

Bjørn Gustavsen

Mellom tekst og virkelighet:

**Samarbeid om utvikling mellom
bedrifter og forskning**

Forord

Verdiskaping 2010 (VS2010) er et samarbeid mellom Landsorganisasjonen i Norge, Næringslivets Hovedorganisasjon, Statens nærings- og distriktsutviklingsfond og Norges Forskningsråd. Hovedmålet er gjennom bred partsbasert medvirkning og bruk av forskere som utviklingspartnere å bidra til bedriftsintern og nettverksbasert nyskaping. Programmet støtter aktiviteter i et antall hovedprosjekter (moduler) hvor forskere og bedrifter samarbeider. Utviklingsaktivitetene i VS2010 skal understøtte regionale innovasjonsstrategier og forankres i brede partnerskap. Kunnskapsgrunnlaget innen feltet skal styrkes gjennom vitenskapelig produksjon og publisering.

Verdiskaping 2010 bygger på erfaringer fra programmet Bedriftsutvikling 2000 (BU 2000). BU 2000 er grundig dokumentert gjennom en rekke rapporter og andre publikasjoner fra de deltakende forskningsmiljøene og også gjennom boka "Creating connectedness: The role of social research in innovation policy" (Gustavsen, B., Finne, H., Oscarsson, B. (ed) 2001). Professor Bjørn Gustavsen, som er forskningsleder for VS2010, har nå utarbeidet en tekst som er vesentlig forkortet i forhold til "Creating connectedness" og som dessuten er oppdatert og gjort mer direkte relevant for VS2010. Vi håper den vil være til nytte for alle som ønsker å sette seg inn i grunnlaget for programmet og de erfaringene som er gjort med utviklingssamarbeid mellom arbeidslivets parter og mellom partene og forskningen. Alle synspunkter i teksten står for forfatterens regning.

Holmestrand/Oslo juni 2002

Einar Sorknes,
Programstyreleder VS2010

Sverre Sogge,
Programkoordinator VS2010

Den følgende tekst er delt i fire deler: I del I omhandles de mer generelle resonneringer omkring forskning, utvikling, læring og innovasjon som i særlig grad påvirket Bedriftsutvikling 2000. I del II behandles partsfelles utviklingsinitiativ i norsk arbeidsliv med hovedvekt på bedriftsutviklingsavtalen mellom LO og NHO og de erfaringer som bestemte utformingen av så vel Bedriftsutvikling 2000 som Verdiskaping 2010. I del III presenteres de forskjellige kombinasjoner av forskergrupper og bedrifter som vokste fram under BU 2000 - modulene som de ble kalt i programmet; deltakelse, temaer og utviklingsforløp. I del IV skisseres noen av de erfaringer og diskusjoner BU 2000 ga opphav til og som dermed utgjør en del av agendaen for Verdiskaping 2010, særlig når det gjelder medvirkning og innovasjonssystemer. Bortsett fra del IV, som knapt har så mye mening dersom man ikke har lest del III, kan delene leses uavhengig av hverandre. Eller sagt på en annen måte: De tar sikte på å besvare noe ulike typer av spørsmål. Den som mener seg rimelig kjent med hovedideene bak BU 2000 og Verdiskaping 2010 kan eksempelvis hoppe over delene I og II.

En takk skal rettes til kollegene i sekretariatet for Verdiskaping 2010 - Elin Kaafjeld, Pål Lynne Hansen og Sverre Sogge – og Øyvind Pålshaugen, Arbeidsforskningsinstituttet for kommentarer til tidligere versjoner av manuskriptet.

Oslo mai 2002

Bjørn Gustavsen

INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord

Innledning

DEL I: ARBEIDSLIVETS UTVIKLING OG FORSKNINGENS ROLLE	1
1.1 Vitenskap og praktiske utfordringer.....	1
1.2 Læring og erfaring	5
1.3 Forandringsprosesser i arbeidslivet	9
1.4 Organisasjon som lokal utfordring.....	14
DEL II: PARTSFELLES UTVIKLING OG UTFORMINGEN AV BEDRIFTSUTVIKLING 2000	17
2.1 Dialoger om organisasjon: LO og NHOs avtale om bedriftsutvikling.....	17
2.2 Organisasjon, kommunikasjon og forskningens rolle.....	20
2.3 Tanken om ideell kommunikasjon.....	23
2.4 Utviklingsavtalens aktiviteter: det første tiår	26
2.5 Den første revisjonen av avtalen	28
2.6 Bedriftsutvikling 2000.....	30
DEL III: MODULENE.....	35
3.1 Rogaland	35
3.2 Agder.....	40
3.3 Arbeidsforskningsinstituttet	44
3.4 Nordvestforum - FAFO	48
3.5 NTNU-SINTEF	53
3.6 Nord-Norge.....	56
DEL IV: PERSPEKTIVER ETTER BEDRIFTSUTVIKLING 2000	61
4.1 Hva kan vi lære av Bedriftsutvikling 2000?	61
4.2 Forskningsunderskuddet.....	64
4.3 Medvirkning	67
4.4 Nettverksutvikling	70
4.5 Innovasjonssystemer som arbeidsfellesskap	76

Innledning

Tanken om stadig å gjøre ting bedre har alltid stått sentralt i arbeids- og næringsliv. Ord som forandring, fornyelse, forbedring har gitt opphav til et utall satsinger og tiltak i bedrifter og samfunn og til et utall tekster hvor satsningene og tiltakene omhandles. I de senere årene har denne utvikling blitt stadig mer tilspisset, noe som gjenspeiles i den stadig mer omfattende bruken av ordet innovasjon. En innovasjon er ikke bare en forbedring, det er en forbedring som er tydelig, kraftig, betydningsfull, stor. Sammen med økt vekt på innovasjon har økt vekt også blitt lagt på tanken om innovasjonssystem, dvs. de aktører som skal til for å skape en innovasjon og samspillet mellom dem. I Sverige har man til og med gått til det skritt å etablere en egen myndighet for utvikling av innovasjonssystemer (VINNOVA) men også i mange andre land står de samme tanker sentralt (Lundvall 1992; Edquist 1997)

Hvordan tenker man seg så at et innovasjonssystem skal se ut? Mange ideer er ute og går men det finnes også et mønster som ofte går igjen. I dette mønster finner man først og fremst bedrifter og i et slikt antall at det de gjør har betydning for den nasjonale økonomi. Dertil finner man virkemiddelapparatet, som på ulike måter støtter opp under bedriftenes aktiviteter. Sentralt i virkemiddelapparatet står forskning, som helst skal være representert av ett eller flere "centres of excellence". Selve innovasjonstemaet kan variere, men det finnes ofte en preferanse for "det moderne", for tiden er bioteknikk dominerende, etter at IKT i perioder har falt noe av. I fokus for innovasjonsprosessen står produktene, som skal være så originale og funksjonsdyktige at de betinger høye priser på verdensmarkedet, for derigjennom å holde oppe et høyt konsumpsjons- og velferdsnivå i hjemlandet. Det er ingen ulempe om produktene bidrar aktivt til mat, helse, miljø, velferd, kunnskapsutvikling eller annet som alle setter pris på; dertil bør produksjonen være forurensningsfri og transporten til verdensmarkedet lite ressurskrevende. På toppen av det hele skal slike innovasjonssystemer helst la seg skape gjennom noen definerbare grep som kan tas av politiske aktører, for eksempel innen områder som finansierings-, utdannings- eller lokaliseringpolitikk.

Denne innovasjonspolitikkenes urdrøm slår ikke så ofte til i praksis og spesielt ikke i Norge hvor den knapt har slått til i det hele tatt. Virkeligheten er til dels ganske annerledes: om bedrifter samarbeider er det sjelden særlig mange av gangen, det er langt mellom "centres of excellence"; produktene er ofte konvensjonelle, marginene små, transporten dyr og forsøk på politisk styring kan muligens lede til politikk men sjelden til styring.

I norsk innovasjonspolitik er det nødvendig å starte i den andre enden: med utviklingsprosesser som den enkelte bedrift kan mestre ved hjelp av de ressurser den faktisk har, med samarbeid mellom bedrifter som ikke er mer omfattende enn at det kan forstås og overskues av den enkelte bedrift og med forskningsmiljøer som kan møte bedriftene på hjemmebane. Innovasjonsprosessen må som utgangspunkt handle om de produkter bedriftene faktisk lager; disse kan utvikles og dreies i nye retninger men dette er alltid lange prosesser. I modne bransjer som mye av norsk næringsliv opererer i er prosess- og organisasjonsutvikling like viktige elementer som produktutvikling.

I et lite land med begrenset tilgang på menneskelige ressurser er det særlig viktig å engasjere så mange mennesker som mulig i innovasjonsprosessene, ikke minst de brede lag av ansatte i den enkelte bedrift. Dette er ikke en floskel: en gitt innovasjonsutfordring er ikke "mindre" i Norge

enn andre steder selv om Norge er et lite land: det er akkurat like krevende å drive modularisert skipsbygging i Norge som i resten av verden; det er akkurat like krevende å konkurrere om leveranser til bilindustrien for en bedrift i Norge som for en bedrift i Tyskland; det er akkurat like krevende å designe nye møbler i Norge som i Italia. Forskjellen er den at i Norge er det normalt vesentlig færre mennesker tilgjengelig for hver enkelt innovasjonsprosess noe som betyr desto større vekt på å mobilisere de vi nå engang har. Disse perspektivene på innovasjon i Norge er ikke nye og de ligger langt på veg til grunn for det virkemiddelapparatet – som Norges Forskningsråd og SND – faktisk gjør. Når de likevel gjentas her er det av to grunner:

For det første fordi den offisielle politikken for innovasjon og nyskaping i Norge fortsatt synes å pendle mellom urdrømmen på den ene siden og norsk realisme på den andre og med et nokså uklart forhold mellom dem. I urdrømmen er det for eksempel bedriftene som betaler det vesentlige av forsknings- og utviklingsinnsatsene, som ledd i realiseringen av sine egne kunnskapsdrevne forretningsstrategier. Fortjeneste- og skatteforhold kombineres for å sikre kapitalakkumulasjon i bedriftene og legge grunnen for nye kunnskapsdrevne satsninger. Samfunnets oppgave er å påvirke innovasjonsstrømmenes retninger gjennom virkemidler innen utdannings-, forsknings- og lokaliseringspolitik og kapitalakkumulasjonen gjennom skatteregler. I norsk virkelighet bruker bedriftene lite på FoU, påvirkes lite av politiske grep og må ofte bringes inn i innovasjonsprosesser gjennom en aktiv tilbudspolitik. Hvert enkelt innovasjonssystem blir av begrenset omfang og vil ikke i seg selv ha utslagsgivende betydning for nasjonaløkonomien. Regler om kapitalakkumulasjon gjennom kunnskapsdrevne forretningsstrategier blir i beste fall viktige når en langsiktig utvikling har nådd et nivå hvor slike forretningsstrategier har kommet i bred bruk også i norsk næringsliv.

Den viktigste grunnen er imidlertid at de følgende sider handler om en del av de spørsmål som for tiden står sentralt når det gjelder ”innovasjon på norsk”:

For det første hvordan man mobiliserer den enkelte ansatte, for å styrke innovasjonsprosessenes ressursgrunnlag.

For det andre hvordan man skaper innovasjonsorienterte bedrifter, eller rettere: hvordan innovasjonsorienterte bedrifter skaper seg selv fordi det kun er gjennom egne prosesser den enkelte bedrift kan bli noe annet enn det den er.

For det tredje hvordan bedrifter bruker samarbeid med hverandre for å styrke egne prosesser.

Mens vi stort sett sakner omfattende innovasjonssystemer med global tyngde har vi et utall av initiativ i mindre skala med mange forskjellige utgangspunkter: nettverk for felles læring, nye arenaer, møteplasser og fora, næringshager og næringsparker, kunnskapssentra og innovasjonsprogrammer og mye mer. Dette konglomerat av begivenheter og prosesser representerer kanskje en overgang fra ”noe” til ”noe annet”: fra et relativt konvensjonelt næringsliv jevnt over preget av små og mellomstore bedrifter med betydelig geografisk spredning og til et annet mønster. Hva dette kan komme til å bli er det bare bedriftsaktørene selv som kan bestemme. Det vi med betydelig grad av sikkerhet imidlertid kan si er at dette noe annet ikke kommer til å bli en stor næring som skal ta over etter oljen og pløye hundrevis av milliarder årlig inn i norsk økonomi mens alle andre næringer enten er nedlagt eller på ferie. Alle vestlige økonomier beveger seg i dag i retning av økt differensiering: stadig flere produkter og tjenester, stadig sterkere kobling mellom produkter og tjenester, stadig sterkere individualisering og

kundefokus i den enkelte leveranse, stadig sterkere orientering mot kvalitet og livsstil i utformingen av så vel gjenstander som tjenester. Norsk økonomi står ikke utenfor denne tendensen. Vi vil, i framtiden, få flere bransjer snarere enn færre og mer flytende overganger mellom bransjer, flere mindre bedrifter snarere enn flere større, større ulikhet mellom bedriftene snarere enn større likhet, mer flytende grenser mellom samfunnsområder som f.eks. offentlig og privat osv.. Forbedring og innovasjon er en utfordring for samfunnet, ikke en utfordring som kan legges på en enkelt næring eller type bedrift. Som vi skal komme til mer utførlig etter hvert er samspill mellom faktorer som er såpass ulike at de kan berike hverandre en kjerne i innovasjonsprosessene. Et næringsrikt samfunn er bokstavelig talt et samfunn som er rikt på næringer, ikke et samfunn som prøver å leve av en enkelt næring.

DEL I: ARBEIDSLIVETS UTVIKLING OG FORSKNINGENS ROLLE

Som programmer i grenseflaten mellom bedrifter og forskning bygger Bedriftsutvikling 2000 og Verdiskaping 2010 ikke bare på særnorske forhold men også på mer allmenne synspunkter på samspillet mellom forskning og praktiske utfordringer, på nettverksdannelse og på hvordan arbeidslivet utvikler seg og innovasjoner blir til. I internasjonal sammenheng er alle disse temaer store og livlig debattert med mange innlegg og posisjoner. Hensikten med det følgende er å skissere hovedtrekkene i de oppfatninger som lå og ligger til grunn for programmene.

1.1 Vitenskap og praktiske utfordringer

Etter hvert som vitenskap brukes til å belyse stadig flere temaer i stadig flere sammenhenger har det blitt vanskeligere å opprettholde tanken om vitenskap eller forskning som noe enhetlig. Hva er felles for en studie av hvordan himmellegemer beveger seg, av god bokføring og av seder og skikker hos ytterligere en stamme på en stillehavsøy? Det er selvsagt noen åpenbare svar, for eksempel at all vitenskap skal være publisert men slike svar er ikke helt tilfredsstillende. Man opplever ofte en følelse av at man burde kunne si mer om det felles vitenskapelige enn at det er publisert. For øvrig er det i dag slik at med de mange ulike formene for bruk av vitenskap i f.eks. bedrifter eller militærvesen at langt fra all vitenskap blir publisert.

Det forhold at det er vanskelig å finne fellesnevner utover det trivielle har ledet enkelte deltakere i den vitenskapsteoretiske debatt til å hevde at det ikke finnes noen fellesnevner som samtidig sier noe interessant. Vitenskap må ses som aktiviteter med familielikheter, hvor det i visse tilfelle er en sterk familielikheter, i andre tilfelle en langt svakere. En av dem som argumenterer for dette synet er Toulmin (1996) som knytter ulikhetene til ulikheter i det objekt som studeres, for eksempel mellom himmellegemer, fugler i flukt eller mennesker i en trafikkork som alle kan gjøres tilgjengelig for vitenskapelig granskning. Mens poenger av denne typen lenge har blitt argumentert av filosofer og vitenskapsteoretikere, har det i de senere årene kommet en ny generasjon studier av det vitenskapelige som i sterkere grad bygger på direkte erfaring. Mest kjent er formodentlig Gibbons og kolleger (Gibbons et al 1994; Nowotny et al 2001) men det fins mange andre i samme retning (for eksempel Latour 1987). I disse studiene tar man utgangspunkt i hvordan det faktisk ser ut i vitenskapssamfunnet: hva slags prosjekter forskere holder på med, hva slags sammenheng prosjektene inngår i og hva resultatene brukes til. På dette grunnlag går konklusjonen entydig i retning av differensiering: "Det vitenskapelige" antar et stort antall former. Disse former bestemmes ikke bare av studieobjektet men av svært mange andre omstendigheter, for eksempel hva resultatene skal brukes til, hvem forskerne samarbeider med i det enkelte prosjekt og – ikke minst – hvilke forskere som samarbeider med hverandre. Den fellesnevner Gibbons og kolleger finner er at forskning er en *samfunnsmessig aktivitet*: en aktivitet som er skapt av og spiller seg ut innenfor det bredere samfunn med sine interessenter, utfordringer, organisasjonsformer osv.. Vitenskap er en viktig ressurs i det moderne samfunn men ikke den eneste ressurs som trenger å fungere bra for at samfunnet skal bringes framover. Forskerne må spille på lag med et stort antall andre aktører for at forskningsresultater skal spille en viktig rolle i samfunnet.

Selv om det fortsatt ikke er full enighet om denne tolkingen av vitenskapens situasjon blir det stadig vanskeligere å hevde at vitenskap er en isolert aktivitet som er seg selv nok og lever sitt

eget liv langt vekk fra samfunnets øvrige aktører. Selv om det etter hvert er en økende erkjennelse av den gjensidige avhengighet mellom vitenskap og samfunn er det imidlertid langt mindre avklart hvor denne forståelsen leder oss hen. Etter å ha konstatert at vitenskap er en samfunnsmessig aktivitet: hva så? Hva bruker vi denne erkjennelsen til?

Når forskningen får sitt preg av de samfunnsmessige rammer den inngår i, er det i hvert fall ett spørsmål man vanskelig kan unngå melder seg: Er enhver samfunnsmessig ramme i så fall like fruktbar for forskningen? Det synes ganske åpenbart at svaret på et slikt spørsmål må bli nei. Det synes innlysende at et samfunn som yter sjenerøse bevilgninger og lytter alvorlig til hva forskningen har å si må være en bedre ramme enn et samfunn som anser forskning som overflødig og kunnskap som snobberi. I virkeligheten vil samfunnets forhold til forskning og vitenskap sjelden være rent svart-hvitt: vanligvis handler det om nyanser i grått, men uansett dette oppstår spørsmålet om forskningen kan eller bør gjøre noe for å bedre sine egne vilkår. Også her synes det nokså klart at svaret må bli ja. Det lar seg vanskelig benekte at forskere allerede i stor grad forsøker å bedre sine egne vilkår, for eksempel gjennom å argumentere for mer bruk av forskning i samfunnet og mer penger til forskning. Spørsmålet om påvirkning av egne vilkår kan imidlertid reises også i en annen form: Kan forbedring av forskningens vilkår bli en del av selve den vitenskapelige aktivitet? Kan det tenkes å være slik at det å argumentere for mer og bedre forskning ikke bare er noe man gjør ved siden av forskningen men at det er noe som inngår i selve forskningsprosessen?

Tanken om at det vitenskapelige må formes slik at det inkluderer vilkårene for sin egen anvendelse i samfunnet er ikke ny. Den kan ses som en del av den posisjon som ble utviklet av de såkalte pragmatikerne – for eksempel Dewey – til dels for mer enn hundre år siden. I en pragmatisk tenkemåte er det et sentralt poeng at teorier skal testes gjennom å brukes. Vilåret for at en teori skal anses som ”sann” er at den gjør det mulig å skape visse praktiske effekter. Den som påstår å ha funnet opp kruttet bør eksempelvis være i stand til å lage et smell; hvis ikke, er det grunn til å trekke påstanden i tvil. I den utstrekning en teori ikke handler om hvordan man skal skape et smell, men for eksempel om hvordan man skal kurere en sykdom, hvordan mennesker lærer, hvordan vi unngår ulykker, hvordan vi øker vår produktivitet, for å ta noen eksempler, vil enhver bruk av teorien forutsette et samarbeid med andre, for eksempel sykehuspersonale, lærere, sikkerhetsansvarlige eller ansatte og ledelse i bedrifter. Teorien må ”tale til” og langt på veg også bli forstått av slike aktører for at den skal kunne testes. Samtidig er testen en del av det vitenskapelige prosjekt. Følgelig kan det vitenskapelige prosjekt ikke gjennomføres uten at det inngår et sentralt element av opplysning i forhold til andre enn forskersamfunnets egne medlemmer. Denne opplysningsprosessen er samtidig en sentral del av forskningens argumentasjon for sin egen posisjon i samfunnet.

Den gang de tidlige pragmatikerne utviklet sin posisjon var kontaktflatene mellom samfunn og forskning få. Forskning var fortsatt et lite etablissement og arbeidet i hovedsak med eksperimentpregede prosjekter. I det moderne samfunn er mønsteret vesentlig annerledes. Forskning har vokst til et stort etablissement med et stort antall grenseflater mot det øvrige samfunn. Forskningen taler ikke lenger til samfunnet gjennom noen få eksperimenter; det dreier seg i stedet om et uoverskuelig panorama av aktiviteter og prosesser. Hvordan skal det vitenskapelige formes slik at det taler sin egen sak i sammenhenger av denne typen?

Rent umiddelbart vil man anta at den som skal tale en sak kan nøye seg med å reise seg opp og tale. Det er imidlertid også et poeng å ha noen tilhørere. Hvordan skaffer man seg det? Her finnes det noen enkle svar av typen tale høyt eller skaffe seg plass i en avis med mange lesere. Utfordringen stikker imidlertid dypere. En endring av forskningens arbeidsvilkår er ikke noe som skjer over natten etter et par-tre innlegg i media, noe som for øvrig ikke minst norsk forskningspolitisk debatt tydeliggjør. Etter lenge å ha hatt en bred enighet om behovet for flere forskningssatsninger, større satsninger, mer næringsrettede satsninger, har stort sett ingenting hendt. Den politiske enigheten utløser ikke uten videre konkrete aktiviteter i samfunnet. Forskningens sak kan ikke bare tales i avisen, den må tales i et antall andre fora. Men hva slags fora er det da vi snakker om?

Her kommer vi til et annet begrep som etter hvert har fått en sentral plass i forståelsen av ”det moderne”: begrepet *nettverk*. Som utviklet av Castells (1996) og andre spiller begrepet nettverk hen på eksistensen av sammenhenger eller koblinger: hver enkelt samfunnsaktør befinner seg i et antall sammenhenger til andre aktører, til dels svært mange og på en slik måte at det horisontale er viktigere enn det vertikale. Dette poenget er i og for seg ikke nytt – det begynte å gjøre seg gjeldende i sosiale analyser allerede på femtitallet (for eksempel Bott 1957) – det nye ligger mer i den brede anvendelse dette perspektivet har fått også når det gjelder forståelsen av arbeid, næringsliv og økonomi (for framstillinger på skandinavisk språk se for eksempel Gustavsen, Hofmaier 1996; Lundquist 2000; Brulin 2002). Det er i denne type sammenhenger også forskningen inngår. Forskingen har en viktig rolle å spille som leverandør av kunnskap men er ikke den eneste som avgjør om man får et vellykket resultat. Uansett hva den kunnskapen forskningen leverer handler om er en fruktbar bruk av kunnskapen avhengig av et samspill med andre aktører.

Bruker vi nettverksbegrepet som en generell benevnelse på slike samspill kan man si at forskningens evne til å skape fruktbare vilkår for sin egen virksomhet avhenger av hva slags nettverk forskningen inngår i. Forskingens evne til å bedre vilkårene for bruk av den kunnskap den produserer vil bli identisk med forskningens evne til å skape nettverk omkring sin egen virksomhet og evne til å forbedre de nettverk som måtte finnes. Eller sagt på en annen måte: *En strategi for utvikling av nettverk må inngå i forskningens egen aktivitet*. Bare gjennom å fungere i faste sammenhenger i forhold til andre aktører kan forskningen tale sin sak gjennom det den faktisk gjør, gjennom de bidrag den gir til ”det felles beste”. Det handler ikke lenger om å ”tale” i en enkel mening av ordet men om å tale gjennom totalen av det forskningen gjør.

Selv om nettverksutvikling må inngå i forskningens egen aktivitet og i prinsippet bli en del av det vitenskapelige prosjekt betyr ikke det at alle innen forskningssamfunnet trenger å legge samme grad av oppmerksomhet i dette tema. Nettverk er i utgangspunkt et organisasjonskonsept og som sådant bedre egnet til å belyses fra visse forskningsmessige ståsteder enn andre. I de senere årene er det en variant av nettverksbegrepet som særlig har begynt å vinne utbredelse: *innovasjonssystem*. Med innovasjonssystem forstår man et samarbeid mellom et antall aktører for å skape forbedringer og forandringer (Nelson, Winter 1982; Lundvall 1992; Edquist 1997). I et slikt system inngår normalt forskning og ikke bare en type forskning men mange typer. De ulike typer forskning supplerer hverandre og blant de forskningsressursene som inngår kan enkelte ha et hovedfokus på selve konstruksjonen av nettverket eller innovasjonssystemet mens andre har hovedfokus på andre spørsmål, som for eksempel teknologiutvikling.

I det følgende skal vi i hovedsak gå inn på slike former for forskning som er rettet mot hvordan man skaper og videreutvikler nettverk. Erfaringsbakgrunnen utgjøres av flere satsninger på utvikling i arbeidslivet, men med en hovedvekt på de satsninger som er gjort og gjøres av LO og NHO i fellesskap via Hovedorganisasjonenes Fellestiltak og i samarbeid mellom disse fellestiltakene på den ene siden og Norges Forskningsråd og Statens nærings- og distriktsutviklingsfond. (SND) på den andre. Det siste samarbeidet har nedfelt seg i to programmer: ”Bedriftsutvikling 2000” og ”Verdiskaping 2010” hvor det er gjort aktiv bruk av forskning så vel når det gjelder arbeidslivstemaene som selve utformingen av de samarbeidskonstellasjoner som skal til for å skape utvikling og forandring.

Generelt sett gjelder at norsk arbeidsliv har beveget seg i retning av nettverksdannelser. Går vi tilbake til begynnelsen av 80-årene var utviklingssamarbeid mellom bedrifter lite utbredt. De fleste satsninger på forbedring og innovasjon fant sted innen rammen av den enkelte bedrift og den type nettverk man kunne snakke om i tilknytning til slike satsninger omfattet sjelden så mye mer enn et begrenset antall personer. En satsning fra SND, med utgangspunkt i tanken om felles innkjøp, skapte en tid et antall samarbeidskonstellasjoner som imidlertid i de fleste tilfeller gikk i oppløsning. Omkring 1990 gikk LO og NHO, i praktiseringen av sin fellesordning for arbeidslivsutvikling, inn for bransjeprogrammer, dvs. satsninger hvor hele bransjer eller større deler av bransjer skulle arbeide sammen. I slike konstellasjoner kunne svært mange bedrifter komme til å inngå. I praksis viste spranget fra et i hovedsak bedriftsindividuellt perspektiv til et bransjeperspektiv seg stort og et begrenset antall bransjeprogrammer så dagens lys (Karlsen 1994). Delvis som en sidevirkning av bransjeprogrammene, men også som følge av andre faktorer, så man imidlertid på nittitallet dannelsen av stadig flere mindre samarbeidskonstellasjoner hvor fra 3 og opptil omkring 20 bedrifter begynte et utviklingssamarbeid. Ett nettverk som ble dannet noe tidligere – Nordvestforum – hadde mer enn 20 medlemsbedrifter også fra starten, vokste nokså raskt til mer enn 30, deretter til mer enn 50 og gikk dertil på tvers av bransjegranser (III. 3.4). Slike i hovedsak mindre nettverk muliggjorde et forholdsvis tett samarbeid mellom bedriftene.

På midten av 90-tallet ble FoU programmet Bedriftsutvikling 2000 til, blant annet med det mål å forsterke slike samarbeidskonstellasjoner gjennom å tilføre forskning som en ressurs ”on line”, dvs. i direkte samarbeid med bedriftsaktørene. Det var også en intensjon å se om nye nettverk kunne dannes og om eksisterende nettverk kunne gi nettverkstanken vekst gjennom selv å vokse, alternativt gjennom å inspirere til dannelsen av flere nettverk. Verken Bedriftsutvikling 2000 eller dets etterfølger Verdiskaping 2010 retter seg for øvrig ensidig mot nettverk: nettverk er interessante blant annet på grunn av sin kombinasjon av nærhet og variasjonsrikdom (IV.4.4) og slike kombinasjoner kan oppstå også i andre sammenhenger, for eksempel internt i større konserner.

I forhold til nettverk formet av og blant bedrifter er forskning en ekstern ressurs. Forskning inngår i det såkalte virkemiddelapparatet som en av flere aktører som har til oppgave å støtte nærings- og bedriftsutvikling. Utviklingen av bedriftsnettverk har tydeliggjort at det fins et behov for nettverk også blant virkemiddelaktørene. Dersom man i virkemiddelapparatet vil overtale bedriftene til å danne nettverk blir det et paradoks dersom virkemiddelaktørene ikke samarbeider med hverandre – dvs. at det eneste sted man ikke finner noe nettverk er blant dem som skal fremme nettverk. Tanken om ”partnerskap” slik den fremgår bl.a. av den siste

regionmeldingen er et svar på dette. Selv om partnerskap kan anta mange former er grunnideen at det dreier seg om et samarbeid mellom virkemiddelaktørene, i hovedsak på regionalt grunnlag. Bak dette ligger igjen en tanke om at den type utvikling man ønsker å fremme i arbeids- og næringsliv med fordel organiseres regionalt. Da Bedriftsutvikling 2000 sommeren 2001 ble avløst av Verdiskaping 2010 var tanken om partnerskap – eller regional utviklingskoalisjon, som det ble kalt i programmet – en viktig ny dimensjon. VS2010 er selvsagt ikke den eneste aktør som ønsker å fremme koordinering innen virkemiddelapparatet – det være seg på regionalt eller annet grunnlag – men man har den klare intensjon å gi et bidrag.

Denne utviklingen har aksentuert tanken om nettverk på flere plan: man kan snakke om nettverk internt i den enkelte bedrift, mellom bedrifter, mellom bedrifter og andre miljøer, for eksempel forskning og mellom virkemiddelaktører som har til oppgave å støtte framveksten av nettverk mellom andre aktører og i den anledning former nettverk seg imellom og dessuten – dersom de er tilstrekkelig smarte – former sine relasjoner til bedriftene som nettverk.

Nodene, eller deltakerne, i et nettverk kan være enten personer eller organisasjoner. I det følgende brukes nettverksbegrepet primært med referanse til det siste med mindre noe annet framgår.

På denne måten flyter også nettverkstanken ut og blir stadig mer omfattende, det være seg som begrep eller som praksis. På begrepssiden er utdifferensieringen av ”innovasjonssystem”, ”partnerskap” og ”utviklingskoalisjon” allerede nevnt; til disse kan man legge for eksempel ”kluster” eller ”klynger”, ”(lærende) regioner” og ”industrielle distrikter”. I så vel BU 2000 som VS2010 er ytterligere et begrep – ”modul” – i bruk om bestemte samarbeidskonstellasjoner mellom bedrifter og forskning. De fleste begrepene er importert, noe som henger sammen med at Norge i liten grad har vært noen generator av nye ideer for samfunnsorganisasjon i de siste par tiår. På den annen side er det å være del av bredere trender ikke nødvendigvis noen ulempe, det gir blant annet rikere rammer også for det som skjer i Norge.

Når det gjelder praksis ser vi, som også den følgende tekst vil vise, et stadig bredere spektrum av samarbeidsformer mellom bedrifter og mellom bedrifter og virkemiddelapparat. Spektret spenner fra konstellasjoner med tre små bedrifter i et lite lokalsamfunn – antagelig det minste man overhodet vil kalle nettverk - og til for eksempel dagens utgave av Nordvestforum med mer enn 50 eierbedrifter og ca 150 brukerbedrifter. Enn mer differensiert blir bildet når vi ser hvordan eksisterende nettverk bidrar til dannelsen av nye nettverk. Her er det meget kompliserte mekanismer på gang som består av langt mer enn at det enkelte nettverk skaper replikasjoner av seg selv.

1.2 Læring og erfaring

Selv om verden aldri har hatt så mange ”ordninger”, ”systemer” og ”metoder” som i dag er det to spørsmål vi ikke har blitt av med: For det første hvordan vi lærer. For det andre hva lærer. Det var en gang da mange trodde at vi kunne lage et ”system for læring”, dvs. at ett enkelt system som vi kunne skape her og nå kunne sikre læring for all fremtid. Det vi nå stort sett vet er at alle systemer som vi skaper i dag vil være erstattet av nye systemer i morgen. Det gjelder også systemer for læring. Følgelig må vi være i stand til å lære av noe annet enn de systemene vi har i dag. Og dette annet må være erfaring slik vi høster den i vår arbeids- og livssituasjon (livsverdenen). Vi har i de senere årene sett en renessanse nettopp for tanken om erfaringsbasert

læring. Vi må kunne lære av det vi gjør og av de sammenhenger det vi gjør inngår i, dersom vi skal være i stand til hele tiden å skape noe nytt. Dette nye kan gjerne være systemer av ulike slag – et dataprogram, en teknologi for trafikkontroll, et apparat for overvåking av pasienter på et sykehus, eller for den saks skyld et pedagogisk opplegg – men vi må utenfor systemet selv for å erstatte det med et nytt og bedre.

Tanken om erfaringsbasert læring har stor oppslutning. Det betyr imidlertid ikke at tanken dominerer i praksis, det være seg i bedrifter eller samfunn for øvrig. De fleste bedrifter bruker langt mer ressurser på videreutvikling av eksisterende systemer enn på tilrettelegging av vilkårene for erfaringsbasert læring; i samfunnet generelt får reformer mer og mer preg av styringsprinsipper fra toppen med mindre og mindre vekt på mobilisering i bunnen. Det å fremme erfaringsbasert læring i bredden i det norske samfunn i dag er således ingen oppgave som kan skjøttes i ly av en bred samfunnsmessig enighet men snarere en oppgave omgitt av betydelige kontroverser. Kontroversene gir seg mange utslag, men ett av dem går til kjernen av forskningens egen primære arbeidsform: kontroversen mellom erfaring og tekst.

Gjennom mesteparten av sin kjente historie har en konkret livsverden utgjort rammene for den enkeltes eksistens. Det var i sitt lokale samfunn at den enkelte måtte lære å leve, lære å snakke, finne en plass, tre inn i forhold til andre mennesker. Tekster i form av ord på papir – eller tilsvarende media – var sjeldne og handlet stort sett ikke om den verden man kunne se men om den verden man ikke kunne se – for eksempel Himmel og Helvete (Dante, Aquinas). Tekster som handlet om den eksisterende praktiske verden – som Machiavelli – gikk i mindre grad ut på å analysere denne verden og i større grad ut på å fortelle leseren hvordan han skulle opptre smart i denne verden. Hvordan den omgivende verden ”er” ble i stor grad ansett som kjent.

Selv om mengden av tekster om livsverdenen økte skrittvis, fikk denne tradisjon sitt brede brudd i og med opplysningstiden. Her ble kritiske analyser av livsverdenen etter hvert hovedtypen av tekst. Den underliggende antagelse var at menneskene ikke kunne ta sin livsverden for gitt: Det man umiddelbart kunne se og oppleve ut fra sin plass i samfunnet kunne være skinn og bedrag. Bak en hyggelig fasade kunne man finne makt og manipulasjon, mørke krefter og skjeve fordelingsmekanismer. Det ble derfor av avgjørende betydning å granske livsverdenen med henblikk nettopp på å avsløre aktører og ordninger av denne typen. Bare når livsverdenens ”egentlige natur” var brakt i dagen ville rasjonell handling bli mulig.

Når man, bak livsverdenens tilsynelatende mer eller mindre tilfeldige samlinger av elementer, kunne finne skjulte krefter og makter var det ikke minst fordi man i stor grad innførte antagelser om *sammenhenger* mellom elementene. Når noen mennesker er rike og andre fattige er det ikke bare på grunn av personlig hell og uhell, men fordi det finnes skjulte mekanismer som fordeler kapitalen på samfunnets medlemmer og sørger for at noen får mye mens andre får lite. Disse antatte mekanismene ble etter hvert uttrykt i ulike typer systemteorier.

Tanken om å finne sannheten om livsverdenen ble raskt fusjonert med tanken om det vitenskapelige. Selv om røttene gikk tilbake til for eksempel Galileo ledet samspeillet mellom opplysningstidens fokus på analyse av livsverdenen til framveksten av en rekke nye fag og temaer som gikk mer rett inn i livsverdensproblemer enn debatten om himmellegemenes bevegelser trass i alt kunne gjøre. De moderne fag som økonomi, sosiologi, psykologi og mange andre ikke bare så dagens lys men kom inn i perioder med meget sterk vekst. Etter hvert bredde

det seg en oppfatning av at enhver forståelse av menneskenes omgivelser krever forskningsmessig belysning.

Forskning og vitenskap uttrykker seg ofte i tekster. I vitenskapsteori er det ganske vanlig å ha tekstlig uttrykk som et kjennetegn: det som ikke er uttrykt i en tekst er ikke vitenskap – heller ikke i den bredere meningen man finner i ”Wissenschaft” eller forskning. Dermed ble produksjonen av tekster drevet fram av to store motorer: tanken om opplysning og tanken om det vitenskapelige. Lenge syntes dette også å ha vært en i det alt vesentlige nyttig allianse. Da prosessen skjøt fart, særlig i det nittende århundre, var det mye livsverden å kartlegge og mange praksisformer å debattere. Etter hvert som tekstene ble stadig flere og dekket stadig mer av samfunnet ble en økning i den alminnelige samfunnsrasjonaliteten forventet. Langt på veg kom den også: Det er ingen tvil om at kunnskap om mennesker og sosiale samspill i mange henseender har skapt en langt bedre verden for mange mennesker enn de kunne gjort seg noe håp om i en verden uten opplysningstanken. På den annen side kom også de store tilbakeslagene, for eksempel den annen verdenskrig som tok livet av flere mennesker enn summen av de fleste tidligere kriger i menneskehetens historie. Opplysningstankens slagkraft kunne dermed også trekkes i tvil. Også andre utfordringer begynte imidlertid å vise seg. Mens den kontinuerlige tekstproduksjon lenge syntes å gi ny kunnskap oppstod også en følelse av at det begynte å bli svært mange tekster. Tekstene konkurrerte i økende grad om oppmerksomheten og ga dertil ofte ulike bilder av en og samme livsverden. Tekstproduksjonen hadde fått en egendynamikk som skapte et stadig mer komplisert forhold til den praktiske verden. I for eksempel norsk arbeidsliv ble det etter hvert ytterst få sluttbrukere – dvs. bedriftsaktører – som leste forskningstekster.

En overproduksjon av tekster i forhold til absorberingsevnen hos livsverdenens aktører kan møtes på to måter. Den ene er å søke og lage bedre tekster. Konkurrerende tekster, som dertil ikke når fram, kan jo antas å være dårlig forskning slik at en kvalitetsoppgradering av forskningen kan løse problemet. En rekke forskningsområder preges da også av ulike skoledannelser med tekstkriger basert på gjensidige beskyldninger om dårlig forskning. Det finnes imidlertid en annen reaksjon: å sette et spørsmålstegn ved selve virkemiddelet som sådant: Hvor langt bærer tekster? Hvem når man? Hvordan blir de nådd? Hva skal egentlig til for å ”bli nådd”? Hva betyr det å ”bli nådd”? Blir man et fornuftig menneske av å lese tekster eller kanskje det kreves mer? Kan den enkelte bli fornuftig på egen hånd – de fleste tekster leses individuelt – eller krever det fornuftige et fellesskap? Spørsmål av denne typen begynte å trenge seg på.

