarhet og større grad av fleksibilitet.

Nærøyfjorden Verdsarvpark tek mål av seg til å bidra til ei overordna koordinering og strategiutvikling mellom grupperingane av reiselivsaktørar i området. Hensikten er å skape kopling mellom aktørar for utforming av ein meir heilskapleg profil og utviklingsretning for reisemålet der turismen tek omsyn til fastbuarane sine behov. Altså ein kollektiv strategi. Føresetnaden for at det skal skje er at Verdsarvparken vert ein møtestad for mangfaldet av bedrifter og organisasjonar i reiselivet. Det er likevel ikkje eit mål å skape faste koplingar. Framleis skal kvar organisasjon eller bedrift vere autonom. Styrken til parken kan verte dei svake, men mange koplingane på tvers av grupperingar av aktørar. Ein føresetnad for å lukkast med ei slik strategi trur vi er ein open debatt om utviklingsretning. Svake koplingar gir mindre visse for at endringane vil verte implementert enn tette og lukka koplingar. Utfordringa er å finne den til ein kvar tid rette balansen mellom faste og lause koplingar, og mellom opne og lukka koplingar for å få til endring og samstundes oppretthalde fleksibilitet.

I Fjord Seafood gjør lause koplingare mellom bedriftene i nettverket utfordringar i forhold til leveranser til kundane. Krav frå kundane gjør det naudsynt å styrke koplingane mellom dei ulike avdelingane, særleg i verdikjeden mellom smoltproduksjon, matfiskanlegg, slakting og

sal. Ved å gjere koplingane mellom avdelingane enklare ville ein styrke bedriften sin evne til å tilferdstillte kundane sine krav. Denne intensjonen vart ikkje realisert pga. nye eksterne forhold. Oppkjøp og fusjonering førte til at utviklingsprosessen i selskapet vart skrinlagt. Fusjoneringa auka igjen kompleksiteten og dermed sårbarheita.

## 6.2 Betydninga av kunnskapssyn og deltaking

Vårt inntrykk tyder på at det eksisterte ulike kunnskapssyn mellom deltakarane i styret for VS2010 Sogn og Fjordane. Det var også ulike syn på i kva grad eigen organisasjon var ein del av endringsprosessane i VS2010 prosjektet. Forskarane og nokre av deltakarane i styret gjekk ut frå det nasjonale VS2010 programmet sitt kunnskapssyn om at anvendbar kunnskap vert skapt lokalt mellom dei ulike deltakarane i endringsprosessane. For det andre at alle deltakende organisasjonar sine arbeidsmetodar, organisering og strategiar var gjenstand for endring. Denne posisjonen vart ikkje delt av alle i styret slik forskarane opplevde det. Nokre gjekk ut frå ei oppfatning om at kunnskapen fanst ein plass. Utfordringa var å finne rett kunnskap for sidan å nytte han i bedriftene. Mobilisering av dei bedriftstilsette sin kompetanse vart mindre fokusert. Denne posisjonen vart også til dels kopla med ein passiv rolle i høve til endring. Det betyr at ein ikkje inkluderte eigen organisasjon sine arbeidsmetodar, organisering og strategiar i endringsprosessane i VS2010 prosjektet. Endringen skulle skje i dei aktuelle bedriftene som var valt ut.

Desse ulike haldningane til kunnskap og rolle i forhold til endring førte til at ein aldri fekk etablert ein regional utviklingskoalisjon i VS2010. VS2010 vart aldri ein del av strategien eller "verktøy-kassa" til verkemiddelapparatet i fylket. Dette gjaldt for alle tre delprosjekta. Partane i arbeidslivet var dei som bar arbeidet i koalisjonen, mens Vestlandsforskning hadde ansvaret for kontakten mellom utviklingsarbeidet i bedriftene og forskinga. Lærdommen vi kan trekke er at styret i starten av arbeidet burde ha drøfta både forventningar, roller, metodar og utforming av heile prosjektet i større grad enn det som vart gjort. Vestlandsforskning og forskarane burde ha vore ein drivkraft for å få i stand slike drøftingar.