Igjen så man framveksten av ulike svar. Ett velkjent svar seiler under navnet ”postmodernismen” og består essensielt av tekster som bestrider tekster hvor det argumenteres for en enhetlig fornuft. I det postmoderne argumenteres gjennomgående for mangesidighet og pluralisme og for å rive ned slike store teoretiske byggverk som ofte assosieres med den universelle fornuft. Det fins imidlertid en noe annen kritikk hvor man ikke diskuterer bestemte tekster men selve bruken av tekster som sådan. Også her går røttene bakover, for eksempel til Kierkegaard og Nietzsche som begge, ved hjelp av forskjellige grep, forsøkte å skape tekster som samtidig inneholdt en debatt om tekstens egen rolle (Kierkegaard skrev for eksempel tekster under flere forskjellige navn, ikke for å være anonym men for å demonstrere at selv tekster av ”samme forfatter” ikke nødvendigvis inneholder ”den samme fornuft”).

Forsøk på å skape tekster som samtidig viser tekstenes begrensninger er rimeligvis ikke så enkle å gjennomføre og det kan være delte meninger om hvor vellykkede de er. Hvorom dette måtte være – en debatt vi ikke skal gå inn på her – er det definert en sentral utfordring for forskningen: Hvor langt rekker teksten – eller rettere tekster av ulike slag, for det dreier seg i dag om mer enn en type tekst? Må en tekst ha en kontekst? I så fall hvilken? I stedet for å se konteksten for den enkelte tekst primært i termer av andre tekster – noe som er begrensningene i det meste av postmodernismen – kan man se teksten i lys av andre sider ved sosiale relasjoner enn den som består mellom forfatter og leser. Man kan for eksempel søke å skape satsninger hvor tekster spiller sammen med ord i andre media og disse igjen med praktiske handlinger. Det er nettopp dette man søker å gjøre i programmer som BU 2000 og VS2010.

Hvilke utfordringer som ligger i forholdet mellom tekst og virkelighet varierer med hvor i samfunnet man befinner seg. Befinner man seg i arbeids- og næringsliv er det en type tekst som dominerer og som ofte utgjør hovedmotpolen til praktiske erfaringer: det man kan kalle *systemtekster*. En systemtekst er en tekst hvor verden eller en del av den beskrives i termer av definerbare og målbare input-transformasjon-output funksjoner. Tekstens hensikt er å fortelle – eller bestemme – hvordan man skal forholde seg generelt eller på et bestemt område for å oppnå best mulig resultat. Røttene til slike tekster går tilbake særlig til 50-årene og framveksten av generell systemtenkning (for eksempel Bertalanffy 1950; Ashby 1952; Emery 1969) en tenkning som samtidig antar at det finnes generaliserbar fornuft som kan uttrykkes i systemtermer. Denne trenden ble etter hvert fusjonert med framveksten av elektronisk databehandling (IKT i dagens termer) til alle de systemer, styringssløyfer, kontroll- og overvåkningsordninger som preger dagens arbeidsliv. Selv om man i dag er klar over at de fleste systemer krever egne tiltak dersom man skal få til lokal implementering er deres utgangspunkt at man kan regulere prosesser i den enkelte virksomhet uten å ha vært der. Fornuften kan, bokstavelig talt, skapes på avstand. At fornuften trives best på avstand gjelder for øvrig ikke bare systemutvikling men også alle andre uttrykk for at noen har bestemt hva andre skal gjøre, for eksempel policyerklæringer og handlingsprogrammer av ulike slag. Selvsagt er det også slik at man ikke kan klare seg uten det være seg systemer, policydeklarasjoner eller handlingsprogrammer. Det vil være ganske illusorisk å satse på avskaffelse av avstandsfornuft i det moderne samfunn. Den omstendighet at dette er illusorisk må imidlertid ikke overskygge den omstendighet at veksten i avstandsfornuft – og dermed av tekster – ikke bare er et påtagelig problem men etter hvert er i ferd med å bli et grunnleggende samfunnsdilemma. I den utstrekning avstandsfornuft og lokal fornuft kommer i konflikt med hverandre vil ethvert nytt avstandsutspill utvide konfliktflatene mot de lokale aktører og man befinner seg normalt lengre fra å oppnå det man ønsker enn man var før utspillet kom. Man skal antagelig være forsiktig med å trekke fram det politiske prosjektet ”fornyelsen av offentlig sektor i Norge” som et eksempel på denne form for prosess siden det faktiske bildet åpenbart er mer sammensatt. At hovedlinjene i prosjektet hittil har gått i dette spor kan det imidlertid heller ikke herske særlig tvil om.

Det grunnleggende er selvsagt å oppnå et samspill mellom de ulike former for kunnskap, innsikt og fornuft slik at de gjensidig kan støtte og supplere hverandre. Dette er sikkert også hva de fleste tar sikte på å få til, hva enten de opptrer i bedrifter eller samfunn. De prosjekter og programmer som omhandles her tar sitt utgangspunkt i et ønske om å oppnå nettopp slike former for samspill. De bygger imidlertid også på den grunnleggende forutsetning at i dagens situasjon skapes ikke dette samspillet gjennom mer eller annen abstrakt fornuft men gjennom å *gjøre den*

lokale fornuft sterkere, mer synbar, mer dynamisk. Dertil bygger de på den forutsetning at skal samspillet mellom det sentrale og det lokale bedres må man samtidig forbedre samspillet mellom bærerne av den lokale fornuft, for eksempel *mellom* aktørene på den enkelte arbeidsplass.

1.3 Forandringsprosesser i arbeidslivet

Når forskningen setter et tema på dagsordenen – for eksempel nettverk– er ryggmarksrefleksen å ”vinne mer kunnskap”. ”Først når vi har mer kunnskap kan vi -----” ja, hva kan vi? Ofte blir kunnskapen ikke brukt. Ut fra det resonnementet som er antydning ovenfor er forskningen i så fall feil plassert. Den står ikke i et slikt forhold til andre aktører at den kan initiere en prosess hvor kunnskapen tas i bruk. Tanken om nettverk blir derfor tosidig: Den reflekterer på den ene siden et tema man kan forske om, men også en av forutsetningene for forskningen. Et tosidig tema kan ikke utvikles gjennom å utvikle den ene siden først og den andre etterpå. Skal all kunnskap vinnes først og all handling skje ”etterpå” får man dels det problem at den del av kunnskapen som bare kan vinnes gjennom ny handling ikke lar seg vinne i det hele tatt, dels det problem at samtidig som kunnskapen øker fjerner man seg mer og mer fra praktisk handling. Det man i stedet må gjøre er å utvikle begge sidene i parallell. Kunnskap om nettverk må gå sammen med *konstruksjon* av nettverk.

En prosess som består av så vel praktisk konstruksjon som utvikling av kunnskap i et parallelt løp må starte på et punkt hvor praktisk konstruksjonsarbeide er mulig. Når praktiske hensyn må dominere valg av startpunkt er det imidlertid også fordi nettverk er et horisontalt bestemt samspill mellom aktører som i prinsippet er likeverdige. Likeverdigheten er bygd først og fremst på komplementaritet, dvs. at alle har noe å bidra med og ingen kan substituere for noen annen. I et slikt mønster er det ikke bare forskningen som hevder autonomi, det gjør også alle andre. Alle har noe som er særegent nettopp for seg og dette som er særegent for den enkelte kan ikke uten videre innfanges og forstås av andre selv om denne andre er forskning. I et nettverk kan ikke ”noen” uten videre organisere ”andre”. Selve logikken i et nettverkssamarbeid tilsier en skrittvis utvikling av relasjonene hvor alle aktører kan delta i å bestemme hvordan relasjonene skal se ut.

Selv om det er et krav til prosessens startpunkt at det muliggjør praktisk konstruksjonsarbeid vil likevel flere typer startpunkter være mulig. I visse tilfelle kan forskningen tre direkte inn i et samspill med et etablert nettverk, med hva man kan kalle små tilkoblingskostnader. I andre tilfelle må forskningen innarbeide seg skritt for skritt under lengre tid; i atter andre tilfelle finnes det ingen konstruktive sammenhenger forskningen kan tre inn i det hele tatt og sammenhengene må konstrueres fra nullpunktet. Som enkelte av de følgende eksempler vil vise tok det i enkelte tilfelle flere år å konstruere et lite meget lokalt nettverk mens forskerne i andre tilfelle kunne gå nokså direkte inn i eksisterende samarbeidsordninger.

Når et utgangspunkt skal muliggjøre ikke bare refleksjon men også handling må det bestå av en situasjon hvor de berørte aktører kan møtes og skape felles erfaringer. Dette betyr i sin tur ofte at utgangspunktene blir meget begrensede, fremfor alt i det sosiale rom. Det kan være vel og bra at et antall aktører i en lokal kontekst – en fiskehavn i Nord-Norge, en øy på Vestlandet eller en region på Sørlandet, for å ta noen eksempler fra det følgende – slår seg sammen men kan man ruste seg til den globale konkurransen på den måten? Kan man møte verden ved hjelp av impulser fra venner og kjente i hjembygden samt noen forskere fra en regional høgskole?

Selv om man befinner seg i en "liten" kontekst kan man bringe inn større kontekster. Skal japansk kvalitetsstyring inngå i en diskusjon mellom noen bedrifter et sted i Norge blir det imidlertid som utgangspunkt gjennom tekster som er overført over lang avstand så vel fysisk som kulturelt. De formidler ingen erfaring som er til å ta og føle på, som kan sjekkes ut gjennom personlige kontakter. Følgelig er det ikke uten videre gitt at lokale kontekster kan berikes gjennom denne type tekster. Gir ikke dette opphav til et stort dilemma? På den ene siden bør utviklingsprosesser starte lokalt mellom mennesker som kjenner hverandre – eller i hvert fall kan bli kjent med hverandre – og kan gjøre erfaringer sammen, på den annen side må denne prosessen hevde seg i en kontekst som i prinsippet er ubegrenset. En bedrift risikerer for eksempel å måtte konkurrere med bedrifter på den andre siden av kloden. Må vi ikke da, uansett motargumenter, legge i veg med generaliseringer og abstraksjoner? Lokal læring kan kanskje være det mest effektive men, kan det hevdes, det rekker ikke langt nok.

Dette dilemma har i stor grad preget utviklingen av organisasjonstekning overhodet. På den ene siden har et behov for å forankre utvikling i lokale sammenhenger alltid vært erkjent, på den annen side har man også alltid hatt presset utenfra – fra trender og markeder, fra ideer og prosesser med opphav langt borte hos fjerne og abstrakte aktører. Hvordan forholder man seg slik at man på den ene siden kan utnytte nærmiljøets styrke som læringsarena samtidig som man forholder seg til hva som nå i prinsippet er globale prosesser?

Selv om dilemmaet ikke kan bringes til å forsvinne kan det diskuteres innen ulike rammer. Det er også på det rene at disse rammene har undergått radikale forandringer særlig i de siste tre tiår. Kildene til disse forandringene er antagelig mange, men i de korte og enkle versjoner – som vi må holde oss til her – står vi overfor det som ble japansk industris store bidrag til den globale industrialiseringsprosess. Kvalitetsbevegelsen, som antagelig hadde sitt utspring hos Toyota så langt tilbake som på 50-tallet kan være et eksempel:

Før den moderne kvalitetsbevegelsen ble "kvalitet" gjerne tolket som retting av tekniske feil på produkter, ofte lagt opp med kunden som feilsøker og kronglete serviceprogrammer for å få feilene rettet. Kvalitetsbevegelsen tok utgangspunkt i at feilene skulle være luket ut før produktet kommer fram til kunden. Dette innebar å forskyve oppmerksomheten fra å rette feil til å unngå feil. Skulle man unngå feil måtte man gå inn i produksjonssystemet for å finne feilkildene og man måtte etter hvert begynne å forme produktene med særlig henblikk på å skape gode forutsetninger for feilfri produksjon. Skulle man få til dette måtte man skape en bred mobilisering av menneskene i de berørte bedriftene, fra monteringsarbeidere til produktutviklere.

Siden en bil, om den brytes ned i sine minste komponenter, kan ha flere titusen, fulgte at det å lage en feilfri bil ikke er noe som kan gjennomføres i ett enkelt lokalt miljø selv om man snakker om en enkelt biltype. Det dreier seg om en lang kjede med mange involverte, i ulike roller. Samtidig kunne man ikke unngå et sterkt element av erfaringsbasert læring, nettopp fordi man måtte gå utenom systemene for å oppdage svakhetene i systemene.

Det var i skjæringspunktet mellom lokal erfaringsbasert læring på den ene siden og behovet for skala eller bredde på den andre at japanerne tilførte den industrialiserte verden noe nytt. Ulike tanker om nyskaping og innovasjon hadde selvsagt forekommet også tidligere – blant annet den meget kjente studien "Management of innovation" (Burns, Stalker 1961) – men det dreide seg i det alt vesentlige om mobilisering i små miljøer og med liten vekt på skalaproblemet. Om hva

japanerne faktisk gjorde når de skulle kombinere læring og bredde finnes det mange – mer og mindre eksalterte – beretninger (Rolfesen 2000 inneholder bidrag hvor blant annet den japanske mytologi diskuteres). Den omstendighet at erfaringene i stor grad er formidlet av amerikanske konsulenter og forskere gjør det ikke enklere å vinne noen forståelse av hovedlinjene. Tre hovedelementer trer dog på ulike måter fram:

For det første utviklingen av et antall læringsarenaer i den enkelte bedrift. Best kjent hos oss er formodentlig kvalitetssirkler, men en skandinavisk observatør - Helling (1991) – tegner et komplisert bilde med mange prosesser og typer av arenaer.

For det andre at en akselerasjon av læreprosessene i den enkelte bedrift gjorde at den enkelte bedrift kunne få et mer offensivt forhold til det som skjedde utenfor bedriften. Er man selv i stand til å lære blir ytre forandringer lettere oppfattet som utfordringer man kan møte enn som trusler som utløser frykt.

For det tredje utviklet man mekanismer som bandt bedriftene sammen. Siden mye av starten på kvalitetsbevegelsen lå innenfor konserner som Toyota og deres underleverandører fantes det for så vidt sammenhenger allerede. Det er imidlertid stor forskjell på å organisere de tekniske og logistikkmessige sider av en produksjonskjede på den ene siden og det å lage et læringsfelleskap mellom flere bedrifter på den andre. For at noe skal være et læringsfelleskap må for eksempel strømmene mellom bedriftene være balanserte og interaktive og ikke bare gå en vei. Det var nettopp her japanerne ser ut til å ha vært i stand til å overkomme de problemer som lå i lineære læreprosesser. Dersom en læreprosess organiseres omkring stjerneeksempler får den preg av en kolonne med en spiss og en kø. Dette var den feil man ofte begikk i organisasjonsutviklingssammenheng på 60- og 70-tallet da man la til grunn at gode eksempler – de være seg skapt av bedriftene på egen hånd eller i samarbeid med forskning eller konsulenter – kunne dra resten. Det oppstod imidlertid fundamentale ubalanser i denne læringskjeden som gjorde at man riktignok fikk til spissene - av disse var det i perioder antagelig flere enn påkrevd – men bak spissene fant man ingen fordi de eneste plasser som var ledige var i køen og der ville ingen være (Gustavsen 1996). Også store prosesser må organiseres som utvikling i parallell. Alle må bevege seg så noenlunde på lik linje slik at alle har muligheter for å spille en rolle også som nyskaper.

Disse forandringene ledet i sin tur til at bedriftsaktørene orienterte seg på nytt i forhold til sin egen bruk av begreper. På tross av at bedriftsaktørene står midt i en hektisk erfaringsverden, bruker de ofte abstrakte begreper, hentet for eksempel fra managementlitteraturen. Gjennom den sterkere vektlegging av egen situasjon ble bedriftsaktørene oppfordret til å teste begrepenes fruktbarhet i egen virkelighet, snarere enn oppfatte dem som indikasjoner på ønskede, men fjerne, tilstander.

Selv om man lykkes i å organisere utviklingsprosesser som forener samspill og bredde kan likevel læringsmulighetene etter hvert tømmes ut og stillheten senke seg over bedriftene. For å motvirke dette tok japanerne – bevisst eller ubevisst – ytterligere et grep: innføring av tanken om *kontinuerlig forbedring*. Et begrep som kvalitet trenger ikke forbindes med en bestemt – definerbar – slutttilstand. Kvalitet kan i stedet ses som et bevegelig mål : som noe som alltid trenger å fornyes og hvor man alltid kan gjøre det bedre. Gjennom å understreke dette perspektivet ble døren for ytterligere læring holdt permanent åpen. Ingen var så bra at ikke en annen kunne gjøre det bedre og dermed kunne alle spores til ny innsats.

Sett fra dagens ståsted synes disse innovasjonene ganske enkle. De var allikevel viktige når de kom. De kom ikke primært som tekster – selv om det ble mange av dem også etter hvert – men gjennom praksis. Antar man at kvalitetsbevegelsen har sine røtter tilbake til 50-årene tok det atskillige år før den gjorde seg gjeldende på det globale marked og den gjorde seg gjeldende gjennom en faktisk oppgradering av kvaliteten på japanske biler. Det som hadde skjedd i mellomtiden var at stadig flere ledd i japansk bilindustri hadde begynt å arbeide med kvalitet i det daglige, i samspill med andre og ut fra tanken om kontinuerlig forbedring. Denne form for utvikling viste seg spesielt godt egnet til å skape en prosess som kunne holde seg selv i live over meget lang tid; det tok bortimot et par tiår før kvalitetsforbedringene ble så store at de virkelig representerte utfordringer for annen bilindustri.

Når tanken om kontinuerlig forbedring først var lansert ble den tatt i bruk også på andre områder enn kvalitet. I japansk bilindustri fikk man for eksempel et sterkt fokus på gjennomsnittstider, dvs. den tid det tar å framstille et produkt eller en del av det. Da den sammenlignende studien av bilindustrien ”The machine that changed the world” ble publisert i 1990 syntes japanerne ikke bare å være knusende overlegne når det gjaldt kvalitet, de hadde dertil også fått ned gjennomsnittstidene kraftig og på en slik måte at de fabrikker som hadde den korteste gjennomsnittstid også hadde minst feil på bilene (Womack et al 1990). Dersom man antar at disse effektene skyldtes kontinuerlig forbedringsarbeid over lang tid var det mange observatører som på den tiden mente at japanerne lå så langt foran resten av verden at det ville bli umulig å ta dem igjen. Selv om vestlig industri dro i gang nye utviklingsprosesser ville japanerne fortsette med sine og dermed beholde forspranget. Nå gikk det, som vi vet i ettertid, ikke helt slik. Selv om japansk industri på ubestemt framtid har etablert seg som en formidabel industriell kultur ble ikke resten av verden liggende så langt bak som mange trodde. Grunnen er at den dynamikk japanerne hadde lyktes i å gi sine utviklingsprosesser gjennom å koble læring og bredde etter hvert ikke lot seg avgrense til japansk bilindustri. Prosessens egen logikk ga den med nødvendighet spredning, først til bilindustri i andre land, deretter til annen industri og etter hvert til all form for virksomhet. Det fins i dag knapt en virksomhet noe sted og av noen art som ikke har kvalitet som et viktig hensyn. Samtidig viste det seg at den balansen mellom impulser utenfra og lokale innovasjonsmuligheter som lå i kvalitetsbevegelsen ga såpass kraftige stimulanser til alle former for virksomhet at gapet til japanerne etter hvert begynte å krympe snarere enn vokse.

Underveis har store mengder systemer, manualer, treningsprogrammer, sjekklister og annet vokst fram ut fra den hypotese at kvalitet kan skapes gjennom repetisjon snarere enn refleksjon. Siden så godt som alle bedrifter og andre virksomheter etter hvert måtte ta kvalitetsproblemene på alvor betød det imidlertid at alle etter hvert også ble konfrontert med problemet. I denne konfrontasjonen erfarte de aller fleste at manualer ikke er nok. En reell forbedring i kvalitet krever engasjement og oppslutning fra de berørte, at de forstår de utfordringene som er involvert og er i stand til å handle riktig i egen arbeidsrolle. Kvalitet må således formidles av de berørtes forståelse og bevissthet. Manualer og systemer kan være en støtte men kan ikke drive prosessen. Denne konklusjonen er det få som i dag bestrider.

Denne framstillingen av det japanske bidrag til den industrielle dynamikk er skisseartet. Debatten om hva japanerne egentlig gjorde og hvilken betydning det skal tillegges i andre deler av verden ble, på nittitallet, ett av de store debattemaer i den industrialiserte verden, spesielt i de

land som selv har bil- eller annen storindustri som produserer for sluttbruker, for eksempel Sverige (Berggren 1994). Deler av dette spørsmål vil antagelig for alltid befinne seg i mørke. Japanske tekster – for eksempel ”50 years in motion” av Toyotas grunnlegger (Toyoda 1987) eller Masuda Foundation (1992) – er vanskelig gripbare i vår kultur og striden står egentlig mellom ulike ”vestlige” fortolkninger. Vi lar dette temaet ligge her idet det under alle omstendigheter er slik at de grunnleggende elementer i utviklingstenkningen har festet seg også i andre kulturer samtidig som de er gitt nye fortolkninger og nye praktiske utslag. Norge er en del av den verden som må følge med i dette spillet: Når det gjelder tenkningen om hvordan arbeidsliv og bedrifter må utvikles finnes det ingen mulighet for å unngå globaliseringen. Om en fiskegrossist i Frankrike venter et billass med ferskfisk fra Norge onsdag klokken 1000 kan vi vanskelig levere lørdag kl. 2000 under henvisning til at vi praktiserer en særnorsk variant av tanken om ”just in time”. På den annen side finnes det alle muligheter for å gi utviklingsideene en slik form at de passer inn i, og bidrar til å løfte, norsk kultur og norske tradisjoner.

I alle utgaver av tanken om kontinuerlig forbedring i bredden spiller de ansattes medvirkning en nøkkelrolle. Om dette er det ingen uenighet og alle kulturer som skal være globalt konkurransedyktige må ha en mekanisme for mobilisering av det brede lag av ansatte. Der ulikhetene oppstår og der striden ofte står gjelder hvordan denne mobiliseringsmekanismen skal være. Skal den bygge i hovedsak på psykologiske og individualiserte motivasjonsfaktorer – som mye er tilfelle i USA -, skal den bygge på sammenhenger og sosiale tradisjoner innenfor de tekniske kulturer – som mye er tilfelle i Tyskland - eller skal den bygge på et avtalebasert samarbeid og en likhetskultur som i Norge. Spørsmålet er ikke hvilken kultur som er best men hvilken mobiliseringsmekanisme som er mest slagkraftig i den enkelte kultur. De initiativ som omhandles her bygger på at det avtalebaserte samarbeidet mellom partene i arbeidslivet er nøkkelen til den mest effektive mobiliseringsmekanisme i norsk arbeidsliv. Det er ikke nødvendigvis den eneste, men det er fortsatt den som best forener mobilisering med tanken om bredde.

Selv etter å ha konstatert at japanerne lyktes i å få til en ny kombinasjon av lokal læring og bredde i utviklingen vil mange sikkert føle at mye fortsatt er ubesvart. Hvordan får man *egentlig* til et samspill mellom den lokale gruppen og globale impulser? Hvordan må globale impulser framstå for at de skal stimulere lokal læring i stedet for å paralysere lokal handling? Hvordan ser de nettverkene ut som forbinder det lokale og det globale? Er det ett nettverk eller er det mange? Hvordan kan nettverk vokse uten at nye medlemmer føler at de blir så bundet av det som er gjort av de gamle medlemmer at ingen frihet gjenstår? Mange spørsmål reiser seg. Det mest sentrale spørsmål er imidlertid *hvordan spørsmålene skal besvares*. En strategi kan være å grave videre i hva japanerne gjorde: ”hva gjorde de *egentlig*”? Gitt at hovedpoenget ved hele bevegelsen ikke er å spre en enkelt beste løsning på hver enkelt utfordring en bedrift står overfor men et mønster for utvikling basert på mobilisering i hvert enkelt miljø fins det en annen strategi: *prøve selv*. Svarene finnes ikke i Japan men i Norge og de kan bare finnes gjennom at man skaper motsvarende utviklingsprosesser i og blant norske bedrifter. I realiteten er dette hva norske bedrifter har holdt på med ganske lenge. Hensikten med satsninger som Bedriftsutvikling 2000 og Verdiskaping 2010 er ikke å innføre noe ingen har tenkt på før men å styrke visse sider av de prosessene som pågår. Gjennom systematiske tiltak for å stimulere samspill og nettverksdannelser mellom norske bedrifter ønsker man å teste nye muligheter og vurdere effekter. Gjennom å knytte forskningsmiljøer ”on line” til utviklingsprosessene ønsker man dels

å berike strømmene av impulser inn i prosessene men også å bedre mulighetene for å lære av det som skjer.

1.4 Organisasjon som lokal utfordring

Så vel i opplysningstidens som i systemtenkningens storhetstid ble spørsmål om organisasjon stilt som spørsmål om valg mellom brede prinsipper, for eksempel mellom ”mekanisk” og ”organisk” organisasjon; mellom ”sentralisering” og ”desentralisering”; mellom ”Taylorisme” og ”human centred design”, osv.. I og med tanken om den kontinuerlige forbedrings frammarsj kom imidlertid prisnipptenkningen under press: Når organisasjon oppfattes som anvendelse av ett enkelt prinsipp blir forandring et spørsmål om å bytte ut et prinsipp med et annet. Før man har rett prinsipp på plass blir heller ikke enkelthandlinger rett. Tanken om kontinuerlig forbedring bygger imidlertid på det motsatte: på at man beveger seg skritt for skritt. Det er selvsagt behov for visse kriterier å styre etter men det handler om kriterier som egner seg for en mer åpen og fleksibel anvendelse.

Etter hvert som tanken om organisasjonsteori begynte å ta farge av erfaringene med kontinuerlig forbedring oppstod en dreining mot det mer flersidige og pluralistiske. Ett eksempel er Morgan (1986, norsk utgave 1988) hvor spesifikke former for organisasjonsteori ikke lenger står fram som massive paradigmer som man enten er innenfor eller utenfor men mer som en samling ulike perspektiver hvor situasjon og mål bestemmer hvilke elementer av teori man spiller inn.

En pragmatisk dreining i organisasjonstenkningen må imidlertid gå videre enn som så: Når situasjonen må bestemme tenkningen snarere enn tenkningen situasjonen, kommer situasjonen mye tettere innpå. Det er ikke bare om å gjøre å ha et repertoar av teorier og perspektiver å spille med, det er framfor alt om å gjøre å forstå situasjonen. Men hvordan skal situasjonens utfordringer og krav bestemmes? I tråd med for eksempel Berger, Luckman, (1966) kan det hevdes at denne bestemmelse krever en teori siden virkeligheten ikke kan forstås uten en forforståelse. Hermed ser det ut som om prinsippene kommer tilbake igjen.

På dette punkt er mye nyere organisasjonstenkning influert av Wittgensteins syn på språket (Wittgenstein 1953). Språket har ikke sitt utspring i en lærebok i grammatikk men i det praktiske livs behov. Språket formes som ledd i menneskenes arbeid med å mestre sine arbeids- og livsvilkår (Johannessen 1994; 1999). Ser vi teori og praksis som motpoler har språket sitt utgangspunkt i praksis, ikke teori. En praksisdrevet utvikling av hverdagsspråk må ha kommet ganske langt for at teori i opplysningstidens form overhodet skal være mulig (Polanyi, 1966; Bernstein 1983; Feyerabend 1988). Teori har derfor intet krav på noen plass over og utenfor hverdagsspråket, som en forutsetning for å forstå hva praktiske aktører sier når de snakker om sine praktiske problemer. Dermed blir det mulig å bygge på de berørte aktørers egne oppfatninger av situasjonen som det startpunkt man trenger for å dra i gang en utviklingsprosess.

Arbeidsplassaktørene kan være mange og de har ikke nødvendigvis samme oppfatning av hva som utgjør utfordringene. Enhver som har gjennomført for eksempel en SWOT-analyse (kartlegging av sterke og svake sider ved en situasjon) med et antall aktører fra en og samme bedrift har erfart at det enkelte ganger tar dager å sortere de momentlister som stiger fram. Noen kan se dårlig ledelse som problemet, andre arbeidsstyrkens alderssammensetning, atter andre mangel på teamarbeid, mangel på kommunikasjon, mangel på sosiale møteplasser, mangel på

kompetanseprogrammer, mangel på aktive arbeidsmiljøatsninger, osv. som problemet. Hva gjør man med dette?

Dersom man forsøker å ordne momentene gjennom konsentrasjon eller annen regi får man problemer. Bak hvert enkelt moment står det minst en aktør og når man først inviterer et antall aktører til å komme fram med sine syn må også alle respekteres. Det gjelder ikke bare innholdet i det de sier men også måten de sier det på. Dersom man forenkler slike lister vil en del av aktørene føle at deres poenger forsvinner eller omformuleres i termer av andres poenger. Dertil kommer at forenklinger forutsetter at den som foretar forenklingene vet hvordan forenklingene skal gjøres. Dette forutsetter igjen at den som foretar forenklingene vet noe som det andre ikke vet, nemlig hvordan de ulike bidrag "henger sammen". Igjen kommer en eller annen form for teori inn bakdøra.

Det er ikke minst på dette punktet den utviklingsorienterte forskning har lagt ned mye innsats. En ting er at erfaringsbasert læring må bygge ikke bare på den enkeltes erfaringer men på den måten erfaringene uttrykkes, noe annet er å synkronisere prosessene for et større antall aktører. Et utgangspunkt for håndtering av denne utfordring er å se synkroniseringen som en *utviklingsoppgave*, ikke som en definisjonsoppgave. Eller, for å si det på en annen måte: synkroniseringen blir en sentral del av utviklingsarbeidet. Det er bare over tid aktørene kan forholde sine erfaringer til hverandre og selv finne ut hva de har felles. Siden det er slik er det imidlertid ikke gitt at man skal gjøre SWOT-analyser eller andre brede kartlegginger overhodet men i stedet gå rett på sak: organisering av en prosess basert på bred medvirkning. I så fall bringes den enkelte direkte inn i prosessen og kan innarbeide sine momenter selv snarere enn gå veien via felles lister som før eller siden må dekomponeres allikevel.

Dersom man skal bringe et antall aktører sammen i en utviklingsprosess foreligger ofte behov for å definere "noe" før man starter prosessen. Dette noe er imidlertid mer et spørsmål om et fokuseringspunkt eller en orienteringsretning enn en teori eller en kartlegging. Det er noe man vil oppnå og som peker ut en retning. Denne retningen virker igjen styrende på den produksjon av momenter og erfaringer som ligger i utviklingsprosessen. Etter hvert som en utviklingsprosess kommer i gang opplever man at hensyn smelter sammen og intensjoner synkroniseres. Aktørene blir enige om at visse tiltak – for eksempel teamarbeid – kan løse flere problemer. Teamarbeid, desentralisering, flat organisasjon og lignende begreper innføres for å markere hva det er man skaper.

Det er viktig å være klar over at når slike felles begreper vokser fram er det fordi aktørene har samordnet sitt arbeid, ikke fordi noe prinsipp i enkel form er anvendt. Hvert enkelt begrep er en overbygning over en kompleks virkelighet som igjen er et produkt av en aktiv innsats fra alle berørte. Dersom en ledelse eller annen ekstern kilde tolker bruken av slike ord dit hen at nå er organisasjonen i sin store alminnelighet blitt "konseptstyrt" og dermed åpen for rask implementering av andre konsepter gjør man ofte feil. All begrepsbruk må spille sammen med spesifikke praktiske prosesser og det er regien av de praktiske prosessene som må føre an, ikke begrepene i seg selv. Overser man dette vil nye begreper kun bryte ned det arbeid som er gjort og bety at man må starte på nytt, gjerne med et flerårig utviklingsarbeid før man igjen kan stable noen begreper på beina. Som vist blant annet av kvalitetsbevegelsen er praktisk suksess spørsmål om kontinuerlig forbedring. I slike prosesser spiller begreper en rolle men i interaksjon med prosessen, ikke som et styringsinstrument.

Det er klart at selv om det er den praktiske utvikling som ligger i framkant vil det oppstå diskontinuiteter. Arbeids- og næringsliv utvikler seg ikke lineært, det dukker stadig opp nye trender, nye utfordringer, nye temaer som krever oppmerksomhet. Enkelte ganger vil det være nødvendig å forme helt nye mønstre fra henimot et nullpunkt. Det er imidlertid også viktig ikke å gjøre dette oftere enn nødvendig og bevare så mye som mulig av det man har, ikke minst opparbeidet kompetanse på selve det å drive utviklings- og innovasjonsprosesser. Det er ikke minst det man har på dette område som utgjør kjernen i det som – mer eller mindre treffende – kalles ”humankapital” eller ”sosial kapital”. Selv om det ikke er så lett å bokføre denne kapital er den ikke desto mindre viktig.

DEL II: PARTSFELLES UTVIKLING OG UTFORMINGEN AV BEDRIFTSUTVIKLING 2000

Bedriftsutvikling 2000 var ikke bare influert av internasjonale strømninger og ideer men også av begivenheter og utvikling i Norge. Sentralt her stod avtalen om felles satsninger på bedriftsutvikling mellom LO og NHO; den ordningen som lenge gikk under navnet Hovedorganisasjonenes Fellestiltak-Bedriftsutvikling (HF-B) og nå er ett av flere virkemidler innen en samlet pakke benevnt Hovedorganisasjonenes Fellestiltak. Initiativet til Bedriftsutvikling 2000 sprang ut av HF-Bs virksomhet og det er derfor nødvendig å ha en viss oversikt over denne virksomheten.

2.1 Dialoger om organisasjon: LO og NHOs avtale om bedriftsutvikling

Omkring 1980 hadde aktørene i norsk arbeidsliv, i likhet med tilsvarende aktører i mange andre land, vært utsatt for atskillig organisatorisk opplysning. Blant den første etterkrigsgenerasjon norske samfunnsforskere spilte temaer knyttet til arbeid og organisasjon stor rolle og man hadde en tydelig praktisk orientering. Forskerne ble langt på veg godt mottatt i arbeidslivet: som forskere og lærere, i visse tilfelle også som eksperimentatorer. Norge ble på denne tiden et foregangsland i kunnskapsdrevne utviklingsprosesser i arbeidslivet. Det var i stor grad arbeidsmarkedets parter som opptrådte også som forskningens parter, brukere og oppdragsgivere.

Samarbeidet utviklet seg videre gjennom 60 og 70årene men begynte etter hvert også å vise tegn på slitasje. Ett moment i denne sammenheng var den voksende strømmen av tekster fra innland og utland. Delvis belyste tekstene ulike sider av arbeids- og bedriftslivets virkelighet, etter hvert ble imidlertid konkurransen mellom tekstene et stadig tydeligere trekk. "Human relations" skolen (McGregor 1960) kom i konfrontasjon med den sosiotekniske skole (Herbst 1974) og disse igjen med arbeidsprosessskolen (Braverman 1974) og andre grener av kritisk teori. Ulike forestillinger om hva en bedrift er stod overfor hverandre, fra "human relations"- bevegelsens sosiale hjem via sosioteknisk tenknings vekt på oppgavene til kritisk teoris vektlegging av bedriften som kapitalens og maktens fremste arena i samfunnet. Disse skillelinjene ble krysset av mange andre, for eksempel ulike tanker om hvilken grad av rasjonalitet bedriftsaktørene overhodet er i stand til å utvise, med spenn fra det økonomiske menneske via tanker om rasjonalitetens begrensninger (Simon 1947), til forestillinger om mennesket som i hovedsak formet av sine sosiale sammenhenger og dermed som bærer av kollektive former for rasjonalitet snarere enn individuelle (Lysgaard 1961). Når det gjaldt forandring og forbedring så enkelte bedriftenes ledelse som den primære aktør (for eksempel Maccoby 1976) mens andre satt sin lit til arbeidere og fagforeninger (Coats, Topham 1970; Nygaard, Bergo 1974) og atter andre til samarbeid (Thorsrud, Emery 1964). Noen hadde liten tillit til bedriftsaktørene overhodet og argumenterte for sterke samfunnsinngrep (Anker Ording 1965); i visse tilfelle ledet ønsket om sterke samfunnsinngrep til en forutsetning om en revolusjon før noe nytt arbeidsliv kunne vokse fram. Slike og lignende skiller kunne spores innen det som mer tradisjonelt kunne anses som forskning. Dertil kom etter hvert en økende mengde managementlitteratur på banen, med fyndige og fristende oppskrifter på hurtig og radikal forbedring.

I et slikt bilde av stadig flere og tettere strømmer av ideer og ord som i økende grad krysser hverandre, oppstår ikke bare et ønske om å velge riktig, det oppstår først og fremst et ønske om avklaring og refleksjon med henblikk på å *styrke selve valgsituasjonen*. Det kommer et punkt hvor utfordringen ikke er å eksponere seg for flere tekster men gjennomarbeide egen situasjon med tanke på å avklare hva man trenger: Hva er våre behov: hvilke utfordringer står vi overfor, hva slags ideer er det vi kan bruke med fremgang i vår bedrift gitt dens historie og egenart? I forbindelse med revisjonen av Hovedavtalen mellom LO og NHO (Den gang Norsk Arbeidsgiverforening) i 1982 hadde partene registrert denne bevegelsen ute i medlemsbedriftene og ønsket å forholde seg til den. Men hva skulle man gjøre? Hva skulle man oppfordre sine medlemmer til? Det var et ønske om å gi slike oppfordringer et formelt uttrykk; den formen som faktisk ble valgt var en tilleggsavtale til Hovedavtalens samarbeidsdel (Tilleggsavtale I).

Gitt utgangspunktet ville det ikke være naturlig å lage en avtale om for eksempel foretrukne organisasjonsformer av typen selvstyrte grupper. Dels ville slike anbefalinger ikke være et svar på problemet, dels ville selve valget av foretrukne former bli vanskelig. I den situasjon som forelå på denne tiden ville enhver definisjon av slike former bli bestridt, i hvert fall av noen. I stedet valgte man å gå en annen veg:

Organisasjon er noe som springer ut av noe. Utspringet er en sosial prosess: en eller annen form for samspill mellom de som er berørt av et gitt mønster, for eksempel de som inngår i en bedrift som ledelse og ansatte. Slike samspill kan være ulike med forskjellige organisasjonsmønstre som produkt. Det partene ønsket å gjøre gjennom sitt initiativ var å gå inn i denne prosessen. Men hvordan? Selv om begge parter hadde et ønske om at de lokale aktører i sterkere grad måtte føre an i sine egne utviklingsprosesser var bakgrunnen for et slikt ønske noe forskjellig. På arbeidsgiversiden var man opptatt av at den lokale ledelse måtte tilta seg tydeligere roller i utviklingen av bedriftene mens man på fagforeningssiden så mer positivt på eksterne føringer blant annet fordi de kunne uttrykke samfunnsinteresser. På den annen side erkjentes at heller ikke de ansatte kan øve innflytelse lokalt dersom alle mønstre kommer utenfra. Følgelig var man også fra LOs side positiv til et initiativ men understreket at en styrking av bedriftene måtte innebære en styrking også av de ansattes rolle i utviklingsprosessene. Skjæringspunktet mellom disse perspektivene ble *lokal utvikling under bred medvirkning*. Med bred medvirkning forstås at alle ansatte trekkes inn i utviklingsarbeidet. Gitt disse forutsetninger kom avtalen til å realisere en grunnidé som kan uttrykkes som *bedriftsbaserte samtaler om organisasjon*. Man ønsket å anspore de lokale partene til å forme en eller flere lokale arenaer hvor det å organisere ble gjort til et hovedtema og på en slik måte at alle kunne delta.

Som eksempel på en slik arena ble kartleggingskonferanse introdusert som ett av de virkemidler avtalen kunne støtte. Allerede fra starten av ble det lagt vekt på at slike konferanser skulle ha med så mange som mulig og holdes mest mulig åpne. I løpet av de første årene ble det dertil utviklet en del praksisbaserte regler som ga første generasjons konferanser under avtalen følgende hovedkjennetegn:

Det var – og er – som nevnt et sentralt poeng å involvere alle – subsidiært så mange som mulig. Dette ledet til at bedrifter med ca 40 eller færre ansatte ble anbefalt å legge opp en konferanse slik at alle kunne delta (eksempelvis over en weekend). Dersom antallet ansatte var flere eller man av andre grunner ikke kunne trekke inn alle ble bedriften anbefalt å organisere flere konferanser. Dersom heller ikke dette var mulig ble det introdusert synspunkter på hvordan

deltakelsen på en konferanse skulle være. Som et utgangspunkt gjaldt tanken om ”den omvendte T”, dvs. at alle nivåer fra topp til bunn må delta samtidig som det er viktig at grunnplanet er rimelig bredt representert.

Også ut over selve deltakelsen fikk tanken om bred medvirkning et antall praktiske utslag. Man kom for eksempel til at det ville være en fordel å unngå lengre introduksjoner. Slike kunne lett sette en agenda som kunne binde deltakerne, uten at alle i realiteten var enige.

Stor vekt ble også lagt på bred bruk av gruppediskusjoner. Med et antall deltakere omkring 40 kunne det være hensiktsmessig å arbeide med fire grupper i parallell under store deler av konferansen. Poenget med grupper er blant annet at de gir den enkelte en kontekst hvor det er lettere å kommunisere enn det normalt er i plenum. Den enkelte kan lettere være aktiv og dermed også få mer dialogtrening.

Tematiseringen ble også viktig. Her ønsket man å understreke utviklingsarbeidets kontinuitet i forhold til tidligere prosesser og man ønsket fokus på temaer som alle kunne diskutere på noenlunde lik fot. Temaene måtte samtidig være enkle å forstå og oppfattes som naturlige i en utviklingssammenheng. På dette grunnlag så man det som rimelig at en konferanse ble bygget opp omkring fire temaer; framtidvisjon, utfordringer, ideer om hva man kan gjøre, og plan for praktisk arbeid. Utgangspunktet i en framtidvisjon ble valgt ikke så mye fordi man bør vite hvor man skal før man begynner å gå som for å unngå debatter om ansvar for tidligere beslutninger og eksisterende ordninger. Man ønsket en klar projeksjon framover som kunne lede utenom skyttergravsdiskusjoner. Fra visjonen ville det følge naturlig å snakke om utfordringer, ideer til å gjøre noe med dem og avslutte med en plan for det videre arbeid.

Gruppesammensetningen kunne variere, med fire temaer regnet man normalt med følgende mønster: Første tema – visjonen – i homogene grupper, dvs. grupper hvor personer med samme type rolle (tillitsvalgt, linjeleder, operatør, ekspert) satt sammen. Tema to – utfordringene – kunne diskuteres i diagonale grupper, hvor personer på ulike nivåer men fra for eksempel forskjellige avdelinger møttes. Tema tre - ideene – kunne diskuteres i fritt sammensatte grupper mens planer for framtidig arbeid burde diskuteres mellom dem som i særlig grad ville få ansvar for å samarbeide etter konferansen.

I visse tilfelle kunne man ha flere temaer, i andre tilfelle kunne man være avhengig av å slå temaer sammen. Dette berodde i sin tur på hvilke tidsrammer en konferanse ble gitt; det som ble anbefalt i denne perioden var en og en halv dag med en overnatting slik at det kunne legges inn også et sosialt element.

I prosesser hvor gruppediskusjoner og plenumsdiskusjoner alternerer er det viktig å bruke de to arenaer for ulike formål. Gruppediskusjoner lar seg ikke gjenta i plenum. Etter hver gruppediskusjon sammenfatter den enkelte gruppe sitt budskap til plenum i en kort presentasjon: presentasjonene fra de ulike gruppediskusjonene inngår i det skriftlige materiale som produseres under konferansen og som i hovedsak fungerer som underlag for arbeidet videre framover.

Med denne form for design regnet man med å ha åpnet dørene så langt råd var for bred deltakelse og diskusjoner hvor alle kunne være med på lik linje med de andre aktørene. Vi vil senere komme tilbake til hvordan bruken av konferanser faktisk utviklet seg, først gjennom åttitallet, deretter i senere perioder.

Når partene la opp til et slikt mønster i avtalen om bedriftsutvikling gjorde de et forholdsvis radikalt brudd med sin egen historie. Den tradisjonelle arbeidsform mellom partene er forhandlinger og dette er normalt noe som foregår i en motsetningsfylt form, om kvantifiserbare objekter (penger og tid) og mellom representanter (Dorfman 1957). Det konferansemønster som er skissert ovenfor representerer i prinsippet en antitese: samarbeid i stedet for motsetning, kvalitative og ofte diffuse snarere enn entydige objekter og direkte deltakelse av alle berørte i stedet for representanter. At dette bruddet med det konvensjonelle ikke var uproblematisk ble illustrert av at partene skapte et eget styre som skulle forestå implementeringen av avtalen med tunge representanter som formannen i det daværende Jern og Metall og forhandlingssjefen i NHO. På den annen side så styret det fra starten av også som viktig å få noe til: man hadde ikke bare ansvar for å overvåke etablerte prinsipper, man hadde også ansvar for å skape utvikling. Dertil ble det etablert et sekretariat som gjorde det mulig å foreta et visst antall bedriftsbesøk og annen oppfølging ” i marka”.

Avtalen pekte også ut to andre virkemidler: prosjekter og prosjektkoordinatorer (opprinnelig kalt stipendiater). Prosjekt kan forstås på som en konkret men tidsbegrenset utviklingsinnsats, her utført i samarbeid mellom ledelse og ansatte. Stipendiat/prosjektkoordinator ble introdusert som en egen rolle med tilknytning til utviklingsarbeidet med oppgaver knyttet til ekstern informasjon, koordinering mellom prosjekter osv. Prosjektkoordinatorene skulle i prinsippet rekrutteres likt fra ledelse og ansatte men fungere på vegne av begge gjennom sin base i det partsfelles utviklingsarbeid.

Forskning spilte ingen stor rolle i avtalens første fase. To forskere ble imidlertid invitert inn i styret (hvorav en var denne forfatter) og i selve utviklingen av konferansemønsteret bygget man et stykke på vei på erfaringer som forskere hadde vært med å utvikle, blant annet gjennom det såkalte Jobbutformingsseminaret på syttitallet (Engelstad, Ødegaard 1979) og gjennom bruk av såkalte søkekonferanser som også hadde skjedd i en viss utstrekning på syttitallet. Mot slutten av åttitallet kom forskningen noe sterkere inn og utpå nittitallet begynte den forsterkning av samarbeidet som etter hvert ledet til Bedriftsutvikling 2000. På tross av at et mer intensivt samarbeid lot vente på seg vil vi allerede på dette punkt ta opp noen av de mer prinsipielle spørsmål som reiser seg når forskning skal medvirke i realiseringen av en avtale av denne typen. Avtalen handler først og fremst om lokal mobilisering og om problemløsning i fellesskap mellom ledelse og ansatte i den enkelte bedrift. Bakgrunnen var ikke primært et ønske om å gjøre bedriftene bedre i stand til å implementere gode ideer utenfra men snarere det motsatte: støtte de lokale aktørene i deres arbeid med selv å få hånd om egne skjebne. Hva skal forskning bidra med her? Til dette kommer at de utgangssituasjonene man må forholde seg til i utviklingssammenheng ikke er toeretisk strukturert. De springer i stedet ut av dagliglivets forvirrende mangfold og krever mangesidige og komplekse reaksjoner.

2.2 Organisasjon, kommunikasjon og forskningens rolle

Når kommunikasjon er gitt en sentral plass i utviklingsprosessen må forskningen posisjonere seg med utgangspunkt i denne omstendighet. Når forskningen går inn i en utviklingssituasjon går den inn i en kommunikasjonsprosess. Forskningen har ingen direkte tilgang til de andre aktørenes indre liv men må forholde seg til det som beveger seg mellom dem. I første omgang er

det konversasjoner, for eksempel på konferanser. Til slike konversasjoner kan forskningen forholde seg på ulike måter:

Ett ytterpunkt er flue på veggen hvor hensikten mer er å referere enn å diskutere. Dette var ikke en rolle for forskningen som partene oppfattet som særlig aktuell. Den ville i beste fall resultere i et antall fortolkninger fra forskernes side av hva de andre aktørene måtte antas å ha ment, i neste omgang kanskje til at tolkingene fra forskerne fikk en paralyserende effekt på de lokale aktører. Under alle omstendigheter var det vanskelig å se hvordan en slik rolle kunne gi nye og viktige impulser i de lokale aktørenes arbeid med selv å vinne kontroll over egen situasjon.

Den motsatte posisjon innebærer at forskningen går inn som en partner i samtalen og legger fram synspunkter, argumenter og resonnementer på linje med de andre aktørene. I noen grad åpnet avtalen for en slik bruk av forskning men det ble sett som svært viktig at et aktivt forskningsengasjement ikke skulle passivisere de lokale parter men snarere bidra til å gjøre dem ennå mer aktive enn de ellers ville vært.

Når forskningen presenterer momenter og argumenter kan det gjøres på ulike måter. En måte er å legge fram synspunktene på en slik måte at deres gyldighet følger av en teori eller annen kilde som er ekstern i forhold til diskusjonen. Denne kilden blir plassert "over og utenfor" de tilstedeværende aktører på en slik måte at den vanskelig lar seg diskutere med. En annen måte er å gjøre synspunktene betinget av lokal gyldighet, dvs. at de fremsettes som forslag til ting man kan gjøre for å skape visse ønskede effekter. Det er i så fall evnen til å skape disse effektene som avgjør synspunktene verdi. Eller formulert på en annen måte: forskerne setter sine synspunkter i pragmatisk spill og sin egen posisjon inn på at de faktisk virker i den lokale konteksten. Synspunktene kan meget vel i siste hånd være forankret i en ekstern kilde men denne trekkes ikke inn og brukes ikke for å skape noen ekstra gyldighet. Når synspunkter skal spilles inn på denne måten er det viktig at de spilles inn som momenter i bestemte samtalsituasjoner; aller helst som svar på problemer eller utfordringer noen av de andre aktørene har kastet inn i samtalen. I så fall bæres det pragmatiske budskap ikke bare av måten synspunktene formuleres på men også av den kontekst de fremsettes i. Partene bak utviklingsavtalen så denne siste form som klart å foretrekke men uttrykte samtidig blandede erfaringer når det gjaldt forskningens evne til å spille sin rolle på denne måten.

Når forskningens bidrag inngår i et bredere mønster av innspill fra flere ulike aktører vil effektene av forskningens bidrag ikke bare bero på kvaliteten i disse bidrag isolert sett men på kvaliteten av de øvrige aktørers bidrag og på samspillet mellom alle bidrag. I samspillet ligger slike forhold som evnen til å lytte til hverandre, til å forme egne innlegg ut fra en total samtalsituasjon og til på andre måter å forme et totalprodukt som består av mer enn egne bidrag (Shotter 1994; Shotter, Gustavsen 1999). Dersom den totale prosess representerer et fruktbart fellesskap får også forskningen slagkraft og effekt, dersom prosessen preges av krangel mellom representanter for fikserte posisjoner gjør heller ikke forskningens bidrag noen nytte. Dette betyr at forskning med en pragmatisk intensjon ikke kan nøye seg med kvaliteten på egne bidrag; den må også se på totalkvaliteten. Bidrag fra forskningen til en fruktbar total prosess kan prinsipielt sett gis tre ulike former:

For det første kan forskningen lage en tekst om god kommunikasjon og deretter presentere den for de øvrige deltakere, dvs. *å forelese*. Teksten skapes på vanlig måte, gjennom teoretisk posisjonering, datainnsamling, analyse og konklusjoner.

For det andre kan forskningen *forme samtalsituasjonen* for eksempel gjennom synspunkter på deltakelse, arena, konversasjonsdynamikk og lignende. Bak slik dialogdesign kan det ligge en tekst eller flere men disse presenteres ikke for de øvrige deltakere. Forskningen ”taler” gjennom designkriteriene.

Den tredje formen er gjennom forskningens egen opptreden i samtalen. Forskningen trenger ikke nøye seg med design av samtalen, forskningen kan selv *opptre i samtalen*. I så fall kan forskningen, gjennom måten den selv opptrer, signalisere hvordan en god samtalepartner bør arte seg.

Under de to første alternativene trenger ikke forskningen gå inn på andre temaer enn hvordan samtalsituasjonen skal formes. Resten kan overlates til de øvrige aktører. Dersom forskningen også skal ta i bruk det tredje alternativet – gå direkte inn i samtalen omkring de ulike temaer som reises – må forskningen stort sett også være full deltaker og gå inn på innhold.

I den utstrekning forskning ble trukket inn i arbeidet med utviklingsavtalen var det først og fremst på designsidene, særlig når det gjaldt konferanser. Det var på den annen side også anledning til å gå inn på innhold. Hvorvidt forskningen skulle gå inn også her kom i stor grad til å bero på de lokale partenes ønsker. Forskningen stod i så fall overfor den utfordring at en samtale – for eksempel en konferanse – kunne reise mange temaer og dermed kreve fornuftige synspunkter over et bredt område. Selv den mest flerfaglige forsker ville i prinsippet lett få problemer med å være med på alle diskusjoner. I praksis måtte forskerne begrense seg på ulike måter. Dette betyr imidlertid ikke nødvendigvis tap av posisjon som full deltaker fordi heller ingen andre deltakere ville være i stand til å uttale seg med full sakkyndighet om ethvert tema. En viss komplementaritet vil alltid vokse fram.

Momenter av denne typen kan synes trivielle men nevnes fordi enkelte som har kommentert denne forfatters posisjon har tolket den i retning av at forskningen ikke skal gå inn på innholdsspørsmål og bare holde seg til de temaer som har å gjøre med selve kommunikasjonsprosessen. Dette er en feiltolkning. Det grunnleggende poeng er ikke å la være å fremsette synspunkter på innhold men å fremsette disse synspunktene under slike forhold at de utgjør bidrag til en fruktbar total prosess. Uten med nødvendighet å følge Apel i å stille opp de kommunikative vilkår som gyldige a priori (Apel 1973) er det i hvert fall et praktisk poeng å egne en rimelig grad av oppmerksomhet til disse vilkår før man kaster inn andre temaer.

Skal man designe en samtale er det fire virkemidler som kan tas i bruk:

- Arena
- Deltakere
- Agenda
- Spilleregler for god dialog

Gjennom den form kartleggingskonferansene ble gitt representerte de bestemte løsninger med hensyn til tre av disse virkemidler: Konferansene er i seg selv en arena; bred medvirkning og vertikale snitt utgjør kriterier for deltakelse, de temaer som er skissert ovenfor – visjon, utfordringer, ideer og arbeidsformer – er en bestemt form for agenda. Mye mer kan sies om disse virkemidler enn det som er nevnt ovenfor; en del flere momenter vil komme i avsnittene

nedenfor. For tekster hvor design av kommunikative begivenheter gis en bredere framstilling kan vises til Engelstad (1996) Pålshaugen (1998); Gustavsen, Engelstad (1986); Shotter, Gustavsen (1999). I neste avsnitt skal vi gå noe inn på det siste av de fire virkemidler.

Man kunne tenke seg at en medvirkning fra forskningens side i utformingen av et slikt initiativ som bedriftsutviklingsavtalen LO-NHO kunne avgrenses til utformingen av avtalen, eventuelt tilleggsmateriale i form av instruksjer og veiledninger for implementering. Deretter kunne de lokale partene kjøre på egen hånd. I et opplegg for erfaringsbasert læring er en så enkel strategi ikke mulig. På samme måte som en bedrift ikke legger om fra en produksjonsfilosofi til en annen over natten legger den heller ikke om fra en konversasjonsfilosofi til en annen. Også samtalene må legges om skrittvis, blant annet med sterk vekt på de erfaringer men til enhver tid høster med forskjellige former for konversasjoner. En avtale kan aldri få blitt mer enn rammevilkår og retningslinjer for en slik prosess. Også samtalene om det man skal lære er gjenstand for læring. Følgelig må hovedtyngden av arbeidet utføres sammen med de berørte aktører ute i bedriftene.

Vegen til åpne dialoger vil i de fleste tilfeller innebære en prosess med et antall samtaler som endrer seg over tid. Etter hvert som fruktbarheten av ulike former for samtaler kan testes gjennom hva som oppnås av praktiske resultater formes nye kommunikasjonsmønstre på et mer grunnleggende plan. Den fordel man oppnår gjennom en pragmatisk utviklingsstrategi sammenliknet med rent teoretiske definisjoner av god kommunikasjon er at ulike kommunikasjonsformer kan testes ut i praksis.

I flere av de debattene som utspant seg omkring en av forgjengerne til BU 2000, LOM programmet i Sverige, ble det hevdet at "fri kommunikasjon" er strukturelt umulig i en bedrift som følge av asymmetrien mellom ledelse og ansatte (Gustavsen 1992: 107-120). Dette er mulig, men om det er det eller ikke kan man ikke finne ut av på annen måte enn ved å gå inn i eksisterende samtalsituasjoner og søke å forbedre dem.

2.3 Tanken om ideell kommunikasjon

I det konferansemønster som er skissert ovenfor finnes noen innebygde synspunkter på hva som er god kommunikasjon, for eksempel at alle berørte deltar, at det er symmetri mellom deltakerne når det gjelder muligheter for å bidra og at agendaen settes slik at den enkelte positivt stimuleres til å delta. Kommunikasjonens kvalitet settes i sentrum.

Et fokus på kommunikasjon er ikke noe nytt i forskningssammenheng. Intervjuer, for eksempel, er kommunikasjon. Selv forhåndsstrukturerte spørreskjemaer kan ses som en form for kommunikasjon. Blir forskningen involvert i praktisk utvikling blir betydningen av god kommunikasjon ennå mer synbar siden det normalt kreves mange samtaler med mange personer å få til et praktisk utviklingsprosjekt.

Selv om viktigheten av kommunikasjon erkjennes, ses kommunikasjon like fullt ofte som et middel til å oppnå noe annet: bedre data eller hurtigere forandring. At kommunikasjonen kan få en "egenvekt" var imidlertid noe som viste seg allerede i Hawthorne prosjektene: en av de mest omskrevne begivenheter i samfunnsforskningens historie. I Hawthorne var hovedsaken å få til en serie eksperimenter, primært for å teste sammenhengene mellom belysning på arbeidsplassen og produktivitet. I disse eksperimentene viste det seg at arbeidernes produktivitet gikk opp uansett

hva som skjedde med lyset. Selv i perioder som bokstavelig talt var preget av mørke gikk produktiviteten opp. Det gjorde den også i kontrollgruppene hvor man ikke gjorde noen forandring i det hele tatt. Den berømte forklaring som ble lansert på dette var at selve eksperimentsituasjonen hadde utgjort et stimulerende miljø for de berørte som "kvitterte" gjennom å øke produktiviteten (Roethlisberger & Dickson 1939). I hva bestod imidlertid eksperimentsituasjonen? Først og fremst bestod den av kommunikasjon: møter og samtaler mellom eksperimentlederne og de berørte arbeidere. Det var i de prosesser som lå i disse møtene at den motiverende kraft fantes; Gillespie (1991) noterer for øvrig at etter hvert som det ble mange og lange møter måtte kraften vedlikeholdes gjennom stadig nye metoder – blant annet servering av kaffe og kaker. I en evaluering av aksjonsforskningen ved Arbeidsforskningsinstituttet hevder forøvrig en dansk sosiolog at de vitenskapelige metoder i dette prosjektet er et eksempel til etterfølgelse (Bødtger Sørensen 1992) – hvem vil ikke ha kaffe og kaker?

Den langt mer prinsipielle vekt på kommunikasjon som har vokst fram over de siste tre tiår må imidlertid tilskrives andre kilder, først og fremst Jürgen Habermas (1984/87; McCarthy 1976). I hans perspektiv er god kommunikasjon identisk med fri kommunikasjon: kommunikasjon som ikke forstyrres av makt, manipulasjon og markedsføring men preges av en genuin vilje hos alle deltakere til, ved hjelp av hverandre, å nå den beste måten å møte en utfordring. Hvordan skal frihet bli forstått i en sammenheng som dette?

Kommunikasjon er, i denne sammenheng, ikke primært en samling ord som beveger seg mer eller mindre som signaler gjennom en telesentral og hvor mangel på skurr på linjen er det beste kriterium på god kommunikasjon. Kommunikasjon er sosial handling; noe mennesker engasjerer seg i for å bli hørt, for å skape, men også for å ta til seg impulser fra andre. Det er gjennom kommunikasjon den enkelte blir i stand til å sette seg inn i temaer, avgjøre hva man skal være for og imot, finne veier til å gjøre eget syn gjeldende. Uten kunnskap og innsikt som den enkelte med nødvendighet må hente utenfra kan man ikke danne seg gjennomtenkte meninger om viktige spørsmål. Uten kommunikasjon kan eksterne impulser ikke hentes inn og den enkelte vil i beste fall bli en samfunnsoriginal. Det er imidlertid bare dersom kommunikasjonsprosessen er fri at den enkelte kan danne seg sin egen mening. Ligger det skjulte føringer i kommunikasjonen vil den enkelte bokstavelig talt bli lurt; i dette tilfelle til å mene og tro noe annet enn vedkommende ville ha gjort om han eller hun hadde visst alt. I stedet må kommunikasjonen formes slik at den enkelte har tilgang til alt av relevans og dertil muligheter for aktivt å bruke kanalene ut fra egne ønsker. Dette er kjernen i den type frihetsbegrep Habermas legger til grunn. Det innebærer at en mulig motsetning mellom et frihetssøkende individ på den ene siden og eksterne føringer på den andre oppheves. Den enkelte kan ikke være fri uten å kunne forholde seg til det som foregår og så vel det å vite som det å forholde krever kommunikasjon.

Habermas argumenterer ikke for at all kommunikasjon fyller disse kravene eller for den saks skyld trenger å fylle dem. Han argumenterer imidlertid for at en substansiell del av den menneskelige kommunikasjon må nærme seg dette mønster. Hvis ikke, vil samfunnet i prinsippet kunne opphøre å fungere. Hele det store og komplekse maskineri som samfunnet utgjør er avhengig av at folk stort sett sier som det er. Spør vi en person på trikkeholdeplassen når trikken kommer og vedkommende svarer "om 5 minutter" må vi normalt kunne stole på at vedkommende uttaler seg etter beste innsikt. Har vi støtt på en spøkefugl og trikken kommer om

50 minutter blir vi irritert, men kan leve med det dersom det ikke hender for ofte. Skulle denne formen for spøk imidlertid bli normen, vil samfunnet opphøre å fungere.

Det viktigste unntak fra fri kommunikasjon er strategisk kommunikasjon. Dette er noe som brukes når hensikten er å oppnå egne mål gjennom å få andre til å akseptere visse synsmåter og begå visse handlinger. Poenget er å være smart, ikke åpen. Slik kommunikasjon foregår i betydelig utstrekning. Habermas påpeker imidlertid at ingen kan være strategisk uten at andre er ærlig; dersom vi venner oss til automatisk å tro at vi blir lurt vil det bli ganske vanskelig å lure oss. Skillet mellom fri kommunikasjon og strategisk kommunikasjon assosieres av Habermas med et skille mellom interaksjon og arbeid som opprinnelig tilskrives Hegel. Ut fra et slikt perspektiv kan man tenke seg at samfunnet er delt i to: en sfære hvor fri kommunikasjon rår grunnen og en sfære hvor all kommunikasjon er strategisk. Arbeidslivet skulle i så fall utgjøre den strategiske sfæren. "Fri kommunikasjon" ville bli enten overflødig eller umulig i arbeidslivet. Denne fortolkningen er imidlertid verken rimelig eller konsistent med Habermas' egne utgangspunkter (Giddens 1982). Selv om Habermas legger til grunn at fri kommunikasjon kan defineres gjennom et sett av kriterier – om enn filosofiske mer enn operative – legger han også til grunn at mye av menneskenes språklæring skjer i livsverdenen. At arbeidet for de fleste utgjør en vesentlig del av livsverdenen lar seg vanskelig bestride. På den annen side er det klart at en tanke om fri kommunikasjon anvendt i arbeidslivet som oftest er et ideal snarere enn en realitet: noe å strebe mot mer enn noe som er og kanskje uten noen gang å nå dit. Det er imidlertid knapt riktig å legge til grunn at frihetsgradene er mindre i enhver bedrift enn de er på ethvert annet samfunnsområde. Hvilke frihetsgrader som faktisk eksisterer er et erfaringsspørsmål, ikke et spørsmål om hvilken samfunnsfære man måtte befinne seg i (flere av studiene fra BU 2000 tar for øvrig opp dette spørsmålet, for eksempel Tønnessen 2000, alle med den konklusjon at det handler om et sammensatt spørsmål uten enkle svar).

Mer interessant er hvordan tanken om fri kommunikasjon kan gis et operativt uttrykk. I praktisk utviklingsarbeid er det behov for slike uttrykk og de må dertil være såpass enkle at de kan legges inn i for eksempel måten konferanser eller andre kommunikasjonsbegivenheter designes på. På dette punkt var det at den utviklingsorienterte arbeidslivsforskning kom til å skille lag med Habermas. Mens Habermas i sin utvikling av tanken om fri kommunikasjon har beveget seg i retning av stadig mer abstrakte og generaliserende rekonstruksjoner av praktiske kommunikasjonssituasjoner har arbeidslivsforskningen grepet tilbake til sine egne erfaringer (Gustavsen 1985; 1986a; Gustavsen, Engelstad 1986). Så vel arbeid med eksperimenter som med andre former for prosjekter hadde allerede lenge før 80-tallet gitt et betydelig tilfang av erfaringer med kommunikasjon i ulike former og sammenhenger. Disse erfaringer kunne brukes til å syntetisere et antall orienteringspunkter. Enkelte av disse er nevnt ovenfor, for eksempel at alle berørte bør delta, at alle som deltar må gis rom for bidrag, at agendaen må legges opp slik at alle som deltar kan være aktive. Til dette kunne man føye en del andre momenter, for eksempel at diskusjonene må starte på en slik måte at den enkelte kan bidra på basis av sin arbeidserfaring, at ethvert argument skal granskes på sine egne meritter og ikke avvises på grunn av kilde, at alle som vil ha synspunkter spilt inn også selv må delta og at alle deltakeres roller – så vel i diskusjonssammenheng som ellers – må kunne diskuteres. Det ble også understreket at alle har et ansvar for at prosessen skal munne ut i beslutninger om praktiske skritt som kan tas. Disse kriteriene blir ikke penslet ut i videre detalj i denne sammenheng fordi det vil kreve et detaljeringsnivå som ikke kan imøtekommes i en tekst av denne type.

Mens blant annet denne forfatter valgte en orientering i retning av praktisk erfaring, snarere enn teoretiske konstruksjoner i operasjonalisering av tanken om fri kommunikasjon, ble også en tredje vei antydnet: en forankring av dialogkriterier i den demokratiske samfunnsorden (Gustavsen 1992). En demokratisk samfunnsorden er ingen "teori" - selv om den kan gjøres til gjenstand for teori – men en praktisk orden. Den er langt fra entydig og uomtvistet men det dreier seg likevel om en samfunnsorden med bred legitimitet og betydelig historisk tyngde. I selve konstruksjonen av en demokratisk orden utgjør en tanke om fri kommunikasjon en hjørnestein med praktiske utslag i regler om talefrihet, trykkefrihet, foreningsfrihet, møtefrihet, retten til å bli hørt før man blir gjenstand for beslutning fra myndigheter, retten til å svare på anklager osv.. Slike konstitusjonelle regler og praksisformer kan brukes som utgangspunkt for å konstruere og vurdere konkrete former for kommunikasjon også i arbeidslivet (En utvikling av denne tanken finnes i Räftegård 1998). Videreføring av diskusjonen om et Habermas orientert utgangspunkt for kommunikasjon i arbeidslivet finnes ellers i McCarthy (1996), Gustavsen (1996), Claussen (2000), Garmann Johnsen (2001), Pålshaugen (2002).

Det er for øvrig klare sammenhenger mellom opplevels- og erfaringsbaserte forestillinger om god kommunikasjon på den ene siden og de demokratiske konstitusjoners spilleregler på den andre. Når den demokratiske samfunnsorganisasjon etter hvert har vist seg alle andre overlegen er den eneste rimelige forklaring at denne formen har sterkere appell også til det enkelte menneskes erfaringsverden.

Det følger av det som er sagt før at tanken om god kommunikasjon ikke bare er noe som gjelder mellom "andre", den gjelder også mellom forskningen og dens partnere og for så vidt også internt i forskningen selv. Når det gjelder forholdet mellom forskningen og dens partnere finnes det, innen det område som refereres til som aksjonsforskning, i dag en betydelig orientering mot kommunikasjon. De fleste dagsaktuelle skoler på området definerer seg selv primært gjennom et kommunikasjonskonsept, for eksempel "collaborative inquiry", "co-operative inquiry", "participative inquiry", "appreciative inquiry", "naturalist inquiry" og "qualitative inquiry" (de fleste av disse skoler er representert i Reason & Bradbury 2000). Alle disse konseptene representerer ulike versjoner av tanken om samarbeide mellom forskningen og dens partnere basert på en eller annen form for komplementaritet. Forskningen kan bidra med noe som andre har nytte av, men til et eventuelt felles produkt må også de andre bidra. Forskningen må fungere som en partner, ikke som en som forsøker å ta over de andres forståelse og kompetanse. Slik sett finnes det et betydelig antall paralleller til en del av de ideene som ligger bak BU 2000 og VS2010.

2.4 Utviklingsavtalens aktiviteter: det første tiår

De aktiviteter avtalen utløste kan deles i faser. Første fase er stort sett identisk med 80-årene. Da avtalen ble revidert, i 1990/91, ble det gjort en evaluering av hvordan den hadde fungert så langt.

Styret for avtalen hadde inntil da fattet i alt 866 beslutninger om støtte, derav 478 om konferanser, 221 om prosjekter og 167 om stipendiater/prosjektkoordinatorer (Gustavsen 1993). Tallmessig var konferanser det viktigste virkemiddel gjennom åttitallet. Mot slutten av perioden begynte imidlertid konferansene å minke og bruken av prosjektkoordinatorer økte. Hvor mange konferanser som faktisk ble holdt i perioden og med hvor mange deltakende bedrifter lar seg

ikke bestemme eksakt. Siden en og samme sak kunne gi opphav til flere runder i styret er tallet lavere enn 478; på den annen side hadde enkelte konferanser deltakelse fra mer enn en bedrift. Hovedmønsteret var imidlertid at konferansene ble arrangert bedriftsvis. Antall bedrifter som kom i kontakt med ordningen via konferanser kan estimeres til et sted omkring 400. Trekker man inn de andre virkemidlene øker bruttotallet, om enn ikke så mye siden prosjekter og prosjektkoordinatorer var virkemidler som i stor grad ble tatt i bruk av bedrifter som også hadde holdt konferanser. Man kan derfor grovt sett si at omkring 500 bedrifter hadde hatt et forhold til avtalen i denne perioden.

Om bruttotallet var ganske stort var antall bedrifter som hadde gjennomløpt mer dyptgående forandringer som følge av eller i tilknytning til sin deltakelse i ordningen begrenset. Det kunne estimeres til et sted omkring 30. Disse prosjektene lar seg ikke enkelt klassifisere ut fra hva de handlet om nettopp fordi medvirkningsbasert bedriftsutvikling normalt får en rekke temaer på dagsordenen: en utførlig presentasjon av ett prosjekt fra denne perioden finnes i Pålshaugen (1998)

Det som imidlertid stod fram som den store utfordringen i avtalerevisjonen var gapet mellom brutto og netto: mellom antall deltakere og det antall som hadde utviklet mer dyptgående forandringer. Hvordan skulle dette gapet tolkes og hva kunne det være klokt å gjøre? De mange konferanser og andre tilslag kunne, som et utgangspunkt, ses som spredte samtaler. I det store terrenget som utgjøres av arbeidslivet hadde det oppstått et antall nye arenaer hvor samtaler i nye konstellasjoner av aktører hadde funnet sted. Det relativt store antall begivenheter av denne typen kunne tolkes som utslag av et behov og et behov som eksisterte i betydelig bredde. Følgelig trakk man den konklusjon at selve ideen om å skape nye samtaler om organisasjon var fruktbar, siden den hadde truffet et betydelig antall bedrifter hjemme. Man så det derfor slik at det ville være feil å legge ned hele ordningen, for eksempel under henvisning til at det var få som hadde gått videre til dypere forandringer. Man gikk i stedet i retning av å se om avtalen kunne styrkes slik at det ble flere eksempler på dypere forandringer. Til dette bidro også den tendens til økende bruk av prosjektkoordinatorer som kunne spores på denne tiden. En prosjektkoordinator er også et virkemiddel som defineres på form mer enn innhold, men det er samtidig et virkemiddel som hører hjemme noe senere i en utviklingskjede. Mens en konferanse kan holdes uansett hva slags utviklingsaktiviteter man har i bedriften, til og med uansett om man har slike aktiviteter overhodet, krever en prosjektkoordinator at noe foregår. Det syntes derfor som om bedriftene var på vei inn i mer substansielle utviklingssituasjoner. I noen grad kunne slike situasjoner oppstå som følge av aktiviteter initiert gjennom konferanser, men styret for avtalen bedømte det slik at den viktigste årsak var økende eksternt press på norske bedrifter. Når et slikt press først meldte seg kunne man imidlertid se at bedrifter som engang hadde holdt en konferanse kunne gripe tilbake til denne konferanse og igjen aktivisere noe av det som hadde funnet sted i tilknytning til konferansen. Det handlet i så fall mindre om konferansens konklusjoner enn dens arbeidsformer. Ut fra disse hensyn bestemte man seg for å trappe opp avtalen og dens virkemidler. Hva man gjorde og med hvilke virkninger kommer vi tilbake til i neste avsnitt.

Uansett tegn og prosesser henimot tiårets slutt var hovedmønsteret for åttitallet preget av spredte samtaler eller ”diskusjonsformasjoner”, ofte av relativt kort varighet. Rammene var i de aller fleste tilfelle den enkelte bedrift: elementet av nettverk strakte seg sjelden lenger enn til en

kombinasjon av personer i den enkelte bedrift som fant denne type utvikling verdt å satse på ("ildsjeler"), ikke så sjelden med begrenset oppslutning fra andre aktører i samme bedrift. Når det gjaldt nettverk var det noen unntak. Dels var bedrifter i TESA-nettverket (III. 3. 1 nedenfor), som hadde eksistert siden 1957, brukere av avtalen. Dels ble et nettverk som etter hvert skulle få et ganske betydelig omfang – Nordvestforum – stiftet på slutten av 80-tallet (avsnitt III. 3. 4.), dog uten i begynnelsen å være bruker av avtalen. Endelig var det også enkelte eksempler på å forme nettverk direkte i tilknytning til avtalen: ett eksempel fant sted i bilbransjen hvor ca. 30 bedrifter opprinnelig var involvert men hvor de fleste falt av underveis. De som var med til slutt gjorde imidlertid substansielle forandringer (Pålshaugen 1988; Eikeland 1989).

Sammenlikner man mønsteret i Norge i dette tiåret med det motsvarende i Sverige, ser man store forskjeller. I Sverige ble arbeidslivsutviklingen på 80-tallet i stor grad dominert av Volvos nye fabrikk i Uddevalla. I og med åpningen av fabrikken i Kalmar i 1974, hadde Volvo inntatt en tetposisjon også internasjonalt når det gjaldt utvikling av nye arbeidsformer. I denne fabrikken brøt man med samlebåndet i sluttmontering av biler og gikk over til et system basert på bevegelige vogner, som muliggjorde lengre arbeidssykluser og gruppearbeid (Agurén et al 1976). Mønsteret ble i åttiårene videreført i Uddevalla, gjennom forhåndsmonterte delsystemer og andre innovasjoner innen materialhåndtering, som muliggjorde arbeidssykluser på flere timer før gjentakelse ble nødvendig (Berggren 1994; Ellegård 1995). Dette eksperimentet var hovedfokus for den svenske arbeidslivsdebatten på åttitallet og man fikk dermed et mønster sterkt preget av ett enkelt stjerneeksempel. Noe slikt fantes ikke i Norge. Ikke i noe av de to land kan man imidlertid si at det fantes noe utviklet mønster av nettverk: i Norge ble mønsteret preget av spredte initiativ, ofte med kort levetid. I Sverige fikk man riktignok en motor men manglet en sosial organisasjon for konvertering av impulsstrømmene fra Uddevalla til svensk arbeids- og bedriftsliv mer generelt. Det ble heller ikke enklere da Uddevalla ble nedlagt etter bare noen få års drift. På grunn av den store symbolverdi forbundet med dette eksempel utløste nedleggingen en stor diskusjon. Mange forklaringer ble lansert, fra mangler i Uddevallas læringsmiljø (Adler, Cole 1996) til antagelser om en bredt anlagt konspirasjon av aktører som ønsket å ta livet av "svenske løsninger" (for et antall innlegg i denne debatten se Sandberg 1996). Uansett hva som måtte være den reelle forklaring ble troen på stjerneeksempler alvorlig svekket også i Sverige. Utover på nittitallet ble føringen overtatt av ABB, som gjennom sitt program for reduserte gjennomløpstider – "T 50" – introduserte en langt mer pluralistisk tankegang hvor hver enkelt produksjonsenhet skulle oppnå resultatene på egen hånd og ut fra egne forutsetninger, men på en slik måte at de også aktivt brukte hverandres erfaringer (Gustavsen et al 1996: 42-51). Pluraliseringen av utviklingsprosessene tok et kraftig skritt videre gjennom Arbeidslivsfonden, som overrislet utviklingssatsninger med 10 milliarder kroner over en femårsperiode og bidro til ca 25 000 prosjekter (Gustavsen et al 1996). Hermed var enhver tanke om enhetsløsninger definitivt begravd også i Sverige.

2.5 Den første revisjonen av avtalen

På grunnlag av disse resonnementer kom revisjonen i 1990/91 til å inkludere følgende:

- En opptrapping av aktivitetene generelt.
- Sterkere markering av sammenhengen mellom medvirkning og verdiskaping.

- Aktivisere forbund og landssammenslutninger gjennom å oppfordre dem til å lage utviklingsprogrammer innen egen bransje.
- Søke samarbeid med andre utviklingsaktører med henblikk på samarbeid, eventuelt utvidelse og foretning av eksisterende samarbeid, blant annet forskning.