## 6.3 Er metoden eigna til å skape endring og utvikling?

For å forankre prosessen både i bedriftsleiing, hjå eigarane og hjå dei tilsette er det viktig at alle tre grupper vert involvert frå starten av prosessen. Det inneber også deltaking i drøftingane om det skal startast opp ein endringsprosess med forskardeltaking.

Metoden *dialog og brei medvirkning* i VS2010 har fungert godt i og mellom bedrifter med forskardeltaking. Metoden har mobilisert tilsette til å delta i organisasjonsutvikling i bedrifter og til samhandling i nettverk av bedrifter. Prosjektet har ikkje berre ført til dei små og stegvise forbetringane, men også til radikale endringar ved at tilsette og tillitsmannsnettverket i INC har fått nye posisjonar for større innverknad i bedriftene. I delprosjekt reiseliv førte prosjektet småskala aktørane og representantar for det tradisjonelle reiselivet saman for første gong i ein felles utviklingsprosess.

Forskarane har hatt fleire roller: tilretteleggjar, oversettar, stimulert til refleksjon og fremja konkrete forslag til endringar. M.a. er det forselått strukturelle endringar for å betre

koordineringa og felles strategiutforming. Ei slik proaktiv rolle er ikkje uproblematisk dersom forskarane sine forslag vert oppfatta som meir autorative eller viktige enn andre deltarar i prosessen sine forslag. Alle forslag bør gjennomgå den same kritiske refleksjon som er naudsynt for at deltakaren i prosessen skal kunne slutte opp iverksettinga.

Det interne truverde i kunnskapsutviklinga har vore god. Det har ført til at endringsprosessane med forskardeltaking er ført vidare og utvida med eit større tal bedrifter for to av delprosjekta (INC og reiselivet i Aurland). Derimot har prosessane hatt svakt ekstern truverde. Dei som ikkje har tatt del i utviklingsprosessane vil kunne ha vanskar med å vurdere truverde av den kunnskapen og resultatata som har kome fram. Ein har ikkje lukkast med å spreie bruken av metoden regionalt. Ein grunn til det kan vere at ein aldri fekk skapt ein utviklingskoalisjon der VS2010 metodikken vart inkludert i regionen sine strategiar for endring og nyskaping.

## Referansar

---

- 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.
- Galliers, R. D. (1992). Choosing Information System Research Approach. In R. D. Galliers (Ed.), *Information System Research: Issues, Methods & practical guidelines*. Oxford: Blackwell.
- Glosvik, Ø. (2007). Organisasjonsutvikling. Power Point Presentasjon. Førde. Høgskulen i Sogn og Fjordane.
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (1998). Ch. 2 A History of Action Research *Introduction to Action Research*: SAGE Publications.
- Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and development : theory of communication, action research and the restructuring of working life*.
- Gustavsen, B. (2002). *Mellom tekst og virkelighet: samarbeid om utvikling mellom bedrifter og forskning*. Oslo: Norges forskningsråd, industri og energi.
- Gustavsen, B., Colbjørnsen, T., & Pålshaugen, Ø. (1998). *Development coalitions in working life: the "Enterprise Development 2000" program in Norway*. Amsterdam: John Benjamins Publ. Co.
- Levin, M. (2002). *Researching enterprise development: action research on the cooperation between management and labour in Norway*. Amsterdam: John Benjamins Publ.
- Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (2001). The Transformation of University-Industry-Government Relations. *Electronic Journal of Sociology*, 5 (4).
- Perrow, C. (1999). *Normal Accidents*. Princeton: Princeton University Press.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4.edition ed.). New York: The Free Press.
- Törnqvist, G. (1997). *Människa, teknik och territorium*: NordREFO, Stockholm.
- Urry, J. (2003). *Global Compexity*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Zachrisson, A., Sandell, K., Fredman, P., & Eckerberg, K. (2006). Tourism and protected areas: motives, actors and processes. *International Journal of Biodiversity Science and Management*, 2, 350-358.