I den første fasen etter at de nye formuleringer begynte å gjelde, lå hovedvekten på bransjeprogrammer. Flere kombinasjoner av forbund og landssammenslutninger tok initiativ. Mens den enkelte bedrift stort sett hadde vært utviklingsrammen skulle man nå gå over til en form hvor det ofte ville dreie seg om mange bedrifter i det enkelte program noe som reiste ganske store organisatoriske utfordringer. Elementer av bransjeprogrammer kom imidlertid i gang, innen elektroindustrien, teknologiindustrien, grafisk industri, kjøttindustri og fiskeforedling (Karlsen 1994). Forskning ble knyttet til programmene, i hovedsak i form av følgeforskning. Forskningsoppgavene ble spredd på flere miljøer: Arbeidsforskningsinstituttet, Institutt for Industriell Miljøforskning ved SINTEF i Trondheim, Institutt for Sosiologi ved Universitetet i Oslo, samt NORUT Samfunnsforskning og Fiskeriforskning i Tromsø.

Samtidig som det vise seg vanskelig å få hele bransjer eller bransjesektorer til å fungere som utviklingsramme opplevde mange bedrifter at selve tanken om å utvikle seg sammen med andre kunne være fruktbar. Man ønsket imidlertid ofte mer oversiktlige miljøer hvor man kunne spille sammen med andre bedrifter på en slik måte at man kunne ha et konkret samarbeid basert på direkte kontakt. På dette grunnlaget ga avtalen støtet til framveksten av et antall mindre nettverk – fra 3 til ca 20 bedrifter – ofte mellomstore, med et visst islag av større småbedrifter (30 ansatte og mer). I disse nettverkene kunne bedriftene forholde seg direkte til hverandre og dermed bruke samarbeidet som en plattform for erfaringsbasert læring. Store nettverk med mange deltakere fører ofte til at bedriftene ikke kommer hverandre nær nok. Samarbeidet blir i stedet begrenset til tekster som settes sammen av noen og sendes rundt.

Sammenlignet med de nettverk som ofte stod fram i litteraturen på denne tiden – for eksempel slike italienske regioner som Emilia-Romagna, Veneto og Toscana – var disse nettverkene betydelig mindre enn de sammenlignbare industrielle distrikter (Cossentino et al 1996; Asheim 1996). De hadde imidlertid i stor grad det felles med slike distrikter at de hadde en regional forankring (jfr. Amin, Thrift 1995). I tillegg til å komme fra samme bransje, bestod de fleste nettverkene av bedrifter som lå geografisk nær hverandre. På den annen side er det få steder i Norge hvor bestemte bransjer er tilnærmet enerådende innenfor et tydelig avgrenset geografisk territorium. Så godt som alle norske regioner og lokalsamfunn har mer åpne og mangesidige populasjoner av bedrifter og gir derfor ikke lett opphav til bransjenettverk med entydige grenser. Mot slutten av 90-tallet fantes, med støtte av HF-B, ett eller flere nettverk innen teknologiindustri, prosess/kjemisk industri, nærings- og nytelsesmiddel, klær/tekstiler, møbel, bygningsindustri, elektroentreprenører og aviser/media. Senere erfaringer, blant annet fra utviklingen av Verdiskaping 2010 tyder for øvrig på at det på denne tiden ble tatt en rekke nettverksinitiativ også av andre enn HF-B (dette kommer vi tilbake til senere).

Bruddet med 80-tallsmønsteret lå først og fremst i framveksten av nettverk. Selv om slike formasjoner hadde eksistert også tidligere ble de en langt tydeligere del av mønsteret på denne tiden. Det syntes også som om nettverksdannelsene ga utviklingskonstellasjonene mer styrke og levedyktighet enn når det stort sett dreide seg om isolerte bedrifter. Selve samarbeidet syntes å

skape så vel impulser som forpliktelser som bidro til å holde prosessen oppe. Den omstendighet at et antall bedrifter hadde forpliktet seg i forhold til hverandre syntes for eksempel å gjøre avhopp mindre lettvent enn det hadde vært tidligere. Man måtte i så fall bryte forventninger også hos andre bedrifter og kolleger. På den annen side syntes en viss dreining å finne sted i utviklingsarbeidets retning. Mens det på 80-tallet fortsatt hadde vært et hovedfokus på temaer som utvikling av arbeidsorganisasjon, lokal ledelse, prosessstyring, produktivitet og lignende, skjedde en tydelig dreining mot spørsmål knyttet til opplæring og kompetanse. Også disse temaene er vevet sammen med arbeidsplassutvikling men kan likevel gis en noe sterkere dreining mot eksterne forhold, for eksempel bruk av opplæringstiltak. Dette var den konteksten hvor BU 2000 kom inn på scenen

2.6 Bedriftsutvikling 2000

Som nevnt ovenfor inneholdt revisjonen av LO og NHOs avtale om bedriftsutvikling en forutsetning om mer utstrakt og intensivt samarbeid med andre partnere, derunder forskning. Dette ledet til det initiativ som etter hvert ble programmet "Bedriftsutvikling 2000". Før dette programmet kunne sjøsettes, i 1994-95, utspant det seg en omfattende prosess som hadde å gjøre med flere forskjellige forhold: For det første å forankre tanken om en aktiv bruk av forskning i styret for Hovedavtalens Fellestiltak - Bedriftsutvikling. For det andre å utvikle et samarbeid med de forskningsfinansierende institusjoner om et program. For det tredje å etablere kontakt med mulige partnere på forskningssiden. For det fjerde å gjøre i det minste visse sonderinger vis-à-vis landssammenslutninger, forbund og enkeltbedrifter vedrørende deltakelse i et program av denne typen. Avklaringen av disse forholdene krevde et arbeid over flere år. Blant annet falt dette arbeidet i tid sammen med dannelsen av Norges Forskningsråd til avløsning av de tidligere forskningsrådene, noe som skapte uoversiktlige betingelser for samarbeid. Det var heller ikke innlysende for alle LO og NHOs medlemmer – forbund og landssammenslutninger – at en mer utstrakt bruk av forskning som partner i organisatoriske utviklingsprosesser ville være noen fordel. Det fantes riktignok historiske forløpere men tolkingen av disse var svært varierende, helt inn i HF-B styret selv. Vi går ikke nærmere inn på disse forholdene i denne sammenheng men går i stedet direkte til det som er hovedsaken: det design som BU 2000 faktisk fikk.

Dette design ble formet først og fremst ut fra det utviklingslandskap programmet skulle inn i og de erfaringer partene selv hadde med felles bedriftsutviklingsaktiviteter. Denne sammenhengen er for øvrig en av grunnene til den forholdsvis utførlige presentasjonen av denne historien som er gjort ovenfor. BU 2000 skulle gå inn i en kontekst, ikke for å bryte den men for å forsterke den.

- De grunnleggende elementer i denne kontekst var tanken om at de lokale parter selv måtte føre an i utviklingsprosessene og tanken om bred medvirkning.
- Man så også hen til den dynamikken som faktisk hadde preget området over tid, spesielt framveksten av samarbeid mellom bedrifter; ikke primært i form av store nettverk eller bransjebaserte næringsklynger men i form av mindre men kanskje også tettere organiserte grupperinger.
- Selv om det var en kommunikasjonsdrevet utvikling på gang, bygget BU 2000 på at det var et behov for videreutvikling av samtalen: av arenaer, deltakelse, tematisering og spilleregler

for god kommunikasjon. Det fantes samtidig en orientering i retning av slike spørsmål innenfor forskningsmiljøene som kunne tenkes i stand til å berike programmet.

- Når mange av åttitallets konferanser hadde ledet til lite, på tross av at bedriftspartene var villig til å legge ned tid og krefter på en ny arena, kunne det tenkes at grunnen var mangel på impulser som kunne bringe prosessen videre, snarere enn mangel på interesse for å gå videre. Det er nevnt før at Norge stort sett manglet ”store eksempler” som kunne føre lokale prosesser med impulser. Dertil kom at man etter hvert begynte å bli klar over at selv om man kunne skape slike eksempler, var det langt fra gitt at de kunne bringes til å spille noen viktig rolle i et større antall lokale sammenhenger. På denne bakgrunn oppstod spørsmålet om man kunne vinne noe på å sette inn forskning i denne type sammenhenger. Kunne forskning fungere som generator av de impulser som trengtes for å berike og forsterke prosessene?

Grunntanken bak utformingen av et program måtte med nødvendighet bli tanken om en koalisjon eller et fellesskap mellom bedrifter og forskningsmiljøer basert på at alle stod på lik linje og at også forskningen inngikk blant de aktører som skal lære gjennom erfaring. Bare på denne måten ville man i utgangspunkt ha et balansert forhold mellom alle aktører. Dette innebar at forskningen ikke skulle forelese, men i stedet posisjonere seg innenfor de konversasjonsstrømmene som ble skapt av de lokale partene. Den ideelle rolle for forskningen ville bestå i å berike eksisterende samtaler med nye og bredere impulser så vel når det gjaldt form som innhold, men gjøre det på en slik måte at det framstod som svar på utfordringer og momenter brakt inn i debatten av de lokale partene.

En annen viktig faktor var at de framvoksende nettverk ofte hadde en geografisk dimensjon samtidig som de var spredt. Skulle man være i stand til å berike et – forhåpentlig voksende – antall regionale nettverk gjennom deltakelsesorienterte arbeidsformer fra forskningens side, syntes det mindre hensiktsmessig å satse på ett nasjonalt senter. Ett slikt senter ville dels komme til å operere på betydelig avstand fra mange av de deltakende bedrifter, dels lett komme til å representere et snevrere sett av impulser enn hva den nokså heterogene skare av potensielt deltakende bedrifter ville kreve. Det syntes derfor rimelig å satse på et antall forskningsmiljøer og dertil søke geografisk spredning i valg av disse. Fra én synsvinkel synes et slikt mønster nokså opplagt. Når det likevel trengte en viss grad av gjennomtenkning og argumentasjon i forbindelse med utformingen av programmet var det på grunn at en ganske dypt festet tendens til å se forskning som noe som springer ut av ”centres of excellence”; små punkter i terrenget hvor radikalt nye ideer utvikles. Denne tanken er igjen forbundet med tanken om ”det nye” som ”det radikale brudd”; ”det rene bord”; ”de blanke ark”; ”det store sprang”. Som påpekt av Toulmin (1996) er dette i de fleste tilfelle en ganske urealistisk tanke og spesielt innen det område hvor BU 2000 skulle bevege seg: utvikling av nye organisasjons- og arbeidsmønstre i geografisk og sosialt spredte norske bedrifter – som dertil i stor grad hører hjemme blant de små og mellomstore.

Selv om geografisk avstand i dag ikke spiller samme rollen som i tidligere tider bestemte man seg for et mønster med flere spredte og likestilte forskergrupper som skulle knyttes til hver sin gruppe bedrifter. Men selv om man i prinsippet valgte et slikt mønster gjenstod problemer: På tross av at det finnes et antall aktuelle forskergrupper i Norge, som dertil er spredd fra Agderforskning i syd til forskningsinstitusjoner i Tromsø i nord, var det ikke gitt at de var så spredd at de uten videre kunne fungere som lokale partnere vis a vis relativt små

bedriftsnettverk, ofte med en vesentlig sterkere lokal base enn den selv geografisk spredte forskningsmiljøer kunne utvise. En viss avstand også geografisk måtte godtas. Dertil kom problemet med faglig profil. Gitt at man hadde en gruppe bedrifter på ett bestemt sted i Norge og en forskergruppe samme sted, hvordan kunne man være sikker på at forskergruppens profil ville passe til bedriftenes behov? Kanskje bedriftene ønsket å utvikle bred medvirkning mens forskergruppen hadde spesialisert seg på ledelsesspørsmål.

I håndteringen av utfordringer av denne typen ble det lagt vekt på to forhold: For det første at de fleste aktuelle forskningsmiljøene allerede hadde en rimelig bredde i sin fagprofil. De færreste kan drive forskning og undervisning i Norge på grunnlag av ett tema og de fleste hadde rimelig dekning innen områder som ledelse, arbeidsorganisasjon og organisasjonsutvikling. En forskerrolle i en utviklingsprosess krever evne til å møte mange ulike diskusjonssituasjoner og komme med innspill av en viss bredde. Det var derfor like mye et spørsmål om bredde som om spiss. Dertil skulle også forskningsmiljøene lære gjennom sin egen deltakelse og gjennom dette berike sine egne ressurser innen de områder som viste seg særlig relevant for samarbeidspartnerne. Selv om man fortsatt regnet med kompromisser når det gjaldt å matche bedrifter og forskning så man det slik at disse to forholdene burde muliggjøre et antall lokale koblinger som kunne være fruktbare for begge parter.

I utformingen av samarbeidskonstellasjonene mellom bedrifter og forskningsmiljøer ble tanken om de mindre læringsnettverkene lagt til grunn på bedriftssiden. Denne type nettverk eksisterte imidlertid langt fra alle steder og det ble dermed en oppgave for programmet å bidra til å skape slike samarbeidsordninger, i tillegg til eventuelt å videreutvikle eksisterende ordninger. Gitt at nettverk er et middel mer enn et mål, så man det også slik at nettverk ikke skulle være noe absolutt krav. Dersom den enkelte bedrift sto fram som en fruktbar ramme for utvikling på egen hånd var det intet imot å arbeide med enkeltbedrift.

Gitt disse forhold fikk programmet følgende designkriterier på dette punkt: Det enkelte forskningsmiljø skulle arbeide med minst 5 bedrifter. Dersom bedriftene ikke hadde noe samarbeide med hverandre skulle mulighetene for slikt samarbeid undersøkes og utvikles om det ble funnet hensiktsmessig. Hvert enkelt deltakende forskningsmiljø skulle stille med minst fem årsverk pr år under programmets varighet. Årsverkene kunne deles på mer enn fem personer men ikke på så mange at ingen hadde sin hovedoppgave knyttet til BU 2000. På denne måten tok man sikte på å bygge inn en rimelig grad av bredde og robusthet på begge sider fra starten av. Nær sagt uansett nettverk, viste erfaring at å arbeide med bare en bedrift i utviklingssammenheng gir et mønster som er sårbart for forsinkelser og forandringer. Tilsvarende på forskningssiden: dersom et prosjekt henger på en forsker som av en eller annen grunn blir borte, får bedriften problemer. Selv bortsett fra slike forhold var resonnementet av det å få fram utviklingsnettverk ville kreve et visst minimum av ressurser så vel på bedriftssiden som på forskningssiden.

Mens de brukerstyrte programmene ved Norges Forskningsråd er basert på at midlene deles ut til bedriftene som så kjøper forskningstjenester og de forskerdrevne programmene på at midlene går til forskningsmiljøene som så forsker, ble BU 2000 gitt en hybridform: Midlene ble gitt til forskningsmiljøene men kun under forutsetning av at de hadde avtaler om utviklingssamarbeid med et antall bedrifter; minst 5 som det fremgår ovenfor. Grunnen til at denne løsningen ble valgt, snarere enn mønsteret for brukerstyrte programmer, var blant annet at man regnet med at

relativt få bedrifter på egen hånd ville være i stand til å formulere prosjekter innen det aktuelle område og selv rigge til det påkrevde samarbeid med forskningen. Dertil kom at nettverk krever en del arbeid i terrenget mellom bedriftene som man ikke automatisk kan vente at noen av bedriftene vil påta seg. På tross av at programmets hovedintensjon var å støtte bedriftene så partene det også slik at de forskningsmiljøer som påtok seg en slik oppgave burde få noe igjen og dette noe skulle være en mulighet for å videreutvikle egen kompetanse på området, noe som også tilsa at midlene gikk til forskningsmiljøene. Partene la dertil opp til en programvarighet på mer enn 5 år; ser man BU 2000 og Verdiskaping 2010 i sammenheng dreier det seg om en syklus på mer enn 15 år, noe som er ganske ekstraordinært i norsk forskning.

Samtidig som det ble sett som mest aktuelt å kanalisere midlene til forskningsmiljøene ønsket man ikke at programmet skulle være eneste finansieringskilde. Grunnen er at dersom ingen andre aktører er interessert i å støtte opp under satsningen blir den for sterkt avhengig av en enkelt kilde og dersom kilden tørker ut, vil satsningen etter all sannsynlighet også tørke ut. Programmet la seg derfor på den linje å dekke cirka halvparten av forskningsmiljøenes kostnader. Resten måtte dekkes fra andre kilder. Bedriftene ble forutsatt å dekke sine egne kostnader, det vil si være tilstrekkelig interessert til også selv å satse noe. Eller sagt på en annen måte: BU2000 så det som nødvendig å bli akseptert som støtte til utviklingsarbeid bedriften måtte foreta og i prinsippet betale for allikevel. Man ønsket verken å bli oppfattet som eksperiment, "sidevogn" eller kilde til noen små ekstra kroner til bedriftene. I den utstrekning bedriftene ønsket ekstern støtte som falt utenfor rammene for BU 2000 kunne HF-B søkes og selvsagt også andre kilder som for eksempel SND. Dertil kom at det i bevilgningene til forskningsmiljøene lå spillerom for visse felles utviklingstiltak som for eksempel konferanser.

På dette grunnlaget kom programmet til å bestå av 7 kombinasjoner av forskere og bedrifter. Hver enkelt slik kombinasjon ble kalt en *modul*. I noen tilfelle ble en modul bestående av ett bedriftsnettverk og en forskergruppe men i de fleste tilfelle ble mønsteret i praksis mer differensiert. Hvordan de ulike modulene faktisk ble, vil framgå av presentasjonene nedenfor. I alt bortimot 100 bedrifter kom til å delta direkte i programmet, brutto regnet. Antallet mer intensive bedriftsdeltakere ble lavere; på den annen side var vesentlig mer enn 100 bedrifter koblet til programmet via nettverksrelasjoner til deltakende bedrifter. Antall forskere var, alle innregnet, også ca 100, med et mer dyptgående engasjement fra ca. 50, hvorav ca. en tredjedel doktorgradsstudenter.

Programmet gikk over 6 år og kom etter hvert til å utvise et omfattende panorama av aktiviteter som det ikke er helt enkelt å gi en oversikt over. I de presentasjoner som følger er betydelige forenklinger gjort. Dertil kommer at på det tidspunkt dette skrives – vinteren 2002 – er BU 2000 avsluttet og erstattet av et nytt program: Verdiskaping 2010. I mange henseender er dette programmet en videreføring av BU 2000 men det inneholder også nye elementer. Det prinsipielt riktige ville være først å presentere aktivitetene under BU 2000, resultater og evalueringer av dette programmet og først deretter de satsninger som nå utvikles under VS2010. Ulempen ved en slik form er at den ville kreve mer tekst, følgelig er utviklingen også under VS2010 tatt med i det følgende. Det betyr imidlertid at det blir nødvendig også å gå – om enn kort – inn på hvordan VS2010 ble formet.

Mens BU 2000 i hovedsak handlet om utvikling av moduler i form av samarbeidskonstellasjoner mellom bedrifter og forskere, handler VS2010 om dette og noe til. Dette noe til kalles i

programmet *utviklingskoalisjon*, etter hvert også *partnerskap*. Det viste seg allerede i BU 2000 at mulighetene for å skape fruktbare moduler ofte kunne henge på samarbeidet mellom de regionale virkemiddelaktørene, for eksempel SND, fylkeskommunale aktører osv.. Slike aktører kunne i større eller mindre grad støtte opp under BU 2000s moduler, for eksempel gjennom å integrerer sine satsninger med programmets og vice versa. Dertil utgjorde de offentlige virkemiddelaktørene naturlige medaktører for partenes regionale representanter som ofte ble trukket inn i arbeidet med BU 2000. Skulle disse være i stand til å hjelpe fram aktiviteter, det være seg under BU 2000 eller HF-B, ville det ofte være en fordel om de kunne aktivisere de offentlige virkemiddelaktører omkring slike oppgaver samtidig som partene på sin side kunne hjelpe andre aktører med sine oppgaver. Slike erfaringer motiverte en introduksjon av dette som et eget nivå i VS2010. I presentasjonene nedenfor vil utviklingen av slike partnerskap bli omhandlet, om enn meget kort. Det er viktig å understreke at de kommentarer VS2010 gir anledning til om dette tema baserer seg på den kontaktflaten mot partnerskapene som dette programmet representerer. Det finnes uten tvil sider ved utviklingen som ikke faller innenfor synsfeltet for VS2010. Selv om tanken om partnerskap langt på veg er hentet fra Europa og forvaltningen av EUs utviklingsprogrammer, representerer den et element i regionalpolitikken som også i Norge har røtter et godt stykke bakover i tiden (se for eksempel St. meld. Nr 31, 1996 – 97).

Det finnes også et antall andre nye elementer i VS2010, for eksempel i termer av bedrifter og bransjer som ikke var representert i BU 2000 med derav følgende perspektiver på hvordan programmets moduler skal se ut. Disse aspektene trenger vi imidlertid ikke å gå inn på her idet hensikten med denne framstillingen er å følge de aktører som var med i BU 2000 fram til dags dato. Alle grupper som hadde deltatt i BU 2000 ble invitert til å delta i VS2010, en invitasjon alle svarte positivt på. Det er derfor i visse henseender en høy grad av kontinuitet og en sømløs overgang mellom programmene. Dette betyr på den annen side ikke at visse deltakere har fribillett for programmets løpetid. Forandringer, derunder ut- og innfasinger, regnes å ville finne sted ettersom nye moduler kommer på banen men man ønsket at disse forandringene eventuelt skulle skje innen rammen av et igangværende program med et ansvarlig styre og ikke i skjøten mellom to programmer.

DEL III: MODULENE

En modul ble definert som et antall bedrifter i samarbeid med en gruppe forskere. Bedriftene kunne være frittflytende eller organisert i ett eller flere nettverk; i flere tilfelle ble nettverkene til underveis. Innen hver enkelt modul oppstod en lang rekke utfordringer, som spenner fra innledende kontakter mellom bedrifter og forskere til evaluering av resultater etter flere år med samarbeid. I de korte framstillinger som gis nedenfor er hovedvekten lagt på de sammenhenger forskningen har inngått i og på karakteren av de utfordringer hvor bedriftene har søkt samarbeid med forskere, det vil si forskningsinnsatsenes funksjoner i en bredere sammenheng. Det er i liten grad mulig i en kort tekst å gå inn på detaljer i utviklingsprosessene; ikke minst på dette punkt må det vises til rapporter og studier fra de enkelte forskergruppene.

I en framstilling med vekt på forskningens funksjoner i bredere regionale og samfunnsmessige sammenhenger blir spørsmålet om hvordan resultater spres sentralt. For å belyse hvordan nye initiativ og nettverk vokser fram i kjølvannet på BU 2000 har det vært påkrevd å bruke materiale også fra de initiativ som er tatt i forbindelse med sjøsettingen av Verdiskaping 2010. Dette innebærer at de initiativ og aktørkonstellasjoner som nevnes på dette punkt er forbundet med usikkerhet. Det er viktig å være klar over dette: framstillingene tar sikte på å belyse mønstre eller prosesser og ikke hvilke bedrifter og andre aktører som i siste hånd blir med i VS2010.

3.1 Rogaland

Initiativet til modulen ble tatt av Rogalandsforskning. I tillegg til å være senter for offshorevirksomheten er Rogaland blant de fylker som har den høyeste andel arbeidstakere sysselsatt i industri. Det fantes allerede noen nettverk som det viste seg mulig å forholde seg til:

TESA ble grunnlagt i 1957 og er et av de eldste bedriftsnettverk i Europa. Nettverket bestod på det aktuelle tidspunkt av 13 bedrifter, de fleste beliggende på Jæren og alle i teknologiindustrien, Kverneland, Øglænd og Lærdal Medical er eksempler på deltakere. Antall ansatte varierte mellom 60 og 800, totalt ca 4000.

Industrinettverket i Sunnhordland hadde omtrent samme omfang, med 14 deltakende bedrifter med fra 12 til over 2000 ansatte, totalt ca 5000. Alle bedriftene ligger i Sunnhordland med Aker Stord som den største og alle hører hjemme innen teknologiindustrien. Nettverket ble dannet i 1992.

Et tredje nettverk som også var dannet i 1992 het Synergi og var et samarbeid mellom tre offshorevirksomheter – Statoil, Hydro og Saga – samt noen store underleverandører til offshoreindustrien. Totalt antall ansatte i de berørte selskapene er meget stort men det antall som var direkte berørt i Synergisamarbeidet var begrenset.

Av disse tre nettverkene var de to første utpreget regionale i den forstand at alle medlemsbedriftene lå innen samme geografiske område mens Synergi stod fram som mer ”nasjonalt”. For de fleste bedriftene gjelder at hovedtyngden av produksjonen går til eksport; slik sett er de utpreget globale.

Alle tre nettverkene gikk inn i samarbeid med Rogalandforskning fordi de ønsket å videreutvikle de ansattes medvirkning som ledd i utvikling og omstilling i bedriftene. Utover dette var imidlertid de utfordringene nettverkene sto overfor forskjelligartede:

TESA hadde en lang historie som begynte med samarbeid om logistikk- og produksjonsoppgaver. Etter hvert som medlemsbedriftene ble mer og mer spesialisert omkring sine egne produkter, ble produksjonssamarbeid stadig mindre aktuelt og man begynte å se seg om etter andre oppgaver. Dette hadde ledet til samarbeid om spørsmål som forretningsutvikling, eksportmarkedsføring og organisasjon. Etter hvert som temaene ble flere, forskjøv perspektivet seg i retning av et generelt samarbeid for å styrke den enkelte deltakers konkurransekraft gjennom erfaringsutveksling med andre bedrifter (Asheim, Pedersen 1998).

Industrinettverket i Sunnhordland bestod av bedrifter som i hovedsak var leverandører/underleverandører til offshore, smelte-/støperivirksomheter og skipsbygging. En av de tre store leverandørene til offshore, Aker Stord, hadde en fremtredende plass i initiativet og utviklingen av nettverket.

Bakgrunnen for Synergi var et ønske om å bedre grunnlaget for analyser av ulykker og nesten ulykker i tilknytning til offshorevirksomheten. I komplekse miljøer – som man har eksempelvis på en produksjonsplattform – er det ofte vanskelig å identifisere entydige årsaker til ulykker. De beror vanligvis på et samspill mellom et bredt sett av faktorer. Det er derfor viktig å se den enkelte begivenhet i sammenheng med andre og beslektede begivenheter. Skal slike komparative analyser bli mulige, må imidlertid de aktuelle begivenheter beskrives i samme språk og informasjonen være tilgjengelig på en felles database. Hovedhensikten med Synergi var å utvikle rammene for en slik komparativ bearbeiding av erfaringer fra situasjoner med ulykkesrisiko. Prosjektet var av en forholdsvis teknisk karakter og berørte et begrenset antall spesialistaktører innen de deltakende bedriftene.

I utviklingen av en strategi for utvidet medvirkning og samarbeid mellom ledelse og ansatte tok forskerne utgangspunkt i to perspektiver: For det første arbeidsformer som kunne fremme bred medvirkning og for det andre ideer eller konsepter som kunne begrunne bred medvirkning. På det siste punktet trakk man inn konsepter som Business Process Re-Engineering og Total Quality Management. Slike konsepter hører til porteføljen av utviklingsideer med global forankring og gir derfor et bakteppe for medvirkningsdiskusjonen som imøtekommer globale relevanskrav snarere enn særnorske preferanser. I valget av medvirkningsfremmende arbeidsformer tok man utgangspunkt i flersidighet. Tanken var at bred medvirkning ikke bare er et spørsmål om bredde men også om mangfold; når mange skal medvirke betyr det at medvirkningen må gis mange arenaer og former for at alle skal finne en plass. På denne bakgrunn ble ikke bare de formelle samarbeidsorganer involvert men en rekke andre typer arenaer tatt i bruk, for eksempel utviklingskonferanser, forbedringsgrupper, arbeidsplassmøter (i en bedrift ble slike møter kalt "palle møter" fordi de fant sted i et område hvor det stod paller stabler opp; Claussen 2002; Kvasdheim mfl. 2001), med mer. For en mer detaljert framstilling se Tønnessen (2000).

Mens tanken om en pluralitet av medvirkningsarenaer viste seg umiddelbart fruktbar ble prosessen mer komplisert når det gjaldt konseptene. Konsepter som "business process re-engineering" viste seg vanskelig anvendbare i sine "globale" former. Dels var det vanskelig å feste konseptene til den lokale virkelighet, dels fikk man problemer med de etablerte formene for

samarbeid i norske bedrifter. Felles for mange av de globale konseptene er at de handler om temaer og aktiviteter hvor de ansatte er sterkt berørt samtidig som de er tause når det gjelder hvordan de ansatte skal bringes inn i prosessen. Er de ansatte passive brukere av konseptene, eventuelt i den form de blir gitt av den lokale ledelsen, eller skal de ha en mer framtredd plass? På slike spørsmål må man finne svar som er spesifikke for norske bedrifter.

For bedriftene i Rogalandsmodulen ble den lokale konkretisering av konseptene og bred medvirkning fra de ansatte selve kjernespørsmålene. De globale ideer og eksempler ble brukt som kilder til ideer og perspektiver men hovedsaken ble å skape nye lokale prosesser. Når den lokale prosessen blir "figuren" og de globale konseptene en bakgrunn betyr det at de cases og eksempler de globale konseptene utrustes med også glir over i bakgrunnen. Lokal utvikling blir ikke det samme som replikasjon av hva andre bedrifter har gjort. Eksterne cases blir illustrasjoner av ideene mer enn framgangsmåter i implementeringen. En konsekvens av dette er at utviklingen i den enkelte bedrift ikke på noen enkel måte kan støtte seg på eksterne eksempler, på en slik måte at eksemplene skal begrunne hva man selv gjør før man har gjort det. Den enkelte bedrift må i prinsippet være sitt eget eksempel.

Denne form for skrittvis gjensidig justering av utgangspunkter og ambisjoner kan synes triviell og opplagt. Imidlertid står vi her overfor selve kjernen i et utviklingsamarbeid mellom bedrifter og forskning og en kjerne som det tok atskillig tid å få på plass, ikke bare i denne modulen, men i BU2000 i sin helhet. I den utstrekning samarbeid mellom bedrifter og forskning ikke lot seg skape, var det fordi det sviktet på dette punkt. Man lyktes ikke i få til den form for utspill, gjensvar og nye utspill i en prosess over tid som er påkrevd for at en samarbeidsplattform skal vokse fram. I denne prosessen er den grunnleggende oppgave for forskerne å legge opp en strategi for at de ideer de representerer kan gis lokal konkretisering. Bedriftene må på sin side akseptere at de selv skaper prosjektene og velger utviklingsretning. Bedriftene må med andre ord "kaste seg uti det" og kan ikke vente at resultatene er dokumentert og garantert på forhånd, selv om de har forskning som partner.

Når den enkelte bedrift "kaster seg uti det" kan den imidlertid ha fordeler av å gjøre det sammen med andre bedrifter som den kan ha et nært forhold til i utviklingsarbeidet. Dette gjør det mulig blant annet å utveksle erfaringer og med bedrifter som har noenlunde samme utgangssituasjon som en selv.

I og med at man la opp til en betydelig bredde når det gjaldt arenaer for medvirkning samtidig som man ønsket å lokalisere prosessene under et begrenset sett av hovedkonsepter, kunne man tenke seg at erfaringene snart ville bli mer differensierte enn konseptene med et derav følgende behov for ytterligere konseptutvikling. Slik gikk det imidlertid ikke. Selv om en viss konseptutvikling kom til å finne sted, viste bedriftene seg mer orientert mot å utvikle og differensiere sine praktiske erfaringer enn begrepene. Enkelt sagt ønsket man seg mer erfaring og mindre ord. Prinsipielt er dette et viktig poeng: Bedriftene ønsker en balanse mellom begreper og erfaringer og kan ikke påregnes å lære så mye av begreper alene.

Heller ikke den læring som er knyttet til praktiske erfaringer er tekstfri. Også praktiske erfaringer nedfeller seg i tekster: Rogalandsforskning produsert et betydelig antall tekster nær knyttet til de praktiske erfaringsstrømmene. Slike tekster vil ofte avvike mer eller mindre fra tradisjonelle forskningstekster, fordi de har andre funksjoner og bygger på andre forutsetninger.

Siden verken forskerne eller bedriftene kan gå inn i et samarbeid hvor resultater er garantert på forhånd, oppstår et behov for tillit. Under vilkår preget av usikkerhet må bedriftene stole på at forskerne ikke bare er kompetente, men også gjør sitt beste i samarbeidet med bedriftene. Forskerne må stole på at bedriftene legger til rette samarbeidsforutsetningene fra sin side og dertil godtar arbeidsformer og tidsperspektiver som er akseptable for forskning. Tillit kan skapes og fungere på flere nivåer. I nye relasjoner mellom nye partnere må den bygges opp fra bunnen. Dette stiller store krav til aktørene på begge sider av bordet. I BU 2000 var LO og NHO villig til å sette inn sine ressurser på å gi legitimitet til samarbeidskonstellasjonene. Her løp de uten tvil en viss risiko, for eksempel i form av medlemsreaksjoner på fallerte forsøk på samarbeid med forskere, men en slik risiko lar seg vanskelig unngå. Nettopp eksistensen av et program, med programorganer som kan ta en del av ansvaret, viste seg viktig for partenes vilje til å bidra på dette punkt. Når tillit først er skapt i visse sammenhenger, kan den hefte ved personer og institusjoner på en slik måte at den kan overføres til nye situasjoner. Rogalandsforskning hadde tillit fra før, etablert gjennom prosjekter på andre områder, og kunne nokså hurtig posisjonere seg i forhold til de tre ovennevnte nettverk. Det er imidlertid også klart at "tillitskapitalen" økte betydelig gjennom BU 2000, noe som viste seg fremfor alt i overgangen fra BU 2000 til VS2010. I denne overgangen ble forskerne bedt om å bruke de relasjoner de hadde til å forme nye prosesser som dels kunne imøtekomme kravene til tydeligere partnerskap, dels representere spredning og ny bruk av ideer og erfaringer fra BU 2000.

Resultatene av utviklingsarbeidet spenner over et bredt spektrum. I en spørreundersøkelse gjennomført i forbindelse med en evaluering av programmet, fant man at så godt som alle deltakende bedrifter hadde bedret vilkårene for de ansattes medvirkning og oppnådd positive resultater særlig på produktivitetssiden men også et stykke på veg med hensyn til faktorer som produktutvikling. Erfaringene blant annet fra Rogalandsmodulen viste imidlertid også at bedriftene selv ikke er så opptatt av enkle resultater av en type som kan presenteres for verden i termer av forbedringsprosenter. De ser snarere seg selv som involvert i mer omfattende, sammensatte prosesser hvor det er prosessens totale retning og bedriftens samlede resultater som teller. Det er bedriften som er "evalueringspunktet" snarere enn eksterne bedømmere (se for øvrig diskusjonene i del IV).

Siden den interaktive innovasjonstenkning som kom til Norge med kvalitetsbevegelsen forutsetter at prosessene i den enkelte bedrift er en del av et mye større spill, vil den viktigste indikator på positive resultater være at prosessene sprer seg videre og skaper nye utviklingsnettverk. Man kunne tenke seg at erfaringene fra BU 2000 ble omsatt i nye aktiviteter og strukturer gjennom to sett av prosesser: en videre vekst i- og utvikling av de tre nettverk som deltok og/eller etablering av et antall nye nettverk, for eksempel etter mønster av TESA og Sunnhordelandsnettverket som strukturelt er nokså like: 10 – 20 bedrifter og markert geografisk tilhørighet.

Av de tre nettverkene ble Synergi oppløst, fordi det hadde utført sin oppgave. TESA gikk delvis i oppløsning fordi flere av medlemmene brøt ut av samarbeidet og fortsatte sine utviklingsaktiviteter på egen hånd eller i andre konstellasjoner. Dette skyldtes imidlertid ikke primært misnøye med hva de hadde fått ut av TESA men et behov for en nyorientering når det gjaldt utviklingsrammer. Flere av bedriftene hadde havnet i nye konsernkombinasjoner eller selv vokst på en slik måte at Jæren ikke lenger er deres eksklusive hjemsted. Til dette kom at

bedriftene hadde holdt sammen lenge og nok langt på veg hadde uttømt hverandre som impulsivere. Nye bedrifter har imidlertid meldt sin interesse for å tre inn og TESA vil formodentlig oppstå i ny skikkelse. Det er viktig å erkjenne at dette er en naturlig utvikling. Kontinuerlig læring kan kreve skifte av kontekst, ikke fordi man lærte lite i den forrige kontekst men fordi man lærte så mye at man føler seg i stand til å gå videre

Industrinettverket i Sunnhordland fortsetter derimot på det gitte spor og øker aktivitet og antall medlemsbedrifter. En rekke nye prosjekter sjøsettes i forbindelse med overgangen til VS2010.

Et antall nye utviklingskonstellasjoner har dukket opp:

Haugalandet er et initiativ som opprinnelig skrev seg fra UMOE, senere ABB Offshore Systems. Her deltar bedrifter fra teknologi og prosessindustri samt et antall virkemiddelaktører og kompetanseleverandører i en lokal strategi for sysselsetting og vekst i området.

Innovasjon Rogaland er et initiativ med mange aktører så vel bak initiativet som blant dem som skal gjennomføre det, blant annet flere av de regionale grener av nasjonale konserner som Tine, Gilde, Felleskjøpet og Statoil. På virkemiddelsiden finner man SND Rogaland, Rogaland Kunnskapspark, Rogaland Kunnskaps- og Kompetansesenter, Amøy Næringspark og Rogalandsforskning.

Hardanger nettverket er et initiativ med Hardanger Vekst i samarbeid med Rogalandsforskning og et antall bedrifter langs Hardangerfjorden. Deltakerne fordeler seg på prosessindustri og verkstedindustri og omfatter bedrifter som Tinfos Titan, Odda Smelteverk, Odda mekaniske, Kværner og Outokumpu Norzink. I VS2010 er dette det viktigste samarbeidsprosjektet nå i oppstarten.

Sauda Vekst, Ryfylke Interkommunale Selskap, Haugaland Industri- og Næringsforening og Eramet har tatt to initiativ, dels til et samarbeidet innen smelte- og støperiindustrien, dels til et initiativ innen reiselivsnæringen i Ryfylke. Her tar man sikte på å få med 15 –20 reiselivsbedrifter.

SND har tatt et initiativ til et prosjekt innen havbruk, hvor VS2010 kan være en aktuell partner; bedriftspopulasjonen er foreløpig ikke bestemt.

Tar vi disse konfigurasjonene som indikatorer på hvordan læringsstrømmene i norsk arbeidsliv ser ut framtrer visse trekk: Stort sett er skalaen på de nye initiativ sammenlignbar med den to av de tre opprinnelige nettverkene representerte; 5 til 20 bedrifter, noen tusen arbeidsplasser. Det dreier seg ikke om svært store nettverk, heller ikke helt små. Det ser ut til å være en sammenheng mellom arbeidsformer og nettverkets omfang på den måten at visse arbeidsformer er særskilt effektive i visse størrelsesområder og antagelig mindre effektive i andre. De nye nettverkene krysser i større grad bransjegrenser enn de opprinnelige. De består også i større grad av ulike typer aktører, for eksempel flere deltakere fra offentlig sektor som kommuner. Virkemiddelapparatet opptrer i stadig mindre grad som ekstern støtte og i økende grad som nettverksmedlemmer på linje med de øvrige deltakerne. Skillet mellom bruker og virkemiddelaktør går mot sin oppløsning. Virkemiddelaktørene kan i stadig mindre grad stille seg utenfor sine brukere men må i stedet inngå som partner, om enn med oppgaver som er komplementære i forhold til de andre aktørene.

Også forskernes bidrag flyter i stadig større grad sammen med andre impulser i stadig mer sammensatte prosesser. De nye initiativene er delvis blitt til som følge av impulser skapt i forbindelse med BU 2000, men også andre impulser gjør seg gjeldende. I den utstrekning nye nettverk representerer spredning av det forskningen har oppnådd i de første nettverkene, ser vi at det som overføres ikke primært er kunnskap om hvordan man utvikler en teknologi, penetrerer et marked eller organiserer en verdikjede; *det som overføres er kunnskap om hvordan man skal organisere seg for å vinne kunnskap og bruke den*. Først når en ”organisasjon for kunnskap” begynner å komme på plass blir kunnskap en effektiv ressurs. Kunnskap om bestemte temaer eller saker må utvikles skrittvis mens man arbeider med saken eller temaet og har man ikke det påkrevde fellesskap av aktører gruppert omkring temaet nytter det lite med kunnskap per se. Eller sagt på en annen måte: Det er en nær sammenheng mellom kunnskapens innhold og dens former og dens former er identisk med den organisasjon som utvikler og bærer kunnskapen.

Vender vi oss til spørsmålet om hvordan tanken om en overordnet koalisjon av aktører fra virkemiddelapparatet, som utgjorde et viktig nytt element i VS2010 sammenlignet med BU 2000, har utviklet seg er en slik koalisjon på plass i Rogaland og Hordaland. Den spenner over begge fylker. De som inngår på det tidspunkt dette skrives – vinteren 2002 – er SND i begge fylker, LO og NHOs representanter i begge fylker, næringsjefene i begge fylker og Aetat i begge fylker. I tillegg er de viktigste institusjonene innen høyere utdanning i de to fylkene representert. Partnerskapet er et møtested for alle viktige verdiskapningsaktører i regionen og drives fram av impulser både fra næringspolitisk hold og fra det konkrete næringslivet.

Tendensen i retning av samarbeid mellom Hordaland og Rogaland *kan* tas til inntekt for en foreløpig antagelse om at utviklingen av et regionalisert Nærings-Norge vil betinge færre regioner enn de nåværende fylker, formodentlig også helt andre avgrensningsmekanismer.

Den utvikling av Rogalandsmodulen som er kort skissert ovenfor bekreftet hovedantagelsene bak BU 2000. Utviklingsarbeid kan gis en viss retning gjennom avtaler og programmer og kan tilføres utløsende ressurser. Prosessene må imidlertid initieres og drives lokalt og de store utfordringene ligger i å få fram lokale initiativ, bringe de aktuelle aktører sammen og gi prosessene slagkraft. Spredning og videreføring er først og fremst et spørsmål om å interessere stadig nye aktører i å ta opp arbeide med utvikling og innovasjon.

Skissen ovenfor skriver seg fra en enkelt modul. En bredere bekreftelse av programopplegget vil kreve at det vesentlige av alle modulenes erfaring gikk i samme retning. Som framstillingene nedenfor vil vise gjorde de det. Det viste seg allerede tidlig under BU 2000 at den sentrale utfordringen ikke ville bli å reversere grunnleggende sider ved programmets design men gi programmet lokalt innhold. Man kan derfor si at det ga opphav til en ny generasjon utviklingsoppgaver snarere enn et behov for å revidere forutsetningene.

3.2 Agder

Denne modulen ble skapt av Agderforskning som har et nært samarbeid med Høgskolen i Agder. Forskerne orienterte seg fra starten av mot to eksisterende nettverk i regionen: Kompetansering Sør med ca 30 medlemsbedrifter og IT-Ringen med ca 45, i begge tilfelle i hovedsak små og mellomstore bedrifter. Selv om det var en fortløpende informasjon til nettverkene ble imidlertid hovedinnsatsen rettet mot en gruppe på 6 bedrifter som stod utenfor nettverkene: to i industri, en i detaljhandel, en i telekommunikasjon, en i hotell- og restaurant og

en i energi. Alle var vesentlig større enn gjennomsnittsbedriften i nettverkene. Deres regionale tilknytning var svakere, dels gjennom at de framstod som individuelle enheter snarere enn nettverksdeltakere, dels gjennom at fem av de seks hadde eiere utenom regionen, til dels utenom landet.

Utgangspunktet var de ansattes deltakelse. Som i Rogalandsmodulen ble dette temaet fra starten av knyttet til andre temaer, i dette tilfelle til ledelse og de ansattes engasjement i arbeidet. Grunnantagelsen var at medvirkning krever ledelse som er orientert mot aktiv bruk av de ansatte i bedriftens utviklingsprosesser samtidig som medvirkning vil skape engasjement i arbeidet fra den enkeltes side. I tillegg ble det lagt stor vekt på globaliseringens konsekvenser for norske bedrifter.

Som Rogalandsforskning sto også Agderforskning overfor den utfordring å komme i inngrep med bedrifter på en slik måte at det fantes spillerom ikke bare for bedriftsaktørens synspunkter men for en prosess som kan skape en felles agenda. I motsetning til Rogalandsforskning, som søkte denne balanse på nettverksnivå, søkte Agderforskning den på bedriftsnivå. Etter hvert ble to av bedriftene spesielt sentrale i arbeidet og blant disse to kom en til å skille seg stadig klarere ut i termer av effekter. Begge bedriftene hadde en historie preget av begrenset kommunikasjon mellom ledelse og ansatte. De kan karakteriseres som tradisjonelle i den forstand at arbeidslivets spilleregler ble overholdt, men det var lite kontakt og kommunikasjon utover dette. Samtidig erkjente man at dette var utilstrekkelig i forhold til nye utfordringer som krevde flere tiltak over en bredere front enn det tradisjonelle systemet med sterk vekt på formelle samarbeidsorganer var beregnet på.

I sin tilnærming til etablering av nye kommunikasjonsformer la forskerne betydelig vekt på tanken om dialog som et teoretisk rikt begrep som kunne gi holdepunkter også for praktisk arbeid. Gjennom kontinuerlig å sammenholde dagliglivets samtaler med kriterier som mulighetene for refleksjon, personlig utvikling og autonomi hos samtalens deltakere ble man i stand til å lede hverdagssamtalene i en retning som etter hvert ga et betydelig gjennombrudd, spesielt i en av bedriftene. De ansatte ble aktivisert på nye måter og man ble i stand til å starte forbedringsprosesser på en rekke områder som tidligere hadde ligget mer eller mindre døde (Garmann Johnsen 2001). Prosessen spredte seg i første omgang til en annen bedrift innen samme konsern som ikke hørte til den opprinnelige gruppen på seks med kanskje ennå tydeligere resultater, for eksempel at produktiviteten i et prosessanlegg ble økt til over de verdier anlegget var designet for.

Når første prosjektfase var over kunne de seks bedriftene plasseres langs en skala etter hvor sterkt gjennomslag BU 2000-satsningen hadde hatt (Knudsen, Garmann Johnsen 2001). Selv om det bare var en bedrift som oppfylte maksimalkriteriene slik de ble stilt opp av forskergruppen, kunne alle fungere som eksempler i bredere læreprosesser. Med et sterkt stjerneeksempel og en fallende orden av øvrige eksempler kom spredningsproblemet til å ligne det problem man står overfor når utvikling skal skapes via eksemplifisering gjennom enkeltbedrift. Dette er en klassisk utfordring, belagt med mye erfaring (Gustavsen 1996). Ett viktig gjennomgående trekk i denne erfaring er at slik spredning er særdeles vanskelig. I lys av dette valgte man i det videre arbeid ikke å legge hovedvekten på en direkte spredning fra dette eksempel men i stedet på å skape utviklingsinteresse og etablere utviklingsforutsetninger i en bredere krets av bedrifter. For at noen skal være interessert i erfaring gjort i en annen bedrift enn sin egen, må det være fordi

man er interessert i de temaer erfaringene belyser. Eksempler som de Agderforskning hadde bidratt til å skape ville i prinsippet bare være av interesse for bedrifter som selv hadde satt utvikling og organisasjon på dagsordenen.

For at erfaring skal tas i bredere bruk er det imidlertid ikke nok med interesse: det må også finnes et apparat for overføring av erfaring og kunnskap mellom bedrifter. At dette apparat måtte være nettverk i en eller annen form lå allerede i den historie som bestemte mønsteret for BU 2000. Det ligger imidlertid i nettverkstanken at det også må eksistere en form for likeverdighet mellom de deltakende bedrifter. Selv nettverkstanken fungerer sjelden bra dersom nettverket skapes for å formidle erfaringer og mønstre *fra* en av deltakerne og *til* de øvrige. Det blir dermed ikke nok at det finnes andre bedrifter med utviklingsinteresse, det må finnes andre bedrifter med såpass mye egen utviklingserfaring at de har noe å legge i en felles pott. Men hvordan skaper man spredning dersom det ikke finnes andre bedrifter med utviklingserfaring? Ikke minst når man i prinsippet står med ett eksempel synes nettopp dette å være situasjonen.

Her kommer ideene bak så vel HF-B som BU 2000 og VS2010 til sin rett, blant annet at alle bedrifter har en eller annen form for utviklingserfaring: ingen er aldeles statisk. Gitt dette blir utfordringen å løfte fram disse erfaringene innenfor den enkelte bedrift: gjøre bedriften bevisst at den faktisk har erfaringer. Dertil blir utfordringen å skape arenaer hvor disse erfaringer kan spilles inn i prosesser hvor de kan møte andre bedrifters erfaringer.

Måten disse grunnelementene har blitt praktisert på i Agder tar utgangspunkt i formingen av en bredere Verdiskapingsallianse for Agder. I denne alliansen finner man fylkesmann og fylkeskommuner i begge fylker, LO og NHO i begge fylker, Aetat, Agderforskning og Høgskolen i Agder. På det tidspunkt dette skrives og med utgangspunkt i det perspektiv som betinges av VS2010, er dette det mest aktive partnerskap man finner i Norge akkurat nå, ved siden av partnerskapet i Nordland.

Alliansen har i prinsippet delt regionen i fire utviklingsområder: En vestregion – Listerregionen – med preg av tradisjonell industri og forholdsvis store bedrifter; en Kristiansandsregion – Agderbyen – med vekt på utdanning, service og moderne næringer; en østregion med vekt på tradisjonelle næringer men mindre bedrifter og en innlandsregion preget av kraftproduksjon, landbruk og turisme. Disse fire delregionene krever ulike utviklingsstrategier. Framfor alt krever de ulike konstellasjoner av aktører.

I etableringen av samspillet mellom alliansens generelle strategi for verdiskaping på den ene siden og konkrete bedriftsprosesser på den andre vokser det fram et relativt komplisert mønster:

I et læringsnettverk for e-handel finner man et antall bedrifter, men også for eksempel Handelshøgskolen BI og begge fylkeskommuner samt Kristiansand Kommune.

I Aluminium Farsund finner man også en blanding av bedrifter - for eksempel Stålesen Mek og Elkem - og andre typer institusjoner, for eksempel Sørlandets Teknologisenter og Vest-Agder Fylkeskommune.

I et nettverk for Maritime Næringer finnes bedrifter, for eksempel UMOE Mandal, et samarbeidsforum for bedriftene samt virkemiddelaktører.

I et prosjekt omkring sykefravær finner man en rekke ulike typer av bedrifter – for eksempel Manpower, Hennig-Olsen og Falconbridge – samt et antall virkemiddelaktører som fylkeskommunen og Kristiansand kommune.

I et reiselivsnettverk finner man blant annet Kristiansand Dyrepark; man finner et nettverk for trebearbeidende industri og for skogbruk samt en ny satsning på vindmølleteknologi.

I tillegg finnes også en noe annen type konstellasjon hvor perspektivet er sterkere forskjøvet over mot partnerskaps- eller koalisjonssiden og hvor hensikten blant annet er å fungere som overbygning over satsninger som er mer direkte knyttet til den oppdeling i delregioner som er nevnt ovenfor. Her finner man en koalisjon for Setesdal med et antall kommuner, Aetat, SND og fylkeskommunen med hovedorientering mot reiseliv og treindustri; en koalisjon for Vennesla benevnt Vennesla Vekst; en koalisjon for Mandal med en blanding av bedrifter og virkemiddelaktører samt eventuelle koalisjoner for henholdsvis Kvinesdal og Risør.

De nettverkene som formes får mange likhetspunkter med de som formes i Rogaland-Hordaland (ovenfor): de blir forholdsvis parallelle i omfang og arbeidsformer men med nokså ulike konstellasjoner av deltakere. I enkelte er det bare bedrifter og forskere, i andre er det bedrifter, forskere og offentlige aktører – for eksempel kommuner – i visse tilfelle er de offentlige aktørene dominerende. I enkelte nettverk hører alle bedrifter som deltar hjemme i samme bransje, et eksempel er aluminiumsnettverket i Farsund. I andre tilfelle krysses bransjegrenser. Enkelte nettverk er sterkt knyttet til en spesifikk delregion mens andre har mer av et tematisk fellesskap. Man kan for så vidt se at selv om utgangspunktet er et strategisk skjema med visse oppdelinger og kategoriseringer kan ikke det praktiske utviklingsarbeidet legges opp entydig etter et slikt skjema. Det virkelige livs aktører lar seg ikke skjemalegge og det er nødvendig å utnytte de åpninger som gis selv om de går på kryss og tvers.

Dette apparatet bedømmes som ”det som skal til” for å aktivere erfaringer fra enkelte bedrifter i en bredere utviklingssammenheng. Bare gjennom et såpass komplisert mønster bedømmes det som mulig å ta utviklingsinitiativ, identifisere egne erfaringer og sette disse erfaringer i spill vis-à-vis andre bedrifters erfaringer.

I tillegg til at strukturen er kompleks spiller også virkemiddelaktørene sammensatte roller. Når Agderforskning skal bidra til å berike erfaringer blir det antagelig mange forskjellige elementer fra de opprinnelige bedriftene som kommer til å bli aktivisert og ingenlunde de samme i hvert enkelt nettverk.

Ytterligere en erfaring som trer spesielt tydelig fram i denne modulen er betydningen av globalisering for norske bedrifter (Knudsen 1997). For en bedrift, et nettverk eller en region ligger ikke betydningen av globaliseringen i at man må underlegge seg en rekke mønstre som er bestemt utenfra. I første omgang representerer globaliseringen et antall nye utfordringer mer enn nye mønstre. Utfordringer må møtes gjennom utviklingsarbeid og når utfordringene forfleres må utviklingssatsningene økes. Når satsningene skal økes må det tilføres mer ressurser. Hvor skal så disse komme fra? Samarbeid mellom bedrifter, og mellom bedriftene på den ene siden og andre lokale ressurser på den andre, står mer og mer fram som svaret, for øvrig i overensstemmelse med hva Porter (1987) påpekte for mer enn et tiår siden. Når det blir mer å gjøre og den enkelte bedrift står overfor ressursbegrensninger er det bare en veg å gå: dele oppgavene med flere. Det er heller ingen tvil om at dette behovet for utvidet ressursgrunnlag er en viktig del av

bakgrunnen for at de regionale høyskolene og forskningsstiftelsene blir stadig mer interessante aktører for næringslivet. Som forsterkning av en regional ressursbase får forskningsmiljøene sammensatte oppgaver som ikke kan gis uttrykk i noen enkel formel.

3.3 Arbeidsforskningsinstituttet

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) kan sies å høre til de ”nasjonale” institusjoner innen arbeidslivsområdet. Instituttet har eksistert siden midten av 60-årene og har i stor grad arbeidet med arbeidslivets parter, et stykke på vei også med offentlige reformer.

Rollen som et nasjonalt snarere enn et regionalt institutt brakte AFI til innledningsvis å etablere samarbeid med bedrifter som ikke stod i noen relasjon til hverandre og heller ikke hadde noen felles regional base. En av bedriftene var i næringsmiddelbransjen, de øvrige i teknologiindustrien.

I sin tilnærming til bedriftene hadde AFI formodentlig den sterkeste relative vekt på prosess i forhold til innhold hos noen av forskningsmiljøene i BU 2000. Denne prosessorienteringen hadde røtter tilbake, blant annet i erfaringer fra forsøk på å spre resultatene fra et antall feltforsøk med nye former for arbeidsorganisasjon i annen halvdel av sekstiårene (”Samarbeidsprosjektet LO-NAF”, se for eksempel Thorsrud, Emery 1969). Disse spredningsforsøkene hadde gitt opphav til flere generasjoner av erfaringer, over flere tiår (Gustavsen 1996). Ett grunnleggende element i disse erfaringer var at det er lite som spres av seg selv eller gjennom det man kan kalle samfunnets normale kanaler og media. Skal man få bredere grupper av bedrifter til å ta i bruk nye ideer om arbeidsorganisasjon, må hovedvekten legges på arbeidsformer som kan aktivisere alle berørte i den enkelte bedrift, åpne døren for en søken etter nye former for arbeid og organisering og gi regi til de lokale konstruksjonsprosessene som blir utløst. Det er klare paralleller mellom denne vektleggingen og den strategi som ble uttrykt i den første avtalen som lå til grunn for HF-B (avsn II.2.1) hvilket ikke er så merkelig siden det atskillig gjensidig påvirkning også på den tiden (Pålshaugen 2000). Blant annet hadde AFI vært forskningspartner for det såkalte ”Jobbutformingsseminaret” som hadde blitt avholdt et antall ganger gjennom 70-årene med NHO som hovedansvarlig, men med LO som observatør (Engelstad, Ødegaard 1979). De grep og arbeidsformer som kan tas i bruk for å initiere og fremme utvikling hadde etter hvert blitt gitt et eget navn – utviklingsorganisasjon – for å skille utvikling fra løpende drift. På samme måte som arbeidsorganisasjon vil variere med hva slags oppgaver som skal tas hånd om, vil utviklingsorganisasjon variere med hva som skal utvikles, av hvem og under hvilke forutsetninger. Mens det i sin tid ble gjort flere forsøk på bredt anlagte typologiseringer av arbeidsorganisasjon på basis av oppgavetyper – såkalte ”contingency-teorier” (for eksempel Pugh et al 1969) – er det vist mer tilbakeholdenhet med å gjøre noe tilsvarende for utviklingsorganisasjon. Grunnen er at selve tanken om utvikling peker hen mot noe mer skiftende og i seg selv innovativt som ikke egner seg så godt til å uttrykkes i noe fast skjema. Engelstad (1996) har imidlertid påpekt noen sider ved utviklingsoppgaver som får organisatoriske konsekvenser. Ett aspekt har å gjøre med faser i en prosess hvor man kan skille mellom en oppkoblingsfase, en prosjektfase og en fase hvor nye mønstre legitimeres og gis en fastere forankring. Et annet perspektiv har å gjøre med hva som bearbeides av hvem, hvor man kan skille mellom to ytterpunkter, hvor det ene består i at alle berørte arbeider med alle temaer og det andre i at noen få av de berørte arbeider med noen få temaer. På basis av noen enkle

kombinasjoner av disse grunndimensjonene kan man utkrystallisere et antall ulike situasjoner som igjen stiller ulike krav til måten utviklingsprosessene organiseres på.

Mens tanken innledningsvis ble brukt om interne prosesser i enkeltbedrifter, har den etter hvert blitt tatt i bruk i tilknytning til nettverk av bedrifter. I det første tilfelle omfatter begrepet de fora og de samspill hvor en arbeidsgruppe bestemmer sitt eget mønster - for eksempel en kvalitetssirkel eller lignende - mens tanken om utviklingsorganisasjon i det siste tilfelle omfatter komplekse nettverk av arenaer og relasjoner som gjør det mulig for et antall bedrifter å spille sammen.

I nettverkssammenheng blir det for øvrig ikke bare viktig hva slags tiltak som settes inn. Like viktig blir relasjonene *mellom* tiltak. Organiserer man for eksempel konferanser, er det ikke bare om å gjøre å ha gode enkeltbegivenheter, men å posisjonere begivenhetene i forhold til hverandre slik at de forsterker hverandre og skaper ”ringer i vannet” (Shotter, Gustavsen 1999).

Utviklingsoppgaver består ikke bare av definerbare prosjekter med formell plassering i organisasjonen. Som vist av Pålshaugen (1998) er det like viktig å legge et utviklingsmoment inn i hverdagens arbeidssituasjoner og dermed la utviklingsorganisasjon og arbeidsorganisasjon overlape. Slik sett kan utviklingsorganisasjonen betraktes som en systematisk måte å arbeide med *kontinuerlig forbedring*, der utviklingsoppgavens art kan variere fra større prosjekter som strekker seg over lengre tid til mindre problemer som kan løses ’på timen’. Dertil er vellykket utvikling ikke bare karakterisert gjennom at man har brakt et prosjekt fram til målet; det kan være like viktig å løse opp konflikter, komme ut av stillestående situasjoner, peke ut nye veier aktørene kan gå. Utvikling og innovasjon er det samme som forandring . Sannsynligheten for å få til forandring, er størst når aktører og relasjoner er i bevegelse. Med stans i låste posisjoner blir det ingen utvikling.

Mens AFI i sin tilnærming til bedriftene la hovedvekten på utviklingsprosessen, introduserte de deltakende bedriftene til dels ulikeartede utviklingstemaer. En av bedriftene – en produsent av missiler – stod overfor den utfordring å utvikle et helt nytt produkt og satte fokus på de organisatoriske sider av ”concurrent engineering”; den neste – en produsent av transportutstyr – stod overfor noe av den samme utfordringen, men i forhold til mange produkter og hadde behov for en bred mobilisering av de ansatte omkring disse oppgavene; i en tredje – et slakteri – stod arbeidsmiljøproblemene i sentrum med behov for jobbutvidelse og nye relasjoner i produksjonen; i en fjerde – en produsent av elektrisk utstyr – ble utfordringen definert mye i samme retning, men under andre forutsetninger; i den femte bedriften – også innenfor elektro – stod arbeidsmiljøproblemene i sentrum; i den sjette bedriften gikk samarbeidet i oppløsning før noe konkret prosjekt hadde blitt utformet.

Etter hvert kom også to andre bedriftsgrupper inn i modulen:

For det første et allerede etablert nettverk kalt ”Forum for nye driftskonsepter i prosessindustrien” (FNDP). I dette samarbeidet inngikk 8 – 10 prosessbedrifter, til dels av de største innen norsk næringsliv som Hydro og Statoil, offshoreanleggene inkludert. Dette forum er, som navnet indikerer, en møteplass for idé- og erfaringsutveksling. Møteplassens form henger imidlertid sammen med en grunnleggende forandring i de deltakende bedriftenes organisasjonstenkning (Qvale 2000). Prosessindustrien har lange tradisjoner i Norge og hadde i tidligere tider en ganske høy grad av stabilitet i sine produksjonsanlegg. Tradisjonell

organisasjonstenkning med hierarki, høy spesialiseringsgrad i jobbene og omfattende bruk av sentrale staber i forbindelse med planlegging og gjennomføring av forandringer har stått sentralt i prosessindustrien. Dette er i ferd med å bli erstattet av flatere organisasjonsformer basert på bred medvirkning, sterkere integrasjon mellom drift, vedlikehold og utvikling, mer avansert bruk av IKT og vesentlig lavere bemanning. Denne utvikling vil dels slå ut på bestemte designprosesser, men krever framfor alt en mer langsiktig strategisk omlegging av kunnskapsstrømmene inn i bedriftene. Kunnskapsstrømmene må i seg selv bli mindre hierarkiske og mer dialogiske, og den enkelte bedrift må bli mer åpen for kontinuerlig erfaringsutveksling med andre bedrifter involvert i tilsvarende prosesser. Dette utvalget av bedrifter hadde ingen spesifikk geografisk forankring. Siden enkelte av bedriftene har vært pionerer på slik omstilling, har de gitt inspirasjon og ideer til de øvrige, slik at det i løpet av de 4-5 årene FNDP har eksistert, utvilsomt har skjedd en vesentlig raskere utvikling i bedriftsgruppen, enn om de skulle ha arbeidet med dette på egen hånd.

Den andre var en gruppe innen varehandel. Dette prosjektet ble til etter initiativ fra ett av styremedlemmene i BU 2000, som ønsket å få i gang organisasjonsutviklingsprosjekter langs samme linjer som innen HF-B området i varehandel. I samarbeid med HSH ble etter hvert et antall av de nasjonale kjedene trukket inn i prosjektet, som Expert, Byggmakker, Narvesen med flere, i alt 8 (Brøgger mfl.. 2001). Selv om alle kjedene har det felles at de har hovedkontor i Oslo kan heller ikke disse bedriftene – med butikker over hele landet – sies å ha noen forankring i noen bestemt region.

Mønsteret for AFIs arbeid ble på denne måten preget av to nasjonale nettverk pluss et antall bedrifter som nok kunne sies å ha en regional forankring men ikke i samme region. Hvordan regissere spredningsprosessen fra et utgangspunkt som dette? Ser vi bort fra de to nasjonale nettverkene var utfordringene delvis parallelle til de Agdermodulen stod overfor hvor også mye av erfaringene var knyttet til enkeltbedrifter men i motsetning til Agder spredde AFIs bedriftspartnere seg over flere regioner.

Det mønsteret som har vokst fram i overgangen mellom BU 2000 og VS2010 ser i hovedlinjene slik ut:

En av bedriftene hørte hjemme i Vestfold og ga derfor en bro inn i dette fylket. Dertil eksisterte også andre sammenhenger, for eksempel et samarbeide fra før av med Høgskolen i Vestfold. Sammen med høgskolen utvikles et prosjekt knyttet til Electronic Coast, et samarbeid mellom elektronikkbedriftene i Horten-området, i alt 45 bedrifter. Denne satsningen knytter an til flere andre som har å gjøre med etableringen av et nasjonalt utviklingsprogram innen mikroelektronikk knyttet til disse bedriftene.

Delvis overlappende med Electronic Coast har det vokst fram to andre nettverk – et kalt Avanse og ett kalt "Læringsarena i egen bedrift" – hvor AFI er en partner på prosessiden, dertil ytterligere en gruppe håndverksbedrifter.

En annen av de 6 innledende bedriftene hører til Kongsbergmiljøet. Sammen med andre kontakter har den gitt opphav til en rekke satsninger i Buskerud i form av flere nettverk: I "Nettverk Kongsberg" arbeider 7 bedrifter allerede sammen om temaet "livslang læring"; i "Nettverk Ringerike" arbeider foreløpig to bedrifter sammen; i "Nettverk Drammen" inngår på

det tidspunkt dette skrives tre bedrifter; i "Nettverk Hallingdal" inngår 5 bedrifter; i "Reiselivskoalisjonen på Golsfjellet" deltar grunneiere, kommune og bedrifter i en bredt anlagt felles satsning for å fremme reiseliv og turisme.

På partnerskapsnivå finnes man LO, NHO, SND, Høgskolen i Buskerud, Teknologisk Institutt på Kongsberg, Kongsberg Nærings- og Handelskammer og Buskerud Fylkeskommune.

5 av de bedriftene som inngår i prosessindustriprosjektet har base i Grenlandsområdet i Telemark. Sammen med to andre bedrifter i området utvikler de en ny satsning med et regionalt utgangspunkt - "Grenlandsclusteret". Prosessindustrien i området har lenge vært gjenstand for en nedbygging, særlig når det gjelder antall arbeidsplasser. Dertil kommer at mange av de faktorer som slår ut på sysselsettingen er lite lokalt påvirkbare. Disse forholdene aksentuerer et behov for nye bedrifter og næringer. Hver for seg er prosessbedriftene i Grenland relativt små, selv om de tilhører konsern som er globale aktører og blant de største i verden i sine respektive bransjer. Samlet utgjør imidlertid bedriftene en konsentrasjon av tung prosessindustri på høyde med de største i Europa, uten at de hittil har trukket noen konkurransemessige fordeler av dette faktum. Ambisjonen med samarbeidet i "Grenlandsclusteret" er derfor å oppnå visse stordriftsfordeler for bedriftene i form av tilgjengelig kompetanse og kapasitet, samt å bidra til utvikling av infrastrukturen i regionen (herunder å få stadig bedre og mer kostnadseffektive tjenester fra underleverandørene). Dessuten vil man forsøke å bidra til nyetableringer av bedrifter i regionen. I første omgang er partene enige om å utvikle samarbeidet om utnyttelse av felles vedlikeholdskapasitet og kompetanse. Men de arbeider også med å få nyetableringer av prosessindustri i området bl a for å stabilisere arbeidsmarkedet og bidra til at den nødvendige infrastruktur på underleverandør- og transportsiden kan vedlikeholdes og videreutvikles.

På partnerskapsnivå er det formet en "Utviklingskoalisjon Grenland/Telemark" hvor LO og NHO er aktive. Høgskolen i Telemark vil antagelig etter hvert få en rolle i denne prosessen det samme gjelder andre regionale kompetansebærere.

Utover disse tre regionale satsningene opprettholdes også satsningene innen prosessindustrigruppen og varehandelsgruppen.

Prosessindustrigruppen har økt antallet bedriftsdeltakere og er etter hvert i ferd med å bli et fast forum for denne typen bedrifter, langt på veg finansiert av bedriftene selv.

Når det gjelder varehandel og formodentlig dermed også bredere sektorer innen tjenesteyting har arbeidet så langt avdekket store utfordringer. Der ser ut som om de formene for partsbasert bedriftsutvikling under bred medvirkning som synes å virke godt i for eksempel industri ikke har samme bærekraft i varehandel. Riktignok kan man også her skape samtaler mellom ledelse og ansatte men skal disse gi opphav til dynamikk i bedriften må de handle om slikt som er viktig i det daglige arbeid. Skal det være tilfelle synes det som om den ansatte ikke bare må representere seg selv men også kunden. Via sin kontakt med kunden må den ansatte vinne kunnskap og innsikt som kan spille en positiv rolle i realiseringen av bedriftens strategi. Skal man få dette til må ytterligere forutsetninger være på plass: For det første må bedriften faktisk ha en strategi hvor innsikten i konkrete kunderelasjoner spiller en rolle og for det andre må det være læringsmuligheter i arbeidet. Her settes den konflikten som ble skissert i avsnitt I.1.2.om forholdet mellom systemrasjonalitet og erfaringsbasert læring på sin spiss. Det er lite tvil om at norsk varehandel har beveget seg meget langt i realisering av en antagelse om at "god butikk"

kun er et spørsmål om lave innkjøpspriser, logistikk og databasert kundeinformasjon. Rasjonaliteten bæres av systemene snarere enn av de ansatte. Selv om det finnes enkeltstående eksempler på interessante strategier for aktivisering av de ansattes kunnskaper og kreativitet i de deltakende bedriftene (Brøgger m. fl. 2001) finnes det ingen svar på hvordan man skal angripe utfordringene i denne bransjen i en skala som betyr noe – i omsetning er varehandel allerede større enn landbasert industri. Siden det ikke bare er medvirkningsproblemet som henger sammen med lokale arbeidsroller og læringsmuligheter, men også sykefravær og utstøting, arbeidserfaringer og livskarriere for et stort antall mennesker kan man antagelig si at det viktigste av de strukturproblemer i norsk arbeidsliv som er avdekket gjennom BU 2000 ligger her. På et praktisk plan vil man arbeide videre med de eksisterende samarbeidspartnerne og gjøre hva som er mulig for å utvide kretsen av partnere men det finnes ingen muligheter for at VS2010 kan håndtere denne utfordringen på nasjonalt nivå.

3.4 Nordvestforum - FAFO

I dette avsnitt behandles hva som i dag framstår som en modul men som i utgangspunkt var to. I BU 2000 var Nordvestforum en egen deltaker, med Fagbevegelsens Forskningsinstitutt (FAFO) som hovedpartner på forskningssiden. Samtidig inngikk FAFO i et samarbeid med en enhet ved Handelshøgskolen i Bergen som utgjorde en annen modul. På grunn av endringer hos samarbeidspartnerne på bedriftssiden forsvant denne modulen i sin opprinnelige form midtveis under BU 2000 og tas ikke med her (beskrivelser finnes i Colbjørnsen, Falkum 1997; 2001). I VS2010 fortsetter FAFO som hovedsamarbeidspartner for Nordvestforum samtidig som erfaringer og perspektiver fra FAFO-NHH modulen føres videre så vel innenfor som utenfor Nordvestforum. I framstillingen nedenfor presenteres først arbeidet i Nordvestforum, deretter de prosjekter som lå utenfor Nordvestforum men som påvirker modulens arbeid innen VS2010.

Grunnlagt i 1989 av et antall bedriftsledere, ble Nordvestforum fra starten av lagt opp som et rent læringsinitiativ. Antall opprinnelige stiftere var 24 og hovedformålet var å forbedre tilbudet av ledelsesressurser i regionen, dels gjennom opplæring, dels gjennom å utvikle nye fora for diskusjon av ledessorienterte temaer og erfaringer. Initiativet hadde en klar regional forankring i deler av Møreregionen. Initiativet ble gitt form av et aksjeselskap hvor stifternes bedrifter gikk inn som aksjonærer. Aksjeselskapets forretningskontor ble lagt til Ålesund. Grunnleggerne hadde bakgrunn i ulike industrier, med en hovedtyngde på skip og møbel.

To hovedtiltak ble sjøsatt fra starten: Et lederutviklingsprogram kalt "Ledelse i forandring" og et diskusjonsforum kalt "Topplederforum". Mens lederutviklingsprogrammet ble antatt primært å trekke til seg personer på vei opp i bedriftene, var topplederforum beregnet som en arena for etablerte toppledere og eiere omkring temaer som globalisering og forretningsstrategier.

Aktivitetene ble etter hvert mer differensierte, slik at de blant annet også omfattet direkte konsulenttjenester overfor medlemsbedriftene. Kontakt ble etablert med eksterne institusjoner av betydning for Nordvestforums virksomhet, som for eksempel The Institute for Management Development i Sveits.

Fra 1988 til 1993 eksisterte et program kalt "Senter for Bedre Arbeidsliv" i Norge, med den hovedoppgave å støtte medvirkningsbaserte prosjekter i bedriftene (Qvale 1994). NVF ble en av

brukerne av dette programmet. Initiativet var ikke i seg selv et forskningsprogram, men gjorde i stor grad bruk av forskere i sine prosjekter. På denne måten ble kontakt etablert mellom NVF og forskningen, en kontakt som ble videreført da BU 2000 kom på banen.

Mens BU 2000 i prinsippet finansierte forskergrupper og overlot til dem å utvikle en adekvat populasjon av bedrifter, ble det gjort et unntak for NVF, som ble direkte samarbeidspartner. Vilkåret var imidlertid samarbeid med relevante forskningsmiljøer. Dette resulterte i et samarbeid først og fremst med FAFO. Etter hvert kom også andre miljøer inn i bildet.

”Ledelse i forandring” var – og er – basert på et bredt spektrum av aktiviteter: forelesninger, seminarer, diskusjoner, bedriftsbesøk og oppgaver som skal gjøres i egen arbeidsrolle. Dette spektrum av aktiviteter er i dag ganske vanlig i denne typen programmer. Det syntes imidlertid som om lederutviklingsprogrammet hadde spesielt interessante effekter i NVF. En evaluering fra 1993 viste at ca 80 % av de som hadde gjennomgått lederutviklingsprogrammet så en utvidelse av sine regionale kontakter som en viktig del av utbyttet. Ca 60 % hadde benyttet disse kontaktene som rådgivere og diskusjonspartnere. I 30 % av tilfellene hadde nye forretningsmuligheter oppstått (Snow, Hanssen-Bauer 1993). Disse effektene hang sammen med deltakernes bakgrunn i en felles region, i motsetning til hva som er tilfellet når et lederutviklingsprogram har deltakere med en mer spredt bakgrunn.

NVF ble ett av de første nettverk i Norge som demonstrerte dette poenget og dermed ett av de første som påpekte en sammenheng mellom bedriftsutvikling og assosierte aktiviteter på den ene siden og regional utvikling på den andre. TESA og enkelte andre erfaringer hadde indikert det samme tidligere men NVF fikk større synbarhet.

Antall eierbedrifter vokste, først til 35 og - på midten av 90-tallet - til ca 50. Den største medlemsbedriften pr i dag er Rolls-Royce (tidligere skipsutstyrsdelene av Ulstein), den minste et reklamebyrå med ca 10 ansatte. Totalt antall ansatte i eierbedriftene er ca 10 000. Bruken av NVFs tjenester er ikke begrenset til medlemsbedriftene og antallet brukere er ca 150.

Nå er hensikten med så vel BU 2000 som VS2010 ikke å støtte lederutvikling som en satsning i seg selv men partsfelles utvikling av bedriften, hvilket som oftest vil si organisasjonen som helhet. En erfaring man ofte gjør i tilknytning til ledelsessatsninger er at utbyttet beror på den ramme lederen går inn i når han eller hun har vært gjennom lederprogrammet. Det må være en sammenheng mellom opplærings/utviklingsprogrammet på den ene siden og denne rammen på den andre: et program med ”ledelse i forandring” som sin kjerne forutsetter, for å nå effekt i bedriftene, at de som har gjennomgått programmet kan arbeide med forandring i egen bedrift. Mer generell organisasjonsutvikling ble på denne måten en logisk videreføring av ledelsessatsningene.

På den annen side er bredere organisasjonsutvikling i enkeltbedrift noe annet enn drift av et lederprogram. I organisasjonsutvikling må bedriften stå i sentrum, ikke spesifikke roller. NVF definerte sin rolle som infrastruktur for organisasjonsutvikling. Denne infrastrukturen omfattet flere elementer:

Valg av eventuelle eksterne samarbeidspartnere i den utstrekning slike partnere ble ansett som nødvendig. På denne bakgrunn ble samarbeidet med BU 2000 etablert

Valg av partnere for den enkelte bedrift. I de prosjekter som ble utviklet innen rammen av BU 2000 ble det etablert i alt fem bedriftsgrupper: en gruppe bestående av to møbelprodusenter; en bestående av et flyselskap, et hotell og en produsent av transformatorer; en bestående av to teknologibedrifter; en gruppe bestående av Ulstein konsernet og en femte bestående av et konsern innen fiskeforedling. I forbindelse med slikt valg av utviklingspartnere fungerer NVF som et tilbud; som et antall bedrifter som potensielt kan trekkes inn i et konkret samarbeid. Fordelen med et etablert nettverk er at etableringen av utviklingssamarbeid kan gå hurtig og med et minimum av ressursbruk siden bedriftene kjenner hverandre fra før av og har åpne kanaler. Dessuten kan de trekke veksler på NVFs faste stab i konstruksjonen av samarbeidet. I tillegg utgjør all den informasjon og alle de impulser som samlet sett beveger seg i nettverket en viktig del av det råmateriale som den enkelte utviklingsprosess nyttiggjør seg. Forskningslederen for dette arbeidet (Hanssen-Bauer 1998) viser i denne sammenheng blant annet til tanken om organisasjonsutvikling som en sosial konstruksjonsprosess (Nonaka 1994) som er avhengig av en strøm av impulser som bør være så vel rik som differensiert (Granovetter 1982).

NVF har også en tredje hovedfunksjon som er knyttet særlig til arbeidsformene i skips- og offshoreindustrien i regionen. Det finnes et betydelig antall bedrifter innen denne sektor som etter hvert har spesialisert seg på ulike produkter. En del er organisert i felles konserner, andre opererer mer selvstendig, men ofte i verdikjeder felles med andre. Samtidig er det en sterk tendens til å ville levere komplette produkter fra regionen, for eksempel i form av fullt utrustede skip klar til å settes i virksomhet. Det finnes en viss outsourcing av oppdrag, men man satser på at de kompliserte og kunnskapskrevende delene skal utføres innen regionen. Dette har gjort at hele næringen etter hvert har fått et preg av modulproduksjon hvor de ulike modulene kjedes sammen til hele produkter men ofte med betydelig individuell variasjon mellom hvert enkelt produkt. Skal dette mønsteret fungere er det ikke nok at bedriftene klarer å få på beina felles verdikjeder for den enkelte kontakt, de må ha et langt dypere samarbeid omkring kvalitetsstyring, forretningsstrategisk tenkning og mye annet. Denne infrastrukturen vedlikeholdes og videreutvikles i stor grad gjennom NVF. NVF er i denne sammenheng ikke bare en nettverksbyggende møteplass men også arena for introduksjon og diskusjon av nye trender, bevegelser og utviklingsforløp som industrien i regionen må ha et forhold til.