## Vedlegg: Publikasjonsliste frå prosjektet

---

### Vitenskapelige/faglige publikasjoner

#### *Publiserte artiklar i andre vitenskapelige og faglige tidsskrifter*

Aall, C. & Brendehaug, E. (2005). Kvalitetsturisme – hva er det? *Plan*, 3-4/2005: 44-52.

Hildrum, J. & 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).

#### *Utgitte bøker*

Aall, C., Høyer, K.G. (2005). Tourism and climate change adaptation - the Norwegian case. In Hall, C.M., Higham, J. 2005. *Tourism, Recreation and Climate Change*. London: Channelview Press: 209-223.

#### *Publiserte foredrag frå møter/konferansar med referee*

Skogseid, I. (2004). Local and regional development of broadband infrastructure. Paper presented at the IRIS 27.

Skogseid, I. & Hanseth, O. (2005). Local Actors Build Broadband Infrastructure. In proceeding of the European Conference on Information Systems, Regensburg, DE, 26-28 May 2005

Skogseid I. (2005). Developent of Broadband Infrastructure in Rural Areas, Submitted to IRIS 2005

Stand, G. L. (2006). Forskaren sin fortolkande og deltakande tilnærming. Ein hermenutisk refleksjon med utgangspunkt i erfaringar i eit bedriftsutviklingsprosjekt i INC gruppen. Vitskapsteoretisk essay, Vestnorsk Nettverk forskerutdanninga. Sogndal.

Brendehaug, E. (2006). Synet på kunnskap i aksjonsforskning. Refleksjonar over aksjonsforskarrolla i utviklingsprosessar i små lokalsamfunn. Vitskapsteoretisk essay, Vestnorsk Nettverk forskerutdanninga. Sogndal.

Strand, G. 2005. Ofte veit dei som inne sit, lite kva folk som kan fara. - Forskaren møter arbeidslivet, Paper til HSS05, Tønsberg

Brendehaug, E. 2005. Berekraftig nyskaping i reiselivet i Aurland. Paper til HSS, Tønsberg 2005.

#### *Andre rapporter, foredrag og presentasjonar frå faglige møter*

Skogseid, I & Brendehaug, E. (2005). Kartleggingsseminar med småskalabedrifter i reiselivet i Aurland. VF-notat 7/2005.

Weinbach, J. E. (2006). Aktivitets- og opplevingstilbod i Aurland kommune – om skrankepersonalet sin kunnskap og småskalatilbod. VF-notat 6/06.

- Brendehaug, E. & Weinbach, J.E. (2006). Profilering og sal av småskala aktivitet- og opplevingsprodukt i Aurland kommune. VF-notat 07/06. Vestlandsforskning. Sogndal.
- Skogseid I. & Strand G.L. (2006). Tillitsvaldkonferanse INC gruppen 2. OG 3. februar 2006, VF Notat 4/2006
- Skogseid I. & Strand G.L. (2006). Kartleggingskonferanse INC Vedlikehold Svelgen as, VF-notat 18/2006
- Skogseid I. & Brendehaug, E. (2006). Dokumentasjonsrapport: Utvikling av kommunikasjonsplattform i Fjord Seafood Norway VF Notat 2006.
- Svarstad M. B., Løvland, J. & Skogseid, I (2006). Kartlegging Fjord Seafood Kongsmoen Settefisk mars 2006.
- Skogseid, I. (2006). Fjord Seafood Røktersamling Grong, mars 2006.
- Strand G. L., Skogseid, I. & Hildrum, J. (2004). WISS kartleggingskonferanse, VF-notat 13/2004.
- Strand G. L., Skogseid, I., Qvale, T., & Hildrum, T. (2005). WIS kartleggingskonferanse, VF-notat 5/2005
- Strand G. L. & Skogseid, I (2005). INC Engineering Kartleggingskonferanse, VF-notat 4/2005
- Strand G. L. & Skogseid, I. (2005). Saga Fjordbase Kartleggingskonferanse VF-notat 6/2005
- Strand G. L. og Skogseid, I. (2005). Tillitsvaldkonferanse INC Gruppen, VF-notat 12/2005
- Strand G. L. (2006). Samarbeidskonferanse INC Gruppen, VF-notat 17/2006