Endelig har også NVF begynt å etablere fora for andre temaer enn de som inngikk i det opprinnelige Topplederforum, i form av et IKT-forum og et organisasjonsutviklingsforum.

I arbeidet med organisasjonsutviklingsprosjektene ble det påkrevd å endre formene for bruk av ekstern støtte. Mens NVFs satsninger innen lederutvikling kunne sette eksterne ressurser inn i en forelesnings- eller seminarramme, måtte andre former søkes i utviklingsprosjektene blant annet på grunn av behov for å tilføre støtten kontinuerlig over tid og dertil "hands on". Den form som ble valgt var bruk av doktorgradsstudenter som ble knyttet til hver sin bedriftsgruppe. Denne ordningen viste seg rimelig vellykket; bedriftene viste seg i stand til å nyttiggjøre seg denne formen for støtte. Dette hadde antagelig dels å gjøre med at de hadde vendt seg til forskere gjennom betydelig bruk av forskere i de øvrige sammenhenger, dels med at det fantes en forskningsledelse på stedet som kunne legge til rette vilkårene for et fruktbart samarbeide. Etter å ha passert sin eksamen ble for øvrig en av doktorgradsstudentene fagsjef ved NVF.

I sin avsluttende rapport til programmet påpeker forskningslederen at fruktbareheten av denne arbeidsformen er avhengig ikke bare av den lokale tilrettelegging men også av hvordan de

institusjonene som har ansvar for veiledning og annen regi av studentenes arbeid oppfatter sin oppgave. De to institusjonene som var involvert i forhold til NVF synes å ha tolket denne oppgaven på ulike måter (Hanssen-Bauer 2001). Mens den ene aksepterte doktorgradsstudentenes behov for å tilpasse sitt arbeid og sin tidsbruk til de prosesser de ble trukket inn i vis-à-vis bedriftene, så den andre institusjonen relasjonen som mer abstrakt og lite åpen for lokal innflytelse. Her reflekteres et dilemma som gjelder mer enn disse doktorgradsarbeider og for så vidt også mer enn doktorgrader. Det forfølges ikke her fordi det kommer opp igjen i den neste modulpresentasjonen.

Erfaringene fra NVF antyder behovet for å skille mellom to nivåer når det gjelder nettverkets funksjoner:

Det ene nivået handler om å koble bedriftene til hverandre, skape felles arenaer og andre aktiviteter som åpner bedriftene for hverandre og muliggjør ulike typer av mer konkrete felles satsninger. Det andre har å gjøre med opplegg og gjennomføring av bredt anlagte organisasjonsutviklingsatsninger.

De to sidene flyter over i hverandre men det er også viktig å holde dem fra hverandre. Gjennom å omfatte mange bedrifter på tvers av bransjegrenser utgjør NVF et rikt og differensiert miljø med muligheter for mange samarbeidskonstellasjoner. Når bedriftene allikevel organiserer seg enkeltvis eller i små grupper når de skal gjennomføre spesifikke prosjekter, henger det sammen med at i mer intensive læringsfaser med mange aktører involvert innen bedriften må det eksterne miljø formes slik at oversikt og sammenheng kan bevares. Dette er vanskelig å få til dersom man simultant skal spille med eller mot 50 partnere, enn si 150.

NVF er til for å betjene sine egne medlemmer og er derfor ikke basis for generelle regionale utviklingsoppgaver, ei heller kan NVFs styre opptre som regionalt partnerskap. Det mønster som for øyeblikket synes å prege regionen når det gjelder allianser, koalisjoner og partnerskap er framveksten av et antall parallelle initiativ. I tillegg til NVF finnes for eksempel Ålesund Kunnskapspark og Innovasjon Møre. Det er betydelig overlapp så vel av bedrifter som personer men det er også klart at de ulike initiativ følger noe ulike spor. Ofte betyr dynamikken i det enkelte initiativ langt mer for hva som skjer enn den omstendighet at det er overlappende aktører. Gjennom at NVF har vært og er hovedpartner på nordvestlandet snarere enn et regionalt partnerskap er det grunn til anta at det kan finnes initiativ og prosesser som ikke er synlige for VS2010. For øvrig gjelder at regionen fortsatt har en sterk industriell base. Riktignok er dannelsen av nye bedrifter svekket i forhold til tidligere tider men det synes samtidig som om man i denne regionen får til en økning i bedriftenes bruk av FoU mer generelt. Inntrykket bygger på en undersøkelse gjort av NHOs regionkontor og tallene er fortsatt små – stort sett 1-2 % av bedriftenes omsetning – men synes å øke. Det er således slik at uansett organisasjon og samarbeid oppnås noen av de sentrale mål for næringspolitiske utviklingstiltak i denne regionen.

Den opprinnelige FAFO-NHH modulen tok sitt utgangspunkt i det som på mange måter framstår som kjernen i HF-B: Forholdet mellom det formaliserte samarbeidet mellom partene på den ene siden og arbeidslivets reelle utviklingsbehov på den andre. Det norske partssamarbeidet har en sterk formell forankring. Det har sine røtter i den første Hovedavtalen som ble inngått i 1935 og har blitt utviklet videre fram til dags dato. HF-B er en del av denne prosessen. Mye ligger imidlertid fortsatt også på de formelle organer; først og fremst de generelle avtalefestede samarbeidsorganene (bedriftsutvalg og avdelingsutvalg), men også på lovhjemlede organer som

arbeidsmiljøutvalget og på de mer og mindre spesielle utvalg og andre arenaer som finnes for å ta hånd om opplæringsspørsmål, spørsmål knyttet til rusmidler på arbeidsplassene og mye annet. Hvor godt (eller dårlig) motsvarer dette systemet dagens krav?

Dette spørsmålet gir i sin tur opphav til flere ulike spørsmålsstillinger og utfordringer. Et eksempel tar utgangspunkt i alle de globale systemene som har kommet inn i norsk arbeidsliv i de siste tiårene. Selv om systemer som "Total Quality Management" og "Business Process Re-Engineering" i de fleste utgaver understreker behovet for å mobilisere de ansatte reiser det seg likevel sentrale spørsmål (Falkum 2000): En ting er å mobilisere de ansatte, noe annet er å gi de ansatte rett til medvirkning. Mange av de nye systemene er uklare på dette punkt: Innbærer mobilisering av de ansatte kun mobilisering omkring noe ledelsen har bestemt, eller er det også spillerom for at de ansatte legger inn noe av sitt eget? Det finnes en viss internasjonal debatt om dette spørsmålet, knyttet til begrepene "top down" versus "bottom up" (med bidrag blant annet fra Mintzberg, her sitert etter Falkum 2000). Selv om det finnes spillerom for de ansattes medvirkning oppstår et nytt spørsmål: Skal medvirkningen knyttes til avtaleverk og dermed til formaliserte ordninger eller skal den søke nye veier, for eksempel "psykologiske kontrakter" mellom hver enkelt ansatt og vedkommendes umiddelbare sjef?

Tre etter norske forhold store bedrifter ble rekruttert til å arbeide med disse spørsmål: Follum (Del av Norske Skog), Siemens Norge og et firma innen farmasi. Sistnevnte trakk seg senere som følge av en internasjonal fusjon.

Tar man Follum som eksempel stod bedriften overfor en radikal omstilling bestemt av konsernledelsen. Som globalt konsern innen avisepapir er norske deler av konsernet i både direkte og indirekte konkurranse med enheter i en rekke andre land og en rekke forhold måtte forbedres: bemanningen, sykefraværet, bruk av overtid og midlertidige ansettelsesforhold måtte ned.

Konsernledelsens forutsetninger ble gitt uttrykk i et dokument som ledelsen på Follum la fram for samarbeidsorganene. Dette ledet til en egen avtale med den lokale fagforening om mål og midler. Det formelle samarbeidet ble dermed gitt en sentral plass i prosessen.

Selve gjennomføringen kunne ikke finne sted i de formelle samarbeidsorganene. Her måtte man ta i bruk langt mer prosjektpregede former, herunder bred deltakelse.

Resultatene ble til dels meget gode. Antall ansatte ble redusert med mer enn 15%, sykefravær, overtid og bruk av midlertidig arbeidskraft gikk også ned mens både produsert kvantum og kvalitet gikk opp.

Eksemplet bekrefter på den ene siden behovet for prosjekt- og utviklingsorienterte arbeidsformer og at verken formelle samarbeidsorganer eller tradisjonelle forhandlinger kan avstedkomme dette. På den annen side viser eksemplet at det ikke er nødvendig å legge til siden de formelle arbeidsformer. Tvert imot lar det seg argumentere for at nettopp bruken av en vel gjennomarbeidet formell overbygning kunne sikre et nivå av legitimitet hos og medvirkning fra de ansatte som knapt hadde vært mulig i en rent uformell prosess. Eksemplet gir derfor argumenter for at begge deler må være på plass. Det viktige er ikke å sette det ene foran det andre men å sikre meningsfylte roller i begge sfærer.

Mens omstilling og utvikling på den ene side krever praktisk arbeid som blir mest effektivt i uformelle, prosjektpregede, former trenger arbeidet en legitimitet og forankring som de

prosjektpregede former, om de er aldri så effektive, ikke kan tilføre fullt ut. Gjennom sin forankring i avtaleverket får samarbeidsorganene et konstitusjonelt preg og en politisk rolle i bedriften. Når disse egenskapene utnyttes positivt til å legitimere praktisk utviklingsarbeid synes en meget slagkraftig kombinasjon å oppstå.

Dette eksemplet antyder noe om hvordan et fruktbart samspill mellom formell medvirkning på den ene siden og praktisk utvikling på den andre kan regisseres. Det vil være behov for å bearbeide andre eksempler fra denne vinkelen før bredere konklusjoner trekkes. På den andre siden er Follum, som del av Norske Skog, antagelig ett av de beste eksempler vi kan finne blant norske bedrifter når det gjelder nytten av det norske samarbeid i forhold til ”globalisert konkurranse”. Om noen norsk bedrift har evnet å vokse seg stor under de senere års globaliserte konkurranse er det ikke minst Norske Skog. På tiden for avslutningen av dette manuskriptet – juni 2002 opplyser Norske Skog at man har lagt opp til et samarbeid etter ”norsk mønster” innen hele konsernet globalt.

Dette er ett av de perspektiver som vil bli lagt til grunn i det videre arbeid med bedrifter innen Nordvestforum, eventuelt med andre grupper av bedrifter. Det finnes for eksempel et innledende samarbeid mellom FAFO og et bedriftsnettverk i Grenlandsområdet.

3.5 NTNU-SINTEF

Denne modulen ble til etter et felles initiativ fra Institutt for Industriell Miljøforskning (IFIM), en del av SINTEF Teknologiledelse og Institutt for Sosiologi og Statsvitenskap ved NTNU. Gjennom omorganisering har IFIM blitt erstattet av ”Ny praksis”, som også er en gruppe innen SINTEF Teknologiledelse

Med en bakgrunn som nasjonalt senter av omtrent samme type som Arbeidsforskningsinstituttet, startet arbeidet i modulen med en gruppe på 5 bedrifter som ikke hadde noe etablert samarbeid med hverandre og heller ikke hadde noen spesifikk regional forankring. To falt fra, men de tre som stod igjen er store aktører i det norske bedriftslandskap: Aker Verdal, Håg og Mosjøen Aluminium. Etter hvert ble andre bedrifter trukket inn.

Modulen tok sitt utgangspunkt i samspillet mellom mennesker og teknologi. I sine tidlige faser arbeidet den sosiotekniske skole ut fra en hypotese om at det finnes generelle sammenhenger mellom den menneskelige og den teknologiske siden av et produksjonssystem, som kan kartlegges gjennom forskning og gis uttrykk i et antall generelle designkriterier (Davis 1957; Thorsrud, Emery 1964; Ejnatten 1993). Særpreget for denne skole var at man la opp til en eksperimentalstrategi for så vel den forskningsmessige kartlegging som for utformingen og implementeringen av designkriteriene (Thorsrud, Emery 1969). På denne måten kom forholdet mellom forskning og utvikling til å bli et annet enn i vanlig forskning, hvor det stort sett består en dualisme mellom kunnskap og handling. Selv om det i prinsippet kunne skilles mellom disse aspektene, var det viktig å utvikle dem skrittvis, i samspill med hverandre og gjennom bruk av felteksperimenter.

Utgangspunktet også for denne modulens arbeid er identitet mellom kunnskap og handling. Enhver anvendelse av kunnskap er en lokal konstruksjonsprosess, hvor kunnskapsbruken bestemmes av hvilket rom for handling de lokale forhold gir og hvordan aktørene grupperer seg for å fylle dette rommet med innhold. ”Den sosiotekniske utfordring” blir dermed et spørsmål

om hvilke forutsetninger og muligheter de aktører som lokalt er til stede representerer og hvordan de organiserer seg i forhold til hverandre. I motsetning til tidligere faser i den sosiotekniske tenkning tar man imidlertid ikke lenger utgangspunkt i at denne organisasjonsprosessen kan styres av generelle designkriterier. De designkriterier som eventuelt kan stilles opp uavhengig av situasjon blir i beste fall så alminnelige at de gir lite innhold til konkrete prosesser. Fokus må derfor forskyves fra kriteriene til aktørene. En fruktbar designprosess krever at visse former for kunnskap og erfaring er til stede i prosessen. Dertil kommer at selve designprosessen må ses som en kommunikasjons- eller diskusjonsprosess. Det blir derfor et spørsmål hvilke aktører som er posisjonert i forhold til prosessen og hvordan de spiller sammen med hverandre.

Ett utgangspunkt er at i de fleste praktisk forekommende designprosesser er de teknologiske argumentene mye bedre representert lokalt enn de menneskelige, så vel når det gjelder antall bærere som differensieringsgrad. Representantene for den teknologiske diskurs kan tre inn i flere posisjoner og levere flere argumenter i hver posisjon. Dette betyr blant annet at de blir mer konkrete og mer slagkraftige enn de tynnere skarer av aktører som representerer de menneskelige hensyn. Det er ikke nok å ha en bærer av menneskelige hensyn til stede i en ellers teknologisk kontekst fordi er ikke nok at "det er en som vet". Viten må spilles inn i konkrete diskusjoner i form av poenger og argumenter og dersom de menneskelige hensyn skal matche de teknologiske må de ofte påvirke et betydelig antall spesifikke samtaler og argumenter og gjennom dette bli felles forutsetninger.

Gitt dette ble det et sentralt poeng i prosjektene å styrke den menneskelige og sosiale siden. Flere virkemidler ble tatt i bruk:

- Etablering av tverrfaglige utviklingsgrupper som skulle stå for designprosessen.
- Styrking av de menneskelige hensyns representasjon, blant annet gjennom at forskere med organisasjonsfaglig bakgrunn ble brukt som medaktører i hver enkelt gruppe.
- Utvikling av kommunikasjonsprosessene i den enkelte gruppe for å gi de menneskelige og sosiale hensyn bedre synbarhet og bedre evne til å matche de teknologiske over et bredere spektrum av diskurser og argumenter.
- Endring av argumentenes representasjon blant annet gjennom i større grad å få bærerne av de teknologiske argumenter til å se de menneskelige argumenter som sine.

Forskerne påpeker, i sin rapport til programstyret, at det i disse sammenhenger reiser seg mange spørsmål av så vel prinsipiell som triviell natur; med mindre man håndterer de trivielle kan man ikke gjøre seg håp om å komme noen veg med de prinsipielle. Ingen generell designfornuft kan brukes til å kjøre over de lokale aktørene. Det påpekes dessuten at selv om oppgaven ofte er å styrke de menneskelige og sosiale hensyn kan ikke forskerne ta lett på den fornuft som ligger i teknologisk systemtenkning. De må snarere forstå og respektere også den og skape positive samspill mellom argumenter snarere enn sette visse argumenter til siden (Elvemo mfl., 2001).

Selv om lokale utviklingsgrupper og tilsvarende arenaer må bli det sted hvor de ulike hensyn primært søkes integrert, betyr ikke det at deltakerne på slike arenaer kan ses som sosialt og kulturelt frittflytende. Når de lokalt representerer former for fornuft og argumentasjon er de også bærere av bredere kulturer. Disse bredere kulturer gjør seg gjeldende på mer og mindre direkte

måter. Viktige elementer i slike kulturer blir til gjennom måten man antar at kunnskap vinnes på. Dersom man antar at kunnskap best vinnes på stor avstand fra de situasjoner der den skal brukes skaper man også almene premisser for forholdet mellom kunnskap og arbeidsplass. Selv om det akademisk system i dag er ganske differensiert i sine kunnskapsstrategier (jfr. for eksempel Gibbons et al 1994, I.1.1.) er det ikke desto mindre fortsatt en tradisjon for avstand og abstraksjoner. For å gi et bidrag til en endring på dette punkt har forskergruppen tatt initiativ til et eget doktorgradsprogram innen VS2010:

Programmet tar sikte på å forsterke de menneskelige og sosiale hensyns gjennomslag på arbeidsplassene gjennom å bygge programmet over prosjekter hvor studentene er involvert i å bære fram disse hensyn. Dermed vil programmet på den ene siden reflektere de utfordringer studentene står overfor i denne type sammenheng og på den andre siden styrke kunnskapsfundamentet for å møte utfordringene. Et viktig sidehensyn er å gjøre utfordringene mer synbare og dermed gjøre det lettere å bære fram disse hensyn i den framtidige utvikling av norske arbeidsplasser.

Studentene vil som hovedregel rekrutteres fra de forskergrupper som deltar i programmet og vil dermed også inngå i programmets aktiviteter. Dette betyr at studentene i prinsippet har samme type rammer for sine arbeider og dermed får større utbytte av felles diskusjoner (programmet vil også være åpent for andre, under den forutsetning at avhandlingen skal bygge på konkrete bedrifts- og nettverkserfaringer). Den stab som skal veilede studentene vil bli rekruttert blant seniorforskere innenfor programmet. Det bli etablert et antall II-stillinger som vil bli besatt av personer fra de deltakende forskningsmiljøene og det vil bli holdt roterende seminarer i de ulike moduler hvor også bedriftsbesøk inngår.

Utover dette arbeider man i overgangen til VS2010 også langs andre linjer. Gjennom et utgangspunkt i erfaringer fra et nasjonalt utvalg av enkeltbedrifter står man, når det gjelder videreføring, overfor utfordringer som minner om dem som for eksempel Agderforskning og Arbeidsforskningsinstituttet står overfor. Også her er første skritt i erfaringsspredningen definert som konstruksjonen av et antall utviklingsinteresserte bedriftsgrupper. I arbeidet på dette punkt har man valgt en blanding av tematiske og geografiske dimensjoner, med følgende fem prosjekter som resultat:

I "Utvikling av etablerte industriområder" vil man arbeide med konsekvensene av de omformeringer av tradisjonell industri som ofte finner sted i dag, fra enkeltstående større bedrifter til konglomerater av nye bedrifter/mindre bedrifter. To områder er valgt: Ørin i Verdal og Sluppen i Trondheim.

I "Mangfold i bedriftsutvikling" – med innledende orientering mot to servicebedrifter: Royal Garden og Storvask – vil man arbeide med aktiv bruk av ulikheter i perspektiv, erfaring og kultur mellom arbeidstakere som en ressurs i utformingen av bedrift og arbeidsplass.

I "Ledelses- og organisasjonsforhold i små og mellomstore IKT-bedrifter" vil man ta opp utviklingsspørsmål i denne type bedrifter, blant annet i form av kontrastering med annet og mer tradisjonelt næringsliv. Dette prosjektet vil knyttes til bredere satsninger på IKT-bedrifter med utgangspunkt i miljøet ved NTNU og omfatter foreløpig to bedrifter.

I "Globalisering av arbeidslivet" er hensikten å arbeide med bedrifter som er spesielt tett knyttet sammen med internasjonale kunder og de ulike prosesser innen kvalitet, logistikk,

kundeorientering, produktutvikling osv som preger den globale scene. Bedriftspartnerne vil være Kongsberg Automotive og Raufoss Chassis Components. Her brytes for så vidt det regionale mønster til fordel for hva som mer nærmer seg et nasjonalt utvalg.

I det siste prosjektet – ”Stedet som verdi i lokal og regional utvikling” – står stedet mer enn bedriftene i sentrum og hensikten er å se hvordan kvaliteter ved steder kan brukes som en ressurs i bedriftsutviklingsammenheng. Stedene er Rørвик og Røros.

I forbindelse med disse prosjektene er det utviklet samarbeid med andre aktører innen virkemiddelapparatet: SND i så vel Nord- som Sør Trøndelag, næringsavdelingene i begge fylker, visse deler av Aetat og Trygdeetaten og med enkelte kommuner. Dertil kommer det allerede etablerte samarbeidet med LO og NHO i begge fylker samt et betydelig antall kontakter med andre aktører i regionen. Noe fullt utbygd partnerskap synes imidlertid ikke å eksistere på det tidspunkt dette skrives, i hvert fall ikke sett fra det vindu VS2010 representerer.

Dersom ressursene rekker til foreligger en mulighet for et mer desentralisert delprogram innen denne regionen med base ved Nord Trøndelagsforskning. Her har forskere en tid vært involvert i et program med små og mellomstore bedrifter som motsvarer et program i Jämtland i Sverige. Med finansiering fra blant annet Interreg har det vært mulig å utvikle et samarbeid over grensen, hvor blant annet de ulike lands tradisjoner når det gjelder regi av utviklingsprosesser kan belyses komparativt gjennom direkte medvirkning fra forskernes side.

3.6 Nord-Norge

Denne modulen var, i startfasen, basert på forskergrupper så vel i Tromsø som i Bodø; i Tromsø Fiskeriforskning, NORUT Samfunnsforskning og Universitetet; i Bodø Nordlandsforskning og Høgskolen. Denne dualistiske modulkonstruksjonen var et resultat av overveielser i programmets styre og sekretariat, i retning av at man burde motvirke de store avstander og spredte konstellasjoner av bedrifter i de tre nordligste fylker gjennom å skape et ”modulfellesskap”.

To grupper bedrifter ble trukket inn. Den ene bestod av fiskeforedlingsbedrifter, i hovedsak i Finnmark, men også i Nord-Trøndelag og i Nordland; den andre av fiskeoppdrettsbedrifter, i hovedsak i Nordland (Agustsson m. fl. 1997; Foss, Moldenæs 2001). Forskergruppene spredte seg på de to bedriftsgruppene, med forskerne i Tromsø engasjert i foredlingsbedriftene og forskerne i Bodø i oppdrettsbedriftene. Med flere hundre kilometer mellom forskergruppene ble det snart tydelig at dette ikke var noen heldig konstruksjon. Forskergruppen i Bodø og dens bedrifter falt etter hvert ut, mens hovedinnsatsen ble rettet mot fiskeforedlingsbedriftene. Tanken om en felles modul var således ikke så fruktbar og man var en tid uten aktivitet i Nordland. Ved overgangen til VS2010 har Nordland kommet inn igjen, i utgangspunktet i en felles modul for Nord-Norge, men med svakere bånd når det gjelder de bedriftsrettede aktiviteter.

Fra høsten 2002 har forskningsmiljøene i Nordland og Troms igjen formelt valgt å skille lag og etablerte seg som selvstendige moduler. Begrunnelsen er den samme som tidligere, forutsetningene for en felles Nord-Norge modul er fortsatt ikke er til stede. Lange avstander, ulik infrastruktur i forhold til de regionale partene og andre virkemiddelaktører, samt ulike perspektiv på bedriftssamarbeidet kan i denne sammenheng trekkes frem. Et nært faglig samarbeid på

delprosjekter vil imidlertid være naturlig fremover da miljøene kjenner hverandre godt gjennom blant annet forskningssamarbeid på ulike felter.

I BU 2000 lå hovedvekten i Tromsø-modulen på en gruppe på 6 bedrifter. Fiskeforedlingsindustrien gjennomgår omfattende forandringer. Fra å være en næring med en lang historie orientert mot hjemmemarked og internasjonale nisjemarkeder, er norsk fisk i ferd med å bli en global næring. Samtidig som globaliseringen gir nye muligheter stiller den også bedriftene overfor nye utfordringer. Det må leveres produkter høyere opp på kvalitetsstigen, dertil må kvaliteten være jevn og leveransesikkerhet garanteres. Disse kravene skal møtes av bedrifter som gjennomgående er små, eksisterer på stor avstand fra de sentra som bærer dagens industrikultur og ofte opplever svingninger i råstofftilførselen. Dertil kommer at det ofte er store problemer med å skaffe arbeidskraft til bedriftene og det finnes ofte en betydelig andel innvandrere blant de ansatte.

Prosjektene kom til å inneholde et bredt spektrum av temaer, men med en hovedvekt på temaer som kompetanse, bedriftsintern organisering, nettverk på individnivå, organisasjonskultur, arbeidsmiljø i flerkulturelle bedrifter, markedsorientering og kriterier for benchmarking av prestasjoner mellom bedrifter. Temaene reflekterer en overgang fra en organisasjonstenkning som ofte har vært en refleks av lokalsamfunnets organisasjon og tradisjoner, til en tenkning hvor organisasjon blir erkjent som et tema som i seg selv krever refleksjon og utvikling og åpenhet mot globale prosesser (Foss, Moldenæs 2001).

Siden lokalsamfunnet i stor grad har vært referanserammen for organisering av bedriftene, eksisterte det lite i form av nettverk og annet samarbeide mellom bedriftene som bedriftene kunne aktivisere i utviklingsammenheng. Det samarbeidet som eksisterte var mer orientert mot å fremme næringens felles interesser omkring produktutvikling, teknologiutvikling og lokalsamfunnsutvikling, enn mot erfaringsutveksling omkring organisasjons- og nettverksutvikling. Bedriftene ønsket til forskjell fra tidligere ikke å inngå i et bransjeprogram i miniformat. I stedet ønsket de forskerne inn i den enkelte bedrift slik at deres særegne utviklingsbehov kunne ivaretas.

Når forskerne satte tanken om nettverk på dagsordenen, ble også denne tanken dreidd i retning lokalsamfunnet. De nettverksmønstre som etter hvert ble aktivisert og utviklet gikk først og fremst i retning av andre bedrifter i samme lokalsamfunn og andre aktører i lokalsamfunnet, for eksempel kommunale. Dette avviker ikke så mye fra de mønstre man har sett i mange andre sammenhenger, men det handler om ganske små lokalsamfunn. Det mest markerte eksempel på en slik utvikling fikk man i Båtsfjord, med en befolkning på ca 2500. Til gjengjeld ble samarbeidet i Båtsfjord relativt intensivt, med det såkalte Båtsfjorduniversitetet som den mest sentrale markering. Kjernen i dette initiativet er et kompetanseprogram på universitetsnivå hvor lokale ledere får mulighet for opplæring og videreutvikling med utgangspunkt i de utfordringer de står overfor i sin arbeidssituasjon. Opplæringen er med andre ord skreddersydd for en bestemt lokal kontekst.

En viktig grunn til lokalsamfunnets betydning som sentrum for nettverksdannelser er at mye av de aktuelle utfordringene finnes i arbeidsmarkedet. Fiskeforedlingsbedriftenes avhengighet av innvandret arbeidskraft skaper spesielle utfordringer når det gjelder implementeringen av moderne ideer innen områder som kvalitet og helse, miljø og sikkerhet. Lokale samtaler som kan kartlegge problemer og utvikle løsninger er en kjerne i kvalitetsarbeidet – ofte manifestert

gjennom kvalitetssirkler og andre fora – noe som krever avansert språkkompetanse fra de som skal delta. Moderne industriarbeide er ikke lenger bare å utføre bevegelser eller passe en maskin; i alle typer industri må viktige deler av arbeidet utføres i kommunikasjon med andre. Full tilpasning fra bedriftenes side til de globale krav krever derfor et arbeidsmarked som kan konsolideres og en arbeidsstyrke som kan være med på langsiktige opplegg for kompetanseutvikling, inkludert kontinuerlig læring i egen arbeidssituasjon. Denne utviklingen av en kompetent arbeidsstyrke krever et aktivt samarbeid mellom alle lokalsamfunnets institusjoner, ikke minst bedrifter og kommune.

Et lite sted som samtidig har alle de differensieringer som preger det moderne, kjennetegnes ikke minst av at mange oppgaver faller på få mennesker. Dette gjelder også for de forskere som skal bistå bedrifter og lokalsamfunn i utviklingsprosessene. Forskerne blir avhengig av å ta hånd om mange oppgaver og forholde seg til et bredt spektrum av temaer. Generelt sett synes det å komme i inngrep med denne type industri å ha reist et bredt spektrum av utfordringer:

Bedriftene er alle små eller mellomstore med det tradisjonelt nokså fjerne forhold til forskning som preger denne type bedrifter. Ikke minst i den tidlige samarbeidsfasen blir personlige kontakter og direkte samtaler av stor betydning. Dette reiser imidlertid i seg selv utfordringer i en region med store avstander og kompliserte reisemønstre. Å betjene Båtsfjord eller Vardø fra Tromsø er ingen enkel sak.

For det andre måtte prosjektene formes slik at de kunne dekke en rekke funksjoner og områder samtidig. En modernisering av bedriftenes organisasjons- og kompetansenenkning krever at mange temaer behandles i parallell, snarere enn noen få temaer i stort dyp.

Hvordan skulle man gå fra disse konstellasjoner til et bredere mønster da VS2010 kom på banen? Det mønster man finner i Nord-Norge – med et antall mindre og mellomstore bedrifter på det enkelte sted og mye åpent terreng imellom – er ikke spesielt for landsdelen, men settes uten tvil på sin spiss i landsdelen. Det var heller ikke slik at sterke nettverk som kunne kompensere for mangelen på fysisk nærhet hadde vokst fram tidligere. Om noe var bildet det motsatte: De organisatoriske mønstrene gjenspeilte de fysiske snarere enn kompenserte for dem.

Videreføringen av det arbeid som ble startet under BU 2000 kom til å få et sammensatt preg:

En prosess kunne ta sitt utgangspunkt i de prosjekter som var i gang og som kunne utgjøre referansepunkter for nye initiativ, som i de andre modulene. Dels på grunn av de spesielle utfordringene som foreligger i denne delen av landet, dels på grunn av mangelen på aktivitet i Nordland under siste del av BU 2000, fant imidlertid HF-B å gå inn med en egen satsning i Nordland, Troms og Finmark. I Troms og Finmark kom HF-Bs satsning i tillegg til de som allerede var i gang, noe som har resultert i to bedriftsporteføljer. Det er imidlertid et samarbeid mellom HF-B og forskerne i Tromsø, blant annet på den måten at i tillegg til å følge opp videreføringen av egne prosjekter er intensjonen at forskerne skal støtte opp også under HF-Bs initiativ. Over tid tenker man seg en fusjon av de to satsninger.

I Nordland handler det i større grad om et nytt initiativ og her er forskernes og HF-Bs samarbeidspartnere identiske.

I Tromsø-modulen fortsetter arbeidet med fiskeforedlingsbedriftene og de samarbeidskonstellasjoner som er skapt i denne næringen.

Av nye aktører kommer to næringshager og Telenor Mobil med sine bedrifter inn i bildet og dertil et antall andre samarbeidsordninger som opprinnelig har hatt andre siktemål, men som beveger seg i retning av utviklingsorientert virksomhet. Flere kommuner kommer inn, for eksempel Vardø og Lebesby, i tillegg til Båtsfjord. Dette dreier seg om konstellasjoner hvor hver enkelt er av begrenset omfang, men som har et stort potensiale for samarbeid, blant annet knyttet til kompetanseaktører i lokalsamfunn og region, samt til SND Finnmark, og A-etat i Finnmark. Disse utviklingskoalisjonene synes mer tilpasset et samlet utviklingsmønster som kan passe for landsdelen. Samlet inngår 6 enkeltbedrifter som Tromsø-miljøet jobber aktivt og aksjonsrettet mot.

I tillegg kommer 3 nettverk der totalt 39 bedrifter inngår (Kjøpergruppa, Halti og Senja næringshagen). Videre er det et tett samarbeid mellom bedriftene og lokale utviklingsaktører i Vardø og Båtsfjord (Fiskerigruppa i Båtsfjord og Omstillingsstyret i Vardø/Vardø i vekst). I Vardø som er en omstillingskommune fins muligheten for å følge omstillingsprosesser og arbeidet med å 'blåse liv i' en tidligere nedlagt fiskerigruppe. Det ligger i denne sammenheng et betydelig potensiale for læring av det samarbeidet som er etablert i Båtsfjord. I Kjøllefjord, som ligger i Lebesby kommune, er det etablert en kopling mellom bedriften Aarsæther Kjøllefjord, opplæringssentret og forskerne, på forskernes initiativ.

Videre arbeides det via HF-B med mobilisering av noen flere bedrifter i Troms og Finnmark. Det er også et stort potensiale for videre bedriftsmobilisering via Universitetets videreutdanningstiltak i kystkommunene i Finnmark, i Sør Varanger kommune og i Vesterålregionen. Dette avhenger imidlertid av de fremtidige ressurser til denne typen forsknings- og utviklingsaktiviteter.

Samarbeidstemaene spenner fra kompetansekartlegging og kompetanseutvikling på lokalsamfunns- og bedriftsnivå, via stedsutvikling, til medvirkning i bedriftene, ledelse i distribuerte organisasjoner og samt bedriftsovergripende prosjektarbeid som virkemidler i bedriftsutvikling.

En ny gren vokser fram i Nordland. Her er nå Nordlandsforskning inne på nytt. Arbeidet i Nordland har trukket fordeler av den omstendighet at ett av de best utbygde partnerskapene finnes i dette fylke med et arbeidsunderlag i form av en regional utviklingsplan som allerede foreligger. Denne planen understreker de organisatoriske og relasjonelle sidene ved innovasjonspolitikken og samarbeidet mellom høgskole, regionale myndigheter og næringsliv. Selve arbeidet med planen har skapt et samarbeidsforum mellom fylkeskommunen, partenes regionale representanter, SND, SIVA, høgskoler og forskningsmiljøer på regionalt nivå som har blitt aktivisert direkte i arbeidet med å gi VS2010 en basis i fylket.

Denne basis har en rekke elementer, noen basert på allerede ganske vel gjennomarbeidede avtaler, andre på mer løse muligheter og åpninger: Direkte kontakt om felles utviklingsarbeid er etablert med 12 individuelle bedrifter, spredd over flere bransjer og størrelseskategorier. En rekke grener av nasjonale konserner inngår her, for eksempel ABB, Tine og Hydro Glomfjord. Dertil kommer to nettverk: ett mellom verkstedbedrifter i Vesterålen med 7 bedrifter samt Lofoten Næringshage med 18 medlemmer. Dersom ressurser og andre omstendigheter muliggjør det finnes imidlertid et betydelig potensial for utvidelse: Dels er ytterligere 8 bedrifter – derunder LKAB i Narvik – interessert i deltakelse, dels flere nettverk, blant annet Maritimt Forum Nord med 19 medlemsbedrifter. Ytterligere et perspektiv på videreføring – for så vidt beslektet med

for eksempel Trøndelagsmodulens arbeid med Røros og Rørvik, Arbeidsforskningsinstituttets med Golsfjellet eller Agder-modulens med Agderbyen (Kristiansand) – er tanken om stedet som innovasjonspolitikken utgangspunkt: stedet forstått som et senter, eller tettsted, med omliggende pendlingsområde.

Agendaen for samarbeidet består av et bredt spektrum som spenner fra arbeidsmarkedsforhold via medvirkning og arbeidsmiljøutvikling til identitet og kultur som elementer i verdiskapningen.

Som nevnt finnes allerede et vel utviklet partnerskap på plass.

DEL IV: PERSPEKTIVER ETTER BEDRIFTSUTVIKLING 2000

4.1 Hva kan vi lære av Bedriftsutvikling 2000?

I klassisk tenkning om investeringer og deres utbytte vil man gjerne avrunde en satsning med å måle effekter: Hvor mye bedre har bedriftene blitt; hvor mye tettere samarbeider de; hvilke grep bør nye aktører ta som skal satse videre på innovasjon og fornyelse i norsk arbeids- og næringsliv?

Slike evalueringer faller ofte faller vanskelig, dels fordi mange av de effekter man spør etter er mangetydige (Guba & Lincoln 1989; Schwandt 1996), dels fordi det ofte er vanskelig å få fram gode data. Ytterligere et problem, som kanskje ikke er like påaktet, er at jo nærmere et program ligger bedriftene jo vanskeligere er det å lage tekster om programmet. De fleste målinger med tellekanter er tekster, og bedriftene motsetter seg ofte, direkte eller indirekte, å bli tekstet på denne måten. For den enkelte bedrift er resultater et sammensatt fenomen med visse sider som er målbare og enkelt presenterbare, andre som ikke er det. For mange bedrifter er det nettopp det som ikke er enkelt mål- og beskrivbart som er det viktige, blant annet fordi dette er det råmateriale bedriften bruker når den former sin framtid. Det er for sent å reagere på en markedsendring den dagen den gir seg massive utslag i regnskapet; det viktige er å gripe endringen på det tidspunkt da den bare er en vag anelse i noen få personers forestillingsverden. I dette ligger også at en rekke av de dimensjoner som står sentralt i en bedrifts arbeid med sin egen framtid: hvordan man tenker produktutvikling, hvordan man henter inn informasjon om markedet, hva slags oppgaver man går til FoU-miljøer med, og mye annet, er ting bedriftene ikke alltid vil gå ut med, heller ikke de organisasjons- og samarbeidsmønstre man har etablert.

Et program som utelukkende tar sikte på å betjene bedriftene trenger derfor verken å definere, måle eller avrapportere særskilt mye. Den enkelte bedrift har god nok oversikt over virkningene selv; i realiteten er det bare i den enkelte bedrift denne oversikten finnes. Når evalueringer er populære er det ikke primært på grunn av den enkelte deltakende bedrifts behov for å få vite om den er tjent med det den selv har gjort - om bedriften selv ikke kan gjøre seg opp en mening om dette finnes den knapt overhodet – men fordi andre aktører spør etter evalueringer.

Da BU 2000 i sin tid ble utformet ble mulige framtidige evalueringer diskutert, derunder hvilke forberedelser som burde gjøres tidlig i programmet. I denne fasen ble hensynet til initiativtagerne bak programmet – LO og NHO så vel direkte som via HF-B – tillagt utslagsgivende vekt. Når programmet i sin tid nærmet seg slutten, skulle det være mulig for partene å danne seg et godt bilde av hvordan programmet hadde fungert ute i bedriftene. Dette ledet i sin tur til at et antall elementer ble lagt inn i programmets design:

I tillegg til å være representert i styret, ble partene representert også i programmets utførende organ: sekretariatet. En slik representasjon var begrunnet i mer enn hensynet til senere evalueringer men dette var en del av begrunnelsen. Mens det er vanlig å finne partene i styret for FoU-satsninger er det mindre vanlig å finne dem i de utførende ledd. Deltakelse i de utførende ledd ga imidlertid bedre kontakt med bedriftene, større muligheter for løpende å føle programmet på pulsen og for å se til at medlemmenes interesser ble ivaretatt på en riktig måte.

En viktig del av partsrepresentantenes jobb i sekretariatet var å se til at tilleggsavtalens spilleregler ble fulgt på arbeidsplassene og at alle berørte fikk en plass i utviklingsprosessen.

Det ble holdt en løpende kontakt mellom partenes representanter i BU 2000 og HF-B, så vel styret som sekretariatet.

I de annenhvertårige samarbeidskonferansene mellom LO og NHO som holdes på Halvorsbøle i desember, ble BU 2000 ett av de temaer som stod på programmet i form av orienteringer og bedriftseksempler. På disse konferansene deltar, foruten representanter for hovedorganisasjonene selv, ledelsen i forbund og landssammenslutninger.

I tidsskriftet "Bedre Bedrift" – et informasjonstiltak i regi av HF-B – har BU 2000 hatt sine egne sider gjennom mesteparten av programperioden med kontinuerlig presentasjon av programaktiviteter, bedriftseksempler og resultater.

Det ble lagt vekt på at partenes regionale representanter ble trukket inn slik at man fikk tilgang til aktører med regionalt kjennskap i tillegg til forskningsmiljøer og bedrifter.

BU 2000 hadde ingen eksakte paralleller i andre land; generelt gjelder at design av ethvert utviklingsprogram i dag speiler nasjonale, ofte også regionale, særtrekk. Derimot fins det mange satsninger som overlapper, ikke minst i Europa (Gustavsen et al 2001: 101-116). Selv om andre satsninger ikke egner seg til direkte sammenlikninger, kan de brukes til mer indirekte posisjonsbestemmelser gjennom hva man populært kaller "benchmarking". Til å forestå denne oppgaven ble det, fra programstart, nedsatt en internasjonal gruppe, bestående av Bo Oscarsson, Sverige (tidligere administrerende direktør for Arbeidsmiljøfonden), konsulent Robert Arnkil, Finland; informasjonsleder Evelyn Polzhuber, Frankrike (Agence Nationale pour l'Amelioration des Conditions de Travail (ANACT)), professor Philip Cooke, UK (University of Cardiff) og professor Frieder Naschold, Tyskland (Wissenschaftszentrum, Berlin). Denne gruppen skulle følge programmet og gi impulser til en løpende vurdering.

I slutfasen iverksatte benchmarkinggruppen en rekke aktiviteter, som spente fra seminarer med enkelte av bedriftene, via samtaler med utvalgte bedriftsaktører til en spørreundersøkelse som ble utført av en uavhengig konsulent med forskerbakgrunn. Det materialet som kom ut av dette er, om enn i noe forkortet form, gjengitt i Gustavsen et al (2001: 39-70).

Også spørsmålsstillingene i spørreskjemaet tok utgangspunkt først og fremst i partenes perspektiver med en hovedvekt på medvirkningens former og resultater, prosjektenes organisatoriske forankring i de deltakende bedrifter, forholdet mellom bruk av forskere og bruk av konsulenter, hvorvidt bedriftene var interessert i å fortsette samarbeidet og lignende (Bakke 2001).

Materialet ga grunnlag for å overbevise partene om nytten av programmet og nødvendigheten av å gå videre, et poeng som reflekteres i initiativet til Verdiskaping 2010. Man skal i denne sammenheng være oppmerksom på at det ikke uten videre handler om å godkjenne eget verk. Det er antydning tidligere at forskermedvirkning i partsdrevet utviklingsarbeid ikke ble oppfattet som noe ubetinget gode hos alle LOs eller NHOs medlemmer den gang BU 2000 ble startet. Snarere fantes det mye usikkerhet. Denne er ikke borte men det er ingen tvil om at BU 2000 viste seg i stand til å opptre seriøst og med full respekt for partenes syn og interesser, sentralt så vel som lokalt.

I mellomtiden har imidlertid begivenhetene rullet videre på den nasjonale scenen. Oljeøkonomiens grep forsterkes, umerkelig fra dag til dag og uke til uke men med stadig mer dramatiske konturer dersom man ser prosessen i et lengre perspektiv. Da oljens økonomiske potensiale først dukket opp var det bred enighet om at vi ikke skulle gjøre som da spanjolene og portugiserne fikk tak i alt gullet til indianerne: ta ut alt i byggeprosjekter og personlige bonusprogrammer og la den nasjonale produktiviteten gå ned som et blysjøkke. I stedet skulle vi bevare vår nøysomme holdning og investere ikke minst i vårt øvrige næringsliv. Slik gikk det ikke riktig. Selv om Norge skårer høyt i alle internasjonale sammenligninger hvor råstoffene kan regnes inn sakker vi akterut på andre indikatorer, for eksempel for arbeidsproduktivitet og innovasjon. Etter hvert som vi har innsett at vårt øvrige næringsliv svekkes har det vokst fram et nytt syn: La gå at det går nedover med det vi har, men la oss i hvert fall bruke ressurser på å skape forutsetninger for et blomstrende næringsliv *etter* oljen. Dette skulle i så fall innebære omfattende satsninger på innovasjonsfaktorer som forskning og utvikling og dertil også satsninger på videreutvikling av våre eksportbedrifter siden det ikke bare er om å gjøre å ha gode ideer, de må dertil kunne omsettes i produkter som kan lages og selges. Som vi vet, har vi heller ikke fått til dette: Satsningene på forskning og utvikling kommer tilsynelatende aldri ordentlig i gang og sentralbanksjefen spår ytterligere sysselsettingsnedgang i en eksportnæring som møbelindustrien for å skaffe arbeidskraft til offentlig sektor. Umerkelig har debatten om framtiden gått inn i en tredje fase: mirakelkuren. Om ikke det norske samfunn generelt klarer å organisere seg for framtiden så kanskje det er *noen* som kan gjøre det på vegne av alle andre: Kanskje vi kan eksportere sjømat for 400 milliarder eller mer (helst netto); kanskje vi kan lage forurensningsfrie olje- og gassprodukter som kraftig øker verdien av de ressurser vi har; kanskje vi kan finne på helt nye metaller, kanskje...kanskje.

Alle de næringene som forekommer i disse fantasiene er viktige; de vil uten tvil vokse og vokse mye men de vil ikke "ta over" for oljen. Hovedgrunnen er at i det kompetansesamfunn vi allerede har fått inn over oss kan ingen næring vokse uten kompetanse samtidig som ingen næring alene kan skape kompetanse. Kompetanse krever mangesidighet; det krever at vi har mange typer virksomheter, mange former for utdanningsveier, mange former for erfaringer og – fremfor alt – gode mekanismer for å koble de ulike elementene sammen. Vi kan ikke skape kvalitet i offentlig sektor uten at vi har det i privat og vi kan ikke skape kvalitet i privat sektor dersom vi ikke har noen bedrifter som konkurrerer innen de bransjer som leder utviklingen, for eksempel bilindustrien eller for den saks skyld den møbelindustrien som sentralbanksjefen regner med må legges ned. Vi kan ikke mestre den logistikk som kreves for å være en global leverandør av ferskfisk med mindre vi har kompetanse på logistikk generelt. Vi kan ikke drive et avansert offentlig helsevesen uten generell kompetanse på farmasi og helseteknologi for ikke å snakke om organisasjon, administrasjon, ledelse og styring. Om disse kompetanseformene skal dyrkes fram bare innen helsevesenet selv, uten en eneste impuls fra noen annen type virksomhet, vil det som dyrkes bli administrative streptokokker.

Ser vi spørsmålet om Norges økonomiske framtid som et spørsmål om mangesidighet og variasjon, om å lære av forskjeller og berike hverandre er imidlertid bildet, slik det framgår av denne studien, faktisk ikke så galt. Vi har sett at vi faktisk har mange innovasjonsinitiativ i norsk økonomi, og mange flere enn de som viser seg gjennom VS2010 finnes. Knappt noen er store men dersom poenget ikke er å være stor men å dyrke fram kompetanse kan mange små være et godt utgangspunkt. Men – kan man si – noen må jo bli store en eller annen gang. Vi skal tjene

penger og helst mye penger og det blir det knapt av en næringshage med 15 småbedrifter. Næringshagen med 15 småbedrifter trenger imidlertid ikke bli noe Nokia dersom det fins mange andre næringshager med 15 småbedrifter som også er aktive. Ser man seg rundt i verden vil man se at de fleste økonomier av omtrent samme omfang som den norske først og fremst vokser gjennom vekst i antall bedrifter, antall næringer, antall verdikjeder, antall kompetanseformer. Det er langs disse linjene framtidens næringspolitikk må drives også i Norge

Erkjennelsen av at mangesidige økonomier med sterkt - om ikke eksklusivt - preg av små bedrifter gir mest slagkraft i regioner og små nasjonalstater er ikke ny. Snarere har den blitt diskutert mye og lenge, i lys ikke minst av den utvikling man har sett i deler av Europa, for eksempel Nord-Italia, men også i for eksempel Gnosjö-regionen i Sverige (Berggren mfl. 1999; Brulin 2002). Ofte søker man å tolke denne fremgangen ved hjelp av å tillegge disse økonomiene systemegenskaper av typen antall bedrifter i forhold til folketall, bedriftenes geografiske plassering, materielle transaksjoner mellom bedriftene, osv. Det er også klart at slike forhold er av betydning. De viser praktiske utslag av samspill og samarbeid. Det grunnleggende viktige ved denne form for økonomi ligger imidlertid annetsteds: Det ligger i at økonomi, bedriftsutvikling og innovasjon er et anliggende for mange mennesker; det er – bokstavelig talt – *et samfunnsmessig fellesanliggende*. Ved at det finnes bedrifter i alles nærmiljø, ved at det finnes påvirkningsmuligheter for den enkelte, gjennom at arbeid og læring er en prosess blant kjente skapes forutsetningene for et bredt engasjement også i samfunnets økonomi (Putnam 1996; Brulin 2002). Det er dette som i siste hånd gir styrke og slagkraft, ikke forestillingen om at utfordringene skal møtes av ”noen andre”.

Hovedoppgaven for Verdiskaping 2010 er å fremme dette perspektiv, ikke først og fremst gjennom å lage tekster – slik som denne – men gjennom å bistå parter og bedrifter med å gjøre det i praksis; gjennom å bidra til å skape vilkår hvor innovasjonssystemer ”på norsk” kan formes og bli levedyktige og til at den enkelte kan finne sin rolle innen slike systemer. Vi har, i dette arbeid, få systemfordeler. Noe Nord-Italia blir vi ikke, verken når det gjelder bedriftstetthet, markedsnærhet eller antall solskinn dager. Desto viktigere er det at vi bruker de sosiale og organisatoriske fordeler vi nå engang har.

Læringen fra programmer som BU 2000 og Verdiskaping 2010 skjer først og fremst gjennom deltakelse i programmet, eller - for å si det mer korrekt – gjennom å dra i gang og delta i slike aktiviteter som programmet tar sikte på å fremme. Programmets oppgave er å støtte opp under visse utviklingsprosesser, ikke skape disse prosesser fra et nullpunkt. Det er derfor ikke så mye snakk om å lære av disse spesifikke programmene som av å lære gjennom den erfaring man selv gjør i sitt eget arbeid men under det perspektiv at denne læringen skal fremme innovasjon og at den foregår sammen med andre. Dersom man først har denne orientering kan imidlertid programmer som disse hjelpe til med å forbedre vilkårene og øke tempoet og slagkraften i prosessene.

4.2 Forskningsunderskuddet

Norge bruker relativt lite av våre nasjonale ressurser på forskning og slike former for utvikling som baserer seg på forskning: noe over 1,5 % av bruttonasjonalproduktet. Et land som Sverige bruker omkring tre ganger så mye av nasjonalproduktet og også land som Finland, Danmark og Island – som for en del år siden lå etter Norge – har passert oss og fortsetter å dra fra.

Ofte forklares de manglende FoU satsninger i norsk økonomi med norsk næringslivs råstofforientering og med at innovasjonsgraden i denne enden av verdikjedene normalt er vesentlig lavere enn den er når man nærmer seg sluttbrukerne. Norske bedrifter bruker det som er normalt for vår type bedrifter. Lenge slo man seg til tåls med denne forklaringen. Ulempen er at de fleste andre europeiske økonomier også startet som naturressursøkonomier men har etter hvert arbeidet seg ut av denne avhengigheten. Finland ble ikke en moderne økonomi gjennom å finne på nye måter å foredle bark og flis men gjennom å utvikle Nokia; den omstendighet at også Island nå drar fra Norge gir ytterligere momenter til ettertanke.

I diskusjonene om næringsrettet forskning vises det ofte til Sverige. Av de relativt store midler som går til næringsrettet FoU i Sverige konsumeres ca 75 % av de fem største bedriftene; ca 90 % av de 50 største. I det alt vesentlige handler det om forskningsbaserte bidrag til produktutvikling med produkter innen kommunikasjon og helse som sentrale eksempler. Det dreier seg om spisskunnskap innen teknikk og naturvitenskap som konsentreres i små punkter – en medisin, en mobiltelefonkomponent – men hvor det lille punkt kan konverteres til millioner av produkter for globalt salg. Regien for samarbeidet er stram og bedriftene har tilstrekkelig egenkompetanse til å spesifisere ganske nøyaktig hva de vil ha.

Dette mønster for samarbeid mellom bedrifter og forskning synes å spille en hovedrolle i den offentlige debatten om næringsrettet forskning også i Norge selv om vi, etter Birkeland og Eyde, har få eksempler å på at den har gitt viktige bidrag til norsk økonomi. (Dette skyldes dessuten antagelig heller ikke at vi ikke har hatt ideene, derimot har vi ikke hatt bedriftene. Velkjente eksempler på norsk spissutvikling som ikke ble omsatt i næringsliv er mobiltelefonen og programmeringsspråket Simula) Derimot finnes det flere andre samarbeidsformer som er bredere representert:

Mens få norske bedrifter bruker mye på forskning og dermed sammenhengende utvikling er det mange som bruker noe. Men hva bruker de det til?

En form er å bruke forskning ikke på ett enkelt stort prosjekt men på mange små. Et skipsverft kan for eksempel få hjelp i utvikling av konstruksjonssystemer, systemer for sikring og protokollering av kvalitet, for logistikk og mye annet. Her inngår forskning i mange sammenhenger. Den leverer ikke et radikalt nytt produkt men mange mindre bidrag, ofte på prosessiden. Effekten av hvert bidrag kan heller ikke avleses isolert; det er totalsystemets effektivitet som blir utslagsgivende. Dette mønster er mer basert på spredning enn konsentrasjon og ofte på et lavere nivå av forhåndsspesifikasjon fra bedriftenes side. Ofte vender bedriftene seg til forskningen nettopp når de ikke helt vet hva de skal gjøre og ikke har noen klar spesifikasjonsliste.

I den foregående tekst har vi støtt på ett tredje mønster: bedriftene ønsker å utvikle sin egen kompetanse og dermed sin egen organisasjon. Det handler om å etablere nye kunnskapsstrømmer inn i bedriftene og om å endre på arbeidsroller og relasjoner mellom arbeidsroller. Det foreligger ofte ønsker og intensjoner fra bedriftenes side men sjelden spesifikasjoner. Forskningens innsatser blir ennå mer spredd enn i teknisk systemstøtte og ennå mer rettet på å forbedre helheten.

Disse tre formene – som kun er punkter i et stort terreng - kan kalles for henholdsvis produktorientert, systemorientert og læringsorientert. De flyter ofte over i hverandre men viser

også på viktige ulikheter. Ulikhetene slår ut på flere punkter men ikke minst på forskningens organisasjon. Mens produktorientert FoU – spesielt i globaliserte markeder - krever høyt konsentrert spisskunnskap, gjerne samlet i ”centres og excellence”, krever de to andre orienteringene bredere kompetanse men lavere konsentrasjonsgrad, sterkere direkte kontakter med bedriftene og større åpenhet i samarbeidsagendaen. Mens den første formen fremmes gjennom få men store spissmiljøer fremmes de andre formene mer gjennom et geografisk spredt FoU mønster, flere men mindre institusjoner, mer blandede kunnskapsformer blant forskerne, mer flytende skiller mellom forskning og praksis. Disse trekkene blir sterkere jo nærmere vi kommer det læringsorienterte mønster

Forholdet bedriftene imellom blir i utgangspunkt også forskjellig. Mens produktorientert FoU ofte foregår i regi av den enkelte bedrift, som ett prosjekt, omgitt av informasjonsbarrierer og sikkerhetsskranker er de to andre formene i langt sterkere grad preget av samarbeid også mellom bedriftene. Forskningens bidrag veves inn i andre bidrag, fra den enkelte bedrifts egen praksis og fra andre bedrifters praksis. Mens kjennetegnet på et godt prosjekt i global produktutvikling er at brukeren av forskningsinnsatsen kommer seg ”foran” andre bedrifter er kjennetegnet i de andre tilfellene i langt større grad at det skapes forbedringsbølger som når flere bedrifter, i visse tilfelle svært mange bedrifter.

Det alt vesentlige av det som i dag foregår av samarbeid mellom forskning og bedrifter i Norge følger de to siste mønstrene; i ulike varianter og koblinger. Det vi måtte ha av produktorientert spissforskning foregår normalt i grunnforskningsmiljøene hvor det sjelden er direkte koblinger til bedriftene. Det er heller ikke særlig tvilsomt at det er den lavintensive, spredte og læringsorienterte forskning som må stå i sentrum i norsk FoU politikk. Dette ikke bare fordi det nå engang er denne formen vi har mest av men også fordi det er den som er med på å forme og styrke våre bedrifter. Frittflytende grunnforskningsinnsatser kan selvsagt resultere i spissprodukter men det vil sjelden handle om produkter som norske bedrifter kan framstille og selge. Skal norske bedrifter framstille produkter som tar form av konsentrert spisskunnskap må de normalt ha passert gjennom de andre formene for samarbeid med forskning. Det gjelder for øvrig også så vel de svenske som andre storbedrifter som i dag skårer høyt på bruk av forskning: de ble ikke storbruker av FoU over natten. Det er ikke tilfeldig at da mobiltelefoni ble et stort produkt i finsk økonomi skjedde det ikke gjennom en nyetablering, men gjennom en bedrift som allerede fantes og allerede hadde utviklet de fleste av de relasjoner som kreves for å arbeide mot sluttbruker i globaliserte markeder.

Dette poenget er ikke nytt i norsk FoU diskusjon. Snarere har så vel deler av Norges Forskningsråd som SND – sistnevnte er ofte en viktig partner for forskningen – arbeidet etter de spredte og lavintensive mønstrene i mye av sin virksomhet. Når vi likevel ikke ser ut til å få denne strategien heller til helt å ta av kan det være fordi det faktisk er en ganske vanskelig strategi å forme og praktisere. Den spissteknologiske strategien krever mye kunnskap i produktet men en distribuert strategi krever mye kunnskap i strategien. Vi skal, i de tre siste avsnittene, se noe nærmere på tre temaer som står sentralt i en distribuert strategi: de ansattes medvirkning, samarbeid mellom bedrifter, samt innovasjonssystemer som arbeidsfellesskap.

4.3 Medvirkning

Hovedpoenget ved BU 2000 var, som det framgår av Del II ovenfor, å fremme medvirkningsbasert bedriftsutvikling. Interessen for nettverksutvikling, innovasjonssystemer og lignende er i og for seg subsidiær på den måten at dersom tanken om bred medvirkning ikke hadde ledet inn også i disse temaene ville det ikke vært aktuelt å sette dem i fokus. På den annen side leder medvirkningsbasert bedriftsutvikling naturlig inn i dette området. Dersom tanken om nettverk og innovasjonssystemer gjelder bedriftene må den rimeligvis også gjelde de ansatte siden de utgjør en vesentlig del av bedriftene. Dertil kommer at så vel HF-B som BU 2000 og VS2010 legger til grunn at medvirkning er viktig ikke minst i forhold til bedriftenes utviklingsarbeid, noe som også understreker sammenhengen mellom de ansattes medvirkning og det bredere innovasjonsmiljø bedriftene inngår i.

Historisk har tanken om medvirkning blitt begrunnet i flere argumenter:

For det første et demokratiargument, den enkelte bør ha muligheter for innflytelse over forhold som er viktige for en selv (Thorsrud, Emery 1964)

For det andre et arbeidsmiljøargument: I dagens arbeidsliv med sammensatte og til dels vanskelig overskuelige utfordringer i arbeidsmiljøet må hver enkelt ansatt mobiliseres i bedriftens miljøarbeid (Gustavsen, Hunnius 1981; Kvasdheim mfl.. 2001)

For det tredje et produktivetsargument: Skal den enkelte yte sitt beste må vedkommende kunne bruke sin egen kunnskap og sin egen erfaring, noe som krever spillerom og påvirkningsmuligheter i arbeidsrollen (Thorsrud, Emery 1969)

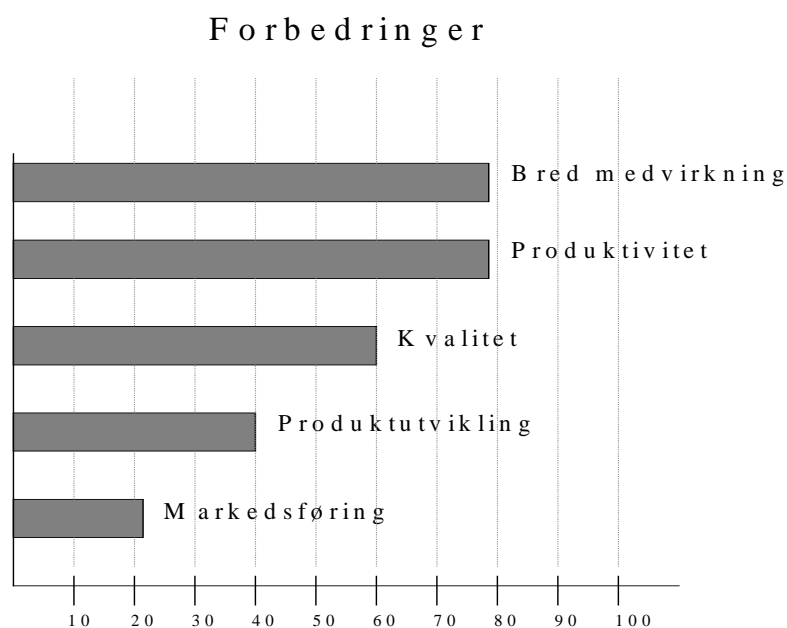
For det fjerde et omstillings- og innovasjonsargument: En bedrift kan ikke leve bare av produktivitet i klassisk forstand, ofte kreves mer radikale former for omstilling og fornyelse. Slike prosesser reiser ofte omfattende utfordringer som spenner fra angst og usikkerhet på den ene siden og til evne til innovasjon og nytenkning på den andre. Også her vil de ansattes aktive medvirkning bære påkrevd ikke bare for å forsterke innovasjonsevnen men også for å unngå at forandringsprosessene stopper opp (French et al 1951; Burns, Stalker 1961).

Over tid har omstillings- og innovasjonsargumentet fått stadig mer vekt, noe som har betydd at medvirkning i de prosessene som utløses når bedriften skal endre på sine oppgaver og sin organisasjon har fått en stadig mer sentral rolle.

Er disse argumentene holdbare? Blir det bedre produktivitet, bedre miljø, mer innovasjon?

Dette er et klassisk tema innen arbeids- og organisasjonsforskningen og de studier som tar sikte på i en eller annen forstand å avklare disse spørsmålene kan knapt gjennomgå av noen enkelt forsker i løpet av et menneskeliv av normal lengde. Når det gjelder BU 2000 framgår noen hovedresultater av Figur 1

Figur 1: Forbedringer: prosent av undersøkte bedrifter (Kilde: Bakke 2001)



N : 37 bedrifter i B U 2000

Selv om figuren er basert på frekvenser og ikke korrelasjoner er det likevel klart nok at økt medvirkning – i bredden og/eller dybden – gir umiddelbare utslag på produktivitet i betydningen prestasjoner i den enkeltes arbeidsrolle. Når det gjelder andre temaer kan man også se virkninger, men fallende etter hvert som man beveger seg vekk fra arbeidsrollen og over mot for eksempel produktutvikling. Selv der hvor det, på måletidspunktet, ikke forelå definerbare positive resultater uttalte bedriftsaktørene seg positivt om medvirkning, og regnet med målbare resultater senere. Så langt framstår medvirkning som et udiskutabelt gode.

Men – kan man si – det dreier seg her om et utvalg bedrifter som antagelig så medvirkning som et gode også før de gikk inn i programmet; hvis ikke, ville de antagelig ikke deltatt i et program som tok sikte på å fremme medvirkning. Selv om dette er riktig, kan man likevel argumentere med at bredere og dypere medvirkning også har gitt resultater.

Diskusjoner av denne typen forutsetter imidlertid at medvirkning må gis nokså enkle instrumentelle begrunnelser. Det er noe man "har" om det gir målbare effekter på visse forhold; uten slike målbare effekter "har" man det heller ikke. Dette er imidlertid en altfor snever ramme for diskusjonen:

Hva som har hvilke effekter beror på et samspill mellom menneske og arbeidssituasjon og ikke på en enveis årsakskjede fra "menneskets natur" til "målbare effekter". Mennesker bærer med seg visse forventninger – eksplisitt eller implisitt – inn i arbeidet. Hvordan disse forventningene møtes eller ikke møtes bestemmer hvordan den enkelte reagerer på sitt arbeid, for eksempel i termer av frustrasjon eller arbeidsglede. Over tid vil menneskelige forventninger ofte tilpasses den situasjon man står overfor: etter 20 år uten medvirkning savner man det antagelig ikke. Fikk man det, visste man kanskje ikke hva man skulle gjøre med det. På den annen side skjer det – som påpekt i en klassisk studie av Argyris (1957) – en del ting underveis: for eksempel en økende psykologisk avstand til arbeidet og dets omgivelser. Mentalt fjerner man seg fra jobben,

engasjerer seg mindre, bryr seg mindre, vil komme seg ut så fort som mulig. Og – som det påpekes i samme studie – ikke bare av den jobb man har men arbeidslivet som helhet.

Her handler det om allmennmenneskelige reaksjoner som utvikles på noenlunde samme måten uansett samfunnsmessige rammer. Dertil kommer imidlertid at også mer konkrete samfunnsmessige forhold spiller inn, i visse samfunn orienteres menneskene mer mot medvirkning enn i andre, særlig i samfunn med små sosiale avstander og relativt sterke demokratitradisjoner. Det er ingen tvil om at Norge, i en bredere internasjonal sammenligning, hører hjemme blant de mest medvirkningsorienterte samfunn. I så fall forsterkes de mer almene reaksjoner. Forhold av denne typen kan igjen forklare hvorfor land med relativt bra forhold i arbeidslivet likevel kan skåre høyt på fravær og utstøting, som Norge faktisk gjør i dag.

På samme måte som samfunnsmessige forhold påvirker forventningene til medvirkning påvirker de også forventningene til medvirkningens former. Det er nevnt innledningsvis (I.1.3) at ingen konkurransekraftig industriell kultur kan unngå å ha mekanismer for mobilisering av de ansatte omkring arbeidsrollens oppgaver. Det finnes intet system som sikrer at motvillige og fremmedgjorte arbeidstakere lager gode produkter. Derimot varierer mobiliseringsmekanismene betydelig, fra individuelle psykologiske kontrakter via et stort antall systemer for lønn og personalgoder til mer formaliserte samarbeidsordninger av ”norsk type”. Reve (1994) har utvilsomt rett når han påpeker at ingen kan leve av det norske samarbeid alene, uansett bedriftenes øvrige kjennetegn, for eksempel deres forretningsstrategier. På den annen side er det norske samarbeidet det samarbeidet vi faktisk har. Mange utenlandske observatører har til og med framholdt at det faktisk er det *eneste* vi har, dersom vi spør etter særpregende nasjonale aktiva utenom råstoffene. Verken når vi gjelder kapitalforvaltning eller bedriftsledelse er vi vanligvis mer enn gjennomsnittlige. Heller ikke er det slik at spesielt gode forretningsstrategier eller spesielt smarte former for kapitalforvaltning er noe substitutt for medvirkning. Snarere det motsatte: Slike forhold gir mer dynamiske bedrifter med større snarere enn mindre omstillingsbehov og dermed større snarere enn mindre behov for medvirkning.

I bedriftene er det få som ser det norske samarbeidet som et enten-eller; som et ubetinget gode eller en prinsippssamling fra i forgårs. I de aller fleste tilfelle oppfattes eksisterende ordninger og mønstre som et fullt akseptabelt utgangspunkt og under alle omstendigheter det utgangspunkt som har sterkest forankring i det norske samfunn. Det krever imidlertid utvikling og dynamikk; det krever at man også ser på hvordan felles læring og samarbeid foregår i andre land og kulturer. Det er gjentatte ganger i denne studien argumentert for at innovasjoner som oftest framstår gjennom at ulike ting kobles på nye måter; dette gjelder også tanken om medvirkning. Selv om vi skulle ønske å avskaffe det norske samarbeidet vil det ikke la seg gjøre; det vi derimot må gjøre er å sørge for at dette samarbeidet i seg selv er en dynamisk faktor under kontinuerlig utvikling. Bare under denne forutsetning kan samarbeidet bidra til dynamikk på områder som innovasjon, produktivitet og miljø..

Dypst sett har medvirkning å gjøre ikke bare med utnyttelse av menneskelige ressurser men med å kunne se samfunnets økonomi som et fellesanliggende. Uten medvirkning blir det norske samfunns økonomiske framtid intet anliggende for befolkningen generelt men for et seminar av økonomer og en håndfull ekvilibrister innen produktutvikling. I fellesskap skal disse holde renten nede og inntektene til en av verdens rikeste og mest forventningsfulle befolkninger oppe.

De som i dag satser på denne linjen kan i beste fall håpe at bekymringene venter til neste generasjon.

4.4 Nettverksutvikling

Av flere grunner har tanken om nettverk vært et hovedperspektiv i denne framstillingen: For det første fordi nettverk – i en eller annen forstand – spiller en sentral rolle for mange aktører i arbeids- og næringsliv. For det andre fordi også forskningen er en nettverksaktør – enten den erkjenner det eller ikke.

Samtidig som nettverk har vært et viktig element i forståelsen av menneskelig organisasjon siden 50-tallet har betydningen økt i de senere årene. En sentral grunn til denne økningen finner man i erkjennelsen av at en rekke nøkkeloppgaver i økonomisk utvikling best løses i samspill mellom bedrifter og mellom bedrifter og andre aktører. Denne erkjennelsen har nådd sitt foreløpige høydepunkt i tanken om innovasjonssystemer.

Om innovasjonssystemer synes vi allerede å vite en god del:

- De reflekterer et hovedfokus på kompetanse som drivkraften i industriell økonomisk utvikling snarere enn for eksempel penger, teknologi eller rasjonalisering
- De gjenspeiler den omstendighet at kompetanse best utvikles og gis økonomisk slagkraft gjennom samspill mellom aktører
- Samspill er et sosialt eller organisatorisk begrep som gjelder arenaer, kommunikasjon og samarbeid
- Det blir derfor viktig å bygge opp under slike forhold – for eksempel tillit - som utgjør nødvendige sosiale forutsetninger for samspill.
- Nettverk i sin alminnelighet og innovasjonssystemer i særdeleshet gir seg ikke selv. De reiser konstruktive oppgaver som må tas hånd om. Her kommer ofte et offentlig virkemiddelapparat inn i bildet.
- Det oppstår behov for innovasjoner også når det gjelder etableringen av innovasjonssystemet som sådant og dermed også for sosialt entreprenørskap.

Dette og annet vet vi. Hvis man dermed antar at alle innovasjonssystemer tar opp i seg disse elementene på omtrent samme måte og dermed framstår som like og lett gjenkjennbare utenfra har man imidlertid et bilde som ikke bekreftes av de programmer som er omhandlet ovenfor.

Gjennom programmer som BU 2000 og VS2010 oppstår kontakter med et - til dels betydelig – antall nettverk som på en eller annen måte har verdiskaping generelt og innovasjon spesielt som sitt tema. For aktørene innenfor VS2010 gjelder at man ser disse nettverkene gjennom det vindu programmet representerer. De gjør seg synlige for VS2010 gjennom å framtre som aktuelle eller potensielle partnere i slike prosesser som VS2010 bidrar til å initiere og regissere. Det er fra denne vinkelen de kommenteres i det følgende:

Et sentralt trekk ved det materiale som er skissert ovenfor er at det handler om mange tilsynelatende ulike typer av nettverk:

Fast etablert samarbeide mellom et antall bedrifter over et bredt spektrum av temaer er kanskje det man primært forbinder med tanken om bedriftsnettverk. Eksempler kan være Industrinettverket i Sunnhordland, TESA og Forum for nye konsepter i Prosessindustrien. Allerede mellom disse eksemplene er det imidlertid den ulikhet at de to første er regionalt forankret, men ikke det siste.

En noe annen form utgjøres av Nordvestforum med sitt relativt store antall brukerbedrifter kombinert med typiske infrastrukturoppgaver samtidig som de mer spesifikke bedriftsprosjektene foregår i mindre konstellasjoner. Noen helt klar parallell til NVF finnes fortsatt – si vidt vites – ikke i Norge.

Tematisk organiserte samarbeidsgrupper forekommer i ganske stor grad – kanskje særlig tydelig representert av Trøndelagsmodulen – men er også utbredt mer allment. To eller flere bedrifter går sammen i et tematisk organisert fellesskap for å utvikle noe.

Electronic Coast er kanskje det nettverk som kommer nærmest det som i innledningen er kalt innovasjonstenkningens urmodell: Med fokus på mikroelektronikk handler det om et moderne tema, med ca 45 bedrifter et system av et visst omfang, gjennom kobling til forsknings- og undervisningsinstitusjoner i en viss bredde er kunnskapselementet tydelig til stede, gjennom en ganske høy grad av samlokalisering lettes mulighetene for samspill mellom bedriftene. På den andre siden omfatter nettverket foreløpig bare noe over 2000 arbeidsplasser hvilket er vesentlig mindre enn en rekke andre nettverk.

En relativt annerledes form finner man der mer tradisjonelle interesseorganisasjoner som for eksempel Maritimt Forum Nord omorienterer seg i retning av å spille roller i innovasjons- og utviklingssammenhenger.

En del samarbeidskonstellasjoner henger sammen med offentlige prosjektbevilgninger og er – i hvert fall som utgangspunkt – gitt arbeidsoppgaver og varighet gjennom definisjonen av prosjektet; Innovasjon Møre kan være et eksempel. Potensielt kan imidlertid slike former for samarbeid overskride prosjektrammen og leve videre, eventuelt i nye former.

Næringshager, næringsparker, industrivekstanlegg, teknologisentra og lignende finnes i stor grad i Norge i dag. Det handler om fysisk samlokalisering og ofte om felles infrastruktur. Om det finnes noe fellesskap utover dette er varierende.

Det er etter hvert blitt etablert mange fora hvor innovasjonsrelevante temaer og spørsmål er på dagsordenen, dels som virksomheter under andre virksomheter, for eksempel IKT og organisasjonsforaene under Nordvestforum, dels i egen regi.

Man kan også, i denne sammenheng, nevne fenomener som Agderbyen som består av en by – Kristiansand – med oppland. I byen – eller tettstedet fordi det ofte handler om betydelig mindre sentra enn Kristiansand – etableres innovasjonsfremmende institusjoner som høyskoler, forskningsstiftelser, virkemiddelapparat, etc., samtidig som det legges opp en fysisk infrastruktur for arbeidspendling fra et oppland. Intensjonen er at tilgang på kunnskap og arbeidskraft skal ha en utløsende virkning på innovasjon og nyetablering.

Verdikjeder omkring kundeleverandørforhold forekommer også i Norge men synes ikke å være en så betydningsfull integrerende faktor som i mange andre økonomier. I den utstrekning norske

bedrifter inngår i slike kjeder er viktige andre ledd ofte lokalisert i andre land. De danner derfor ikke uten videre basis for regionalt, ei heller nasjonalt, samarbeid mellom bedrifter.

Det er nevnt flere ganger at konstellasjonene stort sett er relativt små, målt i termer av antall bedrifter, antall arbeidsplasser og lignende. ”Små” er selvsagt en relativ term men de fleste konstellasjonene er bygd på at bedriftene kan ha direkte kontakt med hverandre og være i stand til å gjøre noe konkret sammen. De framstår som til dels langt mindre omfattende grupperinger enn man generelt forbinder med uttrykk som ”næringsklynge”, ”region” og til og med ”industrielt distrikt”. Også tanken om ”innovasjonssystem” brukes normalt med referanse til mer omfattende aktørgrupper. Enkelte av bransjenettverkene er imidlertid omfattende: det gjelder Forum for nye driftskonsepter i prosessindustrien dersom man regner antall ansatte i de berørte bedrifter, det samme gjelder for varehandelsnettverket. På den annen side kan man vanskelig regne alle ansatte i såpass store bedrifter som i noen rimelig mening deltakere i en utviklingssatsning selv om alle i prinsippet etter hvert kan påvirkes av den. Blant de nettverkene som har en regional dimensjon framstår Nordvestforum som det mest omfattende.

Initiativet til dannelsen av nettverk kommer fra mange hold. I visse tilfelle fra bedrifter – enkeltvis eller i grupper – i andre tilfelle fra virkemiddelapparat, partene eller andre. Det er ikke noe enhetlig mønster; enn mindre finner man noe slikt når man ser på hvordan nettverkene utvikler seg. Hvert enkelt nettverk springer ut av lokale behov snarere enn generelle antagelser som nytten av bedriftssamarbeide.

I den utstrekning virkemiddelapparatet tildeles politisk bestemte ”nasjonale oppgaver” - fremme ditt og styrke datt, over hele landet og ved hjelp av de samme virkemidler – oppstår problemer. Den virkelighet virkemiddelapparatet står overfor et i utpreget grad pluralistisk og går i retning av stadig mer pluralisme. Dette er i og for seg ikke så merkelig siden regional og lokal organisasjon av verdiskapingsprosessene er noe som vokser fram nettopp fordi generelle og nasjonale løsninger ikke fungerer. Poenget for de nasjonale aktører i denne type sammenheng er derfor ikke å kjøre sitt men å være lydhør overfor hva de lokale aktører ønsker og så langt som mulig arbeide på disse aktørenes premisser. Dette er også hva som stort sett skjer i praksis.

Virkemiddelapparatet må ikke bare møte et økende spenn av lokale variasjoner, det må dertil i stadig økende grad gå inn som regulær partner i de initiativ som skal støttes. I stedet for å stå ovenfor og utenfor og se verdiskapingsaktørene som søkere som ”bedømmes” ut fra ett eller annet sett av kriterier må også virkemiddelapparatet engasjere seg (jfr. Scott 1998). Med mindre virkemiddelapparatet selv tror på det som skal støttes og selv støtter det på alle måter som står til buds vil de skjøre og jevnt over ressursmagre innovasjonsinitiativene man finner i norsk økonomi bli ennå svakere.

Et landskap preget av et mylder av initiativ hvor hvert enkelt er i moderat skala ligner den bølge som preget for eksempel kvalitetsbevegelsen da den først dukket opp. Ser vi bort fra den tidligste fasen var det ikke noen få bedrifter som bar fram en hel idéportefølje som resten av verden deretter måtte følge. Som skissert i avsnitt I.1.2 ovenfor ble mye av bevegelsens slagkraft hentet nettopp fra den omstendighet at den enkelte bedrift ikke behøvde føle seg bundet til å legge et helt bestemt mønster. Det kom ideer – og for så vidt også press – utenfra men det var også rom for lokale løsninger, særlig i form av at man blandet det man oppfattet som det globale med det lokale.