## Resultatformidling

### *Formidlingstiltak retta mot relevante målgrupper*

- Skogseid, I., Strand G.L. & Brendehaug, E. (2006). Presentasjon av resultat frå VS2010 arbeidet i Sogn og Fjordane. Mini fagseminar med Rogalandsforskning, Mai 2006. Sogndal.
- Brendehaug E. & Skogseid, I. (2005). Nettverk som næringsutviklande kraft. Presentasjon for Fylkesbaatane i Florø, 13. april 2005.
- Brendehaug, E. (2005). Samarbeid mellom småskala og storskala bedrifter om aktivitet og opplevingstilbod. Presentasjon på prosessmøte for reiselivet i Aurland. 5. september 2005 på Aurland Fjordhotell.
- Skogseid, I. & Larsen, Ø. H. (2005). Korleis verte synleg på nettet og kva er nettet eigna til. Presentasjon på prosessmøte for reiselivet i Aurland. 5. september 2005 på Aurland Fjordhotell.
- Hildrum, J. & Strand G.L: (2005). En utviklingshistorie fra Florø. Forskere som utviklingspartnere i INC gruppen. Presentasjon på hovedprosjektledersamling i Florø 13-14. september 2005.
- Brendehaug, E. (2005). Strategival for reiselivet i Aurland kommune. Presentasjon på avslutningskonferanse for reiselivet i Aurland på Fretheim hotell, 2. desember 2005.
- Aall, C. (2005). Berekraftig utvikling: Korleis kan naturvern bli ein ressurs for distrikta?" Innlegg under seminaret "Naturbruksprosjektet i Sogn og Fjordane: Kan naturvern bli ein ressurs i distriktpolitikken?" Jostedalen, 15-16 juni 2005 arrangert av Fylkesmannen i Sogn og Fjordane.

- Aall, C. (2005). Reiseliv og miljø.Ulike formar for miljøvenleg reiseliv". Førellesning i kurset Landskapsplanlegging (PL 411) ved Høgskulen i Sogn og Fjordane, 10.03 2005
- Aall, C. (2005). Med kunnskap skal bruk og vern sameinast!" Innlegg til møte i arbeidsgruppa i fylkesplanen for småskala samfunnsutvikling. Hermansverk 24.05.05.
- Skogseid, I. & Strand, G.L: (2006). Erfaringar frå HF forprosjekt i INC Gruppen sett frå forskaren sin ståstad. Florø.
- Skogseid, I. (2006).Brei medvirkning i utviklingsprosjekt – Erfaring, Styringsgruppe Fjord Seafood sitt HF prosjekt
- Strand, G.L. (2006). Samskapt læring. Erfaringar frå bedriftsutviklingsprosjekt i INC Gruppen, Kompetanseforum Sogn og Fjordane, Skei, 26. september 2006.

*Allmennrettede formidlingstiltak (populærvitenskapelige artikler, høringer,utstillinger etc.)*

- INC (2004) "INC med i samarbeidsprosjektet Verdiskaping 2010" i Nytt fra INC Gruppen Nr 2, Juni 2004 8. årgang
- INC (2004) "INC-Gruppa i gang med bedriftsutviklingsprosjekt" i Nytt fra INC Gruppen Nr 4, desember 2004 8. årgang
- INC (2005) "Mange INC-tilsette med på bedriftsutviklingsprosjekt" i Nytt fra INC Gruppen Nr 1, mars 2005 9. årgang
- INC (2005) "Landssamling i Florø for leiarar for hovedprosjekt" i Nytt fra INC Gruppen Nr 3, october 2005 9. årgang
- Aall, C. (2005): Ideologisk entreprenørskap. Kortkronikk i Dagbladet, 17.06.05