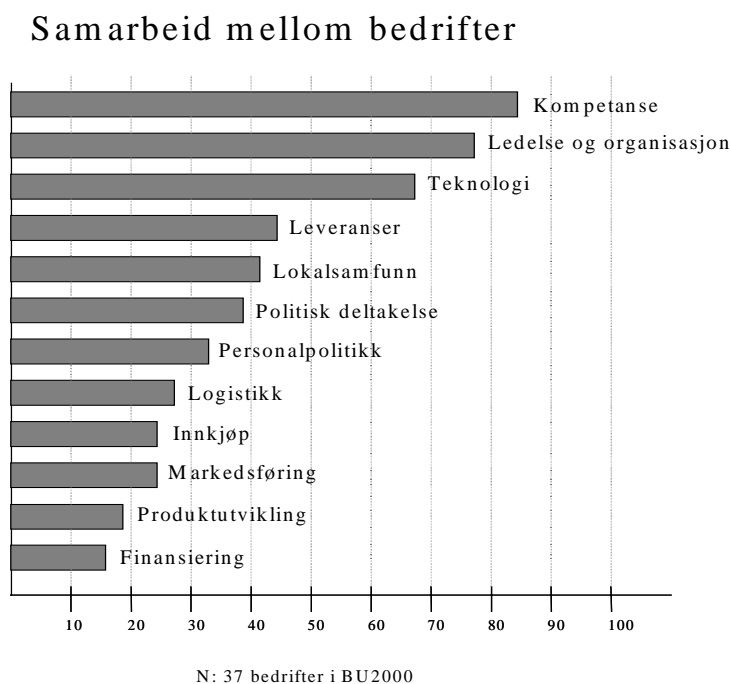
Ut fra en slik logikk har vi en naturlig forklaring på det norske innovasjonsbildet slik det ser ut ved tusenårsskiftet. Det handler mindre om en samling klart definerte, fast avgrensede og på andre måter tydeliggjorte aktører og prosjekter enn om bevegelser og bølger. Innovasjon blir viktigere, forandringstrykket øker, ideene flyter raskere; hver bedrift må finne en vei i et komplisert terreng. Veien lar seg imidlertid ikke stake ut ved hjelp av ett enkelt sett av parametere. Om kvalitetsbevegelsen etter hvert kom til å omfatte svært mange temaer og utfordringer omfatter tanken om innovasjon flere. Det å bli innovativ kan kanskje mest fruktbart ses som en suksessiv konstruksjon av stadig nye relasjoner som bringer stadig nye impulser til bedriften og muliggjør mange ulike former for partnerskap. Tanken om innovasjonssystem må ses slik at den mer henspiller på prosess enn på en forestilling om at et slikt system lar seg underkaste en entydig definisjon. Det kan for mange formål være fruktbart å se den enkelte bedrift som aktuelt eller potensielt medlem av flere ulike men overlappende innovasjonssystemer. Tanken om at hver enkelt bedrift hører hjemme i ett enkelt system med klare grenser og tydelig medlemsregister er kanskje allerede avleggs.

I og med dette er tanken om at innovasjonssystem best knyttes til en enkelt type kontekst – region, stort teknologisenter eller hva det måtte være – også parkert på sidelinjen. Selv om det utvilsomt foregår en form for regionalisering også av en nasjonalstatsøkonomi som den norske, på den måten at de fleste konstellasjoner av innovasjonsaktører er knyttet til noe som i en eller annen henseende er regionalt, er det langt fra tilfelle for alle. Dertil kommer at det regionale for tiden er ganske flytende. Mens grunnplanet i verdiskapingsprosessene jevnt over er små systemer finnes det en tendens til samarbeid på tvers av fylkesgrenser som peker i retning av større regioner: for eksempel mellom Aust- og Vest Agder, mellom Rogaland og Hordaland, mellom Nord- og Sør Trøndelag og i noen grad også mellom Buskerud, Vestfold og Telemark.

Samtidig som det norske innovasjonsbildet ser lysere ut når vi legger vekt på de distributive satsningene og ikke bare på de spissteknologiske produksjonsatsningene er det fortsatt vanskelig å estimere hvor mye lysere. Eksistensen av et ikke ubetydelig antall nettverk og beslektede initiativ kan konstateres og flere finnes; det vi derimot ikke vet er hvordan denne utviklingen står seg i en bredere internasjonal sammenheng. For igjen å sammenlikne med Sverige ble det, under den første fasen av de bedriftsrettede EU-programmene – særlig det såkalte ”Mål 4” - registrert framveksten av mellom 1500 og 2000 bedriftsnettverk over noen få år (Svensson mfl., 2001). På den annen side har antagelig bare et mindretall overlevd og mange av satsningene var løserne enn de vi nå kan se fra VS2010 som utkikkspost. Mens de som i sin tid forhandlet fram EØS avtalen på Norges vegne i noen grad fikk Norge med i det regionale samarbeidet i Europa fant man åpenbart ingen grunn til å gi Norge noen motsvarende posisjon når det gjelder bedriftsutvikling. Her er Norge ikke med, noe som gjør det tilnærmet umulig å sammenlikne utviklingen i Norge med hva som skjer i andre land. Selv om vi kan se visse lyse trekk i den norske situasjonen er det derfor fullt mulig at andre land – som dertil allerede gjør det bedre på produktorientert utvikling – går forbi oss også i nettverksutvikling.

Det materiale som ble samlet inn i forbindelse med evalueringen av BU 2000 gir en mulighet for å se nærmere på hvilke funksjoner nettverkssamarbeid hadde for de bedrifter som deltok. I figur 2 gis en oversikt over de temaer bedriftene hadde på dagsordenen i denne type samarbeid.

Figur 2: Temaer i bedriftssamarbeid: prosent av undersøkte bedrifter (Kilde: Bakke 2001)



Figuren viser at i sentrum for samarbeidet mellom bedriftene står temaer som organisasjon, ledelse og samarbeid. For noen år siden var det en tendens til å anta at bedrifter ikke ville samarbeide med hverandre med mindre de hadde enkle forretningsmessige motiver for samarbeidet. I tråd med dette la for eksempel SND opp et større nettverksprogram med utgangspunkt i felles innkjøp: gjennom å gå sammen kunne bedriftene presse prisene hos leverandørene og kanskje oppnå også andre fordeler. Et betydelig antall nettverk ble dannet men gikk etter en viss tid i oppløsning igjen. Grunnen var antagelig først og fremst at nettverkssamarbeidet ble mer krevende enn de fordeler man vant: det å skape og opprettholde et samarbeid krever, om ikke alltid direkte uttelling, så i hvert fall tid og oppmerksomhet og det man måtte investere på denne siden syntes å mer enn oppveie fordelene. Nettverkssamarbeid måtte derfor handle om mer enn innkjøp. Ytterligere et spørsmål er om man trenger noe nettverk for å drive felles innkjøp: det å presse prisen på kjente leveranser er en taktisk oppgave, ikke en utviklingsoppgave. Det vi ser av figuren er at bedriftene tar opp bredere temaer og framfor alt temaer som ikke så lett kan uttrykkes i klare kriterier og enkle mål. De søker med andre ord mot det flertydige snarere enn det entydige.

Grunnen til dette ligger i det resonnement som er ført tidligere: behovet for å forankre diskusjoner omkring det flertydige i livsverden og erfaringer. Samtidig oppstår et behov for å se seg selv og sine egne erfaringer mot en bakgrunn og denne bakgrunn er de andre bedriftene og deres erfaringer. Om en bedrift drar i gang et prosjekt omkring for eksempel teamarbeid vil starten normalt bestå i at man tar visse skritt i retning av hva man antar er et teamkonsept og gjør visse erfaringer. Team er imidlertid en tanke som forekommer i et stort antall utforminger med tilhørende praksisformer hvor ingen kan overskue alt. Å introdusere teamarbeid er derfor det

samme som å gi seg på en vandring og man har behov for referansepunkter underveis. Gjennom samarbeid kan bedriftene bli slike referansepunkter for hverandre, i dette tilfelle gjennom at alle utvikler ulike varianter av ideen om teamarbeide. Det som er diffust i tekstverdenen kan gjøres klarere i livsverdenen, og det samarbeide som reflekteres i figuren er et samarbeid i livsverdenen. Det alt vesentlige av de nettverk som har dukket opp i sammenheng med BU 2000 og VS2010 har erfaringsutveksling som sin kjerne.

Når ulike erfaringer posisjoneres i forhold til hverandre betyr det ikke primært å utnytte det like men det ulike: den omstendighet at prosesser og erfaringer er forskjellige, om enn ikke så forskjellige at ingen sammenligning er mulig. To bedrifter som er helt like kan i realiteten ikke lære noe av hverandre siden det bare vil innebære at den enkelte bedrift møter seg selv. En viss ulikhet er forutsetningen for at mekanismen skal virke.

I mange former for erfaringsutveksling brukes disse ulikhetene først og fremst til å klargjøre egen posisjon men det kan også bety å lage nye løsninger i form av blandinger av eget med elementer hentet fra andre bedrifter. Slike hybrider ses, av Latour (1996) som selve kjernen i innovasjon. I nærings- og bedriftsliv er få innovasjoner teoretisk genererte kvantesprang. Det alt vesentlige handler om suksessiv utvikling, framfor alt gjennom å koble hver for seg kjente ting på nye måter. På denne måten framstår grunnformen for bruk av erfaring i et samarbeid mellom bedrifter som den sentrale mekanismen når det gjelder å skape innovasjoner. Dette gir imidlertid opphav til en del ytterligere momenter:

Dersom innovasjon skal springe ut av et erfaringsbasert samarbeid mellom bedrifter er det rimelig å anta at de erfaringer som møtes ikke bare må være forskjellige men de må være såpass forskjellige at de gir opphav til kreative spenninger og til hybrider som på noenlunde tydelig måte skiller seg fra de inngående elementer. Det må derfor være en variasjonsbredde i nettverket. Dertil må man formodentlig – i tråd med Granovetter (1982) – innføre et kriterium som går på hvilken impulsrikdom som preger nettverket. Skal noe nytt tre fram fra det som er vil det knapt være tilstrekkelig å arbeide på en topolet skala selv om ytterpunktene er ”langt fra hverandre”. Det vil kreves mange skalaer og mange poler (Shotter, Gustavsen 1999).

Dette tilsier en vekst i nettverkens differensieringsgrad, for eksempel i form av vekst i bransjekryssende nettverk. Hvorvidt det er slik er vanskelig å bedømme på grunnlag av det materiale som har trådt fram i forbindelse med de programmer som er beskrevet her. Mange av de satsningene som etter hvert relateres til VS2010 krysser bransjegrenser. På den annen side er representativiteten av disse satsningene i forhold til totalen av innovasjonssatsninger vanskelig å estimere.

Uansett hvilken trend som måtte la seg identifisere pr i dag er det klart at dersom vi skal bevege oss i retning av et høyere nivå av integrasjon regionalt vil mer differensierte nettverk bli en nødvendig konsekvens, av den enkle grunn at få regioner i Norge kan mobilisere tilstrekkelig mange bedrifter innen samme bransje til å skape levende nettverk på bransjebasis.

Forholdet mellom større og mindre bedrifter spiller tradisjonelt en sentral rolle i verdiskapingspolitikken og det er en aktuell tendens over mesteparten av Europa i retning av å legge mer vekt på de mindre, SMB som de ofte kalles. Erfaringene fra VS2010 tyder på at dette skillet overdrives. Det synes for eksempel som om den beste mekanismen når det gjelder å få mindre bedrifter til å interessere seg for utvikling og bruk av FoU er å koble dem sammen med

bedrifter som har erfaringer innen disse områder og det er gjerne noe større bedrifter. Alle skiller mellom bedrifter etter antall ansatte blir for øvrig nokså vilkårlige. I så godt som alle land gjelder at storbrukerne av FoU ikke er bedrifter som regnes som store i norsk sammenheng; det handler om meget store bedrifter som dertil som oftest lager produkter for sluttbruker i globaliserte markeder. Slik sett er så godt som alle norske bedrifter SMB`er.

4.5 Innovasjonssystemer som arbeidsfellesskap

Da tanken om den vitenskapelig begrunnede opplysning var yngre, ble forskningens mål ideelt sett oppfattet som konstruksjonen av kontekstfrie teorier. En god teori skulle gjelde overalt, det vil si fatte de evige sammenhenger. I visse fag er det nok mulig å lage slike teorier men når det gjelder menneskelige, sosiale og organisatoriske forhold er visjonen mer eller mindre oppgitt. Siden teoriene handler om menneskelig praksis samtidig som praksis stadig forandrer seg følger at heller ikke teoriene kan fryses fast for alltid eller kreve gyldighet overalt. Om dette er det knapt lenger så mye uenighet. Derimot kan det fortsatt eksistere betydelig uenighet når det gjelder hvor langt man skal bevege seg vekk fra det historiske utgangspunkt. Kan man berge tanken om teori som forskningens hovedprodukt gjennom å gjøre teoriene situasjons- og tidsavhengige? Kan vi, dersom vi først tar forbehold for tid og sted, skape tekster som gjengir så komplekse sammenhenger mellom så mange forhold at man kan framsette krav på å være heldekkende i forhold til en gitt virkelighet? Kan vi – innen en slik ramme – legge stein på stein gjennom mange prosjekter inntil vi har et tilnærmet fullstendig bilde av for eksempel ”innovasjonssystemer i Norge omkring tusenårsskiftet”?

Når man først erkjenner behovet for å forme refleksjoner med referanse til spesifikke situasjoner oppstår umiddelbart spørsmålet om hvor lenge en situasjon er en situasjon og når den har blitt en annen. Mange hevder at utviklingen går hurtig – dersom dette er sant betyr det at få situasjoner lever så lenge. I så fall rekker vi ikke å stable så mange steiner før vi må starte på et nytt bygg.

Når omstendighetene ikke strekker til blir de konklusjoner man kan trekke i eller annen forstand av begrenset gyldighet. Men i hvilken forstand?

Den ene mulighet er som nevnt at situasjonen kan forandre seg: det vi sier gjelder i dag, under dagens forutsetninger. Dette kan vi kalle den kontekstuelle reservasjon. En noe annen formulering er å si at teorien gjelder inntil den modifiseres av ny praksis. Dette kan vi kalle den pragmatiske reservasjon. Disse forbeholdene overlapper med hverandre men de peker også i noe ulike retninger når det gjelder å tolke begrensningene:

Mens en tradisjonell teori må vise sine kvaliteter gjennom å ligne på virkeligheten – gjenspeile virkeligheten – må en pragmatisk teori vise sine kvaliteter gjennom å påvirke virkeligheten. En pragmatisk teori skal kunne omsettes i praksis. Det betyr igjen at teorien må formuleres på en slik måte at broene til praksis blir så korte og synlige som mulig. Dette kan i sin tur gjøres på mange måter. I pragmatismens barndom hadde man ofte eksperimentet i tankene på dette punkt: en teori måtte kunne omsettes til design for et kontrollert eksperiment, det være seg i laboratoriet eller i det virkelige liv. Under dagens særdeles sammensatte former for samspill mellom forskning og samfunn har eksperimentet tapt sin eksklusive rolle som eksempel på hvordan samspillet mellom teori og praksis skal regisseres. I stedet har også dette området blitt gjenstand for differensiering: flere spor følges i parallell. Her skal bare ett slikt spor antydes gjennom å formulere et antall punkter om innovasjonssystemer. Poenget ved disse punktene er ikke å

spesifisere egenskaper ved innovasjonssystemer som objektiverte relasjoner men som *arbeidsfelleskap mellom subjekter*. Ingen innovasjon springer fram av seg selv som en direkte følge av ”ytre egenskaper”, hva enten det handler om bedriftstetthet, FoU i prosent av omsetning eller annet. En innovasjon krever først og fremst arbeid og tanken om innovasjonssystem må derfor nedfelle seg i relasjoner mellom dem som skal gjøre arbeidet (Shotter, Gustavsen 1999; Gustavsen et al 2001:265-272). Om slike arbeidsfelleskap gir erfaringene fra BU 2000 og VS2010 anledning til følgende oppsummeringer:

- Innovasjon skapes av og blant de berørte aktører med utgangspunkt i de muligheter de selv ser på grunnlag av sin egen erfaring
- Erfaring kan berikes, først og fremst gjennom å holdes opp mot erfaringene hos andre praktiske aktører
- For å utveksle erfaringer må aktørene forme et sett av sosiale sammenhenger: et nettverk
- I nettverket må felles arenaer stå sentralt: steder hvor aktørene kan møtes i et rom preget av gjensidig offentlighet
- Bare i slike rom kan aktørene kombinere sine bidrag og skape noe felles nytt
- Det nye blir ofte til gjennom å kombinere elementer fra flere av de deltakende aktører
- Dannelsen av nettverk er en oppgave i seg selv
- Primære virkemidler i dannelsen av nettverk er tiltak som fremmer møteplasser, sammenhenger, dialoger, felles prosjekter
- Nettverk kan variere når det gjelder omfang og grad av differensiering mellom aktørene
- For å fremme innovasjon må et nettverk dyrke fram sine egne unike fordeler og ikke kopiere andre

Forskning som skal støtte nettverksbasert innovasjon må ha et forhold til følgende utfordringer:

- Oppgaven er ikke bare å utføre forskning, den må utføres i en bredere sammenheng som består av bestemte relasjoner til bestemte andre aktører
- Forskningen må arbeide dialogisk gjennom bidrag som passer inn i bredere prosesser
- Forskningens kvalitet bestemmes primært av dens evne til å bidra til praktiske effekter som kan karakteriseres som innovative.
- Hvert bidrag her en tid og en plass bestemt av flere enn forskningen
- I et nettverk eksisterer den operative kunnskapen i relasjonene mellom aktørene, ikke ”inne i” den enkelte aktør
- Som for alle andre aktører i et innovasjonssystem gjelder at forskningens hovedoppgave er å bidra til overskridelse av det som er. Kartlegging av det gitte, er i prinsippet av interesse bare i den grad det er nødvendig for å overskride det.
- Kartlegging av det gitte fungerer innovativt gjennom å muliggjøre alternative figur-bakgrunnsposisjoneringer av nettverksaktørenes erfaringer

- Nye konsepter kan ofte berike eksisterende erfaringer: det er imidlertid viktig å holde en balanse mellom erfaringer og konsepter, for eksempel når det gjelder grad av differensiering
- En innovasjon er å skape noe annet enn det ”andre” skaper, noe som betyr at stor vekt må legges på det særpregede, det unike, det man er alene om, i det enkelte nettverk

Særskilt når det gjelder forskning innen organisasjonsfagene – de som har stått og står i sentrum in BU 2000 og VS2010 – kan følgende tjene som eksempler på perspektiver:

- Organisasjonsforskningen har den oppgave å hjelpe praktiske aktører med å skape og utvikle innovasjonssystemer
- Det vil i denne sammenheng ofte falle på forskningen å gjøre arbeidsformer i nettverksarbeid synlige og få dem tatt i bruk. Det kan handle om dialoger, arenaer, deltakelse og tematisering.
- Denne oppgaven kan håndteres på tre måter: gjennom informasjon om hvordan tingene bør være; gjennom design av kommunikative begivenheter og gjennom egen opptreden som dialogpartner.
- Forskningen er i prinsippet partner i de nettverk den betjener
- Skal forskningen, i en bredere sammenheng, betjene mange nettverk/innovasjonssystemer må forskningen selv ha en desentralisert og sosialt/geografisk spredt organisering.

Dette er eksempler på konklusjoner, ingen full liste. De er formulert på grunnlag av de vinduer BU 2000 og VS2010 har gitt og gir mot verdiskapningsprosessene i Norge. I stedet for å stå fram som ”objektive kjennetegn” ved ”systemer” står de fram på en slik måte at de aktivt peker ut et direkte samarbeide med de berørte som et hovedperspektiv. Realiseringen av et innovasjonssystem er, i dette perspektivet, ikke implementering av objektiverte egenskaper men et aktivt samarbeid mellom mennesker med muligheter for innflytelse fra alle.

Litteraturliste

- Adler, P. S. and Cole, R. E. 1996. "Design for learning: A tale of two auto plants". In Sandberg, Å. (ed.) *Enriching production*. Aldershot: Avebury
- Agurén, S., Hansson, R., Karlsson, K. G. 1976. *Volvo Kalmarverken*. Stockholm: Rationaliseringsrådet SAF-LO-PTK
- Agustsson, B. E., Borch, O. J., Foss, L., Senneseth, K. 1997. "Developing the fish processing industry." In: Gustavsen, B., Colbjørnsen, T., Pålshaugen, Ø. (eds.): *Development coalitions in working life*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Alasoini, T., Kyllönen, M. (eds.) 1998. *The crest of the wave*. Helsinki: National workplace development programme (Ministry of Labour)
- Amble, N. 2000. "Bedriftsutviklingens dilemma: Hvordan ligge i forkant ved hjelp av ettertanken?" I Pålshaugen, Ø., Qvale, T. U. (red.). *Forskning og bedriftsutvikling – nye samarbeidsforsøk*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Amin, A., Thrift, N. 1995. Territoriality in the global political economy. *Nordisk Samhällsgeografisk Tidsskrift*, 20: 3-16
- Anker Ordning, Å. 1965. *Bedriftsdemokrati*. Oslo: Universitetsforlaget
- Apel, K.-O. 1973. *Transformation der Philosophie: Des Apriori der Kommunikationsgemeinschaft*. Frankfurt: Suhrkamp
- Argyris, C. 1957. *Personality and organization*. New York: Harper and Row
- Ashby, W.R. 1952. *Design for a brain*. London: Chapman and Hall
- Asheim, B. T. 1996. "Industrial districts as "learning regions": A condition for prosperity?" *European Planning Studies*, 4: 379-400.
- Asheim, B.T., Pedersen, G. K. 1998. "A development coalition within a learning region (South Western Norway)". In: Ennals, R., Gustavsen, B. (eds.). *New forms of work organization and Europe as a development coalition*. Amsterdam: John Benjamins
- Bakke, N. A. 2001. "The report to the benchmarking group". In: Gustavsen, B., Finne, H., Oscarsson, B. (eds.). *Creating connectedness. The role of social research in innovation policy*. Amsterdam: John Benjamins
- Berger, P. L., Luckmann, T. 1966. *The social construction of reality*. Harmondsworth: Penguin
- Berggren, C. 1994. *Alternatives to lean production*. Ithaca: ILR Press
- Berggren, C., Brulin, G., Gustafsson, L.-L. 1998. *Från Italien till Gnosjö. Om det sociala kapitalets betydelse för livskraftiga industriella regioner*. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning
- Bernstein, R. J. 1983. *Beyond objectivism and relativism: Science, hermeneutics and praxis*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press
- Bertalanffy, L. von. 1950. "The theory of open systems in physics and biology". *Science*, 111: 23-29
- Bott, E. 1957. *Family and social network*. London: Tavistock

- Braverman, H. 1974. *Labor and monopoly capital*. New York: Monthly Review Press
- Brulín, G. 2002. *Faktor X. Arbete och kapital I en lokal värld*. Stockholm: Atlas
- Bye, G., Moldenæs, T., Løvland, J. 2001 The Tromsø module. In: Gustavsen, B., Finne, H., Oscarsson, B. (eds.) *Creating connectedness. The role of social research in innovation policy*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Bødtger Sørensen, Aa. 1992. Evaluering av norsk arbeidslivs- og aksjonsforskning. Fokus på Arbeidsforskningsinstituttet og Institutt for Industriell Miljøforskning. Oslo: Norges Forskningsråd
- Burns, T. & Stalker, G.M. 1961. *The management of innovations*. London: Tavistock Publications
- Castells, M. 1996. *The rise of network society*. Massachusetts: Blackwell
- Claussen, T. 2000. *Et bidrag til arbeidslivets filosofi. Noen refleksjoner over betingelsene for demokrati i arbeidslivet på bakgrunn av Rawls og Habermas*. Norsk Filosofisk Tidsskrift, No. 2
- Coates, K. and Topham, T. 1970. *Workers` control*. London: Panther
- Colbjørnsen, T., Falkum, E. 1997. "Corporate efficiency and employee participation". In: Gustavsen, B., Colbjørnsen, T., Pålshaugen, Ö. (eds.). *Development coalitions in working life*. Amsterdam: John Benjamins
- Colbjørnsen, T., Falkum, E. 2001 "The FAFO-NHH module". In: Gustavsen, B., Finne, H., Oscarsson, B. (eds.) *Creating connectedness. The role of social research in innovation policy*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Cossentino, F., Pyke, F., Sengenberger, W. (eds.) 1996. *Local and regional response to global pressure: The case of Italy and its industrial districts*. Geneva: International Institute for Labour Studies
- Davis, L.E. 1957. "Towards a theory of job design". *Journal of Industrial Engineering*, 8(5) 19-23
- Dorfman, H. 1957. *Labour relations in Norway*. Oslo: The Norwegian joint committee on social policy.
- Edquist, C. 1997. *Systems of innovation: Technologies, institutions and organisations*. London/Washington: Pinter
- Eikeland, O. 1989. Bedriftsutvikling i bilbransjen 1984 – 1989: en oversikt. Rapport til HABUT. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Ejnatten, F. van. 1993. *The paradigm that changed the workplace*. Assen: van Gorcum
- Ellegård, K. 1995. "The creation of a new production system at the Volvo automobile assembly plant in Uddevalla, Sweden". In: Sandberg, Å. (ed.) *Enriching production*. Aldershot: Avebury
- Elvemo, J., Levin M., Munkeby, I. 2001. "The Trondheim module". In: Gustavsen, B., Finne, H., Oscarsson, B. (eds.). *Creating connectedness. The role of social research in innovation policy*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Emery, F. E. 1969. *Systems thinking*. Harmondsworth: Penguin

- Engelstad, P. H. 1996. "The development organization as communicative instrumentation: Experiences from the Karlstad program". In: Toulmin, S, Gustavsen, B. (eds.) *Beyond theory: Changing organisation through participation*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Engelstad, P. H., Gustavsen, B. 1993. "A Swedish network development for implementing national work reform strategy". *Human Relations*, 46(2): 219-248
- Engelstad, P. H., Ødegaard, L. A. 1979. "Participative redesign projects in Norway. Summarising the first five years of a strategy to democracy the design process in work organization". In: The Quality of Working Life Council (eds.). *Working with the quality of working life*. Leiden: Nijhoff
- Ennals, R., Gustavsen, B. 1998. *Work organization and Europe as a development coalition*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Falkum, E. 2000. "Når partssamarbeidet setter dagsordenen". I: Pålshaugen, Ø., Qvale, T. U. (red.) *Forskning og bedriftsutvikling – nye samarbeidsforsøk*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Feyerabend, P. K. 1988. Knowledge and the role of theories. *Philosophy of the social sciences*, Vol. 18
- Foss, L., Moldenæs, T. 2000. "Bedre forskere og bedre brukere av forskning?" I: Pålshaugen, Ø., Qvale, T. U. (red.) *Forskning og bedriftsutvikling – nye samarbeidsforsøk*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Garman Johnsen, H. C. 2001. *Involvement at work*. Copenhagen: Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzmann, S., Scott, P., Trow, M. 1994. *The new production of knowledge - the dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage
- Giddens, A. 1982. "Labour and interaction". In: Thompson, J.B, Held, D. (eds): *Habermas: Critical debates*. London: McMillan
- Granovetter, M. 1982. "The strength of weak ties: A network theory revisited". In: Marsden, P. V., Lin, N. (eds.): *Social structure and network analysis*. Beverly Hills: Sage
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S. 1989. *Fourth generation evaluation*. Cambridge: The University Press
- Gustavsen, B. 1985. Workplace reform and democratic dialogue. *Economic and Industrial Democracy*, 6: 461-479
- Gustavsen, B. 1986a. "Social research as participative dialogue". In: Heller, F. (ed.). *The use and abuse of social science*. London: Sage
- Gustavsen, B. 1986b. "Training for work environment reform in Norway". In: Stern, R. N., McCarthy, S. (eds.). *The organizational practice of democracy*. Chichester: Wiley
- Gustavsen, B. 1992. *Dialogue and development*. Assen: Van Gorcum
- Gustavsen, B. 1993a. "Creating productive structures: The role of research and development" In: Naschold, F., Cole, R., Gustavsen, B., Beinum, H. van. *Constructing the new industrial society*. Assen: van Gorcum

- Gustavsen, B. 1993b. "Workplace development and communicative autonomy". In: Ejnatten, F. van. *The paradigm that changed the workplace*. Assen: van Gorcum
- Gustavsen, B. 1996a. "Development and the social sciences: An uneasy relationship". In: Toulmin, S., Gustavsen, B. (eds.). *Beyond theory: Changing organisation through participation*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Gustavsen, B. 1996b. "Is theory useful?" *Concepts and Transformation*, 1(1) 63-77
- Gustavsen, B. 2000. "Theory and practice: The mediating discourse". In: Reason, P., Bradbury, H. (eds.). *Handbook of action research*. London: Sage
- Gustavsen, B., Colbjørnsen, T., Pålshaugen, Ö. (eds.) 1997. *Development coalitions in working life*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Gustavsen, B., Finne, H., Oscarsson, B. 2001. *Creating connectedness: The role of social research in innovation policy*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Gustavsen, B., Hofmaier, B. 1996. *Nätverk som utvecklingsstrategi*. Stockholm: SNS Förlag
- Gustavsen, B., Hofmaier, B., Ekman Philips, M., Wikman, A. 1996. *Concept-driven development and the organisation of the process of change*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Gustavsen, B., Engelstad, P. H. 1986. "The design of conferences and the evolving role of democratic dialogue in changing working life". *Human Relations*, 39(2): 101-116
- Gustavsen, B., Hunnius, G. 1981. *New patterns of work reform: The case of Norway*. Oslo: The University Press.
- Gillespie, R. 1991. *Manufacturing knowledge: A history of the Hawthorne experiments*. Cambridge: Cambridge University Press
- Habermas, J. 1962. *Strykturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*. Neuwied: Luchterhand
- Habermas, J. 1973. *Theory and practice*. Boston. Beacon Press
- Habermas, J. 1984/87. *The theory of communicative action* (Vols I - II) London: Polity Press
- Hansen, K., Claussen, T. 2001. "The Rogaland Module". In: Gustavsen, B., Finne, H., Oscarsson, B. (eds.). *Creating connectedness. The role of social research in innovation policy*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Hanssen-Bauer, J. 1997. "Networking to learn in Nordvestforum: Optimising the learning cycle of a regional learning network through action research". In: Gustavsen, B., Colbjørnsen, T., Pålshaugen, Ö. (eds.) *Development coalitions in working life*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Hanssen-Bauer, J. 2001. "The Nordvest Forum module". In: Gustavsen, B., Finne, H., Oscarsson, B. (eds.). *Creating connectedness. The role of social research in innovation policy*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Hanssen-Bauer, J., Snow, C. C. 1996. "Responding to hypercompetition: The structure and processes of a regional learning network organization". *Organization Science*, 7 (4): 413-427
- Helling, J. 1991. *Världsmästerna*. Stockholm: Sellin

- Herbst, P. G. 1974. *Socio technical design: Strategies in multidisciplinary research*. London: Tavistock Publications
- Johannessen, K. S. 1994. *Wittgensteins senfilosofi*. En skisse av noen hovedtrekk. Bergen: Filosofisk Institutt's stensilserie nr. 42
- Johannessen, K. S. 1999. *Praxis och tyst kunnande*. Stockholm: Dialoger
- Karlsen, J. I. 1994. Samlet analyse av HF-Bs bransjeprogram. Oslo: Hovedavtalens Fellestiltak-Bedriftsutvikling
- Knudsen, H. 1997. "Mentor leadership and theory building in practice". In: Gustavsen, B., Colbjørnsen, T., Pålshaugen, Ø. (eds.). *Development coalitions in working life*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Knudsen, H., Garmann Johnsen, H. C. 2001 "The Agder module". In: Gustavsen, B., Finne, H., Oscarsson, B. (eds.). *Creating connectedness. The role of social research in innovation policy*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Kvadsheim, H., Lindøe, B., Hansen, K. 2001. *Arbeidsmiljø i bedriftsutviklingen*. Skarnes: Compendius Forlag
- Latour, B. 1987. *Science in action*. Milton Keynes: The Open University Press.
- Latour, B. 1996. *Aramis, or the love of technology*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Levin, M., Borgen, E., Gjersvik, R., Klev, R., Munkeby, I., Rolfsen, M., Sæbø, H.J. 1997. "Integrating engineering and social science knowledge in participative enterprise development". In: Gustavsen, B., Colbjørnsen, T. And Pålshaugen, Ø. (eds.): *Development coalitions in working life*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Lundquist, K. 2000. *Perspektiv på nätverkssamhällets framväxt - mot en ny ekonomi och en ny arbetsvärld*. Stockholm: Nutek
- Lundvall, B. Å. (ed.) 1992. *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. London. Pinter
- Lysgaard, S. 1961. *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Maccoby, M. 1976. *The gamesman*. New York: McGraw-Hill
- Masuda Foundation. 1992. *Japanese systems: An alternative civilization?* Yokohama: Sekotac
- McCarthy, T. 1976. *The critical theory of Jurgen Habermas*. Cambridge, Mass.: MIT Press
- McCarthy, T. 1996. "Pragmatizing communicative reason". In: Toulmin, S., Gustavsen, B. (eds.): *Beyond theory: Changing organisation through participation*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Morgan, G. 1986. *Images of organization*. Beverly Hills: Sage. Norsk utg. v/Gjestland, D. 1988. *Organisasjonsbilder*. Oslo: Universitetsforlaget
- Naschold, F. 1993. "Organisation development: National programmes in the context of international competition". In: Naschold, F. et al. *Constructing the new industrial society*. Assen: van Gorcum

- Nelson, R. R., Winter, S. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Nonaka, I. 1994. "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, 5: 375-387
- Nowotny, H., Scott, P., Gibbons, M. 2001. *Re-thinking science. Knowledge and the public in an age of uncertainty*. Oxford: Blackwell.
- Nygaard, K., Bergo, O. 1974. *Planlegging, styring og databehandling*. Oslo: Tiden
- Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. New York: Doubleday
- Porter, M. 1987. *The competitive advantage of nations*. London: McMillan
- Pugh, D., Hickson, D. J., Hinings, D. R. 1969. "An empirical taxonomy of work organization". *Administrative Science Quarterly*, 14: 115-126
- Putnam, R.D., 1996. *Den fungerande demokratin. Medborgarandans rötter i Italien*. Stockholm: SNS Förlag
- Pålshaugen, Ö. 1988. "Wie kann eine Aktionsforschungsstrategie in die Praxis umgesetzt werden? Eine Beispiel aus die Norwegische Automobilbranche". In: Fricke, W., Jäger, W. (Hg): *Sozialwissenschaften und Industrielle Demokratie*. Bonn: Neue Gesellschaft
- Pålshaugen, Ö. 1995. "A Norwegian programme of action research for participative Democracy". I: Eikeland, O., Finsrud, H. D. (red.). *Forskning og handling. Søkelys på aksjonsforskning*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttets skriftserie nr 1, 1995
- Pålshaugen, Ø. 1997. "Organization development through development organization". In: Gustavsen, B., Colbjørnsen, T., Pålshaugen, Ø. (eds.). *Development coalitions in working life*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Pålshaugen, Ö. 1996. "This is not the whole story. On the demand for scientific reports of action research". In: Toulmin, S., Gustavsen, B. (eds.). *Beyond theory - changing organisations through participation*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Pålshaugen, Ö. 1998. *The end of organization theory?* Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Pålshaugen, Ö. 2002. "Discourse democracy at work – on public spheres in private enterprises". *Concepts and Transformation* 7(2) (forthcoming)
- Pålshaugen, Ø, Qvale, T. U., Engelstad, P. H. 2001. "The Work Research Institute module". In: Gustavsen, B., Finne, H., Oscarsson, B. (eds.). *Creating connectedness. The role of social research in innovation policy*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Qvale, T. U. 1994. "The case of SBA: The Norwegian work life centre". In: Kauppinen, T., Lahtonen, M. (eds.): *National action research programmes in the 1990s*. Helsinki: Labour Policy Studies, 86: 157-176
- Qvale, T. U. 2000. "FNDP: "Utviklingskoalisjon som metode for kunnskapsutvikling og spredning i ett grep". I: Pålshaugen, Ø., Qvale, T. U. (red.) *Forskning og bedriftsutvikling – nye samarbeidsforsøk*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Qvale, T. U. 2000. *"INPRO": An interdisciplinary phd program in process industries to change the education of engineers as well as the relationship between university and industry*. Istanbul: Sabanci University

- Räftegård, K. 1998. *Pratet som demokratisk verktøy*. Göteborg: Gidlunds Förlag
- Reason, P., Bradbury, H. (eds.) 2000. *Handbook of action research*. London: Sage
- Reve, T. 1994. "Skandinavisk organisasjon og ledelse. Fra konkurransefordel til konkurranseulempe?" *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 34(4); 568-582
- Roethlisberger, F., Dickson, W. J. 1939. *Management and the worker*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Rolfesen, M. 2000 (red.). *Trendenes tyranni*. Bergen: Fagbokforlaget
- Schwandt, T. 1996. "End of criteriology?" *Qualitative Inquiry*, 2(1): 36-52
- Scott, J. C. 1998. *Seeing like a state: How certain schemes to improve the human condition have failed*. London/New Haven: Yale University Press
- Shotter, J. 1964 *Conversational realities*. London: Sage
- Shotter, J., Gustavsen, B. 1999. *The role of dialogue conferences in the development of learning regions: Doing from within our lives together what we cannot do apart*. Stockholm: Centre for Advanced Studies in Leadership, Stockholm School of Economics
- Simon, H. 1947. *Administrative behaviour*. New York: McMillan
- Snow, C. C., Hanssen-Bauer, J. 1993. *Norvestforum evaluation report*. Oslo: Centre for the Quality of Working Life
- Sommerhoff, G. 1969. *Analytical biology*. London: Oxford University Press.
- Storper, M. 1997. *The regional world: Territorial development in a global economy*. London: Guildford
- Stortingsmelding nr. 31, 1996-97: Om distrikts- og regionalpolitikken
- Svensson, L., Jacobsson, E., Åberg, C. 2001. *Utvecklingskraften i nätverk. Om lärande mellan företag*. Stockholm: Santéns Förlag
- Thorsrud, E., Emery, F. E. 1964. *Industrielt demokrati*. Oslo: Universitetsforlaget
- Thorsrud, E., Emery, F. E. 1969. *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum
- Toulmin, S. 1958. *The uses of argument*. Cambridge: The Cambridge University Press
- Toulmin, S. 1990. *Cosmopolis. The hidden agenda of modernity*. New York: McMillan
- Toulmin, S. 1996. "Concluding methodological reflections". In: Toulmin, S., Gustavsen, B. (eds.) *Beyond theory - changing organisation through participation*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins
- Toyoda, E. 1987. *Toyota - 50 years in motion*. Tokyo/New York: Kodansha
- Tønnessen, T. 2000. "BU konferansen". I: Pålshaugen, Ø., Qvale, T. U. (red) *Forskning og bedriftsutvikling – nye samarbeidsforsøk*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Weber, M. 1975: *Roscher and Knies: The logical problems of historical economics*. New York: The Free Press.
- White, M. 2000. *Leonardo. The first scientist*. London: Abacus
- Wittgenstein, L. 1953: *Philosophical investigations*. London: Blackwell

Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. 1990. *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates