



UTVIKLING I EGEN REGI



EN STUDIE AV HASVIK I UTVIKLING KF I SPENNINGSFELTET MELLOM EFFEKTIVITET OG DEMOKRATI

Grete Kathrine Jacobsen

Masteroppgave i samfunnsplanlegging og kulturforståelse
Institutt for planlegging og lokalsamfunnsforskning
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Tromsø
Våren 2009



UTVIKLING I EGEN REGI

EN STUDIE AV HASVIK I UTVIKLING KF I SPENNINGSFELTET
MELLOM EFFEKTIVITET OG DEMOKRATI

Grete Kathrine Jacobsen

Masteroppgave i samfunnsplanlegging og kulturforståelse
Institutt for planlegging og lokalsamfunnsforskning
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Tromsø
Våren 2009

Forsidefoto av Grete Kathrine Jacobsen: ”*Hasvik – et fiskeriavhengig øysamfunn i nord*”.

Forord

Der fikk jeg endelig satt punktum for et omfattende og lærerikt prosjekt, og jeg har veldig mange å takke i den forbindelse.

Den aller største takken går til hasviksamfunnet. Jeg har blitt tatt imot på en fantastisk måte, og jeg har blitt utrolig fascinert over menneskene i kommunen: Dere er rett og slett noe for dere selv! Jeg har blitt kjempeglad i dere og i den fantastiske flotte øyen deres. Jeg vil takke alle informantene mine som har prioritert en prat med meg i en hektisk hverdag. Jeg har lært mye av dere! Og takk til Ann Mari som jeg jobbet tettest med da jeg jobbet i HUT. Du har vært positiv og imøtekommende fra første til siste dag!

De aller beste ønsker for Hasvik kommunes fremtid.

Takk til Torill Nyseth som har behersket veiledningskunsten til fulle.

Takk også til prosjektet "Innovative Bygdemiljø. Kollektivt entreprenørskap i et bygdesamfunn" for tilskudd (20 000,-).

Ruth. Jeg skylder deg en kjempestor takk for grundig gjennomlesning. Du gjorde en fantastisk innsats! Og Susanne, takk for at du alltid viser interesse for ethvert prosjekt jeg begir meg ut på. Det har vært artig å diskutere med dere begge to!

Ellers er jeg veldig takknemlig for innspill og tilbakemeldinger fra: Andreas, Elin, Siv, Nina, Elisabeth, Ingrid, Silje og Trondar. Tusen takk! Ellers takk til alle studiekamerater opp gjennom årene for veldig fine faglige og sosiale stunder.

Takk fortjener også den fine familien min Mamma, Pappa, Elin, Nina og Hans Jørgen. Takk for at dere alltid støtter meg. Gleder meg til å se dere igjen til sommeren!

Sist men ikke minst: Thomas. Du er verdens beste kjæreste, og din støtte favner over det hele. Takk for oppriktig forståelse for at jeg har prioritert oppgaven dette semesteret. Jeg gleder meg veldig til vi får tid til å være kjæresten igjen!

Tromsø, 17.05. 2009

Grete

Innholdsfortegnelse

Forord	v
Innholdsfortegnelse	vii
Figurliste.....	viii
Tabelliste	viii
Kapittel 1: Introduksjon – tematikk og forskningsfelt.....	1
1.1 Innledning.....	1
1.2 En offentlig sektor i endring.....	2
1.3 Avgrensning og problemstilling.....	4
1.4 Organisering av oppgaven.....	5
Kapittel 2: Hasvik - et fiskeriavhengig øysamfunn	7
2.1 Innledning.....	7
2.2 Geografi.....	7
2.3 Næringsliv og befolkning.....	8
2.4 Et samfunn med tradisjon for å mobilisere?.....	9
2.5 ”Stiavhengighet” og Jantelov	10
2.5 Omstilling i kjølvannet av en krise	11
2.6 Det politiske liv og ”protestvalget”.....	13
2.7 Opprettelsen av Hasvik i Utvikling.....	15
Kapittel 3: Metodiske verktøy og erkjennelsesmessige fortrinn og utfordringer som aktør i eget felt	17
3.1 Innledning.....	17
3.2 Kvalitativ forskningsmetodikk og case-studie	17
3.3 Møter med feltet og deltakende observasjon.....	19
3.4 Kvalitative forskningsintervjuer.....	20
3.5 Skriftlige kilder	22
3.6 Min situerhet og metodiske utfordringer.....	23
3.6.1 Aktør i eget felt	25
3.6.2 ”The observer is observed”	26
3.6.3 Finnes det objektiv kunnskap?	28
Kapittel 4: Styringsnettverk og implikasjoner for demokrati og effektivitet.....	31
4.1 Innledning.....	31
4.2 Fra government til governance.....	31
4.3 Nettverk og betydningen av tillit.....	33
4.4 Handlinger og identitetsdannelse	33
4.5 Innvirkninger på demokrati	34
4.5.1 Politisk styring av styringsnettverk	35
4.6 Innvirkninger på effektivitet.....	36
4.6.1 Effektivitet som institusjonell kapasitet	37
4.7 Demokrati og effektivitet: Uforenlige krav?.....	40
4.8 På vei mot en analyse	41
Kapittel 5: HUT og institusjonell kapasitetsbygging	43
5.1 Innledning.....	43
5.2 Det innovative Sørøya.....	43
5.3 Mobiliseringsressurser	45
5.3.1 Krisen, identitetsdannelse og virksomme historiefortellinger.....	45
5.3.1.2 Fortellingen om <i>utvikling i egen regi</i>	46
5.3.2 Ny arena – ny arbeidspraksis	50

5.3.3 Endringsagenter.....	54
5.4 Relasjonsressurser (sosial kapital)	56
5.5 Kunnskapsressurser (intellektuell kapital)	59
5.6 Effektivitet som institusjonell kapasitet – en oppsummering	62
Kapittel 6: Demokratiske implikasjoner.....	65
6.1 Innledning.....	65
6.2 HUT og demokratisk ansvarlighet	65
6.2 Gjennomsiktighet/åpenhet.....	67
6.3 Metastyring.....	68
6.3.1 Spenningsfylt kobling til folkevalgte aktører.....	70
6.4 Demokratiske muligheter	76
6.5 Demokratiske implikasjoner – en oppsummering.....	78
Kapittel 7: Oppsummering og avslutning.....	79
7.1 Oppgavens fokus	79
7.2 Hovedfunn i oppgaven	80
7.4 Effektivitet og demokrati: Konkurrerende krav?	82
7.6 Andre betraktninger.....	84
Litteratur.....	87
Andre kilder.....	89
Vedlegg 1: Valgfritt pensum SPL-3900.....	93
Vedlegg 2: Kartdata brukt til produksjon av kart over Sørøya	95
Vedlegg 3: Informasjon fra HUT sin virksomhet	97

Figurliste

Figur 2. 1 Kart over Hasvik kommune i Vest-Finnmark.	8
Figur 2. 2 Organiseringen av HUT.....	15
Figur 4. 1 Den parlamentariske styringskjeden.....	32
Figur 4. 2 Bygging av den institusjonelle kapasitet.	39
Figur 4. 3 Bygging av den institusjonelle kapasitet (justert variant).	40
Figur 4. 4 HUT - en felles arena.....	50

Tabelliste

Tabell 2. 1 Befolkningsutvikling Hasvik kommune 2002–2009	9
Tabell 2. 2 Andel arbeidsledige i befolkningen 2002–2008	9
Tabell 2. 3 Noen kjennetegn ved kriseinitierte og beredskapsbaserte omstillingsprosesser....	12
Tabell 2. 4 Kommunestyresammensetning Hasvik kommune 1991–2007.....	13
Tabell 3. 1 Oversikt over gjennomførte intervjuer.....	20

*Det er ikke noe som er så vanskelig å utføre,
har så liten sjanse til å lykkes,
eller er så farlig å håndtere
som innføringen av en ny tingenes tilstand.*

Machiavelli.

Kapittel 1: Introduksjon – tematikk og forskningsfelt

1.1 Innledning

I 2002 gjennomgikk fiskerikommunen Hasvik en alvorlig krise. Tre fiskeindustribedrifter som var motorer i næringslivet gikk konkurs samtidig og 110 arbeidsplasser gikk tapt. Fiskere ble tvunget til å levere fangsten andre steder, og det øvrige næringslivet fikk merke bedriftenes fravær av kjøp og tjenester. Krisen begynte raskt å tære på et allerede begrenset innbyggertall og Hasvik hadde store utfordringer i vente. På bakgrunn av dette fikk kommunen tilført ekstraordinære midler for å fremme nyskaping gjennom den såkalte *omstillingsbevilgningen*¹.

I denne oppgaven vil jeg fokusere på Hasvik i Utvikling som ble ansvarlig for gjennomføringen av omstillingsprogrammet. Hasvik i Utvikling, heretter forkortet HUT, ble organisert utenfor den kommunale basisorganisasjonen som et kommunalt foretak (KF). HUT representerte et brudd med etablert praksis ettersom man ikke tidligere hadde erfaring med slike selskapsdannelser i kommunen. I denne oppgaven vil jeg se nærmere på om, og i hvilken grad, en slik organisering var vellykket. Et viktig poeng vil være hvorvidt forskyvningen fra government til governance bidro til en effektiv næringsutvikling og et velfungerende demokrati i Hasvik.

En forskers valg av tema bunner som regel i en interesse. Jeg har lenge hatt et faglig og personlig engasjement for utkantsamfunn og bygdeutvikling. I Norge foregår det i dag en sentraliseringsprosess², og en rekke utkantsamfunn står overfor store omstillingsutfordringer. Omstillingsprosesser er derfor et grunnleggende fundament for samfunnsutvikling i slike kommuner. Jeg ble i 2006 tilknyttet forskningsprosjektet ”Innovative Bygdemiljø. Kollektivt entreprenørskap i et bygdesamfunn”³, og gjennom dette prosjektet fattet jeg raskt interesse for HUT og omstillingsprosessen i Hasvik.

¹Målsetningen med omstillingsprogrammet er å styrke næringsgrunnlaget i de aktuelle kommunene, og i arbeidet med omstilling blir det fokusert på et helhetlig samfunnsperspektiv. Kilde: *Veiledningshefte i omstillings- og nyskappingsarbeid*, Innovasjon Norge.

²SSB: Samfunnsspeilet, nr 2, 2007, *Sentralisering – årsaker, virkning og politikk*.

³Prosjektet er initiert av Nord-norsk landbruksråd i samarbeid med forskere fra Nordlandsforskning, Handelshøgskolen i Bodø og Universitetet i Tromsø. Hovedformålet med forskningsprosjektet er å få innblikk i hva som skal til for å skape levedyktige og fremtidsrettete bygdemiljø.

1.2 En offentlig sektor i endring

Med bakgrunn i at omstillingsansvarlige HUT ble organisert som et fristilt selskap vil jeg trekke linjer til nyere utviklingstrekk i offentlig sektor. I dagens samfunn har det nemlig vokst frem nye styringsmekanismer og samhandlingsmønstre, og det rigide skillet mellom offentlig og privat sektor har blitt mindre tydelig. Som det hyppig hevdes: Den politiske styring har utviklet seg *fra government til governance* (Sørensen og Torfing, 2005, Rhodes, 1997). Det innebærer ikke at government har *abdisert*, men at government ikke lenger har monopol på samfunnsstyring.

Forhandlingsrasjonaliteten og styring gjennom nettverk karakteriserer de nye styringsformene (Sørensen og Torfing, 2000). Utviklingen av alternative styringsmekanismer kan sees som et uttrykk for at den offentlige styringsrasjonaliteten oppfattes som lite fleksibel, noe som setter sine spor i organiseringen av den offentlige sektoren.

I faglitteraturen som omhandler endringer i offentlig sektor vises det gjerne til reformbølgen New Public Management (NPM). Denne ble først satt begrep på av Hood (1991) som i artikkelen *A Public Management for all Seasons?* viste til en internasjonal omstillingsprosess i offentlig sektor med elementer som mål og resultatkontroll, ny lederstil, fokus på effektivitet og ikke-innblanding fra politikere. Norsk offentlig sektor har i følge Christensen og Læg Reid (2001) tatt til seg og iverksatt reformene på en pragmatisk og forsiktig måte⁴. Dette fordi NPM og dets implisitte normer og verdier ikke er direkte kompatibel med de norske. Olsen (1996) fremhever også oljerikdommen som en forklaring.

På den annen side er *fristilling* et av de NPM-inspirerte verktøyene som i relativt stor utstrekning har fått fotfeste i Norge (Christensen og Læg Reid, 2001). En mer omstillingsdyktig, effektiv og handlekraftig offentlig sektor er noen av argumentene som støtter opp om fristilling som idé (Grønlie og Selle, 1998). Som Grønlie og Selle (1998) understreker er dette imidlertid ikke en verdinøytral organisasjonsform: ”*Fristilling innebærer endring i etablerte maktforhold, og de enkelte berørte aktører posisjonerer seg i forhold til fristillingsforslag og bevegelser i samsvar med egne interesser, institusjonell logikk og tradisjoner*” (Grønlie og Selle, 1998:17).

⁴ Dette til sammenlikning med for eksempel anglo-amerikanske land (Christensen og Læg Reid, 2001).

Fornyelsen av offentlig sektor innebærer nye betingelser for det representative demokratiet. Noen hevder at demokratiet i dag lever i beste velgående, andre derimot taler om demokratiets *retrett*. Sistnevnte tjener makt og demokratiutredningen som et eksempel på⁵. Østerud et al. (2003:295) konkluderer nemlig slik: ”*Den parlamentariske styringskjeden er svekket i alle ledd, valgkanalen er snevret inn, mens andre kanaler for deltakelse og påvirkning har videt seg ut*”. Makt og demokratiutredningen er en omfattende studie, og det er en rekke faktorer som utforskes og som utleder til denne konklusjonen. Blant disse fremheves økt benyttelse av *fristilling*: ”*Et skarpere formelt skille mellom politikk og administrasjon har i praksis trukket mer utøvelse av politisk skjønn over i ytre etater og fristilte virksomheter som ikke står til politisk ansvar, mens de politisk ansvarlige har mistet makt*” (Østerud et al., 2003: 290).

Maktutredningene fokuserer riktignok på fristilling på det *nasjonale* forvaltningsnivået, men selskapstenkningen har også fått sterkt fotfeste i kommunene. Kommuneloven av 1992 har gitt kommunene større rom for organisasjonsutforming, og ett av virkemidlene som benyttes er dannelse av selskaper (Ringkjøb et al., 2008). Andersen (2003) påpeker at det særlig er innen arbeidet med næringsutvikling at selskapstenkningen gjøres gjeldende lokalt. Fristilte selskaper hevdes å ha en rekke forlokkende egenskaper: Det kan drives mer effektivt og ressursene kan utnyttes bedre, muligheter til å ta selvstendige valg, økt fleksibilitet og det kan fattes raske beslutninger uten (alltid) å gå gjennom de politiske prosesser (Ringkjøb et al., 2008).

En rekke forskere peker på at vi i dag har gjennomgått et regimeskifte: En forskyvning fra et *omfordelingsregime* til et *utviklingsregime*. Det har blitt økt oppmerksomhet på innovasjon og ansvar for egen utvikling, parallelt med at omfordelingspolitikken har havnet i bakgrunnen (Onsanger, 2004, Amdam, 2005). Spilling (2002) peker på at interessen for innovasjon har økt kraftig de siste årene, og fremstår i dag som *den avgjørende* drivkraften for økonomisk utvikling. På bakgrunn av disse utviklingstrekkene kan det også trekkes linjer til *omstillingsbevilgningen*. Tradisjonelt hadde utfordringene knyttet til ensidige industristeder blitt løst gjennom *subsidiepolitikk*. Buvik-utvalget, som foreslo denne særskilte bevilgningen for ensidige industristeder, ønsket derimot at man skulle fremme en *egenbasert*

⁵ Makt og demokratiutredningen 1998-2003.

utviklingsstrategi gjennom å stimulere til nyskaping og entreprenørånd, samt styrke den lokale kompetansen (Jakobsen, 2004).

Debatten om den offentlige forvaltningen har vært preget av en dualisme mellom en byråkratisk og rigid offentlig sektor på den ene siden, og en mer dynamisk og nyskapende struktur på den andre (Amdam, 2005). Nye offentlige styringsverktøy kan sees i sammenheng med at fokus på ansvar for egen utvikling og innovasjon har kommet i forgrunnen. Vi får modeller som er avbyråkratiserte, avpolitiserte og mer fleksible, slik at de fremmer effektivitet og innovasjon. Disse modellene innebærer gjerne også at en søker å involvere private aktører i større grad. For kommuner med omstillingsstatus har fristilling, samt aktiv involvering av private aktører, blitt en utbredt måte å organisere omstillingsarbeidet på (Jakobsen et al., 2001). Andersen (1997:XIV) kommenterer i den sammenheng: "*Langt på vei lyktes denne politikken i å bygge opp et apparat som bygger sin legitimitet på profesjonelle kvalifikasjoner, ikke på politiske beslutninger*". Det fremstår i dag som et ideal å avpolitisere omstillingsprosessen gjennom et profesjonelt apparat der private aktører inngår som aktive medspillere. I Hasvik kommune valgte en også et fristilt apparat (KF), samt en avpolitisert profil ettersom majoriteten i styret representerte private aktører.

1.3 Avgrensning og problemstilling

Skal man forstå lokalpolitiske prosesser i dag må man i følge Andersen (2003) rette blikket mot skjæringsfeltet mellom den offentlige og private sektor. Organiseringen av omstillingsarbeidet i Hasvik innebar at private aktører i langt større grad enn tidligere ble premissleverandører i den næringspolitiske styringen. Sørensen og Torfing (2005), som betegner slike styringsstrukturer som *styringsnettverk*, mener at vi i dag vet for lite om hvordan disse fungerer i praksis og således hvilke effekter de har. De etterlyser flere *empiriske* studier, og da spesielt studier som også overveier de demokratiske implikasjonene.

Styringsformer under endring innebærer følgelig ikke at det *normative* grunnlaget for styring har blitt forandret. Demokrati og effektivitet er fortsatt avgjørende dimensjoner knyttet til

hvorvidt en styringsform høster legitimitet⁶ hos sine omgivelser. Disse to hensynene fremstilles imidlertid ofte som en *dualitet*: ”Forholdet mellom effektivitet og legitimitet blir lett en kilde til spenning i former for kollektiv problemløsning og styring som utvikler seg ved siden av de politisk/demokratiske institusjonene” (Andersen, 2008:131). Det er en utbredt holdning i litteraturen om styringsnettverk at de kan være effektive og handlekraftige, men det er imidlertid ikke til å komme forbi at styringsnettverk også representerer demokratiske utfordringer.

Selskapstenkningen har fått sterkt fotfeste i norske kommuner. I Hasvik representerte dette en *utypisk* styringsmekanisme. Opprettelsen av HUT, og dermed en forskyvning fra government til governance, medførte et brudd med den etablerte praksisen. Det overordnede spørsmålet blir derfor: Hvor vellykket var denne organiseringen? I denne avhandlingen ønsker jeg å rette søkelyset mot *effektivitet* på den ene siden og *demokrati* på den andre. Var disse hensynene forenlig med hverandre, eller havnet de på kollisjonskurs?

I arbeidet med næringspolitikk har folkevalgte tradisjonelt hatt stort handlingsrom og mulighet til å markere seg overfor velgerne. Dette politikkfeltet er nemlig ikke gjenstand for lovregulering. I Hasvik overtok HUT dette politikkfeltet i 2002. Det neste spørsmålet blir derfor hvordan koblingen mellom HUT og det representative organet fungerte.

Problemstillingen min lyder som følgende:

I hvilken grad bidro styringsnettverket HUT til en effektiv næringsutvikling og et velfungerende demokrati i Hasvik Kommune?

Jeg vil i denne avhandlingen altså vektlegge den mulige spenningen mellom effektivitet og demokrati. Problemstillingen vil bli ytterligere operasjonalisert senere i oppgaven.

1.4 Organisering av oppgaven

Oppgaven er disponert på følgende måte: I dette kapitlet har jeg presentert utgangspunktet for oppgaven. I *kapittel 2*, presenterer jeg konteksten, nemlig en beskrivelse av det empiriske

⁶ Med legitimitet forstår jeg følgende: At en organisasjon har legitimitet betyr at andre har tillit til at den handler med utgangspunkt i akseptable verdier og normer (Gran, 1997).

nedslagsfeltet mitt. *Kapittel 3* vil bli viet drøftinger og refleksjoner rundt metode. Enhver studie vil bygge på bestemte metodiske valg som kan legge føringer på resultatene. Jeg vil derfor i mitt metodekapittel vise bakgrunnen for mine vurderinger og refleksjoner rundt disse. Jeg diskuterer også de metodiske utfordringene knyttet til at jeg etter hvert gikk inn som aktør i eget felt. I *kapittel 4* vil jeg legge frem det teoretiske utgangspunktet som vil danne grunnlag for analysen min. *Kapittel 5 og kapittel 6* utgjør oppgavens hjerte. Her vil jeg foreta en analyse på bakgrunn av problemstillingen og det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. I kapittel 5 vil effektivitet bli viet fokus, mens det i kapittel 6 rettes fokus mot demokrati. Avslutningsvis, i *kapittel 7*, vil jeg oppsummere hovedfunnene og runde av med noen refleksjoner rundt disse.

Kapittel 2: Hasvik - et fiskeriavhengig øysamfunn

2.1 Innledning

Jeg vil nå beskrive det empiriske nedslagsfeltet mitt. Hansen og Grønlund (1999) peker på at stedsspesifikke, interne forhold kan ha betydning for steders *omstillingspotensial*. Derfor vil jeg ta for meg egenskaper ved hasviksamfunnet som kan legge en *demper* for nyskaping og omstilling, og de trekk som står i motstykke til disse og innebærer *muligheter* for nyskaping og omstilling. Jeg vil også beskrive den partipolitiske situasjonen i kommunen, samt hva HUT oppsto på bakgrunn av og kort om hvordan HUT var organisert.

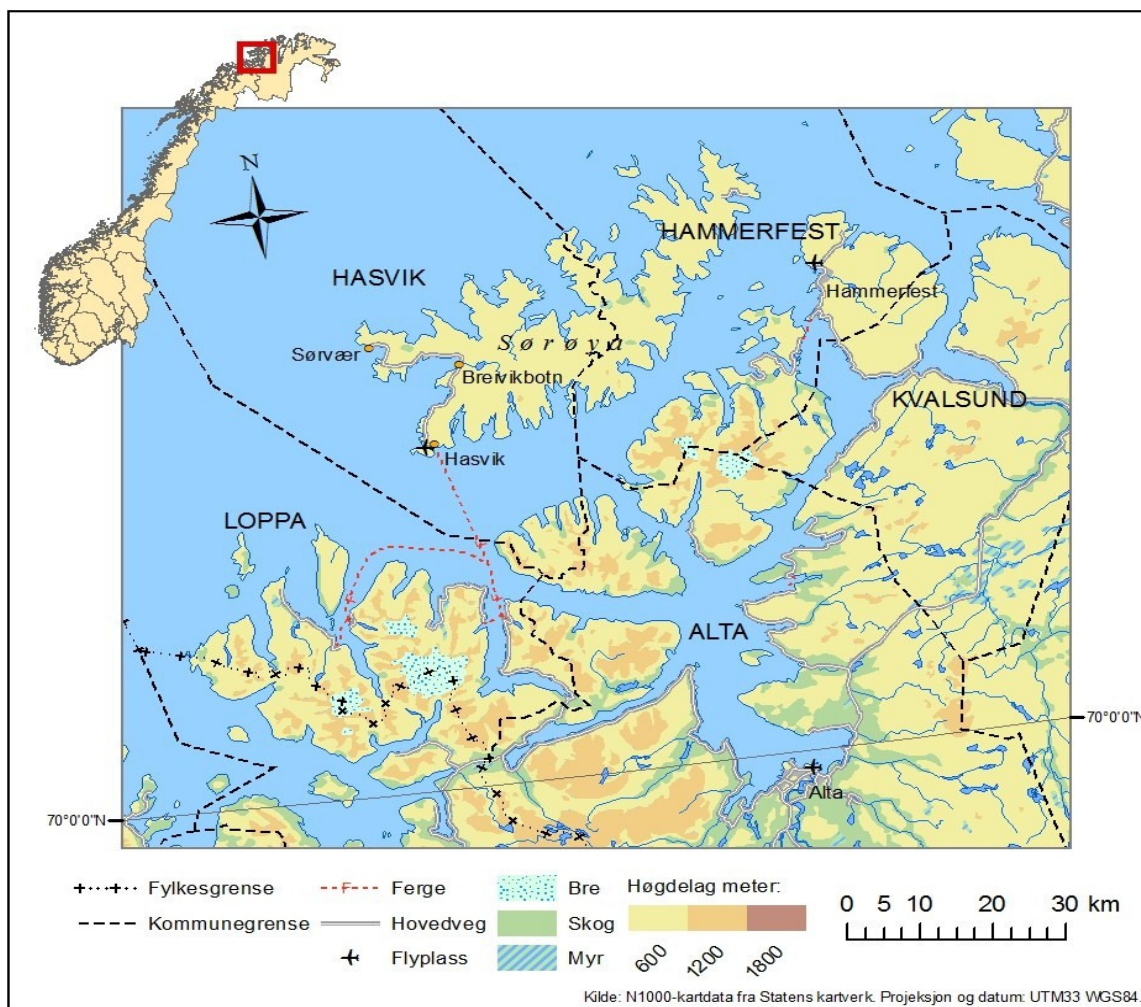
2.2 Geografi

Hasvik kommune har beliggenhet på Sørøya i den vestlige delen av Finnmark fylke. Sørøya er Norges fjerde største øy (816 km²), og er delt mellom Hasvik kommune og Hammerfest kommune⁷. 93 prosent av befolkningen på Sørøya bor i Hasvik kommune. Sørøya er en vakker og frodig øy, og beskrives ofte som ”den grønne øya i nord”. Befolkningen i Hasvik er i hovedsak konsentrert på de tre tettstedene Sørvær, Breivikbotn og Hasvik. *Hasvik* er senteret for kommunikasjon. Her er det flyplass, fergeforbindelse til Øksfjord, samt hurtigbåt til Hammerfest. Helsesenteret finnes også her, og det er tettstedet Hasvik som befolker flest. I *Breivikbotn* ligger kommuneadministrasjonen. *Sørvær* er det minst befolkete området og karakteriseres gjerne som et ”typisk” fiskevær. Det er skole og kirke på alle tre plassene⁸.

Sørøya er en av Norges mest kjente havfiskedestinasjoner og markedsføres under profilen ”Sørøya – Storfiskens rike”. Havfiskefestivalen og Sørøydagene er viktige årlige begivenheter. Gerrard (1999) peker på at festivaler fungerer som viktige identitetsmarkør for lokalsamfunn, noe som også gjelder for Hasvik.

⁷ Store norske leksikon SNL. Redaksjonell artikkel *Sørøya*.

⁸ Hasvik kommunes hjemmeside. Redaksjonell artikkel, *Om Sørøya*.



Figur 2. 1 Kart over Hasvik kommune i Vest-Finmark⁹.

2.3 Næringsliv og befolkning

Hasvik har nærhet til Barentshavet – et av verdens rikeste havområder. Grunnet sin øybeliggenhet er Hasvik relativt isolert i forhold til andre og større arbeidsmarkeder. Fiskeri er hovednæringen i kommunen. Konkursen i 2002 illustrerte hvor sårbar Hasvik er for svingninger i akkurat denne viktige næringen. Som Tabell 2.1 viser medførte konkursen et negativt utslag på folketallet. Fra 2002 til 2009 har folketallet blitt redusert med omlag 18,1 prosent. 2002 markerte et år med høy arbeidsledighet i Hasvik. Frem til 2008 viser tabell 2.2 at arbeidsledigheten ble redusert, noe som nok må sees i sammenheng med den negative folketallsutviklingen.

⁹ Statens kartverk, N1000 kartdata, lastet ned fra Norge digitalt www.geonorge.no (se vedlegg 2).

Tabell 2. 1 Befolkningsutvikling Hasvik kommune 2002–2009

Årstall	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Befolkningstall	1204	1184	1107	1095	1049	1033	1005	998	970

Kilde: www.ssb.no

Tabell 2. 2 Andel arbeidsledige i befolkningen 2002–2008

År	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Arbeidsledige, prosentandel.	3,16	6,4	3,7	4,5	4,2	3,1	2,5	2,47

Kilde: www.ssb.no

2.4 Et samfunn med tradisjon for å mobilisere?

Hasviksamfunnet synes å ha ressurser som kan *muliggjøre* omstilling og nyskaping, nemlig det jeg vil karakterisere som en mestrings- og mobiliseringsevne. Dette er nemlig noe de har demonstrert ved flere anledninger tidligere.

Mobiliseringsevnen kommer blant annet til uttrykk gjennom et sterkt sivilsamfunn. Et antall på omtrent 40 lag og foreninger er høyt med tanke på et begrenset innbyggergrunnlag¹⁰. Hasviksamfunnet har også tidligere vært rammet av konkurser og derav høy arbeidsledighet. Et sterkt sivilsamfunn har hatt en viktig buffer-funksjon når samfunnet har gjennomgått kriser. Dette kan man se ved at en rekke lag og foreninger da har mobilisert og fungert som samlende arenaer.

Egenskaper som solidaritet og storstilt engasjementet for lokalsamfunnets overlevelse, gir seg utslag i en mestrings- og mobiliseringsevne når kriser oppstår. Et eksempel på dette er hvordan det i Sørvær ble iverksatt et kollektivt spleiselag for å få opp igjen fiskebruket etter konkursen. Dette ble flere ganger formidlet i media, og reportasjene ga preg av at holdningen var at man skulle ”klore seg fast”. Eivind Merok, som har mangeårig tilknytning til hasviksamfunnet, karakteriserer solidariteten og engasjementet slik:

”Men folk på Sørvær lot seg heller ikke denne gang knekke av over et år i uviss venting på ny virksomhet i den hypermoderne filetfabrikken og på fiskemottaket. Da investorene uteble, startet folk selv en storstilt innsamlingsaksjon for å reise den nødvendige startkapital (...). Arbeidsledige sørværingene gikk foran, skrapte bunnen av egne slunkne pengekister, og appellerte til mennesker med tilknytning og kjærlighet til stedet. Sørvær Invest A/S ble dannet og klarte å reise 1 million kroner i private midler. Dette ble et av de nødvendige bidrag for å realisere den nye bedriften, Aafjord Seafoods

¹⁰ Hasvik kommunes hjemmeside. Redaksjonell artikkel, *Lag og foreninger*.

A/S, som startet opp våren 2003. Sørvær Invest A/S består ikke bare av vanlige folks sparepenger. Selskapsdannelsen symboliserer en tro på egne krefter, lokal erfaring og kunnskap knyttet til hav og fisk, sted og landskap. Den viser dessuten fram noe av den enorme kraft og solidaritet som ligger i samfunn som Sørvær" (Merok 15.09.2004).

Kommunen har blitt viet oppmerksomhet i forskningsøyemed tidligere. Et eksempel på dette er i forbindelse med "kystkvinneaksjonen" som oppsto i kjølvannet av fiskerikrisen i 1989 (Gerrard, 1995, 2003):

"Den 18.april 1989 ble det sendt ut en melding fra Fiskeridirektøren om stopp i fisket etter norsk arktisk torsk. Etter noen ukers fiskestopp, og utallige protester samt kommentarer til disse fra fiskeriminister og statsminister, kom Sørøy-kvinnene med Hanne Nilssen i spissen på banen. De sendte ut en pressemelding der de så situasjonen «fra kjøkkenvinduet», som de selv sa. De pekte på konsekvensene, ikke bare for fiskerne, men også for fiskerfamiliene. Deres ektemenn var blitt arbeidsledige, regningene tårnet seg opp og fortvilelsen økte. Det var på tide at fiskebåten og fiskerhusholdet ble sett i sammenheng, sa de" (Gerrard, 2003:34).

Kystkvinneaksjonen lyktes med å formidle sitt budskap gjennom media, samt seminar- og møtevirksomhet (Gerrard, 2003). Kystkvinneaksjonen endte til slutt opp med "Prosjekthuset". Intensjonen med "Prosjekthuset" var at man gjennom ulike tiltak og aktiviteter skulle bidra til "hjelp til selvhjelp" knyttet til de negative ringvirkningene fiskerikrisen medførte (Johansen 1998). Tilblivelsen av "Prosjekthuset" er et eksempel på hvordan en krise har aktivisert og mobilisert, heller enn passivisert.

I denne sammenhengen kan det trekkes linjer til Gerrard og Balsvik (1999) som understreker at kvinner langs norskekysten alltid har spilt en sentral rolle i vedlikehold og endring av samfunnet. En annen som understreker kvinnes betydning i hasviksamfunnet er Ellingsen (2001) som i en rapportering fra arbeid med kompetanseutvikling i Hasvik tar i bruk begrepet "kreative kvinner" om de kvinnelige pådriverne i samfunnet. "Kreative kvinner" er også en betegnelse som gjøres relevant i min avhandling.

2.5 "Stiavhengighet" og Jantelov

Utnyttelse av naturressurser kan resultere i det som betegnes som *ensidige industristeder* (Hansen og Grønlund, 1999). Næringslivet i Hasvik har vært dominert av høsting av de rike fiskeriressursene. Begrepet "stiavhengighet" benyttes for å illustrere at den økonomiske utviklingen følger visse *spor* (Fløysand, 2004). Det kan argumenteres for at den næringsmessige produksjonen i Hasvik, med fiskeindustribedrifter som primus motor i

samfunnet, har bidratt til utviklingen av en lønnsarbeider-kultur (”gå på bruket og hev din lønn”). Det sies typisk om hasviksamfunnet at ”stikker du hodet ditt frem, så får du det kappet av”. Janteloven hadde en stor plass i fortellingene til mange av de næringsaktørene jeg samtale med under feltarbeidet, og spesielt hos dem som frontet nyskapende prosjekter. Lønnsarbeider-kulturen kan muligens ha skapt en likhetstankegang, som i neste omgang kan ha gitt liten toleranse for nyskaping og det å ”stikke hodet fram”. Vatne (2004) viser til at det på bakgrunn av ”stivhengighet” kan oppstå sterke motkrefter som søker å forhindre omstilling.

Støtte for at Janteloven virker som en negativ kraft, kan man også finne ved å vise tilbake igjen til Johansen (1998) sin studie av ”Prosjekthuset”: *”At Hanne Nilsen har kjempet mye i motvind både under Kystkvinneaksjonen og da hun drev Prosjekthuset er nok ikke til å stikke under en stol (...) prisen hun personlig har måttet betale er høy”* (Johansen, 1998:68). For å illustrere dette kunne Hanne Nilsen vise til ubehagelige episoder, eksempelvis da hun fikk en mindre hyggelig telefonoppringning midt på natten:

”Du din feite kjerring trenger ikke å bekymre deg for at fiskerikrisen fører til at du ikke får nok mat, for du er feit nok fra før. Men hvis du er så sulten kan du gå ut på trappa, for der ligger det både brød og margarin’. Etter at personen i telefonen hadde lagt på gikk jeg ut på trappa, og der lå et brød og en pakke margarin. Denne telefonen var bare den første i en lang rekke av ubehagelige oppringninger. I denne perioden ringte ofte telefonen midt på natten, men da jeg tok av røret var det ingen i den andre enden. Den dag i dag vet jeg ikke hvem det var som ga meg denne lite hyggelige meldingen, og ikke vil jeg vite det heller. Men det er tydelig at det var noen som ikke likte at jeg hadde tatt initiativet til å etablere Kystkvinneaksjonen, og at jeg ønsket å fortsette arbeidet” (Johansen, 1998:68-69).

Fortellingen demonstrerer styrken i hvilke negative ringvirkninger som kan oppstå dersom man ”stikker hodet frem”. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at det skapes negative ringvirkninger dersom en er synlig og/eller går i spissen for nye prosjekter. Under mitt feltarbeid beskrev en næringsaktør, som var involvert i nyskapende prosjekter, følgende:

”Jeg føler på det om ikke hver dag, så ganske ofte, for eksempel kommentarer som ’la oss gjøre det vanskelig’, og glede over at noe går i dass. Man velger bort en del av seg selv ved å velge å ha en rolle som gründer eller næringsaktør her ute (...) Jeg føler det er litt sånn kommunistisk, alle venter at noen skal komme og gjøre noe, men når noen faktisk gjør det så blir det feil”.

2.5 Omstilling i kjølvannet av en krise

Det er viktig å forstå hva som var bakgrunnen for omstillingsprosessen i Hasvik. Fiskeindustribedriftene i kommunen var eid av det Tromsø-baserte konsernet HR Sea

Products AS (HR-gruppen). Moderbedriften i Tromsø gikk konkurs, og dro med seg alle underbedriftene¹¹. Avhengighet til fiskeriene har medført en rekke opp- og nedturer gjennom historien, men denne krisen opplevde mange som *ekstra tøff*:

”Det som jeg tror var sårbart for Hasvik kommune i 2002 var at ved den forrige konkursen så flyttet det kanskje 150 mennesker av 1400, mens denne konkursen så flyttet det kanskje 250 mennesker. Når 250 flytter fra 1250 så er det bare 1000 innbyggere igjen, og 1000 er liksom en sånn grense i forhold til kommunale overføringer og sånn, så da begynte vi å nærme oss ’point of no return’. Jeg tror det var derfor denne konkursen opplevdes så mye mer dramatisk enn den forrige”¹².

Konkursen fikk en rekke følgeeffekter, og *andelen* som flyttet var stor. Mange fremhevet at konkursen gjorde ekstra sterkt inngripen på tettstedet Sørvær. Bedriften i Sørvær var den som sysselsatte flest, parallelt med at Sørvær hadde det laveste innbyggergrunnet:

”Det gikk jo ekstremt hardt utover Sørvær, det var den største bedriften. Filetproduksjon og gode greier, og jenter fra Sverige og Finland, fullt av dem, det var damer til guttene, alle koste seg vel. Da trivdes folk. Og når alt det der plutselig forsvant over natten. Litt sånn som amerikanerne opplevde på 30-tallet”¹³.

Karlsen og Lindeløv (1998:9) skiller mellom *kriseinitierte* og *beredskapsbaserte* omstillingsprosesser:

Tabell 2. 3 Noen kjennetegn ved kriseinitierte og beredskapsbaserte omstillingsprosesser.

Type omstilling	Kriseinitiert	Beredskapsbasert
Situasjonsoppfatning	Unntakstilstand	Løpende prosess
Handlingsrom	Spontan mobilisering	Organisert mobilisering
Legitimitet	I kraft av konsekvens	Etableres kommunikatvt
Tid	Knapp ressurs	Ingen knapp faktor
Organisering	Styrt av tunge aktører	Forankret i institusjoner
Omstillingsmidler	Store og punktbaserte	Små og porsjonsvise

Overført til min case vil jeg argumentere for at Hasvik helt klart faller inn under kategorien ”kriseinitiert”. Omstillingsprosessen startet på bakgrunn av en allerede inntruffet krise, ikke et ”føre var” til en potensiell krise. Dette medførte at mobiliseringen ble spontan. Med 110 arbeidsledige over natten, opplevdes tiden som knapp: Nye arbeidsplasser måtte *raskt* erstatte de tapte.

¹¹ Hasvik i Utvikling, *Strategisk plan 2002-2008*.

¹² Intervju, næringsaktør.

¹³ Intervju, innbygger.

Konkursen ga betydelige negative ringvirkninger og grunnet kraftig økonomisk ubalanse havnet kommunen under ROBEK¹⁴. Det ble altså en utfordrende økonomisk situasjon for den kommunale organisasjonen i etterkant av konkursen. Sideløpende med dette fikk kommunen økonomiske midler øremerket til utviklings- og omstillingsarbeid. Med bakgrunn i en slik økonomisk situasjon ble HUT, som var ansvarlige for gjennomføringen av omstillingsprogrammet, på mange måter symbolet på ”pengesekken”.

2.6 Det politiske liv og ”protestvalget”

Jeg vil i det følgende gi et lite overblikk over den partipolitiske situasjonen i kommunen. Som jeg senere vil illustrere har dette påvirket hvordan koblingen mellom HUT og deler av det representative organet fungerte.

Jeg innleder med å vise en oversikt over kommunestyresammensetningen de siste valgperiodene:

Tabell 2. 4 Kommunestyresammensetning Hasvik kommune 1991–2007.

	1991	1995	1999	2003	2007
Det norske Arbeiderparti	9	10	10	6	8
Senterpartiet		3	3	8	6
Høyre	2	1	2	1	1
Sosialistisk Venstreparti	2	1	1		
Lokale lister	4	2	1		

Kilde: www.ssb.no

Helt fra Hasvik ble egen kommune og fram til valget i 2003 har Arbeiderpartiet alene hatt flertall i kommunestyret. Mange av mine informanter fortalte om Hasvik Arbeiderparti sin dominerende stilling i kommunen gjennom historien:

”Alt som har skjedd i Hasvik kommune har stort sett og tradisjonelt sett skjedd under Hasvik Arbeiderparti sin regi. Det er en veldig politisk kommune slik som jeg oppfatter det (...) så lenge jeg har bodd her har jeg opplevd Hasvik som veldig politisk styrt, med Hasvik Arbeiderparti og fagforeningen

¹⁴ ROBEK innebærer at en må ha godkjenning fra KrD for å ta opp lån og i forbindelse med leieavtaler. Kilde: Kommunal- og regionaldepartementet. Redaksjonell artikkel, *Register om betinget godkjenning og kontroll (ROBEK)*.

som liksom har gått i bakrommet og tatt de store beslutningene, og strødd de i kommunestyret og det offentlige rom, men så er egentlig beslutningene tatt på forhånd”¹⁵.

”Arbeiderpartiet ble så suverene at de tok alt som en selvfølge, og så suverene skal man aldri være, det er feil”¹⁶.

Valget til nytt kommunestyre i 2003 ble av mange betegnet som et ”protestvalg” mot det dominerende Ap-regimet. Senterpartiet ble valgets vinner og Geir Iversen overtok som ordfører for Sp. Han representerte da et brudd ettersom Hasvik for første gang fikk en ordfører fra et annet parti enn Ap. Iversen uttalte følgende i en reportasje i Finnmark Dagblad (FD)¹⁷:

”- Jeg tror at folk ønsker noe annet og noe nytt. Arbeiderpartiet har styrt siden Hasvik ble egen kommune, mener Iversen, og tror det er noe av årsaken til den voldsomme populariteten han selv og partiet opplever. - Jeg tror vi blir sett på som den muligheten folk har til å oppnå noe nytt. Arbeiderpartiet har hittil for det meste bare hørt på sine egne, og skal du oppnå noe så må du være medlem i partiet, sier Geir Iversen”.

Det skjedde altså et ”regimeskifte” i kommunen da Sp vant valget: *”Arbeiderpartiet har styrt kommunen i 40–50 år, så kom plutselig Senterpartiet og tok makten. Det var en helt ny parlamentarisk situasjon”*¹⁸. Sp hadde for første gang flertall i kommunestyret. Det som også gjør den politiske situasjonen i Hasvik interessant, er at en rekke politikere i Sp tidligere har vært medlemmer av Ap, men har av ulike grunner meldt seg ut. Følgelig er det en iboende motstand mot Ap hos mange av politikerne i Sp. Det har etter hvert utviklet seg en åpen konflikt mellom Ap og Sp:

”I Hasvik kommune er situasjonen spesiell. Her står de to partiene som er parhester sentralt, Senterpartiet og Arbeiderpartiet, steilt og uforsonlig mot hverandre. Det har de gjort gjennom hele siste kommunestyreperiode, etter at Senterpartiet gjorde rent bord ved siste valg. I perioden har rett nok en av representantene erklært seg som uavhengig, men ved konstitueringen tok Sp både ordfører og varaordfører, slik et rent flertall gir rett til. Men frontlinjene er ikke akkurat blitt mindre skjerpet i perioden, noe ikke minst Iversens varaordfører og sufflør Bjørnar Hågensen har sørget for gjennom saftige innlegg i FD og den lokale nettavisa Måsegget (...). Og for sikkerhets skyld har kampen vært krydret med både drapstrusler og ufine rykter fra anonyme kilder, senere identifisert som «bygdedyret». Et dyr som tross symbolsk brenning sankthansaften fortsatt glefser til i begge leire” (Jørstad 06.09.2007).

Ovenstående illustrerer styrken i denne politiske konflikten. Som det fremgår av analysen skulle ikke Sp sitt flertall i kommunestyret vare lenge. Etter et halvt års tid mistet Sp en

¹⁵ Intervju, styremedlem HUT.

¹⁶ Intervju, innbygger.

¹⁷ Finnmark Dagblad 21.03.03, *Voldsom oppslutning for Sp i Hasvik*.

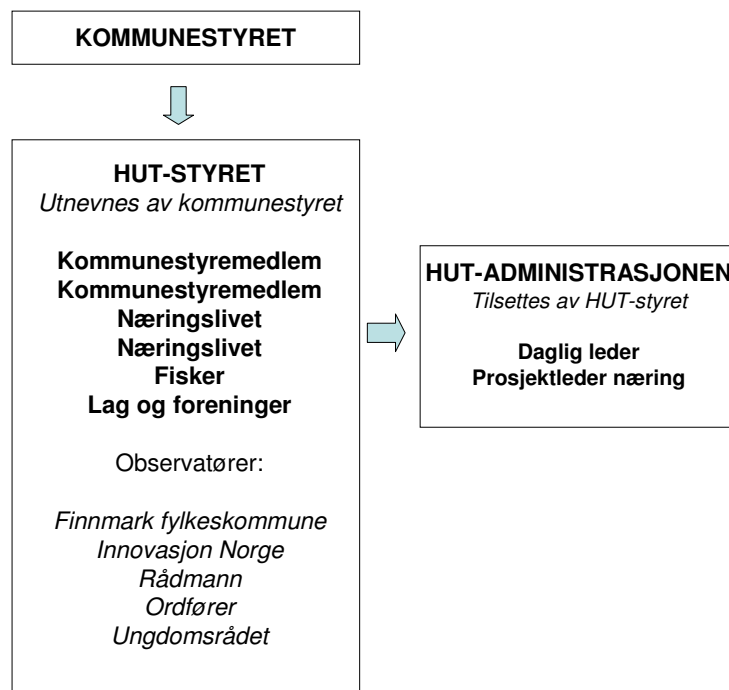
¹⁸ Intervju, politiker.

representant, og vedkommende erklærte seg partipolitisk uavhengig. Når det gjaldt det tredje partiet i kommunestyret denne valgperioden, nemlig partiet Høyre, oppfattet enkelte det slik: ”Høyre støtter Arbeiderpartiet i mange saker”¹⁹. Ap, sammen med representanten fra Høyre og den partipolitisk uavhengige representanten, hadde mulighet til sammen å utgjøre et flertall i politiske saker.

På bakgrunn av det foregående kan det argumenteres for at det er en betent partipolitisk situasjon i kommunen, og som vi senere skal se påvirket dette hvordan den politiske styringen av HUT fungerte.

2.7 Opprettelsen av Hasvik i Utvikling

Vi skal nå gå videre og se på organiseringen av HUT. Det er HUT som danner utgangspunkt for denne avhandlingen.



Figur 2. 2 Organiseringen av HUT

Kommunestyret utnevnte HUT-styret, og HUT-administrasjonen ble tilsatt fra dette styret. Majoriteten i styret representerte private aktører. Rådmann og ordfører hadde sammen med

¹⁹ Intervju, politiker.

andre samarbeidspartnere *observatørstatus*. Observatørene hadde ikke stemmerett, men tale- og forslagsrett²⁰.

Eva Husby, født og oppvokst på Sørvær, var daglig leder fram til september 2007. På det tidspunktet hun tiltrådte stillingen hadde hun bred erfaring gjennom politiske verv, samt at hun hadde jobbet som lærer og i andre jobber i offentlige sektor. Hun var den eneste ansatte i HUT frem til november 2004 da stillingen ”Prosjektleder næring” ble opprettet, og HUT da utgjorde to ansatte. Eva Husby var også en av frontfigurene til Ap i kommunen. Hun var varaordfører for Ap da Hasvik fikk omstillingsstatus. Ap vant valget i 2007 og hun ble da valgt til ordfører.

En konkret og operativ målsetning med omstillingsprogrammet har vært å erstatte de arbeidsplassene som gikk tapt grunnet konkursen i fiskeindustrien. Satsingsområder under omstillingsprosessen har vært fiskeri og havbruk, reiseliv, kompetanseutvikling, stedsutvikling og infrastruktur²¹. HUT hadde et bredt mandat, og har vært involvert i en rekke prosjekter innen alle disse områdene. Noen av de ”store” prosjektene HUT har vært involvert i, finansielt og som støttespiller, er følgende: Slow Food-prosjektet, Sørøya Sjømat, Reiselivssatsingen Sørøya – Storfiskens Rike og Strikkefabrikken på Kaia. HUT har også administrert et næringsfond hvor enkeltaktører og bedrifter kunne søke om midler. I tillegg har det blitt fokusert mye på mobilisering, blant annet via folkemøter og ”Vi vil-konferanser” (for ytterligere opplysninger om HUT sin virksomhet, se vedlegg 3).

²⁰ Hasvik i Utvikling, Strategisk Plan 2002-2008.

²¹ Hasvik i Utvikling, Strategisk Plan 2002-2008.

Kapittel 3: Metodiske verktøy og erkjennelsesmessige fortrinn og utfordringer som aktør i eget felt

3.1 Innledning

Hvilke(n) type data kunne bidra til å besvare problemstillingen min? Dette spørsmålet bringer oss over til refleksjoner rundt den metodiske fremgangsmåten. Valg av metode er avhengig av hva en ønsker å *belyse* (Wadel, 1991). Jeg undersøkte et enkeltstående case og forskningsmetodikken var kvalitativ. Dette vurderte jeg som den best egnede metoden til å besvare problemstillingen min. Det var vanskelig å operasjonalisere problemstillingen til enkle målbare indikatorer. Et eksempel er det som omhandler ”bidrag til en effektiv næringsutvikling”. Det kunne riktignok blitt operasjonalisert til antall nye arbeidsplasser. Jeg hadde imidlertid et ønske om å få en *helhetlig* forståelse av prosessen fremfor å studere smale effekter av HUT sitt virke. ”Bidrag til et velfungerende demokrati” kunne vanskelig latt seg operasjonalisere til konkrete målbare indikatorer. En kvalitativ tilnærming, fremfor en kvantitativ, var derfor mest hensiktsmessig i mitt tilfelle.

Jeg har triangulert mellom de ulike metodene 1) deltakende observasjon, 2) kvalitative forskningsintervjuer, og 3) skriftlige kilder. Mangfoldet ved et slikt design har hjulpet med å gi meg oversikt og dybdekunnskap. En særegenhet ved min forskning er at jeg på et tidspunkt gikk inn som aktør i feltet jeg studerte²². Dette medførte både fortrinn i form av utvidet forståelse, men også utfordringer knyttet til *tillit*. Jeg vil derfor beskrive og diskutere implikasjonene ved at jeg gikk inn som aktør i eget felt.

3.2 Kvalitativ forskningsmetodikk og case-studie

Et overordnet metodisk valg er hvorvidt en ønsker å benytte seg av en kvantitativ eller en kvalitativ forskningsmetodikk. Sistnevnte var et naturlig valg for mitt vedkommende, da den til forskjell fra den kvantitative i større grad åpner for meninger, motiver og forståelse. Mitt syn på kunnskap og praksis er at denne skapes gjennom mellommenneskelig samhandling,

²² Jeg takket ja til stillingen ”Prosjektleder næring” for perioden januar til desember 2008, da omstillingsprosessen var inne i den avsluttende fasen.

noe som harmonerer godt med den kvalitative metodikken (Fangen, 2004). Større fleksibilitet i valg av problemformulering og fremgangsmåte er et annet fortrinn.

En fordel med case-studier vil kunne være at forskeren blir mer åpen for uventede sammenhenger og for hva det empiriske materialet kan gi av nye erfaringer. Casestudium er velegnet i studier av styringsnettverk, da det her ofte er snakk om mange variabler og få enheter (Sørensen og Torfing, 2005). Case-studier kan ikke bidra til å danne lovmessige forklaringer, men som Sørensen og Torfing (2005:180) påpeker:

”De fleste samfundsvidenskabelige forskere har for lengst indset, at en kontekstuell basert viden med karakter af forståelse frem for forklaring er endemålet, og at casestudier rummer en enestående mulighed for virkelig at lære noget om verden ved åbent og konsekvent at forholde sig til den kompleksitet og de nuancer, som verden indeholder, og som man ofte overser i kvantitative surveyundersøgelser”.

Kvalitativ forskning kjennetegnes av en mer utforskende tilnærming, der problemstillingen ofte ikke er ferdig utformet før i *etterkant* av feltarbeidet (Fangen, 2004). Dette gjaldt også for mitt vedkommende. Med tanke på at jeg var tilknyttet forskningsprosjektet ”Innovative bygdemiljø” var jeg bundet til tematikk, men stod åpent til selv å definere fokus og problemstilling. Som et utgangspunkt for feltarbeidet hadde jeg definert følgende tema: *Hasvik i Utvikling og de innovative prosjektene i Hasvik*. Jeg ønsket å definere den spesifikke problemstillingen etter at jeg hadde gjort meg bedre kjent med empirien. Jeg ville starte mest mulig induktivt gjennom å ”la empirien tale”, samtidig som en definert tematikk sikret et visst fokus. Støtte for en slik fremgangsmåte kan vi finne ved å vise til Fangen (2004) som mener at idealet er å gå inn i feltet med et åpent sinn, samtidig som man nærmer seg det på en *hensiktsmessig* måte.

Det er viktig at stegene i forskningsprosessen gjøres eksplisitt slik at en annen person har mulighet til å vurdere reliabiliteten (påliteligheten) av tolkningene (Fangen, 2004). Forskningsopplegget mitt kan delvis fanges opp av metaforen *veien blir til mens man går*. Det bar preg av fleksibilitet, og jeg justerte opplegget underveis i prosessen i forhold til teori og data. Typisk for kvalitativ forskning er at de ulike aspektene i prosessen kan overlape hverandre: Analyse og tolkning skjer gjennom *hele* forskningsprosessen (Thagaard, 2004). Wadel (1991) anvender metaforen ”runddans” mellom teori, metode og data for å beskrive hvordan den kvalitative metoden ofte anvendes i praksis. Dette står i kontrast til den kvantitativt orienterte forskningen som kjennetegnes av et fastere opplegg. Jeg jobbet

parallelt med ulike kvalitative metoder gjennom feltarbeidet, noe som kalles for *triangulering* (Fangen, 2004).

3.3 Møter med feltet og deltakende observasjon

Jeg vil nå redegjøre for tilgangen til feltet jeg studerte. I løpet av min forskningsprosess har jeg hatt ulike møter med kommunen. Mitt innledende møte med Hasvik var i forbindelse med en Slow Food – konferanse arrangert på Sørvær mars 2007. Da jeg kom tilbake igjen to måneder senere for å gjennomføre mitt fem ukers lange feltarbeid, var jeg derfor ikke helt fremmed for en del mennesker. En sentral tematikk i metodelitteraturen handler om å få *innpass*, og et slikt innledende møte i forkant var til hjelp i så måte.

Under feltarbeidet bodde jeg først fire uker i Breivikbotn. Der var jeg lokalisert med nærhet til kommuneadministrasjonen og HUT sitt kontor. Deretter bodde jeg en uke på Sørvær, tidligere omtalt som det ”typiske fiskeværet”. Med utgangspunkt i en forståelse av deltakelse som allmenn sosial samhandling, uten å nødvendigvis utføre de samme handlingene som forskningssubjektene (Fangen, 2004), kan metoden min under feltarbeidet forstås som *deltakende observasjon*. I denne perioden hadde jeg jevnlig kontakt med HUT-administrasjonen og fikk dermed innblikk i deres daglige virksomhet og prosjektene de var involvert i. Jeg oppsøkte i tillegg andre relevante arenaer og aktører, ettersom jeg også ønsket å få kunnskap om *konteksten* HUT var en del av. For eksempel fikk jeg delta på møter i regi av grendelag og idrettslag. Jeg var også observatør på to kommunestyremøter under feltarbeidet.

I etterkant av feltarbeidet hadde jeg noen korte opphold i kommunen. Blant annet var jeg med å arrangere feltkurs til Hasvik som gikk over tre dager i oktober 2007. Formålet var å gi trening i praktisk samfunnsvitenskapelig arbeid. Kurset er obligatorisk for studenter ved Institutt for planlegging og lokalsamfunnsforskning.

Den ”boklige lærdom” står ikke spesielt høyt i kurs hos mange i Hasvik. Det å være kategorisert som *akademiker*, kanskje spesielt sammen med kategorien *søring* blir gjerne omtalt i negative vendinger. Dette oppfattet jeg som en del av en klassisk sentrum-periferi-konflikt, der sentrum gjerne defineres som ”akademikerne/byråkratene i Oslo”. Jeg opplevde

likevel at jeg fikk stor grad av aksept. Det kan ha hjulpet meg at jeg også kategoriseres som ”ung jente”, noe som kan ha virket ufarliggjørende. Det at jeg ga uttrykk for å være fascinert over kommunen, menneskene der, landskapet og naturen, kan også ha virket inn. Dette harmonerte etter alt å dømme godt med en sterk grad av lokal stolthet (patriotisme).

3.4 Kvalitative forskningsintervjuer

Med tanke på at jeg ikke kunne observere meg til *alt*, var intervjuene en viktig del av forskningsmetodikken. Samtidig innebar den deltakende observasjonen at jeg oppnådde kontakt med mine informanter som ikke *kun* var begrenset til intervjuet. Måseide (1997) hevder at intervjusituasjonen kan utgjøre en kunstig situasjon ettersom forskeren kan mangle kunnskap om det som fortelles. Måseide (1997:96) påpeker at det vil være styrkende å kombinere intervjuer med deltakende observasjon, ettersom “[a]lt ein informant fortel oss, må vi setje inn i ein meiningsberande kontekst”. På bakgrunn av Måseide (1997) sitt resonnement kan metodetrianguleringen min sies å ha vært nyttig. Et annet viktig poeng er at metodetriangulering virker styrkende på *validiteten* (Sørensen og Torfing, 2005). Med validitet menes hvorvidt en faktisk måler det en vil måle (Ringdal, 2001).

Tabell 3. 1 Oversikt over gjennomførte intervjuer.

HUT-administrasjonen	2 personer
Styremedlemmer HUT	4 personer
Kommuneadministrasjonen	1 person
Kommunestyret	5 personer
Næringsaktører	9 personer
Eksterne samarbeidspartnere	3 personer
Andre innbyggere	3 personer
<i>Totalt 27 informanter</i>	

Intervjuene varte mellom 30 minutter og to timer hver. I tillegg til disse intervjuene hadde jeg en rekke uformelle samtaler som har virket inn på forståelsen min. Intervjuene bar preg av et mangfold med tanke på at det ble tatt opp veldig mange temaer: Hasvik som samfunn, politiske forhold, det historiske Hasvik, Hasvik som omstillingskommune, om nyskappingsprosjekter og om HUT sitt virke. Det var flere årsaker til at jeg valgte en slik bred tilnærming. For det første var jeg nysgjerrig og ønsket å åpne meg for feltet. Jeg ønsket også å legge flere variabler til grunn i den påfølgende analysen. Gjennom å tilstrebe en bred fremgangsmåte og et bredt informasjonstilfang kunne jeg også sikre en viss tverrfaglighet. En annen hensikt var at jeg ønsket å gi rom for at den intervjuede fikk fortelle *sin* historie.

Intervjuene fikk mer karakter av en *samtale* heller enn en ”utspørring”, noe de opplevde som tillitsvekkende. Jeg benyttet meg ikke av noen intervjuguide, men sørget for at jeg kom innom de relevante temaer. En fordel med ikke å bruke intervjuguide var at det ga større rom for at nye temaer kunne dukke opp underveis. Dette viste seg ofte å være viktig. En ulempe var at en del av intervjuene ikke i tilstrekkelig grad belyste den problemstilling jeg til slutt endte opp med. Dette var likevel viktige intervjuer for å få den helhetlige forståelsen, og har slik vært *indirekte* viktige for analysen. En manglende intervjuguide medførte at vi ”mistet tråden” i enkelte av intervjuene. En intervjuguide kunne i slike tilfeller vært til hjelp for å styre intervjuet.

Jeg hadde ikke avtalt intervju med noen i forkant av feltarbeidet. Med HUT som et tematisk utgangspunkt ønsket jeg naturligvis å intervju personer i HUT-administrasjonen og i styret. I tillegg ønsket jeg å snakke med næringsaktører og gründere, samt folkevalgte. Utvelgelsen av sistnevnte skjedde gjennom ”snøballmetoden”²³, ved at jeg ble gjort oppmerksom på personer underveis (Thagaard 2003). En ulempe med denne metoden var at jeg etterhvert oppdaget at jeg fikk mange informanter som opererte innenfor samme nettverk (Thagaard 2003) og diskurs²⁴. Jeg måtte derfor sørge for å få en større bredde i utvalget, og kombinerte følgelig snøballmetoden med et mer styrt valg av informanter.

Alle de intervjuede ble informert om at jeg tok opp intervjuet med båndopptaker (informert samtykke). Jeg introduserte intervjuene med å fortelle litt om hvem jeg var og om prosjektet mitt. På denne måten ble vedkommende kjent med mitt ”ærend”, noe jeg antok var viktig for tillitsrelasjonen oss i mellom. Dette ble gjort i korte trekk fordi jeg ikke ønsket å legge for mange føringer på intervjusamtalen. Det var ingen som ga uttrykk for ubehag vedrørende bruken av båndopptaker. Gjennomføringen av intervjuene gikk smidigere etter hvert som jeg opparbeidet meg mer kunnskap om kommunen. Da jeg ikke ønsket å legge svarene i munnen på motparten kunne enkelte spørsmål få karakter av å være litt ”naive”. Under intervjusamtalene måtte jeg derfor være bevisst på å stille gode, men ikke ledende spørsmål.

²³ ”Analogien med en snøball er at utvalget i begynnelsen er lite, men gradvis utvides, som en snøball som vokser ettersom den ruller” (Thagaard, 2004:54).

²⁴ Med diskurs så forstår jeg ”(...) standardiserte samtalar om bestemte tema, som føregår etter bestemte prosedyrar” (Martinussen, 2004:65).

Det at jeg ikke hadde definert en klar problemstilling i forkant av feltarbeidet har både vært en styrke og en svakhet. Det medførte at jeg kunne velge en problemstilling med utgangspunkt i det jeg etter nærmere kjennskap med feltet definerte som mest interessant. Samtidig innebar dette at jeg var nødt til å bruke en del tid på oppfølgingsspørsmål da den endelige problemstillingen hadde blitt utformet. Informantene har i varierende grad tatt seg tid til å besvare disse. Oppfølging i etterkant ga meg imidlertid en mulighet til å ”lufte” noen av tolkningene mine, samt at informanter fikk mulighet til å korrigere og/eller utdype forhold. Gjennom en slik dialog kunne jeg også undersøke om jeg hadde forstått det som hadde blitt uttrykt.

Et viktig etisk prinsipp er *konfidensialitet*, noe som blant annet innebærer anonymisering av informantene. Dette er imidlertid ikke uproblematisk, fordi det i forhold til pålitelighet kan være viktig å få fram statusen til den intervjuede. Denne problematikken er spesielt sentral i små samfunn (Thagaard, 2004). For mitt vedkommende er det snakk om en kommune med et beskjedent innbyggertall, og som jeg skal behandle senere har HUT vært et betent prosjekt. Begge disse forhold gjorde det viktig å anonymisere. For å ivareta anonymitet, samtidig som jeg fikk frem statusen til vedkommende, har jeg anonymisert til henholdsvis ”næringsaktør”, ”styremedlem HUT” ”politiker” og lignende. Jeg laget ikke kallenavn (”Nils”, ”Maren”) til informantene da det hadde vært mulig og identifisere et mønster i utsagnene, og identiteten kunne slik blitt gjenkjent. Når det gjaldt HUT-administrasjonen stod jeg overfor en utfordrende oppgave. Her var det snakk om kun *to* ansatte, og det var derfor sannsynlig at disse to kunne blitt identifisert uansett, spesielt med tanke på at daglig leder ble en nøkkelinformant. Derfor valgte jeg å ikke anonymisere disse. Jeg informerte derfor HUT-administrasjonen om hvilke sitater jeg ønsket å benytte meg av, uten å la dem få rolle som sensorer overfor det jeg hadde skrevet. Til tross for anonymisering av de andre informantene, var det en mulighet for at enkelte av sitatene *kunne* tilbakeføres til den intervjuede grunnet innholdets karakter. Dersom jeg vurderte at utsagnene kunne være sensitive ba jeg om aksept ved bruk.

3.5 Skriftlige kilder

I forkant av feltarbeidet tilegnet jeg meg informasjon om kommunen og HUT via kommunens hjemmeside, reportasjer fra Finnmark Dagblad (FD), Lokalavisa Måsegget og andre aviser.

Ved hjelp av slike kilder kunne jeg gå inn i feltet med tilstrekkelig bakgrunnsinformasjon til å nærme meg det på en hensiktsmessig måte. Jeg gjorde bevisst ikke noe detaljert dypdykk fordi jeg i det lengste ønsket å åpne meg for feltet, og ikke la meg styre for mye av andre sine tolkninger.

Intervjuer og deltakende observasjon ble mine viktigste datakilder, men jeg benyttet meg i tillegg noe av skriftlige kilder. HUT ga ut årlige handlingsplaner og årsmeldinger, samt at jeg har benyttet meg av avisartikler. Kildens karakter kan påvirke informasjonen jeg henter ut av den (Kjeldstadli, 1997). En ulempe med avisartikler er at de kan være tabloide. I bruken av denne kilden måtte jeg derfor være bevisst på at det kunne være brukt virkemidler for å fange leserens oppmerksomhet. Kjeldstadli (1997) skiller mellom førstehåndskilde og annenhåndskilde. I denne oppgaven viser jeg i enkelte sammenhenger til avisreportasjer. Avisreportasjer er annenhåndskilde, fordi det er en kilde mellom flere ledd (forsker - journalist - intervjuede). Da har den intervjuede altså blitt tolket av *andre* før meg.

Metodetrianguleringen min kan ha vært nyttig ettersom ulike datatyper har hver sine svakheter, og å blande dem kan kompensere for noen av disse svakhetene. Når det gjelder skriftlige kilder kan det være avvik mellom det som står skrevet og hvordan virkeligheten oppleves for den enkelte deltaker. I tillegg viser som regel ikke skriftlige kilder hvordan uformelle relasjoner og uformell praksis har utspilt seg. Ved deltakende observasjoner og intervjuer vil imidlertid en svakhet være at personlig kjemi kan påvirke observasjon, tolkning og eventuelt normative vurderinger. Ved å kombinere de ulike datatypene kan man slik fjerne feilkilder og få et mer komplett bilde, noe jeg mener vil være styrkende for analysen.

3.6 Min situerthet og metodiske utfordringer

Deltakende observasjon er en metode som gjerne frembringer et engasjement hos forskeren: *”Det å bedrive deltakende observasjon gjør at du ikke kan forholde deg likegyldig. Du blir engasjert (...)”* (Fangen, 2004:9). Et slikt engasjement gjorde seg tydelig til kjenne også for mitt vedkommende. Har min situerthet og mitt eget engasjement påvirket kunnskapsproduksjonen?

Aase (1997) argumenterer for at en som forsker bør reflekterer over egen rolleutforming. For å klargjøre min situerthet og rolleutforming er det viktig at jeg er åpen om at jeg under feltarbeidet ble engasjert og fascinert overfor HUT. Bakgrunnen for dette var at jeg oppfattet at HUT hadde en veldig offensiv tilnærming til å løse omstillingsutfordringene i Hasvik, samt at de hadde en veldig involverende arbeidspraksis som jeg fikk sympati og interesse for. Som deltaker i samfunnslivet opplevde jeg stor grad av trivsel og kommuniserte godt med menneskene der. "Feltarbeid i egen kultur" kan i følge Fangen (2004) være et problematisk begrep. Selv om jeg gjorde feltarbeid i eget hjemland opplevde jeg ikke dermed at jeg gjorde feltarbeid i *egen* kultur. Snarere fremsto dette som et felt med en delvis *annerledes* kultur enn min egen. Som byjente virket den lille intime fiskerikommunen noe "eksotisk" på meg, og jeg ble (sterkt) engasjert overfor feltet. I en periode ble jeg "revet med", ved at jeg ble som "en av dem". Dette kan relateres til begrepet *going native* (Fangen, 2004). En slik opplevelse gjorde seg blant annet utslag i at jeg i begynnelsen skrev feltnotater jevnlig, mens det etter hvert ble et opphold for en periode. Det var ikke slik at *hele* feltarbeidet var preget av at jeg ble "en av dem", men snarere at forskerrollen og "innbygger-rollen" vekslet mellom å være i forgrunnen. Det kan synes negativt at jeg kom så "tett på", men på den annen side kan det motsatte, nemlig det å *ikke* komme "tett på", også være en utfordring. Støtte for denne påstanden finner jeg hos Fielding (2008:271) som uttaler følgende: "(...) *another less remarked problem may be more common, that of 'not getting close enough', adopting a superficial approach which merely provides a veneer of plausibility for an analysis to which the researcher is already committed*".

Min interesse og oppriktige engasjement kan ha bidratt til at jeg fikk innpass. I den sammenhengen kan det trekkes linjer til Fangen (2004:58) sin uttalelse: "(...) *tillit skapes gjennom at du er ærlig og oppriktig, og at du «er deg selv» (...)*". Engasjementet oppstod nettopp i kraft av at jeg "var meg selv". Det er likevel ikke til å komme utenom at rollen som "den engasjerte forsker" kan ha virket *negativt* inn. Det er spesielt en handling som belyser dette dilemmaet jeg har reflekterte mye over i etterkant. Under feltarbeidet lot jeg meg intervjuer av FD, og utfallet ble en typisk "gladsak" hvor jeg omtalte kommunen og HUT-relaterte prosjekter i positive vendinger²⁵. På den ene siden kan denne handlingen sees på som en form for "bytteforhold": Jeg fikk noe av innbyggerne (god mottakelse, informasjon og investering av tid) og kunne gjengjelde dette i form av å bidra til positivt omdømme for

²⁵ Finnmark Dagblad, 01.06.07 *Valgte seg Hasvik*

kommunen. Slik sett kan denne handlingen ha bidratt til tillit og gjensidighet, noe som også var bakgrunnen for at jeg lot meg intervjuet. På den annen side kan denne reportasjen ha bidratt til å stilne de kritiske røstene. Når jeg selv uttrykte positivitet og fascinasjon overfor prosjekter, kan det ha lagt en demper på de motsatte holdningene.

Samtidig er ikke dette hele bildet. Det kan da vises til at jeg var bevisst på å ta kontakt med mennesker som jeg fikk forståelsen av at kunne representere kritiske perspektiver. Her opplevde jeg å få varierende grad av tilgang. Blant annet avtalte jeg intervju med en politiker jeg forstod at var skeptisk til HUT, men vedkommende ønsket ikke å diskutere dette så dyptpløyende. Jeg lyktes ikke med å opparbeide tilstrekkelig med tillit. Det var tydelig at informanten opplevde dette som ubehagelig å samtale om. Jeg ønsket derfor ikke å ”trenge meg på”, noe som jeg oppfattet at ville være uetisk. Kritikken overfor HUT ble bare så vidt nevnt. Hos en annen politiker fikk jeg langt større grad av tilgang, og vedkommende fortalte mer åpent om sine synspunkter på HUT. Likevel fikk jeg samlet sett best tilgang hos dem som inngikk i styringsnettverket HUT.

HUT-administrasjonen var fortrolig med forskning ettersom de to ansatte selv hadde en akademisk bakgrunn. Hos dem fikk jeg aksept for mitt ærend i kommunen. Administrasjonen i HUT fikk en sentral rolle som ”portvakter”²⁶. Gjennom at disse ”gikk god for meg” fikk jeg også tilgang til andre.

3.6.1 Aktør i eget felt

Jeg vil nå gå over til å diskutere implikasjoner knyttet til at jeg i et år gikk inn som primær aktør i eget felt. Da jeg gikk fra å forske på HUT, til så å representere HUT, fikk jeg en dobbeltrolle i forhold til eget felt. *Tillit* er et begrep som gjøres særlig relevant i denne diskusjonen. Utfordringen med hensyn til to vidt forskjellige roller overfor eget felt forsøkte jeg å løse gjennom å fokusere på *en* rolle av gangen. Datainnsamlingen ble gjort et halvt år i forkant av tilsetningen, og jeg var bevisst på at jeg som ansatt ikke skulle bedrive ”skjult forskning”. Jeg gjennomførte heller ikke noen flere intervjuer eller oppfølgingsintervjuer så

²⁶ Fangen (2004:63) forklarer metaforen ”portvakt” slik: ”De [som] vokter porten som åpner for kontakt med de andre deltagerne og tilgang til feltet. Hvis du oppnår tillit hos en person som kan fungere som portvakt, har du gode muligheter for å få innpass”.

lenge jeg var ansatt i HUT. Disse rollene ønsket jeg å holde adskilt, for slik å unngå rolleforvirring og svekkede tillitsrelasjoner.

Selv om jeg ikke bedrev *aktiv* forskning som ansatt i HUT, kommer man ikke utenom at det alltid vil foregå en fortolkningsprosess. Fortolkning er en kontinuerlig prosess, og kan ikke bare ”skrues av”. Noen av tolkningene og forståelsene jeg hadde dannet meg under feltarbeidet ble modifisert, andre fikk jeg bekreftet. Da jeg ble primær aktør i HUT fikk jeg blant annet modifisert synet på omstillingsprosessen som et nærmest kollektiv *prosjekt*, men fikk i langt større grad bekreftet de mange spenningene og konfliktene. En slik erfaring kan derfor styrke tilliten til analysen.

Goffman (1959) sitt begrepspar ”på scenen” og ”bak scenen” kan gjøres relevant i denne sammenhengen. Det at jeg ble primær aktør i HUT, gjorde at jeg i større grad fikk tilgang ”bak scenen”. Goffman ser på det sosiale liv som en forestilling, og skiller mellom det som foregår *på* scenen, og det som er skjult og foregår *bak* scenen. Begrepsparet benyttes hos Goffman på individnivå. I denne sammenhengen anvender jeg det i forhold til det å komme ”bak scenen” på henholdsvis hasviksamfunnet og HUT. Goffmans sitt perspektiv kan illustrere styrken ved at jeg gikk inn i denne rollen. Det å bli en primær deltaker medførte at jeg fikk større innsikt om hva som foregikk ”bak scenen”, og forståelseshorisonten min ble dermed utvidet. Med utgangspunkt i hva man kan forvente av et fem ukers langt feltarbeid opplevde jeg da å få relativt stor grad av tilgang, men det å inngå som en primær deltaker ga uten tvil et langt mer intensivt møte med feltet. Jeg fikk økt innsikt i kompleksiteten og nyansene ”bak scenen” ettersom grad av involvering ble så stor. Under feltarbeidet oppfattet jeg at noen av informantene enkelte ganger tok på seg en ”ambassadør-rolle”. Det kan relateres til Goffman (1959) sitt begrep om *inntrykksstyring*, da informanter i noen tilfeller trolig ønsket å *styre* inntrykket av kommunen og HUT i bestemte retninger.

3.6.2 ”The observer is observed”²⁷

Selv om *jeg* oppfattet å ha funnet en pragmatisk løsning i forhold til å håndtere to vidt forskjellige roller, er det ikke gitt at *andre* holder disse atskilt i sitt syn på meg. Som jeg nå

²⁷ Tittelen på overskriften er lånt fra det ene kapittelet i Schatzmann og Strauss (1973) sin innføringsbok i feltarbeidsmetodikk (Fangen, 2004).

skal illustrere via to eksempler, ble denne rollen en belastning for tillitsrelasjoner til informanter.

Det første eksempelet er knyttet til at jeg opplevde at relasjonen til en informant ble ubehagelig da jeg gikk inn i rollen som primær aktør i HUT. Jeg fikk forståelse av at denne personen hadde tillit til meg under feltarbeidet, men da jeg skiftet rolle endret dette seg. Det ble kommentert at jeg ”hadde veldig mange roller”, og jeg forstod det derfor slik at den endrete relasjonen oss i mellom var nært knyttet til mitt skifte av rolle. Det at jeg jobbet for HUT hadde antakeligvis redusert tilliten til meg. I etterkant, da engasjementet mitt som ansatt i HUT var over og jeg skulle gjenoppta arbeidet med masteroppgaven, var dette en person jeg hadde behov for å stille noen oppfølgende spørsmål til. Med tanke på at relasjonen hadde blitt så annerledes kunne det vært enklest å trekke seg unna. Jeg valgte imidlertid å trosse personlig kjemi og opprettholdt kontakt. I kraft av å være en HUT-kritiker hadde denne informanten en viktig funksjon i form av å ”avbryte” min forståelse og i forhold til å nyansere min innsikt overfor HUT, og jeg fikk derfor utvidet mitt analytiske blikk. Med tanke på at dette er en politisk konfliktfylt kommune, var det viktig for meg å forsøke å tilstrebe en balanse i fremstillingen av HUT. Det å opprettholde kontakten og ”forhandle” om innpass på nytt var en anstrengende oppgave, men den bar også frukter. Det andre eksempelet er knyttet til en episode da jeg i etterkant av jobb-erfaringen i HUT forsøkte å oppsøke en annen som jeg kjente til at var kritisk til HUT. Korrespondansen endte med at jeg fikk et svært kvasst formulert svar der vedkommende uttrykte sterk mistillit til meg og jeg fikk beskjed om at jeg ikke skulle benytte meg av vedkommendes tidligere utsagn til meg. Dette har jeg naturligvis tatt til etterretning. Denne opplevelsen var tøff for meg som forsker. Ikke bare fordi en informant som kunne representert et mer utfyllende perspektiv gikk tapt, men også fordi reaksjonen stod i kontrast til det jeg oppfattet som en viktig intensjon: Nemlig å få frem (flere) alternative stemmer.

Slike utfordringer relatert til tillit kan muligens sees i lys av en *rolleklarhet*. Det kan ha oppstått uklarhet om hva min rolle *var* (Fangen, 2004). Jeg hadde opptrådt i en annen rolle (prosjektleder i HUT) enn den rollen jeg innledningsvis hadde (forsker *på* HUT). Det kan ha fremkalt usikkerhet. Aase (1997) understreker at det er forbundet uformelle regler til ulike statuser. Dette betegnes som *rolleforventninger*. Det at jeg gikk inn i rollen som HUT-ansatt kan ha vært i strid med rolleforventningene til meg som forsker. Dette har jeg meget stor grad av forståelse for.

Min rolle som aktør i eget felt har vært et stadig tilbakevendende tema for refleksjon og ettertanke: Hvilke fordeler og ulemper medførte dette for min forskning? Min forståelse er at man ikke kategorisk kan redusere denne diskusjonen til *enten eller*-svar. Rollen som aktør i eget felt har *både* vært en fordel *og* en ulempe på en og samme tid. Da jeg takket ja til stillingen i HUT var jeg forberedt på den mulige ”kostnadssiden” ved å inngå i en så definert rolle i eget felt. Reaksjoner, eller fravær av reaksjoner, kan imidlertid ikke fullstendig forutses. Mitt utgangspunkt var at reaksjonene i stor grad kunne elimineres ved å opptre ryddig og gjennom å konsentrere meg om en av rollene om gangen. Det viste seg at dette ikke var nok: Det forandret ikke at *dem* endrer sitt syn på *meg*. Fangen (2004:117) gjør seg relevante refleksjoner i denne sammenhengen:

”I visse tilfeller kan det være hensiktsmessig å unngå å havne i situasjoner som kan føre til mistillit og vedvarende skepsis fra deltagerne overfor deg. På den annen side kan det være vanskelig å forutse hvordan deltagerne vil reagere på forhånd. Her igjen finnes ingen fast kjøreregul. Om du skulle trå feil og det oppstår sterke negative reaksjoner eller du mister tillit, så benytt i hvert fall disse reaksjonene som data, ved å reflektere over hva denne endringen av din relasjon til deltagerne forteller om deltagerens verdier”.

I forlengelsene av Fangen (2004) sine resonnementer vil jeg reflektere over hva disse hendelsene kan fortelle meg, foruten redusert tillit og/eller en (mulig) rolleforvirring. Hendelsene kan også sies å utgjøre et interessant *funn* i seg selv fordi hendelsene også reflekterer hvor betent og konfliktylft HUT og omstillingsprosessen har vært. En polarisert konflikt gjør det vanskelig å fremstå som ”nøytral”. En nærliggende metafor i den sammenheng er at *enten er du med oss, eller så er du mot oss*. Disse ubehagsopplevelsene kan dermed også relateres til en maktdimensjon fordi jeg som forsker har makt til å definere fokus i studiet av HUT. Jeg har fått forståelse av at nettopp hvordan HUT blir framstilt er et tema som engasjerer mange.

3.6.3 Finnes det objektiv kunnskap?

At jeg gikk inn i en så definert rolle i eget felt kan sies å stride med hensynet til objektivitet og nøytralitet i forskningen. Jeg utviklet subjektive forståelser overfor feltet ettersom jeg i et år var ansatt i HUT. Som primær aktør i samfunnslivet og i HUT mistet jeg dermed det (såkalte) ”objektive” skillet mellom ”jeg” som forsker og ”dem” som forskes på. I den

forbindelse vil jeg stille spørsmålstegn ved muligheten en forsker i det hele tatt har til å kunne nå objektiv og ”nøytral” kunnskap.

Nøytralitet og objektivitet var lenge et ideal i samfunnsvitenskapen, men dette har blitt modifisert gjennom positivismekritikken og postmodernismens inntog i samfunnsvitenskapen (Fangen, 2004). Fremfor å tilstrebe nøytralitet, bør en i følge Fangen (2004) heller tydeliggjøre *egen posisjon* og reflektere over denne. Positivismen tilstreber en mest mulig objektiv og fordomsfri kunnskap, og med utgangspunkt i et slikt perspektiv blir min rolle som aktør i eget felt problematisk. På den annen side vil jeg argumentere for at en forsker *alltid* vil ha et faglig og/eller personlige engasjement i bunn som styrer ulike valg gjennom forskningsprosessen. Slik sett var jeg nødvendigvis ikke mer objektiv i *forkant av* at jeg ble primær aktør i HUT.

Gilham (2000) hevder at et fullstendig åpent sinn i ordets rette forstand er umulig, fordi det er du som *menneske* som opererer som selve forskningsinstrumentet. Som han formulerer det: *“Human intelligents is by its nature selective”* (Gillham, 2000:27). Fullstendig objektivitet er umulig, men det betyr ikke at en skal hengi seg til en ukritisk subjektivitet: Forventningene dine og preferansene dine bør derfor gjøres åpen (Gillham, 2000).

Førde (2003) illustrerer et tilsvarende dilemma knyttet til det å skifte posisjon overfor eget felt. Da hun jobbet med sitt doktorgradsprosjekt om jordbruk, ble hun spurt om å lede arbeidet med å utforme en landbruksplan for Tromsø kommune. Det innebar et betydelig skifte i posisjon, og kan synes å stride med kriteriet om objektivitet i forskningen. På den annen side argumenterer hun for at en forsker alltid står i en *definert* rolle i forhold til virkeligheten som studeres. Med et slikt perspektiv i bunn blir kombinasjonen av roller mindre problematisk. Som Førde (2003:31) hevder: *“I staden for å sjå den engasjerte forskaren som ein trussel mot analytisk evne, kan eit slikt utvida engasjement sikre større analytisk evne ved at det gir flere utsynspunkt. Men det stiller sterke krav til situeringen av kunnskapen”*.

I dette kapittelet har jeg redegjort for forskningsopplegget mitt, og diskutert egen situerthet og rolleutforming overfor feltet jeg studerte. Styrker og svakheter relatert til at jeg ble aktør i eget felt har også vært gjenstand for diskusjon. Stillingen som prosjektleder i HUT er en erfaring jeg nødvendigvis har blitt ”farget” av. Denne rollen har gitt økt forståelse for feltet,

fordi jeg i større grad fikk forståelse for hva som foregikk ”bak scenen”, samtidig som det har hatt negative konsekvenser for tillitsforholdet til enkelte av informantene. Jeg har også argumentert for at det innen forskning er utfordrende å operere med et bastant skille mellom objektivitet på den ene siden og subjektivitet på den andre. Det har generelt vært utfordrende å ha en rolle som forsker i en så polarisert politisk kontekst, spesielt med tanke på at jeg også selv har vært en primær aktør. I avhandlingen har jeg derfor forsøkt å tilstrebe en balanse i fremstillingen av HUT, og jeg vil utøve forsiktighet med tanke på for bastante konklusjoner i analysen.

Kapittel 4: Styringsnettverk og implikasjoner for demokrati og effektivitet

4.1 Innledning

”In diverse, dynamic and complex areas of societal activity no single governing agency is able to realise legitimate and effective governing by itself” (Kooiman, 2003: 3).

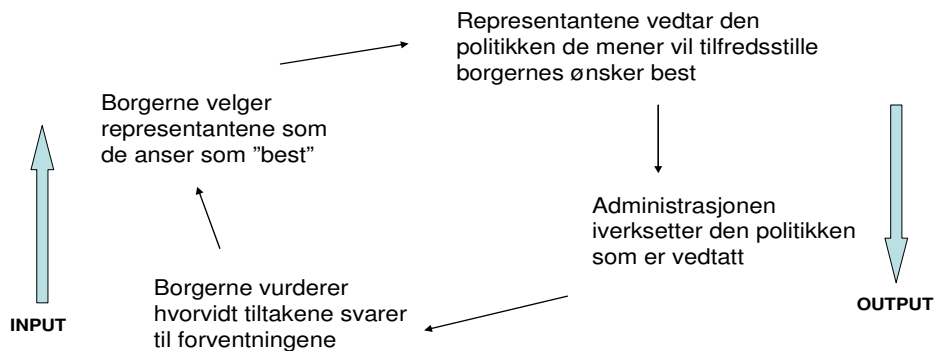
I dette kapitlet vil jeg redegjøre for det teoretiske grunnlaget som er utgangspunktet for den analytiske bearbeidelsen av empirien. Endringer i offentlig sektor innebærer at nye styringsverktøy og samhandlingsformer har kommet til. Ikke bare ser vi endringer av faktiske styringsformer, men også *teorier* om styringsformer er under endring. Som Sørensen (2002) peker på har den suverene styringstenkning mistet fotfeste innen teorier om samfunnsstyring. Fra begynnelsen av 90-tallet og utover har det utviklet seg et teorikompleks som går under samlebetegnelsen *governanceteori*. Dette teorikomplekset ser samfunnsstyring som en kompleks prosess som involverer både private og offentlige aktører.

4.2 Fra government til governance

Et tradisjonelt syn på det parlamentariske styringssystemet kan illustreres gjennom metaforen *den parlamentariske styringskjeden*. Den parlamentariske styringskjeden kjennetegnes ved at politiske myndigheter omsetter input (fra valg og parlamentarisk representasjon) til output (gjennom byråkratiske mekanismer) (Christensen og Lægreid, 2002). Aarsæther og Vabo (2002) beskriver den parlamentariske styringskjeden som en ”runddans”. De påpeker imidlertid at dette er en idealtipe, noe som medfører at den er begrenset i forhold til hvordan saksgang og prosesser *faktisk* foregår.

Den parlamentariske styringskjeden kan illustreres slik (Jacobsen, 1997:14)²⁸:

²⁸ I figuren har jeg lagt til de to pilene *output* og *input*.



Figur 4. 1 Den parlamentariske styringskjeden.

Governance innebærer at ovenstående kommandolinjer blir mer uklare. Governance-strukturer kjennetegnes nemlig av følgende trekk: 1) En vesentlig grad av nedefra-og-opp styring både på input- og outputsiden av det politiske systemet; 2) en forhandlet styring, som involverer en lang rekke private, halvoffentlige og offentlige organisasjoner som hver og en har spesifikke institusjonelle trekk; 3) en utvisking av skillet mellom stat og samfunn; og 4) en dynamisk målfastsettelse (Sørensen og Torfing, 2000:6-7).

Lokal næringsutvikling er et område som i Hasvik tradisjonelt har vært organisert i tråd med den parlamentariske styringskjeden: Politisk styrt og administrert gjennom kommunens basisorganisasjon. Forskyvningen fra government til governance i 2002 innebar imidlertid at offentlige og private aktører gikk inn i et *nettverkssamarbeid* for å løse omstillingsutfordringene i Hasvik. Politikerne definerte rammer, mens HUT styrte i detaljer og stod relativt fritt i bruken av virkemidlene de mente var mest hensiktsmessige for å realisere sitt mandat.

Sørensen og Torfing (2005) omtaler slike governancestrukturer som *styringsnettverk*. Styringsnettverk defineres slik:

”1) en relativt stabil horisontal sammenknytning av uavhengige, men operasjonelt sett autonome aktører, 2) som interagerer og forsøker å påvirke hverandre gjennom forhandlinger, 3) som finner sted innenfor et institusjonalisert fellesskap, 4) som er selvregulert innenfor rammer, som ofte settes av politiske myndigheter” (Sørensen og Torfing, 2005:15, min oversettelse).

Nettverksstyring er altså basert på en forhandlingsrasjonalitet mellom uavhengige aktører som hver og en representerer ulike substansielle, prosedurale og normative styringsrasjonaliteter (Sørensen og Torfing, 2005). Governanceteoretikere er særlig opptatt av følgende problemstillinger: 1) Hvilken *styringskapasitet* knytter seg til selvregulering? 2) I hvilken grad er det mulig å *regulere selvregulering*? (Sørensen, 2002).

4.3 Nettverk og betydningen av tillit

Styring gjennom nettverk er et alternativ til styringsformene *hierarki* og *marked*. Frances et al. (1991:15) beskriver forskjellene mellom disse slik: *"If it is price competition that is the central coordinating mechanism of the market and administrative orders that of hierarchy, then it is trust and cooperation that centrally articulates networks"*. Tillit er en avgjørende dimensjon for henholdsvis suksess og fiasko i nettverk. Amdam (2005) peker på at governance-strukturen både skal oppnå aksept og legitimitet i den horisontale dimensjonen, men også i den vertikale. Governancestrukturen skal både ha tillit nok blant de etablerte slik at det er mulig å samarbeide om å løse felles oppgaver, men samtidig også autoritet nok til å skjære gjennom. Betydningen av tillit gjør nettverksstrukturer sårbare:

"Dersom du arbeider i governance-institusjonar, er du avhengig av tillit og aksept både i kommunane og i staten, i privat og frivillig sektor. Denne spesielle utfordringa gjer at slike nettverksorganisasjonar lett blir sårbare og handlingslamme dersom relasjonane mellom aktørane ikkje er gode og tillitsfulle" (Amdam, 2005:49).

4.4 Handlinger og identitetsdannelse

I den påfølgende analysen tillegger jeg et perspektiv på handling som er i tråd med March og Olsen (1989) som ser på handlinger som betinget av identiteter, normer, verdier og regler. March og Olsen er kritiske til det rational choice-inspirerte handlingsperspektivet som forstår handlinger som et produkt av interessebasert kalkulasjon. De mener at handlinger må forstås med utgangspunkt i en "passendehetslogikk" ("logic of appropriateness").

March og Olsen (1989) peker på at identitetsdannelse kan styrke gjennomslagskraft og engasjement. I forlengelsen av et slikt perspektiv kan det være interessant å studere hvorvidt styringsnettverket HUT innebar en forestilling om et felles "vi", og hvorvidt dette påvirket *styringskapasiteten* til HUT, samt mulighetene til å *regulere* HUT.

4.5 Innvirkninger på demokrati

Med utgangspunkt i de tradisjonelle normene for representativt demokrati utgjør styringsnettverk et negativt bidrag til demokratiet. Typiske innvendinger i denne sammenhengen er svekket politisk kontroll, manglende ansvarliggjøring, samt redusert offentlighet og gjennomsiktighet. Når beslutninger treffes i interaksjon mellom mange forskjellige aktører, blir det vanskelig å identifisere hvem som har ansvaret for hva. Nettverksdeltakerne kan heller ikke stilles til ansvar gjennom sanksjoner på samme måte som folkevalgte gjennom valghandlinger (Sørensen og Torfing, 2005).

En sentral del av den demokratiske visjonen er folkesuverenitetsprinsippet og politisk likhet (March og Olsen, 1995). Det er ingen åpen og fri konkurranse mellom ulike politiske eliter for å bli en del av et styringsnettverk. Den demokratiske ansvarligheten er svak fordi aktørene som deltar ikke er valgt. Derimot er de utpekt og i enkelte tilfeller også *selvutpekt* (Sørensen og Torfing, 2007a). Bare interessenter (stakeholders) har tilgang til nettverket. Dette bryter med logikken i det som kjennetegner den representative demokratimodellen: Én mann er lik én stemme. I forlengelsen av dette kan derfor den politiske ulikheten øke som en følge av introduksjonen av slike styringsnettverk i samfunnsstyringen (Sørensen og Torfing, 2005).

Sørensen og Torfing (2005) understreker at konklusjonen hva gjelder styringsnettverk og demokrati er avhengig av hvilket demokratisyn som legges til grunn. Med utgangspunkt i den liberale demokratimodellen blir konklusjonen negativ. Derimot blir konklusjonen langt mer *åpen* dersom en legger alternative demokratiforståelser til grunn. I den forbindelse kan det være interessant å se nærmere på *postliberal demokratiteori* som er en samlebetegnelse på en demokratiteoretisk nyutvikling som utfordrer tradisjonelle liberale demokratiforståelser. Etzioni-Halevy (1993), som er representant for *maktbalanseorientert demokratiteori*, mener at konkurranse mellom ulike eliter er viktig for å forhindre at en enkelt elite blir for mektig (Sørensen og Torfing, 2005). I følge *diskursivt orienterte demokratiteori* består politikk av en kamp mellom ulike diskursive forestillinger. Innen denne retningen vektlegges viktigheten av at det diskursive feltet ikke lukker seg. Styringsnettverk kan i den sammenhengen skape større diskursiv konkurranse mellom ulike forestillingsverdener (Sørensen og Torfing, 2005). En annen postliberal strømning er *resultatorientert demokratiteori*. Sentrale bidragsytere

innen denne retningen er Fung og Wright (2003) som tillegger et mer *pragmatisk* perspektiv på demokrati. I følge dem er evnen til å *løse* definere oppgaver på en effektiv måte av et demokratisk gode. Fung og Wright (2003) har tre krav til demokratiske institusjoner: 1) De må være tilpasset konkrete situasjoner, 2) sikre at berørte partshavere inkluderes og 3) problemløsningen må være deliberativ (Sørensen og Torfing, 2005).

4.5.1 Politisk styring av styringsnettverk

Med tanke på at styringsnettverk er blitt mer utbredt, er utfordringene knyttet til en *overordnet* samfunnsstyring en problemstilling som mange governanceteoretikere er opptatt av (Sørensen, 2002). Med dette aktualiseres begrepet *metastyring*, som forstås som organisering av selvorganisering (Jessop, 2002). Metastyring er i følge Sørensen og Torfing (2005) et viktig demokratisk redskap. Ulike aktører kan innta en rolle som metagovernører, men i litteraturen fremheves gjerne folkevalgte som ivaretagere av en slik funksjon. I denne avhandlingen forstår jeg metastyring som *den politiske styringen av HUT*.

Ettersom *selv-regulering* er et kjennetegn ved styringsnettverk, kan de ikke bli regulert på en detaljert, hierarkisk og byråkratisk måte (Sørensen og Torfing, 2007b). Metagovernance kan ta ulik form, men jeg vil her skille mellom tre former, nemlig rammestyring, menings- og identitetsskapelse og direkte deltakelse. *Rammestyring* er den politiske, økonomiske og institusjonelle kontekst som nettverksstyringen finner sted innenfor, og som angir grensene for selvstyret (Sørensen, 2003). Metastyring som *menings- og identitetsskapelse* er knyttet til det å forme forestillinger, mening og identitet slik at selvstyringen skjer innenfor en definert mental ramme. Historiefortelling blir her sentralt (Sørensen, 2003). Som March og Olsen (1995) peker på ligger det et styringspotensial knyttet til å skape en bestemt aktøratferd gjennom å institusjonalisere meningsuniverser og identitetsforestillinger. *Direkte deltakelse* innebærer at metagovernøren(e) går direkte inn som deltaker(e) i styringsnettverket (Sørensen, 2003). I min case vil jeg se på hvilke metastyringsverktøy som ble benyttet i reguleringen av HUT og hvordan dette fungerte.

Metastyring er i følge Sørensen og Torfing (2007a:12) en *utfordrende* oppgave:

”If the exercise of metagovernance is too tight and leads to a straight-jacketing of the governance network, it will give rise to conflicts; pacify the network actors and reduce their willingness to

participate and invest themselves in the joint problem solving; and reduce the benefits gained from the self-regulating character of the network. If, on the other hand, the exercise of metagovernance is too loose, it might lead to underperformance, stalemate and fragmentation”.

Hvilke verktøy som benyttes får konsekvenser for *effektene* av metastyringen. Dersom det legges for sterk vekt på hands-off metastyring for å fremme nettverkets autonomi, kan utfallet bli en konflikt mellom styringsnettverket og de folkevalgte. Dette på bakgrunn av at de folkevalgte ikke har fått være tilstrekkelig involverte i nettverksinteraksjonene (Sørensen og Torfing, 2007a).

Styringsnettverk kan være vanskelig å regulere på grunn av de komplekse relasjonene som oppstår nettverksdeltakerne i mellom. Det er i tillegg vanskelig å kombinere nettverk med den hierarkiske, offentlige styringen (Rhodes, 2000). Sørensen og Torfing (2007a) peker også på at det ikke er gitt at folkevalgte vil *akseptere* rollen som strateger:

“Many elected politicians are still clinging on to the traditional image of themselves as sovereign rulers who have all the power and, therefore, all the responsibility. These politicians will tend to see governance networks as messy, undemocratic, and a threat to their political authority. Consequently, they will oppose the devolution of power to governance networks and refuse to act as metagovernors” (Sørensen og Torfing, 2007a:14).

Andersen (2008) understreker at grad av politisk involvering bør variere etter hvilke oppgaver som skal løses. Den demokratiske kontrollen er ikke like påtrengende i saker som er politisk ufølsomme, men ”[j]o nærmere man kommer de offentlige kjerneoppgavene, jo viktigere det lokalpolitiske skjønnet blir, desto mer påtrengende blir det å utforme styringsstrukturer som tar tilstrekkelig høyde for hensynet til demokratisk kontroll” (Andersen, 2008:137). I den sammenhengen vil jeg stille spørsmålet: Er næringspolitikk i Hasvik kommune politisk følsomt? Jeg vil argumentere for at svaret på dette spørsmålet er ”ja”, spesielt med utgangspunkt i krisen i 2002. I forlengelsen av dette blir spørsmålet om HUT da ble organisert på en måte som i tilstrekkelig grad tok hensyn til dette.

4.6 Innvirkninger på effektivitet

Ettersom bidrag til effektivitet utgjør en grunnleggende analysedimensjon i min studie skal vi nå gå over til å se på hva som kan være effektivitetsfremmende med slike styringsnettverk. Effektivitetsbegrunnelser er ofte sentrale for å vinne tillit til organisatoriske nyskapinger (Andersen, 2003). Typiske effektivitetsmessige egenskaper ved styringsnettverk oppfattes å

være: Resultatorientering, fleksibilitet og ressursmobilisering. Styringsnettverk oppfattes som mer proaktive, fleksible og mer effektive til å løse definerte styringsoppgaver sammenliknet med den hierarkiske styringslogikken (Sørensen, 2003). Kooiman (1993:4) begrunner viktigheten av samarbeid på tvers av grensene offentlig og privat slik:

”No single actor, public or private, has all knowledge and information required to solve complex, dynamic and diversified problems; no actor has sufficient overview to make the application of needed instruments effective; no single actor has sufficient action potential to dominate uni-laterally in a particular governing model”.

Stone (1993) peker på at det er nødvendig å koble sammen ulike typer av ressurser for å løse nye utfordringer. Sørensen og Torfing (2005) fremhever at en fordel med nettverksstyring er at aktørene som deltar ofte tilfører detaljkunnskaper fordi de ”vet hvor skoen trykker”. De kan bidra med viktige argumenter og informasjon, samt hjelpe til med å sortere bort de løsningene som ikke fungerer. En effekt av slike konstellasjoner kan også være økt implementeringseffektivitet. Ved at ulike typer aktører deltar, skapes det et felles ansvar. En større grad av forankring oppnås, og sjansen er mindre for at en gjør seg til motstander av beslutninger som en selv har bidratt til (Sørensen og Torfing, 2005). Andersen (2003) peker på at man kan få aktivisert aktører som ellers ville vært fraværende i kommunalpolitikken, spesielt gjelder dette aktører fra det private næringslivet: *”Det virker som om det er lettere å utløse engasjement nedenfra i saker som angår en direkte, og som umiddelbart vekker ens interesse”* (Andersen, 2003:121). Rhodes (2000) fastslår at en annen styrke med slike styringsstrukturer er at det gir profesjonelle handlingsrom til å anvende ekspertisen sin.

4.6.1 Effektivitet som institusjonell kapasitet

Styringsnettverk har altså en del egenskaper som kan være positivt for styringseffektiviteten. Gitt konteksten jeg skal inn i: Hvilke oppgaver har det vært viktig for HUT å løse? Et eksempel på konkrete og målbare resultater av HUT sin virksomhet er antall arbeidsplasser. Det å etablere nye arbeidsplasser tar tid, ofte mange år. Det er derfor ikke det mest relevante målet på effektivitet i den avgrensede perioden jeg studerer. Fremfor å undersøke konkret output målt i antall nye arbeidsplasser, vil jeg heller tillegge et *utvidet* effektivitetsperspektiv. Min forståelse er at HUT måtte søke å *utløse ressurser* som styrket kommunens evne til utvikling og omstilling. Mandatet var derfor komplekst, og for å lykkes med omstilling og innovasjon, var det mange faktorer som virket inn.

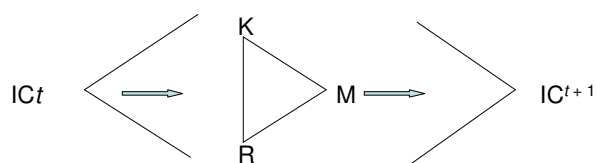
I arbeidet med innovasjon og planlegging er fokus flyttet fra materielle innsatsfaktorer til *immaterielle* forutsetninger (Arbo og Gammelsæter, 2004). Vi lever i et kunnskapssamfunn hvor naturressurser og realkapital har fått en relativt mindre betydning, mens læring og kreativitet har blitt viktigere (Arbo og Selstad, 2004). Innovasjonspolitikken i dag vektlegger i stor grad betydningen av faktorer som *nettverk*, *tillit* og *kunnskap* (Berge og Gammelsæter, 2004).

Relasjonsressurser, eller det som gjerne betegnes som sosial kapital, er en sentral faktor for utviklingsarbeid. Som Teigen (2004:76) hevder: "*Sjølv om tilgang på finanskapital er naudsynt, er det ikkje alltid tilstrekkeleg. Nyare entreprenørforsking legg nesten større vekt på andre kapitalformer som sosial og kulturell kapital og tilgang på nettverk*". Sosial kapital er blitt et vel anvendt begrep i samfunnsvitenskapen, og kan knyttes til det som kalles know-who kunnskap, det vil si å vite hvem en skal kontakte og når (Johnson et al., 2002). Putnam et al. (1993) mener det er en sammenheng mellom økonomisk utvikling og et samfunns beholdning av sosial kapital. Mellommenneskelige tillitsrelasjoner og nettverk virker i følge dem inn på utvikling og økonomisk velstand.

Amdam og Tangen (2004:281) hevder at "*Regional utvikling og omstilling krev breie prosessar som engasjerer alle lag i samfunnet*". Som Friedmann (1992) peker på må utviklingsarbeid engasjere både det private næringslivet, den offentlige sektoren og sivilsamfunnet. Det nytter ikke hvis noen kjemper i mot (Amdam og Tangen, 2004). Amdam og Tangen (2004) viser til at en ny regionalpolitikk og strukturelle endringer nasjonalt og internasjonalt stiller regioner og kommuner overfor særskilte utfordringer. Fremtidig utvikling vil derfor avhenge av deres *kapabilitet* til å respondere på disse utfordringene. Denne kapabiliteten er sammenfallende med det som betegnes som det lokale eller regionale samfunnet sin institusjonelle kapital. Amdam og Tangen (2004) bygger da på Healey sitt begrep institusjonell kapasitet: "*The concept of institutional capacity refers to the overall quality of the collection of relational networks in a place*" (Healey, 1997:61). Healey (1997) hevder at det er en økende anerkjennelse av at kvaliteten på den institusjonelle kapasiteten kan utgjøre en viktig faktor for et samfunns økonomisk utviklingsevne.

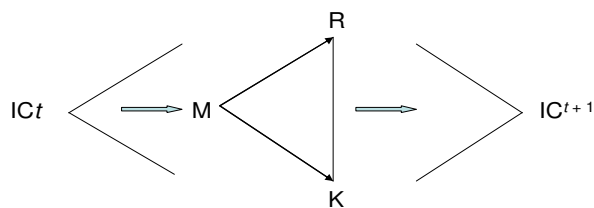
Hvorvidt HUT bidro til å styrke kommunens utviklingsevne gjennom institusjonell kapasitetsbygging er en adekvat operasjonalisering for mitt vedkommende. Institusjonell

kapasitet er ikke noe statisk fenomen, men kan derimot endres og formes gjennom strategier og praksis (Healey, 1998). Bygging av den institusjonelle kapasiteten i Hasvik vil da knyttes til det å styrke *kunnskapsressurser* (intellektuell kapital) og *relasjonelle ressurser* (sosial kapital) som er relatert til tillit og det å vite hvem man skal kontakte. Endelig omfatter institusjonell kapasitet *mobiliseringsressurser* (politisk kapital) (Healey, 1998). Institusjonell kapasitetsbygging harmonerer godt med en utvidet effektforståelse. Dette på bakgrunn av at HUT skulle ivareta et komplekst mandat, samt at et helhetlig samfunnsperspektiv vektlegges i arbeidet med omstilling. Derfor blir både mobiliseringsressurser, kunnskapsressurser og relasjonsressurser viktige å påvirke. Healey (1998:1542) illustrerer institusjonell kapasitetsbygging slik:



Figur 4. 2 Bygging av den institusjonelle kapasitet.

I første omgang har jeg latt meg inspirere av Healey sin modell og begreper. Både kunnskapsressurser, relasjonsressurser og mobiliseringsressurser har vært viktige for HUT å påvirke i arbeidet med å fremme omstilling og nyskaping. Jeg tolker imidlertid modellen dit hen at det er kunnskapsressurser og relasjonsressurser som *leder til* økte mobiliseringsressurser. Støtte for denne oppfatningen finner jeg hos Hovik et al. (2004:9) som kommenterer følgende: "*Institusjonell kapital består av tre dimensjoner: kunnskapsressurser, relasjonelle ressurser og mobiliseringskapasitet, - der de to første leder til den tredje*". Jeg vil i denne sammenhengen gjøre et *grep* for å gjøre modellen mer relevant for min case. I min drøfting tillegger jeg en analysemodell hvor jeg velger å se på relasjonsressurser og kunnskapsressurser som latente ressurser, som kan utløses gjennom mobiliseringsressurser. I min påfølgende analyse legger jeg derfor følgende modell til grunn, der det er mobiliseringsressurser som kommer *forut for* kunnskapsressurser og relasjonsressurser:



Figur 4. 3 Bygging av den institusjonelle kapasitet (justert variant).

I analysen vil jeg derfor analysere og diskutere hvorvidt styringsnettverket HUT representerte og/eller bidro til å aktivisere og utløse mobiliseringsressurser. I neste omgang vil jeg se på hvordan disse mobiliseringsressursene virket inn på kunnskapsressursene og relasjonsressursene.

4.7 Demokrati og effektivitet: Uforenlige krav?

Styringsnettverk innehar noen karaktertrekk som kan være positive for å fremme effektivitet, blant annet gjennom å løse definerte styringsoppgaver på en effektiv måte, men har samtidig egenskaper som kan innebære en demokratisk utfordring. Sørensen og Torfing (2000:8) spør seg:

”Er der en trade-off mellom effektiv og demokratisk styring, eller går effektiv og demokratisk styring op i en høyere enhed indenfor governancenetværk? Hvad er i det hele taget betingelsene for henholdsvis et nul-sums og et plus-sums spil mellem demokrati og styring?”.

Demokratisk legitimitet og effektivitet er begge standarder for ”good governance”, men fremstår i følge Börzel og Panke (2007:163) som konkurrerende krav: *”Any attempt to increase the democratic legitimacy would necessarily compromise the efficiency and, in turn, also the effectiveness of network governance”*. Governancenettverk byr altså i likhet med styringsmekanismene marked og hierarki på utfordringer, og det pekes på at hensynet til effektivitet og demokrati kan havne på kollisjonskurs. I forlengelsen av dette vil jeg i min analyse drøfte hvorvidt HUT sin målsetning om å fremme effektivitet, gikk på bekostning av hensynet til demokrati.

Fenomenet *ansvarliggjøring* er treffende for å illustrere at det som er positivt for demokratiet ikke nødvendigvis er positivt for effektiviteten. March og Olsen (1995) hevder at *ansvarliggjøring* er et demokratisk gode, men kan være et hinder for handling og effektivitet:

"Accountability appears to make decision-makers more carefully thoughtful, but this may lead them to struggle too hard to find the relevance of irrelevant considerations and may lead them to lose the (false) confidence that facilitates action" (March og Olsen, 1995:144). Ansvarliggjøring bidrar til økt forsiktighet og favoriserer opprettholdelse av status quo fremfor endring (March og Olsen, 1995). Ansvarliggjøring kan medføre varsomhet om endring og risikotaking, og det kan bli mer oppmerksomhet om potensielle økonomiske tap enn på mulig økonomisk gevinst: *"This is particularly true when the views of the audience for accountability are well known and when decisions are seen as having substantial consequences for that audience"* (March og Olsen, 1995:144). Sistnevnte poeng fra March og Olsen er relevant for tilfellet Hasvik: Det er et lite og gjennomsiktig samfunn. Med tanke på konkursen i 2002 og alle de arbeidsplassene som gikk tapt da, er næringsutvikling et politikkkfelt som har substansielle konsekvenser for befolkningen i kommunen. På bakgrunn av March og Olsen (1995) sin logikk skulle dette stimulere til forsiktighet i arbeidet med næringsutvikling.

Poenget herfra er oppsummert at hensynet til effektivitet og hensynet til demokrati kan havne på kollisjonskurs. Eksempelvis er betydningen av ansvarliggjøring *tveegget*, da det utgjør et demokratisk gode, men kan være negativt for styringseffekten. Dette er en interessant dimensjon med tanke på at styringsnettverket HUT *ikke* ble ansvarliggjort på samme måte som folkevalgte blir gjennom valg.

4.8 På vei mot en analyse

HUT var fristilt og dermed selvregulert innenfor visse rammer. Til tross for et kommunalt *eierskap* hadde HUT relativt stor grad av autonomi til selv å definere innholdet i omstillingsarbeidet. Mye av litteraturen skisserer en dualitet med hensyn til demokrati og effektivitet. Hvorvidt var dette treffende for HUT sitt vedkommende? Og hvordan fungerte koblingen mellom HUT og folkevalgte?

For å sikre fokus i analysen er det viktig at jeg operasjonaliserer begrepene demokrati og effektivitet. Effektivitet har jeg valgt å operasjonalisere til institusjonell kapasitetsbygging, da utviklingen av denne kunne bidra til å styrke utviklingsevnen i Hasvik. Hva gjelder demokrati vil jeg se på dimensjonene 1) ansvarlighet, 2) gjennomsiktighet/åpenhet og 3) hvordan den politiske styringen av HUT fungerte (metastyring). Analysen min er delt i to. En diskusjon

rundt HUT sitt bidrag til institusjonell kapasitetsbygging (effektivitet) utgjør temaet for det første kapitlet i analysen min. Demokrati utgjør analysedimensjonen i andre kapittel.

I den påfølgende analysen har jeg valgt et *utvidet* blikk på hvilke aktører som inngikk i styringsnettverket HUT. Jeg har ikke avgrenset perspektivet på styringsnettverket til bare de formelle deltakerne, det vil si HUT-styret og HUT-administrasjonen. Noe som kom tydelig til syne i mitt felt var at det var et knippe nøkkelpersoner i den private sektor som var, om ikke formelt sett, så reelt sett deltakere i styringsnettverket HUT. Det er disse jeg senere betegner som endringsagenter ("kreative kvinner"). Som næringsaktører var de aktive pådrivere under omstillingsprosessen. Blant annet gjennom iverksettere av prosjekter, men de var også viktige mentorer, samt bidragsytere til identitetsdannelsen i HUT. Jeg tillegger altså en utvidet forståelse av de aktørene som inngikk i styringsnettverket, gjennom å også inkludere de reelle, ikke-formelle deltakerne i HUT.

Kapittel 5: HUT og institusjonell kapasitetsbygging

5.1 Innledning

Som problemstillingen og teorikapittelet mitt illustrerer, har jeg valgt et bestemt analytisk perspektiv på omstillingsprosessen i Hasvik som ble organisert gjennom selskapet HUT. Jeg forstår HUT som et *styringsnettverk*. Basert på teorier om slike kan man forvente at HUT var effektive når det gjaldt problemløsning, men hadde negative demokratiske implikasjoner. Denne mulige konflikten kan formuleres som et skisma mellom *demokrati* på den ene siden og *effektivitet* på den andre. Hvorvidt det faktisk forholder seg slik, er imidlertid et empirisk spørsmål. Hensikten med denne analysen er å komme nærmere et svar.

Effektivitet forstås her som *institusjonell kapasitetsbygging*. Med institusjonell kapasitet menes de mobiliseringsressurser, relasjonsressurser og kunnskapsressurser som ble utviklet og utløst gjennom styringsnettverket HUT. Jeg valgte å legge til grunn en justert variant av Healey (1998) sin modell, slik at mitt analytiske blikk blir hvorvidt styringsnettverket HUT representerte og/eller bidro til å aktivisere og utløse mobiliseringsressurser, og hvordan disse i neste omgang virket inn på relasjonsressursene og kunnskapsressursene.

5.2 Det innovative Sørøya

Hasvik er en kommune med et tradisjonelt næringsliv, bygd på de rike fiskeressursene i havområdene like utenfor øysamfunnet. Kommunen har på mange måter vært et ensidig fiskerisamfunn, og kjennetegnes av mange av de samme trekkene som karakteriserer ensidige industristeder. Begrepet "stiavhengighet" benyttes for å illustrere at den økonomiske utviklingen er fastlåst i tradisjonelle handlingsmønstre (Fløysand, 2004). Omstillingsprosessen i Hasvik kjennetegnes imidlertid av en rekke innovative prosjekter, som er initiert og iverksatt på tross av lokal motstand. En næringsaktør påpekte dette ved å si at "det å være nyskapende oppfattes av mange som å gå på bekostning av det som alltid har

vært”. Eva Husby formulerte seg slik i en avisartikkel: ”Mange mente det var galskap da vi skulle starte strikkefabrikk (...)”²⁹.

Under omstillingsprosessen har en altså delvis brutt med den tradisjonelle praksisen i næringslivet og gitt handlingsrom til en ny. De innovative prosjektene i Hasvik kan derfor ikke forklares med utgangspunkt i at vi har med et innovativt sted å gjøre, innovasjonen har foregått mer *på tross av* stedets lokale kultur: ”Alt skal være som det alltid har vært her, og det er et problem vi sliter med” forklarte en informant fra næringslivet som var sentral i HUT. Omstillingsprosessen representerte et brudd med ”tradisjonenes bånd”. Det må imidlertid legges til at Hasvik er et samfunn som ved tidligere anledninger har vist evne til mobilisering, og da spesielt i krisetider (Johansen, 1998, Gerrard 1995, 2003).

Oppfatningene av omstillingsprosessen i Hasvik er at den har vært innovativ og preget av en utradisjonell tankegang. En av de eksterne samarbeidspartnerne som var sentral i prosessen påpekte:

”(...) jeg tror at mange kystkommuner er opphengt i industri-kulturen, samtidig er industrien på vei ut. Istedenfor å fokusere på å få noe nytt så fokuserer en gjerne på å prøve å dempe konsekvensene av at det gamle er på vei ut. Det er noe man ser overalt i kyst-Finnmark. Det tror jeg er den største utfordringen. Hasvik har her kommet lenger enn mange andre”.

En annen ekstern samarbeidspartner fremhevet spesielt evnen til å mobilisere store deler av lokalsamfunnet i denne prosessen. Det fortelles også om det kreative i de nye satsingene³⁰:

”Noe som har imponert meg - og som andre kommuner/lokalsamfunn kan misunne dere – er den brede, folkelige mobiliseringen og det store engasjement som ble satt i sving da hasviksamfunnet opplevde det store ’krakket’ i 2002 og lå nede for full telling da samtlige av kommunens hjørnesteinsbedrifter gikk konkurs. Her tok hele folket tak i situasjonen ikke bare kommunens politiske og administrative ledelse som vi ofte opplever andre plasser”.

(...)

”Hasvikfolket har også vist seg å være kreative, fremtidsrettet og utradisjonell i arbeidet for å finne fram til nye arbeidsplasser. I så måte vises det til etableringene av Sjørøya Sjømat AS - hvor en satser på serveringsferdige produkter, Noravind AS (Strikkefabrikken på Kaia), i Sørvær og Slow Food konseptet. Det er for tidlig å si om disse etableringene blir en suksess, men det viser i hvertfall at det tenkes framtidsrettet og utradisjonelt og at dere lokalt har personer som er villig til å ta sjanser”.

²⁹ Kommunal Rapport *Flere ben å stå på i Hasvik, Kommunal Rapport*, 14.01.2009.

³⁰ Seniorrådgiver Rolf Berg Innovasjon Norge. Dette er fra et åpent brev som ble lest opp til forsamlingen på konferansen Kick Off Hasvik 2020 (21.04.2008) da rådgiveren selv ikke kunne delta på konferansen.

Når styringsnettverket HUT tok til orde for å satse på nyskapende prosjekter, ble det skapt en spenningsdimensjon mellom tradisjon på den ene siden og modernitet på den andre. De nye, kreative satsingene var ikke bare et brudd med næringskulturen, men utfordret også grunnleggende identiteter hos innbyggerne i kommunen. Så hvordan ble denne utfordringen håndtert? Mye tyder på at *mobiliseringsressurser* spilte inn. I det følgende vil jeg analysere hvilke.

5.3 Mobiliseringsressurser

Det var flere faktorer relatert til HUT sitt virke som utgjorde mobiliseringsressurser under kommunens omstillingsprosess. Med bakgrunn i samtaler og observasjoner i Hasvik kom noen faktorer frem som sentrale. Disse faktorene er mer eller mindre overlappende og henger sammen, men for analysens skyld vil de bli presentert og analysert separat. Jeg har identifisert følgende mobiliseringsressurser: Krisen, virksomme narrative fortellinger, ny arena – ny arbeidspraksis, samt endringsagenter. I det følgende vil jeg redegjøre for og diskutere disse. Senere tar jeg for meg hvordan disse virket inn på relasjons- og kunnskapsressursene. Samlet sett er alle disse viktige for å forstå HUT sin evne til å bidra til institusjonell kapasitetsbygging.

5.3.1 Krisen, identitetsdannelse og virksomme historiefortellinger

Jeg vil nå beskrive identitetsdannelsen i styringsnettverket HUT, som blant annet kom til syne gjennom narrative historiefortellinger. Styringsnettverk vil i følge Sørensen og Torfing (2005) ofte være holdt sammen av et kollektivt ”vi”. I styringsnettverk dannes gjerne normer, verdier og historiefortellinger, og er en del av sosialiseringprosessen som gjør samhandling mulig. Jeg oppfatter at identitetsdannelse påvirker handling. Støtte for denne påstanden finnes blant annet hos March og Olsen (1989) som understreker at identitetsdannelse kan styrke gjennomslagskraft og engasjement. På bakgrunn av at identitet påvirker handling, er identitetsdannelse i styringsnettverk en viktig analysedimensjon.

Moldenæs (2006) begrunner viktigheten av å formidle fortellinger på en positiv og overbevisende måte: *”Fortellinger skaper bilder hos andre og en selv, og de gir selvtillit til menneskene i et samfunn som har en positiv fortelling å fortelle (...)*” (Moldenæs, 2006:7).

Noe som kom til syne i datamaterialet mitt var en sterk bevissthet om en *offensiv* holdning til omstillingsarbeidet. Dette kom til uttrykk gjennom historiefortellinger, selvschildringer, og en bevissthet om hvilke terminologier en benyttet seg av. Et eksempel er da det ble insistert på å anvende betegnelsen *utviklings- og nyskappingskommune* fremfor omstillingskommune. Daglig leder i HUT var bevisst på at en ikke skulle bruke begrepet *omstilling*: ”Det er noe med det ordet omstilling som gir en negativ klang”³¹.

Dette illustrerer noen av de holdningene som gjorde seg gjeldende allerede på et tidlig tidspunkt, og de fikk etterhvert en tydelig forankring i styringsnettverket. Offensive og positive holdninger var en del av en bevisst strategi: ”Vi har valgt å fokusere på det som er positivt. Men alt er ikke rosenrødt, og det er viktig å få fram, men det handler om hvor man velger å holde fokus”³². Og som en annen næringsaktør som var sentral i HUT uttalte: ”Vi har bygget opp om at vi kan og vi vil. Vi har hele tiden sagt at dette skal vi klare og det her får vi til”.

5.3.1.2 Fortellingen om *utvikling i egen regi*

Kriseopplevelsen som oppsto på bakgrunn av konkursene i 2002 kan i seg selv utgjøre en mobiliseringsressurs gjennom å danne grunnlag for en forestilling om et *skjebnefellesskap*:

”Når aktørernes menings- og handlingsunivers af en eller anden grund problematiseres, og bryder helt eller delvist sammen, vil aktørerne have en fælles oplevelse af at få deres identitet antastet. De vil have en fælles erkendelse af, at noget eller nogen truer deres identitet, samt en fælles følelse af at der bør gøres noget, sådan at alt kan blive godt igen. Der dannes således et sæt af fælles forestillinger om en ny orden, der kan give aktørerne det tilbage, som de har mistet. De fælles forestillinger rummer en universel dimension, der overskrider de enkelte aktørers partikulære interesser. Aktørerne knyttes sammen af en fælles vision om en bedre fremtid. Dermed dannes en form for skjebnefellesskab, der kan tjene som omdrejningspunkt for sammenknytningen af aktørerne i et mere handlingsrettet governancenetværk, hvor aktørerne ud fra bestemte konstruerede forestillinger trækker på hinandens ressourcer og løser særlige styringsbehov” (Sørensen og Torfing, 2000:22-23).

Et skjebnefellesskap kan fungere som et grunnlag for kollektiv handling. En felles erfart krise gjorde nemlig at nettverksdeltakerne ”satt i samme båt”. Krisen bidro til konstruksjonen av en kollektiv identitet som spilte en viktig rolle for hvordan styringsnettverket fungerte.

³¹ Intervju, Eva Husby.

³² Intervju, Eva Husby.

Konstruksjonen av en menings- og handlingshorisont kan belyses via en narrativistisk tilnærming³³. I HUT kunne man se et mønster gjennom at mange av deltakerne hadde samsvarende beskrivelser av situasjonen. Det vil si tanker om hvem *vi* er, hvem *andre* er og lignende. Krisen kan ha forenklet prosessen med å skape en felles situasjonsforståelse og en samling rundt de samme fortellingene. Krisen innebar nemlig en felles referanseramme som var uavhengig av aktørenes enkeltinteresser. Noe som støtter antakelsen om at disse fortellingen var sentrale, var at da jeg på et senere tidspunkt gikk inn som primærdeltaker i HUT også ble fortalt slike fortellinger. Det at jeg ble fortalt disse fortellingene kan forstås som et element i en sosialiseringssprosess, nemlig et budskap om at ”sånn gjør vi omstilling *her*”. Slik jeg tolket dette så ønsket de at jeg skulle internalisere visse normer og verdier.

I intervjuene og samtalene med aktører i styringsnettverket identifiserte jeg en fortelling som mange syntes å enes om. Denne fortellingen fanger opp kjernen i mange av de begrepene, beskrivelsene og selvbeskrivelsene informantene benyttet seg av. De mange ”små” fortellingene hadde et mønster som i sum utgjorde en ”stor” fortelling. Den ”store” fortellingen har jeg navngitt som fortellingen om *utvikling i egen regi*. Den gikk slik:

Tida etter konkursen, det var ei helt forferdelig tid. Det va som om bunnen i samfunnet ble revve bort fra oss. Det va ei dyster stemning i samfunnet, en kollektiv depresjon. Vi va virkelig på kanten av stupet. Virkelig. Vi kunne lett gitt opp, men det e ikke sånn vi e. Vi e så sær og sta at vi bretta opp arman og samla opp alt vi hadde av guts.

Vi fikk tilbud om å bli omstillingskommune, men vi ville heller bli nyskappings- og utviklingskommune! Vi tar spaden i egne hender, og vi e ikke sånn som Vardø som syt, rope og skrik på staten når vi får problemer.

Vi syr det her opplegget sammen på egenhånd. Vi treng ikke konsulenta med ei sånn ovenfra og ned holdning, for vi e no sånn som vi e og det e vi stolt av. For eksempel så hadde vi en sånn tysk dame her som sa at vi va amatører og måtte forandre oss. Vi valgte å heller gjør ting på egne premissa, og tar i bruk mange av de dyktige folkan vi har her lokalt.

Og HUT det e ho Eva. Ho er liksom en sånn ildsjel og dynamo som får alle med sæ. Og så har ho et sånt unikt nettverk, så ho vet alltid kem vi kan ta kontakt med når det e nåt. Det kan gå fort i svingan med ho Eva, men ho får ihvertfall ting gjort!

Og det at vi har den sammensetninga e utrolig viktig. Det at vi har den miksen av forskjellige aktøra med forskjellig kompetanse. Og faktisk så e det sånn at det e

³³ Narrativisme er en tilnærming som vektlegger hvordan mening uttrykkes gjennom *fortellinger*. Disse fortellingene gir grunnlag for hvordan en handler, og for hvordan handlinger legitimeres (Martinussen, 2004).

næringsaktøra og ikke politikera som kan næringsutvikling best: "Den vet best hvor skoen trøkke, den som har den på".

Og sånne folk som bare klage og ikke bidrar med nån ting, bryr ikke vi oss om. Når vi e flere som står sammen e bygdedyret mer en trigger enn nåt som ødelegg. Vi har skapt ei litt sånn vinnerholdning. Vi e litt vill og gal, men hvis vi ikke tør, ja da har vi tapt, som det sies: Den som intet våger intet vinner.

Det er hensiktsmessig å meddele denne fortellingen fordi den illustrerer den "vi-følelsen" som ble utviklet i styringsnettverket. Det kan her være interessant å trekke linjer til Moldenæs (2006) som peker på at narrativer har et mønster og en underliggende logikk. Fortellingen *utvikling i egen regi* understreket visse egenskaper. *Mestrings- og mobiliseringsevnen*, som synes å være en egenart ved befolkningen, kommer til uttrykk i fortellingen. Den røde tråden i fortellingen var at dette skulle være en omstillingsprosess i *egen regi*. I følge Moldenæs (2006) kan narrativer være kraftfulle, og av fortellingen fremgikk det at krisen ikke skulle *passivisere* men derimot aktivisere. Moldenæs (2006) mener videre at slike fortellinger er viktige, og hun fremhever at positive fortellinger inspirerer til innsats og initiativ.

Viktig i denne mobiliseringsressursen er dannelsen av en felles identitet. Identitet handler om å dele den abstrakte ideen om et fellesskap (Moldenæs, 2006:13). Identiteten i styringsnettverket ble nært knyttet til den felles erfarte krisen. En annen interessant dimensjon er at identiteten også ble definert i forhold til hvordan andre kommuner opptrer i krisesituasjoner. I den sammenheng kan det vises til Neumann (2001) som hevder at identitet ikke bare er situasjonell, men også *relasjonell*. Identiteten ligger altså ikke bare i gruppen *selv*, men også i gruppens forhold til *andre* grupper: "Derfor er en gruppes samtale om 'de andre' også alltid en samtale om hvem «vi» er" (Neumann, 2001:125). En av de "små" fortellingene i den "store" fortellingen var om hvordan Vardø opptrådte i krisesituasjoner. For å vise til et sitat fra en næringsaktør som jeg samtale med under feltarbeidet³⁴:

"Jeg tror mentaliteten i Vardø har vært at de har ventet på at Røkke skal komme og redde dem. Senest i går var ordføreren ute i Finnmark Dagblad og sa at de ventet på planene til Røkke, hvorfor skjer det ikke noe? Mens her ute satt vi ikke å ventet på at Røkke skulle komme å redde oss, vi tenkte: Hva kan vi gjøre? Hva skal vi lage?"

³⁴ Moldenæs (2006) finner liknende mekanismer i sin analyse av identitetskonstruksjonen i Båtsfjord. En av måtene de bygger identitet på er ved å definere seg som annerledes enn vardøværingen og berlevågingen.

Ved å danne denne grensedragningen konstateres samtidig egen identitet. En holdning om at *"vi" ikke er et defensivt skjebnefellesskap slik som Vardø, men derimot et offensivt skjebnefellesskap*. Dette illustrerer en av de normative forestillingene som kom til uttrykk og som åpnet for bestemte handlinger. Det å skape positive holdninger synes å ha vært en del av en bevisst strategi:

"Vi gikk fra et system hvor alle mente det var eierne av fiskeindustribedriftenes ansvar å skaffe jobb til alle som ønsket det, til at det i mange tilfeller ble den enkeltes ansvar å skaffe eller etablere egen arbeidsplass (...). Fra min side var dette en meget bevisst strategi, ikke minst da jeg mener å kjenne hasviksamfunnet ganske godt"³⁵.

Identitetsdannelse kan i følge March og Olsen (1989) styrke gjennomslagskraft og engasjement. Kriseforståelse og de narrative fortellingene var samlende og virket positivt inn på mobiliseringsevnen. Ikke bare var det en reell krise, men kriseopplevelsen ble også konstruert diskursivt. Det kan her trekkes linjer til en ekstern samarbeidspartner som uttrykte følgende: *"Er det noe Hasvik skjønner, tror jeg, så er det at ingen kommer og redder dem. De må redde seg selv"*. Vedkommende argumenterte også for at en kriseopplevelse kan utgjøre en *ressurs* i arbeidet med omstilling: *"Man må få folk til å skjønne at det er krise. Fordi at hvis det ikke er krise så tror jeg ikke at man vil endre seg"*.

Fortellingen om *utvikling i egen regi* var troverdig, fordi dette er et samfunn som tidligere har demonstrert at de kan mobilisere. Identitetskonstruksjonen dro dermed veksler på tidligere praksis. Det kan synes som at en offensiv identitet kommer i forgrunnen i krisetider. Ved at identiteten ble uttrykt utgjorde fortellingene et diskursivt konstruert handlingsrom som virket som en mobiliseringsressurs. Fortellinger kan nemlig influere handling og praksis. Støtte for denne påstanden finner vi blant annet hos Holm (2004:270) som hevder at: *"Samfunnet organiserer seg i samsvar med deres fortellergrep (...)"*.

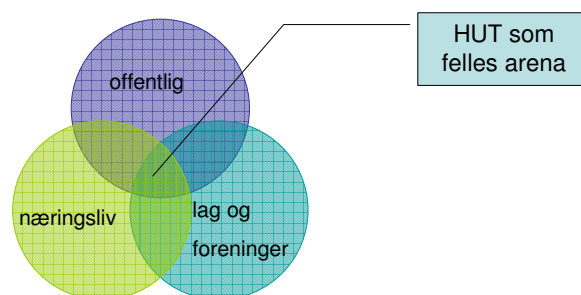
I den narrative fortellingen *utvikling i egen regi* ble viktigheten av å ha tiltro til de lokale aktørene fremhevet. Dette var karakteristika som harmonerte godt med en egenbasert utviklingsstrategi. Som Jakobsen (2004) redegjør for så innebærer den egenbaserte utviklingsstrategien til forskjell fra akkvisisjonsstrategien at det settes fokus på de ressursene som finnes *lokalt*. Det er den egenbaserte utviklingsstrategien som er den anbefalte "resepten" for arbeidet med omstilling.

³⁵ Intervju, Eva Husby.

Oppsummert kan en si at de narrative fortellingene bidro til å skape en identitet og ga retning til handlingene i styringsnettverket. Det ble skapt en felles oppfattelse av hvem *vi* er, hvem *vi ikke er* og hvilket formål som skulle realiseres. En ”vi-identitet” gjorde en i stand til å handle kollektivt og la til rette for offensive og egenbaserte utviklingsstrategier.

5.3.2 Ny arena – ny arbeidspraksis

Vi skal nå gå over til å se på HUT som arena og kjennetegn ved dets arbeidspraksis. Dette fordi slike karakteristika forventes å ha virket inn på evnen til å mobilisere effektivt. Under omstillingsprosessen ble HUT en arena hvor ulike aktører kom sammen for å utarbeide mål, strategier og tiltak, og var en arena for samhandling og samarbeid på tvers av tradisjonelle sektorgrenser:



Figur 4. 4 HUT - en felles arena.

Styringsmodellen var inklusiv med tanke på en *heterogen* sammensetning av aktører, og bidro også til å redusere sektorgrenser. Næringslivet utgjorde majoriteten i styret, og dette var et bevisst valg:

”Hovedvekten skulle legges på næringsutvikling og medlemmene i HUT-styret skulle primært rekrutteres blant næringsutøverne. Det er et ordtak som heter ’den vet best hvor skoen trykker som har den på’. Ved å nedtone den politiske representasjonen ble det et sterkere fokus på næringsutvikling enn på politisk valgprogram. Dette har klare fordeler (...)”³⁶

Som et styremedlem i HUT beskrev det: *”Det skal være nytt. Man skal ut av det gamle sporet og da må man sette inn nye krefter (...) Det blir mer utradisjonelt når man henter inn nye aktører. Da kan man kjøre på en helt annen modell, det blir mer næringslivsstyring”*. Den

³⁶ Intervju, Eva Husby.

fristilte organiseringen bidro til effektivitet gjennom de nye arbeidsformene som organisasjonsmodellen åpnet for. I HUT ble mulighetene som denne modellen ga *rendyrket*. HUT nedtonet nemlig de byråkratiske aspekter til fordel for det vi kan kalle ”forretningsperspektivet”. Daglig leder var også opptatt av å rendyrke et minst mulig byråkratisk, og mest mulig kreativt samspill med omgivelsene: ”(...) jeg tror vi har lyktes mye med metodikken. Alle jobber med næring men vi jobber litt mer ubyråkratisk enn andre”³⁷.

Det ble også utviklet en egen filosofi som fikk navnet ”HUTs enkle filosofi”³⁸:

Bygg på de naturgitte fortrinn som finnes
Sats på ressurspersoner i lokalmiljøet
Skaff eksterne samarbeidspartnere
Vær synlig på en positiv måte
Vær proaktiv og oppsøkende
Ha en enkel og ubyråkratisk saksgang
Tør å tenke utradisjonelt
Kritikk får vi uansett hva vi gjør!

March og Olsen (1995) hevder at samarbeid krever at det utvikler seg en logikk for hva som er ”passende atferd” og ikke. Den ”passende atferden” i HUT kom blant annet til uttrykk gjennom ”HUTs enkle filosofi” som synliggjorde HUT sine normer og verdier. Daglig leder var opptatt av å åpne for en kreativ, ubyråkratisk, og lokalt tilpasset arbeidsform og virkemiddelbruk: ”Jeg tror ingen kan beskyldes oss for å være byråkratiske”³⁹. Hun hadde rollen som ”den vandrende planlegger”, og var mye ”ute i feltet”: ”Jeg har fått litt kritikk fra folk for at det er vanskelig å få tak i meg på kontoret. Og ja, det er vanskelig å få tak i meg på kontoret. For det er ikke der min hovedarbeidsplass er, det er ute på bedriftene”⁴⁰.

Overfor næringslivet ga denne ubyråkratiske arbeidsmetodikken oppslutning. Støtte for denne påstanden kan vi se ved uttalelser fra næringsaktører: ”Jeg tror det er måten å gjøre det på hvis man skal få til noe, ellers så kan man risikere at det bare blir en sånn papirmølle. Den måten de har en oppsøkende virksomhet på, at de kommer ut og møter aktørene”⁴¹. På bakgrunn av dette kan man argumentere for at HUT høstet tillit hos næringslivet ved å vektlegge egenskapene ubyråkratisk saksbehandling, samt med tanke på arbeidsformene modellen åpnet for. En annen næringsaktør fortalte om følgende episode:

³⁷ Intervju, Eva Husby.

³⁸ Hentet fra Hasvik i Utvikling, *Årsmelding 2006*.

³⁹ Intervju, Eva Husby.

⁴⁰ Intervju Eva Husby.

⁴¹ Intervju næringsaktør.

”Med en gang vi nevnte det for Eva, så sier hun ’dette var bra’. Vi lurte på om var mulig å få litt støtte til forprosjekt, markedsundersøkelse. ’Dere har herved fått det’, det var administrasjonssak, uten at et eneste papir måtte på bordet. Og det er klart at det gir inspirasjon til å prøve å få det til (...) Skulle det vært et veldig byråkrati som skulle ha håndtert dette, hvis det hadde tatt veldig lang tid, når man har fyr på en ide er det klart at hvis det blir for mye vann på den ideen så stopper det der. Men får du tilbakemelding, får du litt fyr på det, dermed så flammer det mer og mer, og det er helt avgjørende”.

I forlengelsen av uttalelser fra næringsaktører kan vi se at HUT som modell hadde trekk som virket som en mobiliseringsressurs: Større grad av frihet og fleksibilitet, en mer ubyråkratisk saksgang, samt at det ble åpnet for andre arbeidsformer enn de som praktiseres i den kommunale basisorganisasjonen. HUT opererte innenfor relativt frie rammer og ble dermed mindre bundet. De arbeidet bredt, hadde stort albuerom, og hadde anledning til å gripe muligheter som oppsto underveis. En næringsaktør som støttet denne formen for organisering, markerte følgende: *”HUT som organ er jo mer fristilt, og der Eva som daglig leder kan forholde seg til styreleder som sier ’det der går du for, reis imorgen’, kontra å måtte kjøre prosess med formannskapet, kommunestyret og mange planverk. Jeg tror det var rett organisering”.*

En distansering fra det ”kommunale”, ”byråkratiske” og ”politiske” gikk igjen i HUT sine selvschildringer. Som prosjektleder Kim-Are Walsø beskrev det: *”Vi har ingen steile prinsipper, steile retningslinjer at sånn og sånn skal vi gjøre det. For vi er dynamiske, vi forandrer oss hele tiden”.* Han meddelte også at *”(...) det har vært veldig rift om å komme inn i styret til HUT, fordi vi jobber totalt ubyråkratisk og upolitisk”.* En representant for næringslivet i HUT uttalte følgende:

”Når vi opprettet Hasvik i Utvikling fikk jeg høre at vi skulle lage et annet styre, et styre der næringslivsaktørene selv skulle involveres på en helt annen måte enn det som har vært vanlig tidligere, og det syntes jeg var spennig, tøft og offensivt, jeg synes det var virkelig flott, for det var helt nytt i forhold til det som tidligere har blitt gjort”.

Ved å se på den rent fysiske plasseringen av HUT kan man også finne fordeler i forbindelse med å mobilisere ressurser. HUT var fysisk atskilt fra den kommunale basisorganisasjon, med lokalisering *utenfor* rådhuset. Det var lav terskel for å ”stikke innom”, noe som oppfordret til uformell og ubyråkratisk samhandling⁴². Det var en dominerende holdning at arbeidspraksisen i HUT ikke skulle blandes sammen med den byråkratiske og politiske logikken:

⁴² Her kan jeg bruke meg selv som kilde. På feltarbeidet observerte jeg at det var lav terskel for næringsaktører og andre innbyggere å komme innom kontoret.

”At ordføreren skulle være styreleder og sånn har ikke fungert andre steder. I Vardø for eksempel er ordføreren styreleder og der har det blitt veldig sammenblanding mellom utviklingsselskapets og det offentlige måte å jobbe på. Det blir for tregt. Du kan ikke ha det byråkratiske systemet, du er nødt for å gripe sjanser etterhvert som de kommer. Jeg tror ikke det hadde skjedd så mange tilfeldige etableringer, hvis du kan kalle det for det. Det er noe med det at hvis ballen først begynner å rulle så drypper det på flere ting, og jeg tror ikke at den ballen hadde rullet så fort om det hadde vært en næringsavdeling”⁴³.

Strikkefabrikken er et treffende eksempel på hvordan en ”grep en sjanse når den kom”. Da daglig leder Eva Husby sammen med andre aktører fra kommunen deltok på tørrfiskfestivalen i Bergen i 2005, kom de tilfeldigvis i kontakt med en som ønsket å selge en strikkefabrikk. Med på kjøpet fulgte porteføljen og kundelisten, alt til en meget gunstig pris. Ikke lenge etter ble strikkefabrikken fraktet til Sørøya⁴⁴. Den ubyråkratiske arbeidsmetodikken i HUT åpnet for at man nettopp kunne gripe en slik mulighet, samt handle raskt.

For å peke på et annet element ved denne strukturen kan det være interessant å vise til Andersen (2003) som fremhever at en fordel med styringsnettverk er at en kan få aktivisert aktører i samfunnsstyringen som ellers ikke ville deltatt. Jeg vil nå vise til et eksempel som harmonerer godt med Andersen sitt poeng. En næringsaktør i Hasvik oppfattet HUT som en mer responsiv arena sammenliknet med kommunestyret, og uttalte følgende:

”HUT er jo satt sammen av forskjellige folk, og folk sier klart i fra om ting på møtene. Hvis ikke det hadde vært den sammensetningen, med aktører fra næringslivet og sånn, altså Loppa kommune har jo tenkt å bare sette politikere inn, og da går det rett til [banner]. For det er kjempeviktig at det er kritiske røster fra næringslivet som ser ting og kan ting, som kan gi beskjed om at 'dette er helt feil, dette er helt bak mål!' Ellers ville pengene bare gått til sånn, ja, sånne kommunale ting. Hadde det ikke vært for den sammensetningen så hadde det ikke fungert. Jeg tror det er derfor du får en sånn kritisk organisasjon”.

Og fortsetter om erfaringene fra kommunestyret:

”Jeg trodde ikke at det var sånn å sitte i et kommunestyre. Jeg trodde at man skulle diskutere de *store* sakene. De støytene der er så smålige at du lurer på om du er i en barnehage. Derfor har jeg sagt at jeg trekker meg fra *alt* som har å gjøre med politikk, jeg vil ikke ha *noe* med det å gjøre! Det jeg skal gjøre her i kommunen det er å jobbe med næringsutvikling i HUT”.

Informanten peker her også på vanlige fortrinn med styringsnettverk, nemlig at en får involvert aktører med sakskunnskap. Vedkommende er et eksempel på en aktør fra privat sektor som ønsket å påvirke samfunnsstyringen i Hasvik, men ikke gjennom den politiske kanalen. Organisasjonsutformingen til HUT kan derfor sies å ha virket mobiliserende på slike aktører, nettopp i kraft av å være en *annerledes* arena: En arena for samfunnsstyring, men

⁴³ Intervju, næringsaktør.

⁴⁴ Finnmark Dagblad, 02.11.2005, *Strikkefabrikk til Sørvær*.

uten den partipolitiske agenda. Gjennom styringsnettverk kan en derfor få aktivisert aktører som ellers ikke ville deltatt.

Poenget herfra er oppsummert at vi kan si at legitimiteten eller implementeringseffektiviteten ble sterkere ved at det ble skapt en ubyråkratisk og avpolitisert samhandling mellom offentlige og private aktører. Sett fra næringslivets ståsted utgjorde denne modellen, sammen med de arbeidsformene som ble utviklet, en mobiliseringsressurs i seg selv ettersom den ble oppfattet som legitim.

5.3.3 Endringsagenter

”Hvis du ikke hadde hatt de her to-tre håndfuller med mennesker som på en måte har brettet ekstra opp ermene, så hadde det ikke skjedd noe. Jeg tror at ethvert samfunn er avhengig av å ha noen førerhunder som tør å ta ledelsen eller får ledelsen”⁴⁵.

Gjennom mitt feltarbeid ble det tydelig at enkeltpersoner og deres personlige arbeid og egenskaper påvirket HUT. Jeg vil med dette redegjøre for den siste av mobiliseringsressursene jeg har identifisert, nemlig *endringsagenter*. Med *endringsagenter* forstår jeg viktige pådrivere under omstillingsprosessen, og *endring* henviser til at disse aktørene bidro til løsrivelsen fra ”tradisjonenes bånd” gjennom å være pådrivere for nyskapende prosjekter. I denne sammenhengen kan det være interessant å trekke linjer til Aarsæther og Suopajarvi (2004) som peker på at enkeltpersoner gjerne får en avgjørende rolle i utviklingsoppgaver i småsamfunn. Etter konkursen i 2002 ble folketallet redusert, men mange ressurspersoner valgte å bli igjen i kommunen. Som en næringsaktør fastslo: *”Mange flyttet etter konkursen, men det er jo den harde hjerne som har blitt igjen (...)”*.

Fra mine intervjuer og uformelle samtaler under feltarbeidet kom det til syne at mange oppfattet daglig leder som en sentral katalysator under omstillingsprosessen. Det ble fremhevet at dette ikke bare var i kraft av hennes formelle rolle som daglig leder i HUT, men også begrunnet med henvisning til personlige egenskaper. Hun ble typisk betegnet som en inkluderende, involverende og oppmuntrende leder. Som to næringsaktører beskrev det:

”Eva Husby som har ledet HUT har hatt utrolig mye å si, hun er i utgangspunktet et utrolig positivt menneske. Det er ikke sikkert at en annen person ville ha løst det på samme måte. Altså HUT som modell, og Eva som person, har vært full klaff for å si det sånn”.

⁴⁵ Intervju, næringsaktør.

”Jeg tror at det også er en av grunnene til at vi har fått en del gründere her, som sikkert ikke ville ha dukket opp hvis vi ikke hadde hatt Eva og apparatene rundt som sier det samme: ’Klart du kan!. Klart du kan få det til, og vi skal hjepe deg litt her, litt der’”.

I forlengelsen av dette kan det være nødvendig å påpeke at HUT i stor grad ble ”personifisert”. Typisk ble det fortalt meg under feltarbeidet at ”*HUT det e ho Eva*”. I den forbindelse kan det trekkes linjer til Rhodes (2000) som peker på at styringsnettverk åpner for at enkeltpersoner får *utfolde* sin ekspertise. I dette eksempelet fikk daglig leder stort handlingsrom til å virke som en katalysator under omstillingsprosessen. Dette synes å ha vært positivt for å fremme effektivitet, men som vi senere skal gå inn på har det bydd på en utfordring hva gjelder legitimitet.

I arbeidet med omstilling er det avgjørende å aktivisere og mobilisere nøkkelpersoner i kommunen: ”*Det viktigste for en kommune som skal gjennomgå omstilling av næringslivet, er å få med ressurspersonene. Det fikk de til i Hasvik (...)*”⁴⁶. Eva Husby var imidlertid ikke den eneste endringsagenten i Hasvik. Det var også andre personer som var aktive pådrivere under omstillingsprosessen og som frontet nyskapende prosjekter. De sistnevnte endringsagentene refererer jeg til som de ”kreative kvinner”. De ”kreative kvinner” var aktører i det private næringslivet som frontet nyskapende prosjekter. Typisk for disse var at de blant annet vektla betydningen av å utøve næringsvirksomhet *nettopp her*, noe som kan sies å passe inn i Bolkesjø og Brun (1998) sin typologi *lokalsamfunnsentreprenøren*⁴⁷. Det var aktører som var villige til å satse i kommunen, til tross for utfordringer som kunne dukke opp. En av de ”kreative kvinnene” understreket lokalengasjementet sitt slik: ”*Jeg er Sørøya-patriot på min hals*”. Hun sa videre: ”*Vi kunne etablert oss i Hammerfest, da kunne vi lettere fått finansiering til bedriften, men det er ikke her*”. Disse kvinnene var utøvere av bedriftsetableringer og ble sett på som mentorer i omstillingsarbeidet. Også daglig leder trakk frem betydningen av sted:

”Jeg ble for noen år siden headhuntet til et stort firma, for å bli rådgiver der. Og jeg gjorde et valg. Det var veldig spennende og bærende, men jeg ville være igjen i Hasvik, jeg vil bli gammel her. Så det er drivkraften. Jeg føler at jeg vil være med å bygge samfunnet. Og det er en stor motivasjon at vi jobber godt med folk i kommunen. At de vi jobber med, jobber vi veldig godt med”.

⁴⁶ Seniorrådgiver Kjell Åge Sire i Innovasjon Norge i artikkelen *Enkeltpersoner er avgjørende* i Kommunal Rapport, 14. 01. 2009

⁴⁷ Bolkesjø og Brun (1998) skiller mellom entreprenørtypologiene *lokalsamfunnsentreprenøren*, *selvrealiseringsentreprenøren* og *arbeidssøkerentreprenøren*.

En fellesnevner ved disse endringsagentene var altså at *stedet* ble fremholdt som et viktig motiv. De hadde et stort engasjement for kommunen og for kommunens overlevelse. Gjennom sitt engasjement aktiverte de arenaer og aktører. Det kan være vanskelig å bestemme nøyaktig hvilke aktører som var inne i og hvilke som var på utsiden av HUT. De ”kreative kvinnene” var, slik jeg ser det, ikke *formelle* deltakere, men *reelle* deltakere i styringsnettverket. De ”kreative kvinnene” var også innehavere av en narrativ kompetanse. De var sentrale medforfattere av, og formidlere av, de ulike narrative fortellingene som sirkulerte i styringsnettverket. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at de også var viktige premissleverandører for identitetsdannelsen i HUT. Egenskaper ved endringsagenter overlapper også med muligheten for HUT til å knytte til seg andre ressurser. Som vi skal se videre har styringsnettverket blant annet evnet å tilegne seg ressurser via sosiale bånd.

5.4 Relasjonsressurser (sosial kapital)

”Jeg tror kanskje at det er det som skiller HUT fra en del av de andre omstillingskommunene som har hatt mange av de samme forutsetningene. Det med evnen til å knytte gode kontakter rundt seg. For det er for få mennesker her til at det skal sprette opp gründere rundt om kring”⁴⁸.

Jeg har til nå redegjort for følgende mobiliseringsressurser: Krisen, narrative fortellinger, ny arena – ny arbeidspraksis, samt endringsagenter. Neste del i dette kapittelet blir å diskutere og analysere hvordan disse virket inn på relasjons- og kunnskapsressursene. I det følgende vil jeg starte med relasjonsressursene, og argumenterer for at mobiliseringsressursene virket inn på lokale nettverk og relasjoner, i tillegg til dannelsen av nye.

Jeg starter med å vise til at det kan virke som om rollen til daglig leder (endringsagent) i stor grad virket inn på ressurser som var tilgjengelig via relasjoner. Daglig leder var nemlig i en posisjon med tilgang til ulike sosiale verdener og nettverk. Lokalt hadde hun et etablert nettverk mot nøkkelpersoner i den private sektoren, men hadde også et stort nettverk eksternt: *”Jeg har vært innom mange felt, kjenner mange folk og kjenner mange systemer”⁴⁹*. Som det fremgår hadde daglig leder et stort nettverk. Dette blant annet som en følge av hennes politiske bakgrunn i Ap. Denne bakgrunnen medførte at hun hadde mange (løse) koblinger til en rekke aktører såvel regionalt som nasjonalt. Det kan her trekkes en parallell til Granovetter (1973) som hevder at svake bånd, som Eva var innehaver av, har stor betydning for å få

⁴⁸ Intervju, ekstern samarbeidspartner.

⁴⁹ Intervju, Eva Husby.

tilgang til informasjon. Følgende utsagn belyser at disse eksterne linkene også ble omgjort til ressurser lokalt:

”Eva er jo selve nettverket både innad og utad i kommunen. Vi opplever jo at det er en av hennes viktigste kompetanser, nettopp er hennes nettverk. Det kan gå litt fort i svingene med Eva av og til, men akkurat det med nettverk der er hun helt unik (...) å vite hvem en skal ringe til, hvor en skal få avklart ting og så videre”⁵⁰.

”Og så har jo Eva et nettverk som er unikt, hun kan spørre den og den hvis det er ting vi møter på”⁵¹.

I sitatene kan man forstå at daglig leder, gjennom sine linker til et variert mangfold av aktører kunne bidra til å styrke relasjonsressursene. Daglig leder hadde, med kapasitet til å ha kontakt med personer i andre miljø og nettverk, en viktig ”brobyggerrolle”. Dersom en er i periferien i mange nettverk kan en i følge Burt (1992) gjøre kreative koplinger fordi det oppstår såkalte strukturelle hull (Teigen, 2004). Eva ble i tråd med Burt (1992) ”the third who benefits” gjennom at hun stod ”in between” mange nettverk og relasjoner, lokalt så vel som eksternt (Teigen, 2004). I denne sammenhengen kan det også være interessant å trekke linjer til Putnam (2000:22) sin nyansering av sosial kapital-begrepet:

”Off all the dimensions along which forms of social capital vary, perhaps the most important is the distinction between bridging (or inclusive) and bonding (exclusive). Some forms of social capital are, by choice or necessity, inward looking and tend to reinforce exclusive identities and homogenous groups (...) Other networks are outward looking and encompass people across diverse social cleavages”.

Brobyggende sosial kapital er til forskjell fra den avgrensede sosiale kapitalen basert på relasjoner som går på *tvers av* nettverk og relasjoner. Daglig leder sin rolle bidro i den sammenhengen til å ivareta den inklusive, brobyggende sosiale kapital. En ekstern samarbeidspartner oppfattet at daglig leder hadde en viktig rolle i forhold til å koble sammen aktører: *“Eva er jo veldig flink i forhold til å få bedrifter til å samarbeide. de er jo veldig forskjellige i bevissthet og sånn”*⁵². Hun stod ”in between” nettverk både over kommunegrensen, men også ”in between” bedrifter og ressurspersoner lokalt. Eva Husby fortalte blant annet om en episode der hun koblet to ressurspersoner sammen til et felles prosjekt: *”De var blant dem som kranglet som hund og katt i begynnelsen (...) men nå samarbeider de godt og er venninner”*.

⁵⁰ Intervju, styremedlem HUT.

⁵¹ Intervju, næringsaktør.

⁵² Intervju, ekstern samarbeidspartner.

Det er også mulig å argumentere for at HUT innebar en endring i relasjonene mellom offentlig og privat sektor (privat næringsliv og sivilsamfunn), ettersom det gjennom HUT ble en tettere og mer permanent interaksjon mellom disse sektorene. Gjennom denne modellen kan det sies at det ble bygget bro mellom ulike samfunnssektorer. Støtte for at nye møteplasser ble sett på som viktige for å styrke relasjonsressursene, ser vi av følgende sitat:

”For meg, og for de prosjektene jeg har vært involvert i, så har det vært viktig at HUT har skapt felles møteplasser gjennom de fora som har ført til at man har samarbeidet om en del ting som igjen har ført til at man har samarbeidet om en del andre ting”⁵³.

Med utgangspunkt i ovenstående sitat og som tidligere diskutert, kan arenaene forstås som mobiliseringsressurser. Disse bidro igjen til å styrke samarbeidet og skape relasjonsressurser. Dette ga i neste omgang ytterligere grobunn for, og styrking av samarbeid.

Gjennom eksempelet reiselivssatsingen og den felles markedsføringen av Sørøya vil jeg belyse hvordan mobiliseringsressursen *krisen* styrket relasjonsressursene. Overnattingsstedene i Hasvik hadde livnært seg på yrkesreisende og pub-virksomhet. De fikk derfor merke ringvirkningene av konkursen. Regningsbunkene tårnet seg opp og fremtiden var uviss. I regi av HUT ble det derfor innkalt til et ”krisemøte”:

”Så i regi av HUT da, med Eva som dynamo, så innkalte vi til et sånt krisemøte i reiselivsnæringen, jeg kan ikke si at vi satt og gråt, men tårene var nok ikke langt unna på de fleste, for det var ikke bare vi som hadde en så stor regningsbunke. Vi snakket om at vi kunne prøve å få til noe sammen. Vi må hvertfall prøve, vi har ikke noe valg”⁵⁴.

”Alt lå nede, alt var på randen av konkurs for vi hadde ikke grunnlag. Og da samlet reiselivsaktørene seg, vi måtte jobbe i lag. De jobbet ikke i lag før februar 2003. De var som hund og katt, aktørene her så på hverandre som konkurrenter. Og det første møtet vi hadde i 2003 var et av de verste møtene jeg har vært på noensinne, og jeg har vært på mange møter (...). Å få dem til å jobbe sammen og få dem til å profilere felles utad”⁵⁵.

Målsetningen var å realisere et prosjekt i fellesskap og reiselivsaktørene gikk etter hvert sammen om å markedsføre Sørøya som ”Storfiskens Rike”. At relasjonene endret seg fra å ”krangle som hund og katt” til å utvikle et felles samarbeid, viser at relasjonsressursene ble styrket⁵⁶. Det ble dannet grunnlag for samarbeid og tillit: ”Vi fant ut at vi jo ikke konkurrerer

⁵³ Intervju, næringsaktør.

⁵⁴ Intervju, reiselivsaktør.

⁵⁵ Intervju, Eva Husby.

⁵⁶ Det ble også opprettet et felles samarbeidsorgan, nemlig *reiselivsforum* hvor reiselivsaktørene møttes jevnlig. Reiselivsforum fikk også en årlig pott fra HUT som kunne brukes til forskjellige tiltak (felles markedsføring, messedeltakelse o.l.). HUT ivaretok en sekretariat-funksjon i reiselivsforumet.

*med hverandre, men med Lofoten og andre plasser. Så nå låner vi hverandre båter og annet utstyr og går sammen om markedsføring (...)*⁵⁷.

I dette tilfellet kan krisen ses på som mobiliseringsressursen mens samarbeidet vil være en form for styrkede relasjonsressurser. Styrket samarbeid og tillit (relasjonsressurs), kan synes som en latent ressurs som aktiviseres i krisetider. Et samarbeid mellom reiselivsaktørene var forsøkt tidligere, men da uten å lykkes:

*”Det har vært prøvd samarbeid mange ganger. Vi hadde blant annet et prosjekt som vi kjørte sammen med Bedriftskompetanse (...). Sammen innkalte vi til møte med de andre aktørene og vi diskuterte om hva og hvordan vi kunne samarbeide. Men det ble med et møte eller to (...). Jeg tror krisen påvirket fordi vi ikke lenger hadde noe valg, det var endring eller død”*⁵⁸.

Poenget herfra er at krisen ble fremhevet som en avgjørende faktor for at samarbeidet (først nå) ble realisert. Som tidligere pekt på var ikke det bare krisen reell, kriseopplevelsen ble også konstruert diskursivt, og fungerte slik effektivt som en mobiliseringsressurs. For å si det på en annen måte kan det se ut som om krisen også ble ”utnyttet” som en mobiliseringsressurs. Kriseopplevelsen ble uttrykt og kommunisert, og fikk en viktig plass i de narrative historiefortellingene. Et annet sentralt poeng herfra er at tilgang på sosial kapital, og den kunnskapen en tilknyttet seg via andre mennesker internt og eksternt, er en hovedfaktor for å forstå HUT sitt bidrag til å styrke relasjonsressursene.

5.5 Kunnskapsressurser (intellektuell kapital)

*”Vi har mange dyktige folk her, vi har den kompetansen vi trenger, og er det noe vi trenger utenfra så finner vi alltid noen, men i hovedsak har vi tenkt at vi har masse flotte folk her i kommunen som sitter med masse ressurser”*⁵⁹.

Kompetanseheving var et sentralt satsingsområde hos HUT. Det ble kjørt en rekke etablererkurs, språkkurs, datakurs og skreddersydde universitetskurs i løpet av omstillingsprosessen. En næringsaktør beskrev i denne sammenhengen:

”Eva har en helt unik måte til å dra folk opp og med seg, folk som i utgangspunktet ingen nesten har trodd noenting på i det hele tatt. Sånn som det kompetanse, de universitetskursene de har kjørt, hvor mange har de ikke dratt gjennom den møllen de siste årene. Og det har vært alle mulig slags folk, altså

⁵⁷ Reiselivsaktør Mona Saab uttaler seg om reiselivssatsingen i artikkelen *Flere ben å stå på i Hasvik*, Kommunal Rapport 14.01. 2009.

⁵⁸ Intervju, reiselivsaktør.

⁵⁹ Intervju, næringsaktør.

du skjønner hva jeg mener. Altså alle slags folk med ulik bakgrunn, som i utgangspunktet sikkert ikke en gang selv hadde trodd at de skulle greie noen universitetsfag”.

En viktig del av den lokalbaserte utviklingsstrategien til HUT var å mobilisere kompetanse og kunnskap som fantes *lokalt*. En gjorde seg også erfaringer underveis som viste viktigheten av å stole på egne krefter. I den forbindelsen kan det være verdt å se nærmere på en episode som inntraff i startfasen av samarbeidet mellom reiselivsaktørene. Som et ledd i reiselivssatsingen ønsket HUT og hente inn impulser utenfra. HUT-administrasjonen leide inn en tysk konsulent de var blitt anbefalt og inviterte reiselivsaktørene til kurs. Dette skulle vise seg å gi en viktig erfaring, og representerte et vendepunkt når det gjaldt de lokale kunnskapsressursene.

Dette møtet ble oppfattet som negativt av deltakerne. Konsulentens metode ble oppfattet som nedlatende, blant annet fordi hun hadde introduserte møtet med å fortelle deltakerne at de var *amatører*. En reiselivsaktør fortalte fra dette møtet:

”Konsulenten ble introdusert av noen fra Hammerfestmiljøet som Eva jobbet mot. De hadde ’tenkt ut’ et flott prosjekt. (...) Hun sa at vi skulle opptre slik de som jobber på Plaza og andre formelle steder opptre. Bukke, bøye og ikke snakke. Vi mente dette ble helt feil, fordi det vi driver med er ikke en jobb, det er et liv, og skal du ha en kunstig rolle på heltid blir du sliten og produktet blir ikke ekte”.

Dette var et tiltak som ikke fungerte. Mange reagerte nemlig på holdningene som konsulenten utviste. Dette ”amatørskapet” handlet for dem nemlig om en lokal væremåte som var viktig å vedlikeholde i møtet med turisten. Denne episoden ble i ettertid en av de ”små” virksomme fortellingene som sirkulerte blant reiselivsaktørene og deltakerne i HUT. Budskapet til konsulenten gikk på akkord med verdier som en selv satte høyt. På bakgrunn av dette kan det vises til Platz-Waury (1980/2001) som peker på at det i en fortelling ofte er en spenning mellom ulike krefter (Moldenæs, 2006). I fortellingen om ”den tyske damen” var det en konflikt mellom konsulent-kunnskapen på den ene siden og den lokale kunnskapen på den andre. Konsulentens holdninger ”tråkket” på den lokale kunnskapen, noe som skapte reaksjoner. Utfallet av denne erfaringen ble at en valgte å ta styringen selv: ”*Vi fant ut at vi kunne ikke forandre oss*”⁶⁰. Utfallet ble at de ga konsulenten sparken og ansatte to lokale aktører til å styre prosjektet: ”*Vi tok styringen selv. Vi satte ho Mona og Bjørg til å styre prosjektet. De jobbet i lag, de var veldig flinke*”⁶¹. I fellesskap bestemte reiselivsaktørene seg for å markedsføre Sørøya som ”Storfiskens Rike”. Samarbeidet og den felles

⁶⁰ Intervju, Eva Husby.

⁶¹ Intervju, Eva Husby.

markedsføringen av produktet ga en stor effekt: I 2003 hadde reiselivsaktørene i Hasvik til sammen 2 000 gjestedøgn. I 2008 var antall gjestedøgn økt til 12 674⁶².

Denne fortellingen viser hvordan en heller valgte en nedenfra-og-opp strategi. En aktiviserte de ”lokale helter” fremfor innleide konsulenter. Kunnskapsressursene som allerede fantes lokalt ble mobilisert og videreutviklet. En tok i bruk ressursene innen eget nettverk, istedenfor fra eksterne nettverk. Dette er et eksempel på *bonding* sosial kapital (Putnam, 2000), og hadde en viktig funksjon med hensyn til samholdet blant aktørene lokalt.

En reiselivsaktør formulerte seg på en måte som kan indikere at kunnskapsressursene ble aktivert på bakgrunn av denne erfaringen: ”Jeg tror at kurset med den tyske damen åpnet for en diskusjon rundt hvem vi er og hvor vi vil”. Erfaringen med den tyske damen kan sees som en mobiliseringsressurs som bidro til at de lokale kunnskapsressursene ble aktivert. Denne episoden har i ettertid vært en vandrehistorie i styringsnettverket⁶³. Som mobiliseringsressurs er den derfor ikke ”brukt opp”, men lever videre som en virksom narrativ historiefortelling.

Under omstillingsprosessen var lokale mentorer og støttespillere like viktige som de eksterne. Det kan synes som om at daglig leder anerkjente den lokale kompetansen. Støtte for denne påstanden kan vi se ved slike uttalelser: ”En av de tingene jeg er veldig stolt av er at vi har veldig dyktige folk her”⁶⁴. Som en ekstern samarbeidspartner beskrev det: ”Eva spiller på omgivelsene lokalt”. Daglig leder var innehaver av en know-who kunnskap⁶⁵ gjennom sin erfaring fra flere felt og kontakt med ulike former for kunnskap. Denne var verdifull under omstillingsprosessen: ”Eva vet hvor hun skal finne kunnskapen”⁶⁶. Det kan se ut som om hun var ivaretaker av en ”oversetterrolle” under omstillingsprosessen, der det å beherske ”begge språk” var en viktig egenskap.

⁶² Hasvik i Utvikling, *Sluttrapport*.

⁶³ Dette er en fortelling som trekkes fram i mange sammenhenger. Jeg ble formidlet den en rekke ganger da jeg gjorde mitt feltarbeid, men også en rekke ganger som ansatt i HUT. Fortellingen formidles ofte i humoristiske vendinger, og gjerne i sammenhenger der en ønsker å understreke viktigheten av å benytte seg av ressursene som finnes lokalt fremfor å ”leie dem inn”: Den fungerer som en påminnelse om viktigheten av å gjøre utviklingsarbeid i *egen* regi.

⁶⁴ Intervju Eva Husby.

⁶⁵ ”*Know-who* involves information about who knows what and who knows what to do. But it also involves the social ability to co-operate and communicate with different kinds of people and experts” (Johnson et al., 2002:251).

⁶⁶ Intervju, ekstern samarbeidspartner.

En nedenfra-og-opp strategi var veldig tydelig i HUT: *"Det jeg tror vi har lyktes best med har vært at vi har bygget opp fra bunnen. Vi har vært opptatt av at vi ikke skal dytte på folk ovenfra, vi har hatt en del mobilisering og vi har fått ankerfeste hos folk"*⁶⁷. Reiselivssatsingen "Sørøya – Storfiskens Rike" eksemplifiserer også hvordan de langt på vei lyktes gjennom å jobbe nedenfra-og-opp gjennom å ta i bruk de "lokale helter". Moldenæs (2006:104) hevder at: *"For at fortellinger skal virke (skape tro) må de være virkelige, og for at virkelige hendelser skal virke (skape tro), må de fortelles"*. I forlengelsen av Moldenæs sitt resonnement kan man si at den virksomme fortellingen om *utvikling i egen regi* ble opprettholdt ved at det også ble *handlet* i forhold til den.

5.6 Effektivitet som institusjonell kapasitet – en oppsummering

Jeg har nå illustrert hvordan omstillingsprosessen bidro til effektivitet gjennom en styrking av den institusjonelle kapasiteten. Følgende mobiliseringsressurser har blitt identifisert og diskutert: Krisen, narrative historiefortellinger, ny arena – ny arbeidspraksis og endringsagenter. Disse virket inn på kunnskaps- og relasjonsressursene.

Et sentralt poeng herfra er at konkurransen, narrative historiefortellinger og identitetsdannelse fungerte som en mobiliseringsressurs i form av at det ble fremmet samhandling og tillit, samt at de konstituerte et rom for kollektive og offensive handlinger. Det har vært en dominerende holdning i styringsnettverket at den *lokale* kompetansen og kunnskapen skulle iverksettes. HUT, som en ny arena for samarbeid, medførte også at private aktører i større grad fikk anvende sin sakskunnskap. "Kreative kvinner", fungerte som katalysatorer og var viktige bidragsytere til HUT sin identitetsdannelse. Endringsagenten Eva Husby hadde en viktig "brobyggerrolle" på bakgrunn av hennes tilgang til ulike nettverk og sosiale verdener, og bidro derfor til å styrke relasjonsressursene.

Jeg har også illustrerte via eksempelet reiselivssatsingen og den felles markedsføringen av "Sørøya - Storfiskens Rike" hvordan mobiliseringsressursene utløste relasjons- og kunnskapsressurser. Jeg argumenterte for at krisen bidro til å skape samarbeid og tillit reiselivsaktørene imellom. I tillegg illustrerte jeg hvordan erfaringen med den "tyske damen",

⁶⁷ Intervju, Eva Husby.

som er en av de ”små” virksomme fortellingene i *utvikling i egen regi*, bidro til å utløse de lokale kunnskapsressursene.

Selv om HUT etter en bred definisjon blant annet har vært effektiv i forhold til å kommunisere holdninger, utvikle en selvstendig identitet, koble sammen og mobilisere de menneskelige ressurser, så har egenskaper ved HUT også vist seg å by på utfordringer. Dette er relatert til demokrati og legitimitet. Vi skal i neste kapittel gå over til å undersøke de demokratiske implikasjonene av HUT sitt virke, og studere hvordan koblingen til det representative organet fungerte. Som jeg skal illustrere hadde styringsnettverket HUT også andre effekter. Relasjonsressurser ble nemlig også *svekket* under omstillingsprosessen, noe som var negativt med tanke på den institusjonelle kapasitetsbyggingen.

Kapittel 6: Demokratiske implikasjoner

6.1 Innledning

Det er en vanlig kritikk av styringsnettverk at de kan medføre negative implikasjoner for demokratiet, og jeg vil nå diskutere hvorvidt dette var tilfellet for HUT. Jeg har her valgt å operasjonalisere demokrati til 1) *ansvarliggjøring*, 2) *gjennomsiktighet/åpenhet*, og 3) *den folkevalgte styringen av HUT (metastyring)*. Avslutningsvis drøfter jeg HUT med utgangspunkt i bidrag innen den postliberale demokratiteorien. Hensikten med å se på HUT også fra et postliberalt demokratisyn er å demonstrere at perspektivet som legges til grunn påvirker de konklusjonene en får.

6.2 HUT og demokratisk ansvarlighet

Med utgangspunkt i et representativt demokratiperspektiv kan styringsnettverk ha negative implikasjoner for demokratiet. HUT ble styrt på en måte som stod i kontrast til hvordan man tradisjonelt tenker at styring i det offentlige skal foregå, og reduserte i tillegg kommunestyret sin suverene rolle i utøvelsen av samfunnsstyring.

Iverksettingsansvaret for omstillingsprogrammet var *delegert* til HUT. Makten kunne riktignok fortsatt tilbakeføres til de folkevalgte da styret ble godkjent av kommunestyret. Kommunestyret utgjorde generalforsamlingen, men det politiske kollegiet fikk imidlertid *redusert* formell makt i den praktiske næringspolitikken. Det var kun de (få) folkevalgte som til enhver tid var representert i styret som utøvet direkte innflytelse over næringspolitikken. Det ble et mellomliggende ledd mellom folkevalgte og iverksetter av en oppgave (HUT-administrasjonen), nemlig HUT-styret. Slik økte avstanden mellom iverksetter og de folkevalgte. Videre kunne et ubyråkratisk samspill med omgivelsene og mer utradisjonelle arbeidsformer medføre at beslutningene ble mer *ugjennomsiktige*. I tillegg fikk daglig leder veldig stor innflytelse under omstillingsprosessen, en aktør som ikke hadde vært gjenstand for folkets tillitsvotum gjennom valg. HUT samarbeidet også tett med sterke premissleverandører i det private næringsliv, noe som var et viktig formål med omstillingsarbeidet, men heller ikke disse var gitt folkets tillit gjennom valg. Det var altså mye makt og innflytelse samlet på

få hender. På dette grunnlaget økte den politiske ulikheten i Hasvik etter at HUT ble en del av samfunnsstyringen.

Med utgangspunkt i et representativt demokratiperspektiv som legger vekt på lik deltakelse og ansvarlighet gjennom regelmessige valg, innebar HUT et demokratisk underskudd. Flere beslutninger ble truffet på output-siden heller enn på input-siden av den parlamentariske styringskjeden. Premissgiving skjedde da på lenger avstand fra velgere og folkevalgte enn den parlamentariske styringskjeden tilsier. Det ble også et tydelig skille mellom politikk og administrasjon med en slik modell, fordi HUT ikke "slavisk" skulle implementere politiske vedtak. Derimot hadde de frihet til selv å bestemme hvordan de skulle realisere sitt mandat.

HUT-styret kunne ikke stilles til ansvar på samme måte som de folkevalgte som direkte sanksjoneres gjennom valg handlinger. Redusert ansvarliggjøring hadde imidlertid også en positiv side i arbeidet med omstilling, da det i tråd med March og Olsen (1995) økte sannsynligheten for risikotaking. Dette på bakgrunn av at redusert ansvarliggjøring kan ha hatt en viktig funksjon med hensyn til mandatet om å fremme omstilling og nyskaping. HUT var nemlig involvert i og (del-) finansierte mange utradisjonelle og risikofylte prosjekter. En utpreget norm i styringsnettverket var at "den som intet våger intet vinner". Et typisk eksempel på en innovativ handling som kolliderte med det tradisjonelle bildet av hva som skulle være næringsvirksomhet i Hasvik var Strikkefabrikken. Dette var, og er fortsatt, et omdiskutert prosjekt, og kolliderer med det tradisjonelle bildet av Hasvik kommune som fiskerikommune. Identitetsdannelsen og passendehetslogikken som utviklet seg i HUT tillot satsing på utradisjonelle og risikofylte prosjekter. Nettopp det at man ikke ble sanksjonert for handlingene sine på samme måte som folkevalgte, kan i følge March og Olsen (1995) øke villigheten til å ta risiko. Derfor er det ikke sikkert at de utradisjonelle prosjektene var noe som det folkevalgte kollegiet ville prioritert. Redusert ansvarliggjøring var negativt for demokratiet i Hasvik, men var positivt med hensyn til måloppnåelsen om å fremme nyskaping og omstilling. Dette illustrerer tosidigheten ved styringsnettverket HUT: Målsetningen om nyskaping og omstilling ble realisert på effektivt vis, men ansvars plasseringen var problematisk fordi beslutninger ble fattet utenfor det politiske rommet. Det var kommunestyret velgerne kunne kvitte seg med eller gi en fornyet tillit dersom de var fornøyde eller misfornøyde med næringspolitikken. Styret i HUT stilte imidlertid ikke til valg og kunne derfor heller ikke kastes gjennom valg handling som demokratisk prosedyre.

Noe som var tydelig i Hasvik var at styringsnettverket HUT høstet stor grad av legitimitet hos private aktører. Derimot var det enkelte politiske aktører som uttrykte mistillit. Til tross for motstand og mistillit fra en del folkevalgte, ble alle årsmeldinger og handlingsplaner fra HUT enstemmig godkjent av kommunestyret. Et styremedlem mente at kommunestyret hadde vært passive eiere overfor HUT: *”Hvis man ikke likte det fra HUT, og så tar man det ikke opp. Man kan ikke ta opp ting i ettertid. Det ble aldri fremmet noen motforslag. Det har vært altfor passivt eierskap etter min mening”*⁶⁸. Med dette vil jeg bringe diskusjonen videre, og drøfte noen trekk som kunne representere *barrierer* i forhold til å operere som aktive eiere overfor styringsnettverket.

6.2 Gjennomsiktighet/åpenhet

Gjennomsiktighet og informasjon er en forutsetning for at folkevalgte kan kontrollere styringsnettverk. Styringsnettverk er ofte mer ”lukket” enn det folkevalgte organet. Dette var delvis tilfellet her. Beslutningene som ble truffet og prosessene bak var mindre gjennomsiktige enn beslutninger fattet i politiske organ, men det var likevel mange åpne kanaler. Muligheter for innsyn i HUT sitt virke var årsmeldinger, handlingsplaner og møtereferater på internett. I tillegg var alle styremøter åpne, men ble stengt når nærings saker skulle diskuteres. Slik sett kan en si at det var *stor* grad av åpenhet rundt aktivitetene, spesielt med tanke på at styremøter var åpne. Likevel syntes mange å ha *oppfattet* HUT som lukket. En mer generell informasjonsvirksomhet syntes å mangle. Som en politiker sa: *”Det hadde kanskje vært lurt og hatt noe mer enn en årsrapport, men kanskje litt informasjon for eksempel hvert kvartal”*. Noe av informasjonen var tilgjengelig på internett⁶⁹, men: *”Vi har jo en godt voksen befolkning og ikke alle har pc. Så den informasjonen på internett når ikke ut til alle”*⁷⁰. En annen politiker som oppfattet HUT som ”lukket” beskrev det slik: *”HUT har vært veldig hemmelige, det var satt munnkurv på styremedlemmene, og det skaper mistenksomhet (...) Å være hemmelighetsfull er det dummeste man gjør”*. Da jeg gjorde intervjuer under feltarbeidet var det tydelig at næringslivet i langt større grad var informert om virksomheten i HUT sammenliknet med politikerne. Det kan være en åpenbar forklaring på dette fordi næringslivet hadde vært aktivt involvert i virksomheten gjennom å realisere

⁶⁸ Styremedlem HUT.

⁶⁹ Som møtereferater, årsmeldinger og handlingsplaner.

⁷⁰ Intervju, politiker.

prosjekter, men en annen tolkning kan være at dette var et tegn på en (for) svak kopling mellom HUT og noen av de folkevalgte.

Med tanke på konkursen og den påfølgende kriseopplevelsen, var det viktig med tilstrekkelig informasjon rundt aktivitetene i HUT. Informasjon kunne også synes nødvendig for at politikerne skulle kunne se "hele bildet". Det kan også være verdt å merke seg at mangelfull informasjonsstrategi også ble påpekt av et styremedlem i HUT:

"Det har jeg forsåvidt kritisert HUT-administrasjonen for, jeg synes vi var for lite offensiv med dette med informasjon, de har jo ingen informasjonsstrategi, og det har administrasjonen flere ganger blitt bedt om å lage. Men det er tøft å be de om det, for jeg vet jo at de er veldig offensive, og de får ikke ekstra ressurser for å gjøre det, så de må gjøre det når de har tid. Vi ga ut noen sånne halvårsrapporter i postkassen til folk, som også ligger på internet, men det er det lenge siden vi har gitt ut nå. Jeg synes ikke HUT har vært flink nok til det. Egentlig skulle det vært lagt opp til da HUT ble født".

Som Sørensen og Torfing (2005) peker på er det sjelden at styringsnettverk gir ut lett tilgjengelig informasjon. I følge en ekstern samarbeidspartner er informasjon en stor utfordring for omstillingsselskaper: "*Riktig informasjon ut, altså både riktig mengde og type informasjon. Det har alle omstillingsselskaper utfordringer i forhold til*". Daglig leder forklarte dette slik: "*Vi er redd for å skape de store forventningene, så vi holder heller litt igjen. For det kommer kanskje ikke i morgen, men om tre år*". Utfordringen hva gjaldt informasjon kan sees i sammenheng med det jeg har illustrert tidligere, nemlig at HUT oppsto som et resultat av en krise. Det at de ble opprettet under disse spesielle omstendighetene skapte igjen forventninger til at nye arbeidsplasser *raskt* skulle erstatte de tapte.

6.3 Metastyring

Overfor styringsnettverket HUT hadde folkevalgte en rolle som metaguvernører, i den forstand at de skulle styre på avstand. De skulle utøve en rolle som *strateger*, ikke som *iverksettere* av næringspolitikken. De overordnede rammene ble satt politisk, men HUT fikk i stor grad definere egen agenda gjennom valg av strategier og virkemidler. De komplekse sammenhengene som kjennetegner styringsnettverk og avstanden de folkevalgte hadde til iverksettingen, kunne gjøre at metastyring ble en utfordrende oppgave.

Det kan her være hensiktsmessig å se på hvilke metastyringsverktøy som ble benyttet av folkevalgte i reguleringen av HUT. *Rammestyring* er den politiske, økonomiske og

institusjonelle kontekst hvor nettverksstyring finner sted (Sørensen, 2003). Kommunestyret stod for en stor del av finansieringen av HUT. I tillegg definerte de folkevalgte målsetningene HUT skulle arbeide etter gjennom å godkjenne den årlige handlingsplanen. Også årsmeldinger skulle godkjennes av kommunestyret. Styremedlemmer ble valgt av kommunestyret, samt at kommunestyret godkjente valget av KF som styringsmodell for omstillingsansvarlige.

Direkte deltakelse er en form for hands-on styring og innebærer metastyring gjennom å gå inn som deltaker i styringsnettverket (Sørensen, 2003). Hvem som velges inn i styrer er et viktig spørsmål, fordi det er knyttet til hvilke interesser som ivaretas (Ringkjøb et al., 2008). Som tidligere referert ble det i HUT valgt et ”profesjonelt” heller enn et politisk styre, det vil si at næringslivet utgjorde majoriteten. To av styreplassene var riktignok øremerket til representanter for kommunestyret. Styreplassene utgjorde en mulighet for de folkevalgte til å bedrive *direkte* metastyring. De politikere som gikk inn som direkte deltakere tok imidlertid i stor grad del av rasjonaliteten og meningsfellesskapet som utviklet seg i HUT.

Metastyring som *menings- og identitetsskaping* er knyttet til det å forme forestillinger, mening og identitet slik at selvstyringen skjer innenfor en felles mental ramme (Sørensen, 2003). HUT utviklet sin *egen* identitet relatert til nyskaping og kreativitet. Dette kom til uttrykk gjennom historiefortelling og ved en understreking av noen veldig tydelig definerte normer og verdier. Det ligger i slike selskapers natur at en skal ha en stor autonomi, og HUT *rendyrket* nettopp denne muligheten. Det ble utviklet en sterk og uavhengig identitet, og ble hos noen opplevd som ugjennomsiktig. Sosialiseringssprosessene i HUT og utvikling av en egen rasjonalitet er ikke uvanlig for styringsnettverk. Det er verdt å merke seg denne kommentaren fra en politiker som indikerer en avstand: “*Jeg har no hele tiden følt at HUT har vært der og politikerne for seg selv*”. Denne avstanden var muligens også knyttet til rasjonalitets- og identitetsmessige aspekter, fordi som et styremedlem sa: “*Vi har opplevd at det politiske miljøet har kommet med en del uttalelser som ikke er helt i tråd med vår tenkning, og de opplever at vi har kommet med en del uttalelser som ikke er helt i tråd med deres tenkning*”. Som sagt skapte HUT sin egen (sterke) identitet som blant annet var relatert til kreativitet og nyskaping, noe som muligens kan ha gitt opphav til to konkurrerende identiteter.

6.3.1 Spenningsfylt kobling til folkevalgte aktører

”Jeg har flere ganger stilt spørsmål til kommunen, revisjonen og kontrollutvalget om disse forholdene, men jeg får ikke noen svar. Dette er penger fra Kommunal og regionaldepartementet, og som HUT har fordelt. Derfor ber jeg Fylkesmannen bidra til å belyse om alt har gått riktig for seg, sier Geir Iversen som er fungerende leder i Hasvik Senterparti”⁷¹.

”Tre konkrete spørsmål som gjeld det kommunale foretaket Hasvik Utvikling vart stilt for to år sia. – Vi hadde indikasjoner på at ikkje alt hadde gått rett for seg (...). Vi undrar oss også over at det ikkje har blitt meir enn fem nye arbeidsplassar av alle dei millionane som Hasvik Utvikling har rådd over (...). Vi får ikkje svar på spørsmåla våre (...)”⁷².

Koblingen mellom HUT og det representative organet er et viktig demokratiperspektiv. Som ovenstående sitater fra media illustrerer var samspillet mellom HUT og enkelte folkevalgte spenningsfylt og preget av mistillit. HUT var en aktør som fremsto som legitim hos private involverte interessenter, men ikke overfor en del av de folkevalgte aktører: *“Det som hele tiden har vært en utfordring er en spenning opp mot det politiske miljøet”*⁷³. Det ble mye ”bråk” om saker der det kan synes som om HUT hadde operert (for) ubyråkratisk. En av disse var knyttet til frakt av strikkfabrikken. Som tidligere referert var strikkfabrikken et eksempel på hvordan en ubyråkratisk arbeidspraksis ga mulighet til å ”gripe en mulighet underveis”. Sp sine representanter har stilt spørsmål ved hvorvidt anbudet vedrørende *frakten* av strikkemaskinene gikk rett for seg⁷⁴.

Mye av denne kritikken var også rettet mot daglig leder av HUT, som i tillegg til å være frontfigur i HUT også var en profilert Ap-politiker. I kritiske leserinnlegg ble det typisk kommentert alle ”hattene” Eva hadde på seg. Dette kan sees i lys av en større politisk kontekst, og det kan da trekkes linjer til den tydelige polariseringen mellom Ap og Sp som hadde utviklet seg over tid. Det er mulig at dette satte preg på hvordan metastyringen foregikk. Da HUT ble opprettet var det Ap som utgjorde majoriteten i kommunestyret. Men i 2003 vant Sp valget. Sp utgjorde da majoriteten i kommunestyret, selv om det skulle vise seg ikke å vare lenge. En av Sp sine representanter trakk seg ut omtrent et halvt år i etterkant av valgseieren og ble partipolitisk uavhengig. Høyre hadde en representant, men mange

⁷¹ Kommunestyrerepresentant Geir Iversen (SP) i artikkelen *Avviser juks, Hasvik Sp ber Fylkesmannen se på HUT-bevilgninger*, Finnmark Dagblad 30.01.08.

⁷² Kommunestyrerepresentant (SP) Torunn Pettersen i artikkelen *Bitter strid mellom Ap og Sp i Hasvik Kommune: Går ut i protest*, Klassekampen 15.11.08.

⁷³ Intervju, styremedlem HUT.

⁷⁴ Se blant annet: Haagensen, B. ”Om HUT og strikkemaskiner”. Lokalavisa Måsegget 15.04.2009.

opplevde at Høyre støttet Ap i mange saker. Dette kom til uttrykk gjennom formuleringer som den ”rødblå allianse”⁷⁵:

”I praksis danner Hasvik AP i en del saker en rødblå allianse i Hasvik kommunestyre, som da man fjernet ordfører Geir Iversen som styreleder for HUT. Og det til tross at HAP i slutten av forrige periode fikk i gjennom vedtak om HUT, som nåværende AP-politikere glatt ser bort fra siden ordføreren er fra SP. Her brukte HAP ”kjøttvekta” ved å bruke høyres og Roger Hansens stemmer til å få inn 2 ”nye” politikere i HUT-styret, - nemlig Høyres Odd-Ivar Gladsø og selvfølgelig, Roger Hansen ! - Som HAP og andre kan se koster det å ”samarbeide” med de blå !Resultatet ble at Hasvik AP og Hasvik SP ikke fikk et eneste k-styremedlem i HUT-styret, til tross for at man samlet har 13 av 15 medlemmer i Hasvik kommunestyre ! - Og det til tross for at det i HUTs strategiske plan for 2002-08 klart er sagt følgende: Den sittende ordfører skal alltid være representert i styret.....”.

Som tidligere illustrert har det vokst fram en motstand mot Ap sin dominans gjennom historien. Denne konflikten ble intensivert da det ble et kommunestyreflertall for å endre vedtektene i HUT, slik at det ikke lenger var påkrevd at ordfører (som da representerte Sp) skulle være styreleder. Fra de opprinnelige vedtektene fra HUT fremgikk det at ordfører *skulle* være styreleder i HUT. Som en politiker kommenterte: ”*Senterpartiet ble satt ut av spill*”. Og som et styremedlem sa: ”*Senterpartiet var skuffet over å ha få så lite innflytelse over HUT*”. Det utviklet seg en åpen konflikt og spenning mellom HUT og deler av det folkevalgte organet (politikere i Sp). HUT fikk et stort legitimitetsunderskudd hos mange av Sp sine politikere. Som en politiker sa: ”*HUT er Arbeiderparti-styrt*”.

Som Sørensen og Torfing (2007a) peker på er det viktig at folkevalgte får være med på å forme design for dermed å sikre en demokratisk metastyring. Gitt rollen som metastyrere skulle en anta at folkevalgte identifiserte seg som ”arkitektene” bak HUT. Følgende utsagn fra en politiker illustrerer at dette ikke var tilfellet. Det gir snarere uttrykk for at en opplevde å være satt på sidelinjen:

”Da det kom, for at vi skulle bli omstillingskommune, da var Odd Roger Enoksen her og anbefalte at vi skulle prøve å få omstillingsmidler, og det søkte vi på. Og vi så jo at her hadde vi mulighet til å få en del ekstra midler, 4-5 millioner i året, i rene penger som man kunne bruke på ren utvikling, og det var jo vanvittig mye penger, og vi er jo ikke vant til å ha så mye penger til å prøve å få til noe (...) det var forsåvidt bestemt tidlig hvem som skulle bli daglig leder og sånn, det ble bare lagt fram, det var en lite demokratisk prosess i forkant av det der”.

Ovennevnte sitat kan sees som uttrykk for manglende eierforhold til HUT. Dette gjorde seg utslag allerede på et tidlig tidspunkt. I 2002 ble KF som styremodell for omstillingsarbeidet enstemmig valgt etter en del debatter, men i kommunestyret var det 8 mot 7 stemmer til

⁷⁵Bjørnar Hågensen. Leserinnlegg *HASVIK AP`s DEMENTIER – OG HASVIK Aps POLITISKE LINJE* Lokalavisa Måsegget. 01.06.2007.

forslaget fra Ap om *styresammensetningen* i HUT. Det var Sp sine representanter som var i mot denne styresammensetningen:

”Det som var problemet var at det opplegget en hadde rundt utvelgelsen av styret ble innsnevret og det var stort sett håndplukkede personer som kom inn i styret. Det var lite representasjon fra opposisjonen. Selv om en ikke skulle tenke parti, men sørge for å ha et styre som var resultatorientert, så var det få tilfeldigheter i utvelgelsen av personer”⁷⁶.

Det var altså manglende konsensus i utvelgelsen av styremedlemmer til HUT. Dette medførte muligens at HUT allerede på et tidlig tidspunkt hadde svak legitimitet hos mange Sp-politikere. Partipolitisk konflikt satt sitt preg på hvordan forholdet mellom styringsnettverket og deler av det folkevalgte organet utartet seg. Det var politikere fra Sp som representerte de kritiske røstene:

”Og nå opplever vi vel kanskje at Arbeiderpartiet sin fraksjon i kommunestyret synes dette fungerer ganske bra, men Senterpartiet tror jeg kunne nok kanskje tenkt seg å tatt en del av makten tilbake. Og det kommer til uttrykk det her med at HUT-styret burde sparkes, så burde formannskapet bli styret, det vil si et rent politikerstyrt styre i Hasvik i Utvikling”⁷⁷.

Et annet styremedlem sa: *”Kommunestyret kan stake kursen. de kan ta saker opp. Men mange så seg helt blind på at Arbeiderpartiet igjen dominerte”*. Dette sitatet kan støtte påstanden om at den politiske maktkampen mellom Ap og Sp virket inn på hvordan metastyringen overfor styringsnettverket foregikk. Det hadde vokst fram en motstand mot Ap sin partipolitiske dominans i kommunen gjennom tidene, og som en politiker forklarte det: *”Tidligere når det har vært næringsfond, så har Arbeiderpartiet dominert. Senterpartiet oppfattet at Arbeiderpartiet også nå [gjennom HUT] dominerte næringsarbeidet”*. En slik fristilt modell, med en daglig leder som i tillegg var en profilert politiker i Ap, kombinert med en oppfatning av at det er ”Ap sine folk” som ble valgt inn i HUT, skapte spenninger. Dessuten mistet Sp flertallet sitt i denne perioden, samt at ordfører fra Sp ble ”vraket” som styreleder for HUT. Disse forholdene ser ut til å ha forsterket den partipolitiske polariseringsprosessen i kommunen, som igjen virket inn på hvordan koblingen mellom HUT og det representative organet fungerte.

Som tidligere referert peker Andersen (2008) på at grad av politisk involvering bør ”matche” med hvorvidt et politikkfelt fremstår som sårbart eller ikke. Hasvik stod overfor store

⁷⁶ Intervju, politiker.

⁷⁷ Intervju, styremedlem HUT.

omstillingsutfordringer etter konkursen i 2002, noe som skapte presserende spørsmål hva angikk næringspolitikk og det å skape arbeidsplasser. Dette var mange opptatt av, ikke minst politikerne. Arbeidet med å forbedre denne koblingen og sørge for at tilstrekkelig med informasjon ble gitt, var sannsynligvis for svak. En annen medvirkende faktor til spenningen var knyttet til partipolitisk representasjon:

”(…) de to som egentlig bare representerte seg selv fikk de 2 eneste politiske representantene i HUT, men SP med 7 k-styremedlemmer. Og HAP med 6 medlemmer ble uten politisk innflytelse. 2 stk ”på vippen” kommunestyremedlemmer fikk med dette mye større innflytelse enn det velgerne hadde gitt de”⁷⁸.

I løpet av 6-års perioden har Sp hatt to representanter i HUT, nemlig Sp-ordføreren som var styreleder fram til han ble ”vraket” som styreleder i 2004, samt at Sp hadde en representant i HUT-styret for 2008. Konflikten mellom Ap og Sp ble derfor gjennom cirka 3 år av den 6-årige omstillingsprosessen ikke ”organisert inn” i HUT. March og Olsen (1995) hevder at konflikter kan begrenses gjennom at de som man vet vil være veldig uenige ikke inngår i samme styringsnettverk (Sørensen og Torfing, 2005). På den annen side var manglende representasjon fra Sp over en lengre tidsperiode med på å svekke HUT sin legitimitet og relasjonsressurser ble svekket.

Det at kommunen havnet under ROBEK innebar tøffe nedskjæringer. En av mine informanter sa at han ofte hørte følgende fra en del av de folkevalgte: ”*HUT steller med pengene, og vi, vi steller med elendigheten*”. At ulike økonomiske virkeligheter utgjorde en spenningsfaktor, fremgår også av denne avisartikkelen⁷⁹:

”Han peiker på at Hasvik Utvikling vart etablert med statlege omstillingsmillionar i 2002, i ei tid da kommunen hadde stort underskott og ei gjeld på 55 millionar. – Medan vi måtte kutta hardt ned på kommunale stillingar for å få balanse, hadde Hasvik Utvikling plenty med pengar. Eg angrar på at eg ikkje bad om forvaltningsrevisjon av heile selskapet medan eg var ordfører, seier han”.

At kommunen havnet under ROBEK innebar at kommunestyret ble veldig bundet, i den forstand at de fikk et trangt handlingsrom og måtte ta en rekke vanskelige avgjørelser. Som en politiker beskrev situasjonen etter konkursen: ”*Det var en veldig vanskelig økonomisk situasjon for kommunen. En vanvittig vanskelig situasjonen. Etter konkursen havnet vi rett inn i ROBEK. Vi måtte sette alle bremsene på. Alle steinene måtte snus*”. Kommunestyret

⁷⁸ Leserinnleg *Valgkamputspill* 11.03.2007. Lokalavisa Måsegget. Bjørnar Hågensen.

⁷⁹ Geir Iversen uttaler seg i artikkelen *Bitter strid mellom Ap og Sp i Hasvik Kommune: Går ut i protest*, Klassekampen, 15.11.08

stod overfor en vanskelig og utfordrende situasjon, der de måtte gjøre en rekke upopulære prioriteringer. Parallelt med at kommunestyret fikk et svekket handlingsrom, hadde HUT en autonom rolle og representerte ”pengesekken”. Som en deltaker i HUT beskrev det: *”For noen politikere så er HUT som en konkurrent”*. I stedet for at HUT representerte et *verktøy*, utviklet det seg nærmest en opposisjon mellom HUT og deler av det folkevalgte kollegiet. I kommunestyret var logikken om hva som var ”passende atferd” preget av den økonomiske situasjonen i kommunen. Dette stod i kontrast til passendehetslogikken i HUT hvor en hadde større spillerom og en utbredt holdning om at en måtte tørre å ta risiko.

HUT lyktes ikke med å etablere tillit i den vertikale dimensjonen, her forstått som forholdet til eier (kommunestyret). Selv om det ikke var slik at *alle* politikere var kritiske til HUT, var det i den vertikale dimensjonen at de kraftige spenningsrelasjonene eksisterte. I den horisontale dimensjonen derimot, altså samspillet mellom aktørene i selve nettverket, ble det etablert tillit. Det er mulig å tenke seg at den ”ytre” motstanden forsterket bevisstheten om, og oppslutningen rundt, de gjeldende normer og verdier i HUT som var grunnlaget for samhandling og tillitsrelasjoner internt.

HUT hadde (relativt) stor grad av autonomi, og arbeidsformen var åpenbart veldig ubyråkratisk og dynamisk. I forlengelsen av dette hadde enkelte opplevelse av at det var utfordrende å få tilstrekkelig informasjon om virksomheten. Reguleringen av selvregulerte HUT var utfordrende. En politiker som var kritisk til HUT og opplevde at det var vanskelig å holde oversikt over virksomheten, uttrykte det slik: *”HUT har nesten jobbet for ubyråkratisk”*. Det paradoksale i denne sammenhengen er at det som synes å ha fremstått som legitimt hos næringslivet fremsto som illegitimt overfor noen folkevalgte. En politiker uttalte følgende: *”Jeg kunne ønske at vi hadde en litt annen styring på HUT”*. Det kan tyde på at det var ulike syn på hvor stor grad av innblanding politikerne skulle ha, altså en spenning mellom behov for innsyn fra en del av de folkevalgte sin side, og styringsnettverket sitt ønske om uavhengighet og autonomi på den andre. Som en deltaker i styringsnettverket HUT beskrev det: *”Det var en stund sånn at politikerne hadde problemer med å slippe HUT fri”*.

Denne klare spenningen svekket relasjonsressurser mellom HUT og deler av det representative organet. Det ble utviklet en veldig tydelig ”oss” versus ”dem”-holdning fra begge leire. Politikerne hadde sine forventninger, normer og verdier som virket inn på hvorvidt HUT fremsto som en legitim aktør, og private aktører hadde sine.

En kan spørre seg følgende: Kunne en mer omfattende politisk styring bidratt til å redusere spenningsrelasjonene som oppsto? I den sammenhengen kan det trekkes linjer til Sørensen og Torfing (2005:34) som hevder at: *”Stram hierarkisk detaljstyring vil blive mødt med hårdnakket modstand, og hvis den alligevel gennemføres, vil den underminere og til sidst ødelægge netværksstyringen”*. I tråd med Sørensen og Torfing sitt resonnement kan denne autonomien, og fravær av detaljstyring, altså forstås som nødvendig for at en kunne fungere effektivt. Her gjør tosidigheten ved HUT seg gjeldende. HUT fikk alburom til å utvikle en selvstendig identitet og rasjonalitet. Dette skapte samhold, motivasjon og tillitsrelasjoner mellom aktører i styringsnettverket. Samtidig kunne dette, kombinert med kontekstvariabler, medføre at det utviklet seg en spenning og avstand i forhold til (deler av) det representative organet.

Det var politikere i Sp som hadde en funksjon som ”vaktbikkjer” overfor styringsnettverket. Som en politiker sa: *”Senterpartiet har arbeidet for å få mer informasjon”*. På denne måten kan deres rolle ha vært viktig i forhold til å forsøke og ”åpne opp” et nettverk som var lukket. Kritikkk av HUT som ble fremsatt via leserinnlegg og avisoppslag kan sies å ha fungert som en demokratifremmende metastyring. HUT-styret ble ikke sanksjonert gjennom valghandlinger på linje med folkevalgte, men en slik (kritisk) offentlighet kan sies å ha fungert som en måte å sanksjonere og å fremme ansvarlighet hos HUT⁸⁰. Det kan i den sammenhengen trekkes linjer til følgende utsagn hos Sørensen og Torfing (2005:111):

”Der er i hvert fald det åbenlyse problem, at netværksaktørene ikke kan afsættes ved næste valg, fordi de netop ikke er valgt, men (selv)udpeget. Sanktionen for upassende netværksstyring kan dog være, at styringsnettverket bliver sat i skammekrogen ved, at det skoses offentligt (...)”.

Med tanke på ovenstående kunne denne ”vaktbikkjefunksjonen” bidra til å fremme ansvarlighet hos HUT. Imidlertid synes denne kritikken å ha bidratt til at graden av ”lukkethet” økte, samt en ytterligere svekket dialog. Leserinnlegg ble stående ubesvarte og spenningene økte.

Det kan tenkes at deler av denne spenningen kunne vært redusert dersom HUT hadde fremstått som mer gjennomsiktig. Manglende generell informasjonsstrategi forsterket

⁸⁰ HUT-styret kunne riktignok blitt kastet av kommunestyret. Samtidig var de kritiske røstene representanter fra SP. De hadde flertall i kommunestyret bare en kort stund. Da de var i mindretall ville de etter alt å dømme ikke fått flertall for et vedtak om å kaste HUT-styret.

opplevelsen av ”lukkethet”. Likevel var det en rekke andre kontekstvariabler som spilte inn i denne sammenhengen, nemlig den partipolitiske konflikten mellom Ap og Sp. Det er dermed ikke sikkert at spenningsrelasjonene ville blitt fullstendig utlignet gjennom en bedre og mer gjennomført informasjonsvirksomhet. HUT ble oppfattet å være Ap sitt domene, noe som skapte en motstand og en ”understrøm” som kunne kommet opp i dagen uavhengig av grad av lukkethet.

Styringsnettverk har riktignok et demokratisk potensial i forhold til å omskape antagonistiske relasjoner til agonistiske relasjoner⁸¹ (Sørensen og Torfing, 2005). Sørensen og Torfing (2005:163) understreker at: *”En belysning af styringsnetværks demokratiske karakter må medreflektere, i hvilken grad de bidrager til dialog og samarbejde blandt aktører, der er uenige”*. På den annen side peker de på følgende: *”Til gengæld kan der meget vel udvikle sig antagonistiske relationer mellem forskellige netværk (...)”* (Sørensen og Torfing, 2005:163). Sørensen og Torfing sine poenger kan gjøres relevant for HUT sitt vedkommende. Det utviklet seg antagonistiske relasjoner i forholdet til *andre* nettverk, nemlig kritikerne i Sp, mens man internt i styringsnettverket lyktes med å skape dialog og samarbeid, også blant aktører som var uenige.

6.4 Demokratiske muligheter

Det kan være hensiktsmessig og også belyse HUT ved hjelp av andre teoretiske perspektiver, og dermed se andre relevante aspekter. Implikasjonene styringsnettverket HUT hadde i forhold til demokrati var nemlig ikke bare negative. HUT representerte motsatt også demokratiske *muligheter*. Sørensen og Torfing (2005) peker på at styringsnettverk åpner for mangfold og en får involvert en annen type aktører. Dette var også tilfellet for HUT sitt vedkommende: Den heterogene sammensetningen av HUT ble opplevd som verdifull, og aktører som ellers ikke ville deltatt i samfunnsstyringen ble aktivisert gjennom denne arenaen. Involvering av private interessenter i HUT skapte også en økt outcome-legitimitet. Styringen fremsto som legitim overfor dem som deltok direkte og hadde innflytelse på beslutningene.

⁸¹ Forskjellen mellom antagonistiske relasjoner og agonistiske relasjoner kan forklares slik: *”Antagonism is struggle between enemies, while agonism is struggle between adversaries”* (Mouffe, 2000:16).

HUT kan også sies å ha representert en motmakt til den folkevalgte eliten, og i forlengelsen av det ha fremmet *pluralisme*. Etzioni-Halevy (1993) hevder at elitekonkurransen kan være et middel for å avverge at en gitt politisk elite blir for mektig (Sørensen og Torfing, 2005). Her har HUT, som en sub-elite, hatt en viktig funksjon fordi de bidro til å redusere kommunestyret sin suverene rolle i samfunnsstyringen i kommunen. Dermed økte elitekonkurransen i Hasvik. Etzioni-Halevy (1993) peker imidlertid på at en *for* tett kobling mellom eliten og sub-eliten kan utgjøre en demokratisk utfordring (Sørensen og Torfing, 2005). Sett i lys av en slik oppfatning kan det ha vært positivt at HUT (sub-eliten) opererte med en stor grad av autonomi og med en armlengdes avstand til kommunestyret (eliten).

En annen retning innen postliberal demokratiteori forstår evnen til å løse styringsoppgaver effektivt som et demokratisk gode. Fung og Wright (2003), som er representanter for denne retningen, hevder at demokratiske institusjoner først og fremst må vurderes med utgangspunkt i deres evne til å *løse* bestemte oppgaver mer effektivt enn alternative anordninger. De setter opp tre krav til demokratiske institusjoner: De må være tilpasset konkrete situasjoner, berørte partshavere ("stakeholders") må være inkludert og prosessen må sikre en deliberativ problemløsning (Sørensen og Torfing, 2005). I forlengelsen av dette kan det påpekes at styringsnettverket HUT bidro med et demokratisk gode gjennom en effektiv realisering av mandatet knyttet til nyskaping og omstilling. I tillegg ble interessenter direkte involvert, og styringsmodellen innebar en forhandlingsbasert rasjonalitet.

En annen teori som kan legges til grunn er den diskursivt orienterte demokratiteori. Denne hevder at politikk må forstås som en kamp mellom diskurser, og det er viktig at en diskurs ikke blir hegemonisk (Sørensen og Torfing, 2005). Grunntanken i denne teorien kan overføres til min case, altså HUT. Det kan da argumenteres for at HUT bidro positivt til demokratiet i form av å skape en større diskursiv konkurranse og åpenhet. Dette fordi HUT var representant for diskursen om at en måtte tenke nytt og utradisjonelt. Dette kan ha sørget for at den tradisjonelle diskursen om *Hasvik som tradisjonell fiskerikommune* ikke ble hegemonisk. HUT utfordret altså en etablert forestillingsverden ved å snakke om, og ved å satse på, *det nye*. På den måten kan det sies at HUT bidro til en diskursiv konkurranse i hasviksamfunnet.

6.5 Demokratiske implikasjoner – en oppsummering

Jeg har i denne delen av analysen vurdert i hvilken grad HUT bidro til et velfungerende demokrati i Hasvik kommune. Hvis vi tar utgangspunkt i den representative demokratimodellen medførte HUT negative implikasjoner for demokratiet. HUT utgjorde for eksempel en utfordring med tanke på ansvars plassering. Styret i HUT kunne nemlig ikke straffes og/eller belønnes på samme måte som politikerne gjennom valg. På den annen side har jeg vist at manglende ansvarliggjøring kan stimulere til risikotaking, og dermed bidra til realisering av mandatet om omstilling og nyskaping. Fra et annet perspektiv kan det også sies at HUT ble ”ansvarliggjort” gjennom den kritiske offentligheten, noe som kan ha hatt en ”disiplinerende” og ansvarliggjørende funksjon. Slik jeg vurderer det ser det imidlertid ikke ut for at dialogen partene imellom ble forbedret av disse utspillene, men derimot at avstanden økte og relasjonene ble stadig mer svekket.

Styringsnettverk har en tendens til å bli ”lukket”, noe som også gjorde seg gjeldende i dette tilfellet. Næringsutvikling var et politikkfelt det var et sterkt engasjement rundt. Det kan da skape spenninger at en del folkevalgte ble stående på sidelinjen og oppfattet at det var manglende informasjon om virksomheten i HUT. Jeg har også vist at koblingen til deler av det representative organet var preget av konflikt. I den sammenhengen spilte kontekstvariabler inn, nemlig konflikten mellom Ap og Sp. HUT ble i stor grad oppfattet å være Ap sitt domene, og fikk derfor et legitimitetsunderskudd hos mange av de folkevalgte i Sp.

Spenningsforholdet som oppstod hadde en negativ effekt på relasjonsressursene. Slik sett kan man argumentere for at HUT også hadde en negativ *effekt* på den institusjonelle kapasitetsutviklingen i kommunen. På samme måte som HUT opplevdes som legitime overfor de aktører som øvde innflytelse på dem, fremsto de som *illegitime* overfor dem som opplevde å være satt på sidelinjen og dermed ikke hadde samme eierforhold overfor HUT.

Hvordan man forstår demokrati er bestemmende for konklusjonen om hvorvidt HUT bidro positivt eller negativt til demokratiet. Med utgangspunkt i en postliberal demokratiteori kan man argumentere for at HUT bidro til økt elitekonkurransen, økt diskursiv åpenhet og konkurranse, samt at det var et styringsnettverk som realiserte en gitt styringsoppgave på effektivt vis.

Kapittel 7: Oppsummering og avslutning

7.1 Oppgavens fokus

I denne oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i HUT, som hadde gjennomføringsansvaret for omstillingsbevilgningen i Hasvik. Jeg valgte å analysere HUT som et styringsnettverk, og det analytiske omdreingspunktet har vært i hvilken grad HUT bidro til en effektiv næringsutvikling og et velfungerende demokrati. Til tross for at offentlig sektor er under endring og alternative styringsmekanismer kommer til, betyr det ikke at det *normative* grunnlaget for styring er endret. Effektivitet og demokrati er fortsatt viktige indikatorer for hvorvidt en styringsform fremstår som legitim eller ikke. Som et utgangspunkt for diskusjonen formulerte jeg et skisma mellom effektivitet på den ene siden og demokrati på den andre. I hvilken grad bidro så HUT til en effektiv næringsutvikling og et velfungerende demokrati i Hasvik kommune? Gjennom analyse og drøfting har jeg kommet nærmere et svar.

I arbeidet med omstilling legges det vekt på et helhetlig samfunnsperspektiv. Jeg vurderte det derfor som hensiktsmessig å legge en *utvidet* effektivitetsforståelse til grunn fremfor smale effektindikatorer. Jeg fant at institusjonell kapasitetsbygging harmonerte godt med HUT sitt komplekse mandat. Jeg valgte å legge til grunn en tilpasset versjon av Healey (1998) sin modell. Dette innebar således at for å styrke kommunens institusjonelle kapasitet måtte man via *mobiliseringsressurser* utløse *kunnskapsressurser* og *relasjonsressurser*. Jeg valgte å operasjonalisere demokrati til henholdsvis 1) ansvarlighet, 2) gjennomsiktighet/åpenhet og 3) den politiske styringen av HUT (metastyring).

Styringsnettverket HUT påvirket både den institusjonelle kapasiteten og demokratiet i Hasvik. I det følgende vil jeg oppsummere hvordan dette skjedde. På mange måter ser det ut til å ha vært et motsetningsforhold mellom effektivitet og demokrati, slik som man skulle forvente ut fra teorier om slike styringsnettverk. Bidrag til effektivitet og demokrati bør imidlertid også sees i *sammenheng* med hverandre.

7.2 Hovedfunn i oppgaven

HUT bidro til effektivitet gjennom å utløse ressurser som bidro til institusjonell kapasitetsbygging. Jeg identifiserte og drøftet følgende mobiliseringsressurser: Krisen, narrative historiefortellinger, en ny arena - ny arbeidspraksis, samt endringsagenter. På bakgrunn av min analyse av empirien, kan det virke som om disse mobiliseringsressursene utløste og virket inn på relasjons- og kunnskapsressursene.

HUT dannet en sterk egen identitet, noe som kom til syne gjennom narrative historiefortellinger. Disse fortellingene uttrykte "hvem vi er" og hvilken misjon som skulle realiseres. Disse fortellingene og HUT sin sterke identitet bidro til å åpne for offensive handlinger og for en lokalbasert utviklingsstrategi. Med tanke på at hasviksamfunnet har vært preget av et ensidig næringsliv og en sterk Jantelov, var fortellingene og identitetsdannelsen en viktig mobiliseringsressurs. HUT representerte også en ny arena og en ny arbeidspraksis. Avpolitisering og avbyråkratisering var karakteristika som skapte engasjement og oppslutning. Andre mobiliseringsressurser var driftige endringsagenter. Det kan virke som om endringsagentene, på bakgrunn av sitt sterke engasjement for kommunen, hadde en funksjon som katalysatorer under omstillingsprosessen.

På bakgrunn av dette kan man argumentere for at HUT bidro til å fremme effektivitet gjennom å styrke den institusjonelle kapasiteten i kommunen. De lyktes i stor grad med å utløse mobiliseringsressurser som deretter virket inn på relasjons- og kunnskapsressursene.

Forskyvningen fra government til governance i Hasvik hadde imidlertid også en kostnadsside. HUT medførte demokratiske utfordringer, og det utviklet seg en tydelig spenning mellom HUT og deler av det folkevalgte kollegiet. HUT rendyrket sin autonomi og utviklet sin egen (sterke) identitet. Det var en svak, men spenningsfylt dialog mellom styringsnettverket og deler av det folkevalgte kollegiet. Med tanke på at kommunestyret ivaretok et demokratisk mandat fra befolkningen, hadde en mer velfungerende kobling vært av en demokratisk verdi. HUT opererte i tillegg veldig ubyråkratisk og ble av mange oppfattet som lukket. Flere informanter fremhevet også at det manglet en (generell) informasjonsvirksomhet fra HUT sin side.

En foreløpig konklusjon vil altså kunne være at HUT fikk noen negative implikasjoner for demokratiet. Disse kan imidlertid utfordres fra retninger innen den postliberale demokratiteorien, som legger vekt på andre aspekter ved demokrati. Blant annet kunne en ny arena og en involverende arbeidspraksis sies og *både* ha fremmet effektivitet og demokrati på en og samme tid. HUT bidro til økt elitekonkurrans i kommunen, og i følge resultatorientert demokratiteori kan evnen til å løse styringsoppgaver effektivt også sees som et demokratisk gode. Med denne teoretiske tilnærmingen kan det pekes på hvordan HUT effektivt realiserte mandatet om nyskaping og omstilling. I tillegg bidro de til større diskursiv konkurranse ved at de utfordret den tradisjonelle diskursen om hva som skulle være næringsvirksomhet i Hasvik, dette gjennom å ta til orde for kreativitet og nyskaping. Gjennom også å tillegge et postliberalt demokratiperspektiv i demokratidiskusjonen ønsket jeg å illustrere at perspektivet som legges til grunn nødvendigvis bygger på bestemte antakelser og forutsetninger, noe som påvirker svarene en ender opp med. I forlengelsen av en slik tanke ville jeg dermed bruke flere perspektiver for å belyse kompleksiteten ved virkemåten til HUT.

Et sentralt poeng i avhandlingen er at de egenskapene som HUT utviklet ble deres største styrke og svakhet på en og samme tid. Autonomien, selvstendigheten, avbyråkratiseringen og avpolitiserings muliggjorde en integrasjon i styringsnettverket. Dette skapte slagkraft. Internt i styringsnettverket ble det utviklet samhold og relasjonsressurser, men i relasjonen til eksterne nettverk (deler av det folkevalgte organet) skjedde det motsatte. Dialogen forsvant og ble bare opprettholdt via årsmeldinger og handlingsplaner, samt via kvasse leserinnlegg fra HUT-kritikere som ble stående ubesvart. Mistillit kunne skape ineffektivitet med tanke på at det ble opparbeidet motstand og dermed svekkede relasjonsressurser.

Styringsnettverk må ikke sees løsrevet fra den konteksten de opererer i. HUT overtok et viktig politikkkfelt i 2002. Det løp derfor en stor risiko for at en slik spenningsrelasjon kunne utvikles. Næringsutvikling var et viktig politikkkfelt, spesielt med tanke på konkurransen i fiskeindustrien. I avhandlingen har jeg vist at det har vært en sterk rivalisering mellom Ap og Sp gjennom flere år i kommunen, en kontekst som er viktig for å forstå HUT. Det var strid om styresammensetningen i startfasen. Sp sine representanter stemte imot forslaget som kom fra Ap. At det var representanter fra Sp som uttrykte mistillit kom også til syne gjennom medieoppslag og leserinnlegg. Ordføreren som representerte Sp ble også "vraket" som styreleder for HUT. Det oppsto en sterk motstand mot HUT fra mange i Sp, og jeg mener at dette er et relevant punkt i forhold til viktigheten av bred involvering, samt nødvendigheten

av at aktører ikke settes på sidelinjen. Effekten av dette ble nemlig at HUT fikk et stort legitimitetsunderskudd, motstand ble utviklet og relasjonsressurser ble svekket.

Da Ap for første gang i Hasvik sin historie tapte valget i 2003 kom Sp til makten, og da var det en utfordrende økonomi som var i vente. Kommunen havnet under ROBEK etter konkursen, og handlingsrommet var smalt. Parallelt med dette hadde kommunen fått innvilget midler til nyskappingsarbeid gjennom omstillingsbevilgningen. Dette arbeidet skulle ivaretas av HUT. De folkevalgte skulle holde seg unna detaljene i dette arbeidet, og innta rollen som strateger gjennom å definere generelle rammer. Dette reduserte lekmannsrollen til politikerne kraftig. Som jeg har vist ble rollen som strateger innen dette feltet utfordrende fordi HUT arbeidet veldig ”lukket” og ubyråkratisk. I tillegg utviklet HUT sin egen sterke identitet, noe som kan sies at ga opphav til en identitetsmessig avstand.

7.4 Effektivitet og demokrati: Konkurrerende krav?

Jeg har i tråd med March og Olsen (1995) illustrert hvordan manglende ansvarliggjøring kan utgjøre et demokratisk onde, men samtidig en effektivitetsmessig gevinst. Sistnevnte fordi det stimulerer til effektivitet gjennom økt risikotaking. Aktørene i styringsnettverket HUT kunne ikke bli straffet på samme måte som de folkevalgte gjennom valg. Men de lyktes imidlertid via risikotaking å bryte med ”tradisjonenes bånd”, samt at man våget å benytte seg av ”de lokale helter” fremfor innleide konsulenter. Samtidig åpnet jeg for at fenomenet ansvarliggjøring muligens tok en annen form i dette tilfellet. Kritisk omtale av HUT i media, anført av Sp-politikere, kan sees som en form for ansvarliggjøring av HUT.

Slik jeg vurderer det er det trolig summen av flere ulike faktorer som gjorde at disse spenningsrelasjonene oppsto. Etter konkursen som hasviksamfunnet gjennomgikk var næringsutvikling et viktig og engasjerende felt, spesielt for folkevalgte. Derfor kan en spørre seg om en burde ha lagt opp til en mer omfattende politisk styring. Dette *kunne* vært en løsning for at HUT hadde fremstått som mer legitime overfor en del av de folkevalgte, men kunne trolig, slik jeg vurderer det, redusert noen av effektivitetsgevinstene. For mye styring ovenfra-og-ned kunne ødelagt for relasjonene og identitetsdannelsen som naturlig utviklet seg i styringsnettverket. Nettopp karakteristika som *avbyråkratisert* og *avpolitisert* hadde en legitimerende funksjon overfor en del aktører. Et mulig kompromiss kunne vært økt dialog og

det å sørge for mer åpenhet og informasjon om virksomheten i HUT, om ikke mer omfattende politisk *styring*. Bedre vekting med hensyn til innsyn og informasjon versus autonomi og effektivitet kunne vært en løsning. Slik kunne HUT fremstått som en mer åpen og legitim aktør uten at de skjøre interaksjonene nettverksaktørene imellom hadde blitt pervertert. Det er mulig å argumentere for at en organisering innenfor den kommunale basisorganisasjonen ikke ville utløst de samme mobiliseringsressursene. Det er imidlertid mulig at den hadde fremstått som mer *legitim* overfor en del av de folkevalgte og at den hadde forhindret en del av de spenningene som oppsto. På den annen side representerte den polariserte, partipolitiske konflikten mellom Ap og Sp en *konstant* variabel. Det er derfor mulig at det kunne oppstått spenningsrelasjoner uansett, det vil si uavhengig av organisering.

HUT hadde stort albuerom til å danne sin egen identitet. Denne virket samlende, skapte oppslutning og hadde en integrerende kraft. En avpolitisering og avbyråkratisering hadde stor appell hos en rekke aktører. Avbyråkratisering og autonomi medførte også at enkeltpersoner fikk albuerom til å utfolde sin ekspertise. Autonomien, samt utviklingen av en tydelig ”vi-identitet”, ga slagkraft. Det ble utviklet velvilje og engasjement for omstillingsarbeidet som skulle gjennomføres. Denne modellen ga også rom for at enkeltpersoner fikk utfoldet sin ekspertise. På bakgrunn av ovenstående kan det se ut som om det var de samme karakteristika som reduserte HUT sin *demokratiske legitimitet* som samtidig gjorde dem *effektive*: Autonome, avbyråkratiserte, avpolitisererte, samt stort albuerom for enkeltpersoners innflytelse.

På mange måter ser det altså ut til å ha vært en dualitet med hensyn til effektivitet og demokrati. Dette synet vil jeg nå imidlertid søke å modifisere, gjennom å se disse i sammenheng med hverandre. Det ene kan nemlig *forutsette* det andre. Det vil si at for å være effektiv kan det tenkes at en forutsetning også er å ha demokratisk legitimitet. Dette resonnementet kan sees i forhold til at relasjonsressurser, som er viktige i forhold til å utvikle den institusjonelle kapasiteten, også ble kraftig svekket under omstillingsprosessen. Legitimitetsunderskuddet forhindret derfor omstillingsprosessen i å bli et *kollektivt* prosjekt. Viktigheten av dette funnet kan sees i lys av resonnementet til Amdam og Tangen (2004:281) som jeg tidligere har vist til: ”*Regional utvikling og omstilling krev breie prosessar som engasjerer alle lag i samfunnet*”. På bakgrunn av dette kan man argumentere for at det ikke alltid nødvendigvis er et motsetningsforhold mellom effektivitet og demokrati. Når det er sagt, så er det viktig å legge til at det var et komplekst bilde med mange faktorer som spilte

inn. Som jeg har vist var det ikke bare egenskapene ved styringsnettverket HUT som påvirket, men også konflikten mellom Ap og Sp.

Eksempelet HUT illustrerer viktigheten av å tilstrebe tillit og legitimitet *både* i den horisontale og den vertikale dimensjonen. Som jeg har vist lyktes ikke styringsnettverket med å oppnå tilstrekkelige tillitsrelasjoner i den vertikale dimensjonen, her forstått som forholdet mellom eier (kommunestyret) og utfører. Dialogen mellom HUT og noen av de folkevalgte ble det jobbet for lite med å forbedre, noe som ga seg utslag i en polarisering mellom styringsnettverket og enkelte av de folkevalgte.

En mulig forklaringsmodell er at det kan tenkes at et styringsnettverk som HUT ikke passet inn i en så partipolitisk konfliktfylt setting som det er snakk om i tilfellet Hasvik. Det er her snakk om et samfunn hvor det har vært en sterk polarisering over mange år, og konflikten mellom Ap og Sp forfulgte HUT gjennom hele perioden. Det er rimelig å argumentere for at HUT kunne oppnådd bredere legitimitet i en mer konsensuspreget politisk kontekst. Det er vanskelig å oppnå en bred legitimitet i et polarisert partipolitisk klima, men det er imidlertid grunn til å spørre seg om styringsnettverket i et konsensuspreget klima ville utviklet det samme samholdet.

7.6 Andre betraktninger

I denne analysen har jeg brukt ulike teorier for å belyse relevante aspekter ved HUT sin organisering, virkemåte og fokusert på tematikken effektivitet og demokrati. I en slik analyse vil det være vanskelig å fange opp alle enkeltelementene. Virkeligheten er kompleks og ved å bruke bestemte perspektiv vil man belyse enkelte aspekter og da se vekk fra andre. Min analyse og perspektivet jeg la til grunn er slik bare en liten brikke av en større helhet. Man kan innta forskjellige perspektiv for å forklare ett og samme forhold, og hvilket perspektiv en velger påvirker konklusjonene det er mulig å trekke.

Jeg la i denne oppgaven et utvidet effektivitetsperspektiv til grunn. Dersom jeg heller hadde lagt en smal effektivitetsforståelse til grunn, ville jeg kanskje sett andre ting. En annen mulig tilnærming hadde vært og lagt smale effektindikatorer til grunn. Et eksempel er antall arbeidsplasser. Målsetningen var å erstatte de 110 arbeidsplassene som gikk tapt etter

konkursen i 2002. Det er svært sprikende meninger om hvorvidt HUT faktisk realiserte dette målet, noe som fremgår av følgende artikkel:

”Ordfører Eva D. Husby [tidligere daglig leder av HUT] opplyser at det har komme 85 nye arbeidsplasser etter 2002. - Arbeidsplassane i fiskebedriftene har ikkje noko med Hasvik i utvikling å gjera. Det vi har sett som konkret resultat av Hasvik i utvikling, er strikkefabrikken med fem arbeidsplassar, seier Pettersen”⁸².

Det var altså strid om de konkrete og målbare effektene av HUT sitt virke. Diskrepansen mellom Eva Husby og HUT-kritikeren kan sees som en støtte for valget av en utvidet effektivitetsforståelse. Antall arbeidsplasser lar seg vanskelig måle på noen *entydig* måte. Styrken med perspektivet jeg valgte er at jeg har fått forståelse for *prosesser* som oppsto i kjølvannet av forskyvningen fra government til governance innen det næringspolitiske feltet. I tillegg har jeg fått innblikk i de uformelle relasjonene.

En tverrfaglig tilnærming viste seg også å være nyttig for å fange opp store deler av kompleksiteten med henhold til problemstillingen jeg la til grunn. Omstillingsorganisasjoner skal realisere et komplekst mandat på bakgrunn av et helhetlig samfunnsperspektiv. Dersom man ønsker å åpne for en bredere effektivitetsforståelse i studiet av omstillingsorganisasjoner sitt virke kan Healey sin modell være til nytte (eventuell min justerte variant).

Gjennom denne studien har jeg kommet nærmere et svar på noen spørsmål samtidig som nye har kommet til. Hva gjelder oppfølgende forskning kunne det vært interessant og sammenliknet HUT, som oppsto på bakgrunn av en krise, med en omstillingsorganisasjon som opererer i en beredskapsinitiert omstillingsprosess. Det kunne også vært spennende og sammenliknet HUT med et tilsvarende styringsnettverk i en helt annen og mer *konsensusbasert* politisk kontekst. Min hypotese er at det vil være vanskeligere å danne samme sterke identitet og slagkraft i slike kontekster.

Jeg startet denne avhandlingen med tittelen *Utvikling i egen regi*. Identitetsdannelsen og handlingene i styringsnettverket harmonerte godt med en nedenfra-og-opp utviklingsstrategi der ressurser *lokalt* sto i fokus. Ressurspersoner lokalt skulle iverksettes, istedenfor konsulenter utenfra. Omstillingsprosessen skulle gjennomføres på *egne* premisser. Tittelen

⁸² *Feil om lister*, Klassekampen 26.11.08.

hadde imidlertid en dobbeltbetydning. Den henspeilte også på avstanden mellom HUT og deler av det folkevalgte organet: *Dette skulle være utvikling i "vår" regi, ikke i politikernes.*

Hasvik har mange fortrinn i arbeidet med utvikling og omstilling, blant annet egenskapen mestrings- og mobiliseringsevne, samt at det utvises stor tiltro til de ressursene og den kompetansen som finnes lokalt. En har også ressurspersoner med sterke følelser for plassen, som er pådrivere for endring og er villige til å satse. Hasvik står likevel overfor betydelige samfunnsmessige utfordringer. En av disse, som også har vært i fokus i denne oppgaven, er relatert til *relasjonsressurser*. Jeg har skissert hvordan svekkede relasjonsressurser virket negativt inn på kommunens institusjonelle kapasitetsbygging under omstillingsprosessen. I Hasvik har man en vedvarende kontraproduktiv og polarisert partipolitisk konflikt. Skal man fullstendig lykkes med å utvikle den institusjonelle kapasiteten utgjør denne konflikten en sentral utfordring som en må søke å forbedre. For å peke fremover og å minne om den potensielle kraften i de narrative historiefortellingene, lar jeg Moldenæs (2006:107) ord bli mine siste:

”(...) ved å produsere positivt snakk om vår fremtid og om hvordan vi kan komme dit, kan vi bidra til å skape handlinger som gjør at vi faktisk kommer dit, at vi realiserer våre visjoner og drømmer. Slik kan vi skape selvpøpfyllende profetier som vender negative fortellinger og tilstander til positive”.

Litteratur

- AARSÆTHER, N. & SUOPAJÄRVI, L. (2004) Innovations and Institutions in the North. I AARSÆTHER, N. (Red.) *Innovations in the Nordic periphery*. Stockholm Nordregio.
- AARSÆTHER, N. & VABO, S. I. (2002) *Fristilt og velstyrt?: fokus på kommune-Norge*, Oslo, Samlaget.
- AASE, T. H. (1997) En status som passer for meg?: deltagende observasjon i Pakistan. I FOSSÅSKARET, E., FUGLESTAD, O. L. & AASE, T. H. (Red.) *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo, Universitetsforlaget.
- AMDAM, R. (2005) *Planlegging som handling*, Oslo, Universitetsforl.
- AMDAM, R. & TANGEN, G. (2004) Kapabilitet og partnerskap i Haram kommune. . I AMDAM, R. & BUKVE, O. (Red.) *Det Regionalpolitiske regimeskiftet - tilfellet Norge*. Tapir akademisk forlag.
- ANDERSEN, O. J. (2003) Offentlig-private partnerskap: En ny kanal for lokal deltakelse og mobilisering? I FINSTAD, N. & AARSÆTHER, N. (Red.) *Utviklingskommunen*. Oslo, Kommuneforlaget AS.
- ANDERSEN, O. J. (2008) Offentlig-offentlige partnerskap som problemløsningsstrategi og styringsproblem: interkommunale partnerskap og det "demokratiske underskuddet"? I ANDERSEN, O. J. & RØISELAND, A. (Red.) *Partnerskap - Problemløsning og Politikk*. Bergen, Fagbokforlaget.
- ANDERSEN, O. J., BRATTVOLL, M., HØYDAHL, E., KARLSEN, A., MADSEN, E. L., MARIUSSEN, Å. & STØRKERSEN, J. R. (1997) *Evaluering av arbeidet med omstilling i kommuner/regioner med ensidig næringsgrunnlag*, Bodø, Nordlandsforskning.
- ARBO, P. & GAMMELSÆTER, H. (2004) Den nye innovasjonspolitiske scenen. I ARBO, P. & GAMMELSÆTER, H. (Red.) *Innovasjonspolitikken scenografi. Nye perspektiver på næringsutvikling*. Trondheim, Tapir Akademiske Forlag.
- ARBO, P. & SELSTAD, T. (2004) Kunnskapssamfunnets institusjoner og transformasjoner. I ARBO, P. & GAMMELSÆTER, H. (Red.) *Innovasjonspolitikken scenografi, nyere perspektiver på næringsutvikling*, . Trondheim, Tapir Akademiske Forlag.
- BERGE, D. M. & GAMMELSÆTER, H. (2004) Innovasjonspolitikken uutholdelige tålmodighet I ARBO, P. & GAMMELSÆTER, H. (Red.) *Innovasjonspolitikken scenografi, nyere perspektiver på næringsutvikling*. Trondheim, Tapir Akademiske Forlag.
- BOLKESJØ, T. & BRUN, C. (1998) Entreprenørskap i ulike regionale kontekster. I SPILLING, O. R. (Red.) *Entreprenørskap på norsk*. Bergen, Fagbokforlaget.
- BURT, R. S. (1992) *Structural holes: the social structure of competition*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- BÖRZEL, T. A. & PANKE, D. (2007) Network governance: Effective and Legitimate? I SØRENSEN, E. & TORFING, J. (Red.) *Theories of democratic network governance*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- CHRISTENSEN, T. & LÆGREID, P. (2001) New Public Management i norsk statsforvaltning. I TRANØY, B. S. & ØSTERUD, Ø. (Red.) *Den Fragmenterte staten: reformer, makt og styring*. Oslo, Gyldendal akademisk.
- CHRISTENSEN, T. & LÆGREID, P. (2002) New Public Management. Puzzles of Democracy and the Influence of Citizens. *Journal of Political Philosophy*, 10, 267-296.
- ELLINGSEN, M.-B. (2001) *Mangfold gir styrke. Første delrapport i evalueringen av prosjekt "Kunnskap og næring i Kyst-Finnmark - et samarbeid om kompetanseutvikling i små kommuner"*, Tromsø, NORUT Samfunnsforskning as.
- ETZIONI-HALEVY, E. (1993) *The elite connection: problems and potential of Western democracy*, Cambridge, Polity Press.
- FANGEN, K. (2004) *Deltagende observasjon*, Bergen, Fagbokforl.
- FIELDING, N. (2008) Ethnography. I GILBERT, N. (Red.) *Researching social life* 3. utg. Los Angeles, Sage.
- FLØYSAND, A. (2004) Omstilling i norsk fiskeindustri. Et tidsgeografisk perspektiv. I LINDKVIST, K. B. (Red.) *Ressurser og omstilling - et geografisk perspektiv på regional omstilling i Norge*. Bergen, Fagbokforlaget.
- FRANCES, J., LEVAČIĆ, R., MITCHELL, J. & THOMPSON, G. (1991) Introduction. I THOMPSON, G., FRANCES, J., LEVAČIĆ, R. & MITCHELL, J. (Red.) *Markets, hierarchies and networks*. London, Sage.
- FRIEDMANN, J. (1992) *Empowerment: the politics of alternative development*, Cambridge, Mass., Blackwell.
- FUNG, A. & WRIGHT, E. O. (Red.) (2003) *Deepening democracy: institutional innovations in empowered participatory governance*, Real Utopias Project Series Vol. IV. London, Verso.
- FØRDE, A. (2003) Når forskaren blir premissleverandør - Forskningsbasert landbruksplanlegging i Tromsø. *Plan*, 26-31.

- GERRARD, S. (1995) When women take the lead. Changing conditions for women's activities, roles and knowledge in North Norwegian fishing communities. *Social Science Information*, 34, S. 593-631.
- GERRARD, S. (1999) Festivaler og bygdedager som lokale stemmer. Eksempler på kvinners og menns lokale aktiviteter i et fiskekvoteringsregime. IN GERRARD, S. & BALSVIK, R. R. (Eds.) *Globale kyster. Liv i endring - kjønn i spenning*. Tromsø, Kvinnforsk, Universitetet i Tromsø.
- GERRARD, S. (2003) utfordringer i formidlingen av kulturorientert fiskeriforskning. *Plan*, 6, 34-35.
- GERRARD, S. & BALSVIK, R. R. (1999) Kvinner, kjønn og kyst som forskningstema: En introduksjon. I GERRARD, S. & BALSVIK, R. R. (Red.) *Globale kyster. Liv i endring, kjønn i spenning*. Tromsø, Kvinnforsk, Universitetet i Tromsø.
- GILLHAM, B. (2000) *Case study research methods*, London, Continuum.
- GOFFMAN, E. (1959) *The presentation of self in everyday life*, Garden City, N.Y., Doubleday.
- GRAN, T. (1997) Legitimitet. I ØSTERUD, Ø., GOLDMANN, K. & PEDERSEN, M. N. (Red.) *Statsvitenskapelig leksikon*. Oslo, Universitetsforlaget.
- GRANOVETTER, M. S. (1973) The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78 1360-1380.
- GRØNLIE, T. & SELLE, P. (1998) Fortsatt én stat? I GRØNLIE, T. & SELLE, P. (Red.) *Ein stat? Fristillingas fire ansikt*. Oslo, Det Norske Samlaget.
- HANSEN, J. C. & GRØNLUND, I. L. (1999) *De lokale omstillingsaktørene. En komparativ stedsanalyse*. Bergen, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- HEALEY, P. (1997) *Collaborative planning: shaping places in fragmented societies*, Vancouver, UBC Press.
- HEALEY, P. (1998) Building institutional capacity through collaborative approaches to urban planning. *Environment and Planning*, 30, 1531-1546.
- HOLM, P. (2004) Heftig og begeistret: Fortellingene om Nord-Norge og den regionale utvikling I ARBO, P. & GAMMELSÆTER, H. (Red.) *Innovasjonspolitikken scenografi*. Trondheim, Tapir Akademiske Forlag.
- HOOD, C. (1991) A Public Management for all Seasons? *Public Administration* Volume 69 3 - 19.
- HOVIK, S., LORENTZEN, H., NENSETH, V. & SKÅLNES, S. (2004) *Bærekraftig lokal og regional utvikling. Kunnskapsstatus og forskningsbehov*. Oslo, NIBR-notat 2004:106.
- JACOBSEN, D. I. (1997) *Administrasjonens makt: om forholdet mellom politikk og administrasjon, og administrasjonens rolle som politisk aktør*, Bergen, Fagbokforl.
- JAKOBSEN, S.-E. (2004) Virker virkemidlene? Teori og praksis for omstillingsarbeidet. I LINDKVIST, K. B. (Red.) *Ressurser og omstilling - et geografisk perspektiv på regional omstilling i Norge*. Bergen, Fagbokforlaget
- JAKOBSEN, S.-E., ALVHEIM, S., KVITASTEIN, O. A. & HANSEN, J. C. (2001) *Næringsutvikling, stedsutvikling og omstilling: underveisevaluering av den statlig støttede omstillingsinnsatsen i Vaksdal, Bremanger, Odda, Dalane (med Sokndal) og Glåmdal*, Bergen, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- JESSOP, B. (2002) *The future of the capitalist state*, Cambridge, Polity Press.
- JOHANSEN, I. M. (1998) Krisa tok ikke knekken på oss. En studie av en mestringsprosess i Hasvik kommune. *Det Samfunnsvitenskapelige Fakultet, Institutt for Planlegging og Lokalsamfunnsforskning*. Tromsø, Universitetet i Tromsø.
- JOHNSON, B., LORENZ, E. & LUNDEVALL, B.-Å. (2002) Why all this fuss about codified and tacit knowledge? *Industrial and Corporate Change*, 11, 245-262.
- KARLSEN, A. & LINDELØV, B. (1998) *Omstillingspolitikk i møte med praksis: et spørsmål om forankring*, Bodø, Nordlandsforskning.
- KJELDSTADLI, K. (1997) Å analysere skriftlige kilder. I FOSSÅSKARET, E., FUGLESTAD, O. L. & AASE, T. H. (Red.) *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo, Universitetsforlaget.
- KOOIMAN, J. (1993) *Modern governance: new government-society interactions*, London, Sage.
- KOOIMAN, J. (2003) *Governing as governance*, London, Sage.
- MARCH, J. G. & OLSEN, J. P. (1989) *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*, New York, Free Press.
- MARCH, J. G. & OLSEN, J. P. (1995) *Democratic governance*, New York, Free Press.
- MARTINUSSEN, W. (2004) *Kultursosiologi*, Oslo, Samlaget.
- MOLDENÆS, T. (2006) *I sitt bilde?: identitet og identitetskonstruksjon i lokalsamfunn*, Trondheim, Tapir akademisk forl.
- MOUFFE, C. (2000) Deliberative Democracy or Agonistic Pluralism. *Political Science Series*, 72.
- MÅSEIDE, P. (1997) Feltarbeid i ekspertorganisasjonar: sjukehuset som arena for sosiologisk forskning. I FOSSÅSKARET, E., FUGLESTAD, O. L. & AASE, T. H. (Red.) *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo, Universitetsforlaget.
- NEUMANN, I. B. (2001) *Mening, materialitet, makt: en innføring i diskursanalyse*, Bergen, Fagbokforl.

- OLSEN, J. P. (1996) Norway: Slow Learner - or Another Triumph of the Tortoise? . I OLSEN, J. P. & PETERS, G. (Red.) *Lessons from Experience. Experiential Learning in Administrative Reforms in Eight Democracies*. Oslo, Scandinavian University Press.
- ONSANGER, K. (2004) Introduksjon. I ONSAGER, K. & SELSTAD, T. (Red.) *Regioner i utakt 2*. utg. Trondheim, Tapir Akademiske Forlag.
- PLATZ-WAURY, E. (1980/2001) *Drama og teater: en innføring*, Oslo, Gyldendal Akademisk.
- PUTNAM, R. D. (2000) *Bowling alone: the collapse and revival of American community*, New York, Simon & Schuster.
- PUTNAM, R. D., LEONARDI, R. & NANETTI, R. Y. (1993) *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, Princeton, N.J., Princeton University Press.
- RHODES, R. A. W. (1997) *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity, and accountability*, Buckingham, Open University Press.
- RHODES, R. A. W. (2000) The Governance Narrative: Key Findings and Lessons from the Eric's Whitehall Programme. *Public Administration*, Volume 78, Pages 345 - 363.
- RINGDAL, K. (2001) *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*, Bergen, Fagbokforl.
- RINGKJØB, H.-E., AARS, J. & VABO, S. I. (2008) *Lokalt folkestyre AS, Eierskap og styringsroller i kommunale selskap.*, Bergen, Rokkansenteret.
- SCHATZMAN, L. & STRAUSS, A. M. (1973) *Field Research. Strategies for a Natural Sociology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- SPILLING, O. R. (2002) *Nyskaping i Norge*, Bergen, Fagbokforlaget.
- STONE, C. N. (1993) Urban Regimes and the Capacity to govern: A Political Economy Approach. *Journal of Urban Affairs*, 1-28.
- SØRENSEN, E. (2002) *Politikerne og netværksdemokratiet: fra suveræn politiker til meta-guvernør*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- SØRENSEN, E. (2003) Netværksstyring. I JÆGER, B. & SØRENSEN, E. (Red.) *Roller der rykker - Politikere og administratorer mellem hierarki og nettverk*. København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- SØRENSEN, E. & TORFING, J. (2000) *Skanderborg på landkortet: et studie af lokale styringsnetværk og politisk handlekraft* Copenhagen DJØF-forlaget.
- SØRENSEN, E. & TORFING, J. (2005) *Netværksstyring - fra government til governance*, Fredriksberg, Roskilde Universitetsforlag.
- SØRENSEN, E. & TORFING, J. (2007a) How to achieve effective and democratic network governance? *IRSPM-conference*. Potsdam.
- SØRENSEN, E. & TORFING, J. (2007b) Theoretical Approaches to Metagovernance. I SØRENSEN, E. O. T., JACOB (Red.) *Theories of Democratic Network Governance*. New York, palgrave macmillan.
- TEIGEN, H. (2004) Kollektivt entreprenørskap; eit alternativ også for framtida? I ARBO, P. & GAMMELSÆTER, H. (Red.) *Innovasjonspolitikens scenografi*. Trondheim, Tapir Akademiske Forlag.
- THAGAARD, T. (2004) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*, Bergen, Fagbokforlaget.
- VATNE, E. (2004) Lokalisering av næringsaktivitet. Fra naturressurser til kunnskapskapital. I LINDKVIST, K. B. (Red.) *Ressurser og omstilling - et geografisk perspektiv på regional omstilling i Norge*. Bergen, Fagbokforlaget.
- WADEL, C. (1991) *Feltarbeid i egen kultur: en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*, Flekkefjord, SEEK.

Andre kilder

Finnmark Dagblad, 21.03.2003: *Voldsom oppslutning for Sp i Hasvik*. Tilgjengelig på: <http://www.finnmarkdagblad.no/nyheter/article553011.ece> [Hentet 14.04.2009]

Finnmark Dagblad, 02.11.2005, *Strikkefabrikk til Sørvær*. <http://www.finnmarkdagblad.no/nyheter/article1806612.ece> [hentet 26.04.2009]

Finnmark Dagblad, 01.06.07 *Valgte seg Hasvik*, Tilgjengelig på: <http://www.finnmarkdagblad.no/kultur/article2801755.ece> [hentet 04.05.2009].

Finnmark Dagblad, 30.01.2008: *Avviser juks, Hasvik Sp ber Fylkesmannen se på HUT-bevilgninger*, s.6.

Hasvik Kommune. Redaksjonell artikkel: *Om Sørøya*. Tilgjengelig på:
<http://www.hasvik.kommune.no/om-soeroeya.245312-36685.html> [Hentet 14.04.2009]

Hasvik Kommune. Redaksjonell artikkel: *Lag og foreninger*. Tilgjengelig på:
<http://www.hasvik.kommune.no/lag-og-foreninger.246377-37169.html> [Hentet 14.04.2009].

Hasvik i Utvikling, *Strategisk Plan 2002-2008*. Tilgjengelig på:
<http://www.hasvik.kommune.no/handlingsplaner.37093.no.html> [Hentet 02.05.2007].

Hasvik i Utvikling, *Årsmelding 2006*. Tilgjengelig på:
<http://www.hasvik.kommune.no/rapporteraarsmeldinger.37094.no.html> [Hentet 12.04.2009].

Hasvik i Utvikling, *Sluttrapport Hasvik i Utvikling 2002-2008*.

Haagensen, B. *Valgkamputspill*, publisert 11.03.2007. Lokalavisa Måsegget. Tilgjengelig på:
<http://lokalavisa.no/artikkel.php?aid=38327> [Hentet 17.04.2009]

Haagensen, B. *HASVIK AP's DEMENTIER – OG HASVIK Aps POLITISKE LINJE*
Publisert 01.06.2007, Lokalavisa Måsegget. Tilgjengelig på:
<http://lokalavisa.no/artikkel.php?aid=39257> [Hentet 10.04.2009].

Haagensen, B. *"Om HUT og strikkemaskiner"*. Publisert 15.04.2009. Tilgjengelig på:
<http://lokalavisa.no/artikkel.php?aid=46654> [hentet 02.05.2009]

Innovasjon Norge. *Veiledningshefte i omstillings- og nyskappingsarbeid*. Tilgjengelig på:
http://www.innovasjon Norge.no/TP_fs/Regional_Omstilling/Omstillingsbrosjyre.pdf [Hentet 14.04.2009].

Jørstad, Svein G. (2007) *Rødgrønt bikkjeslagsmål*. Analyse. Finnmark Dagblad 06.09.2007. Tilgjengelig på:
<http://www.finnmarkdagblad.no/nyheter/article2974456.ece> [Hentet: 14.04.2009].

Klassekampen, 15.11.2008, *Bitter strid mellom Ap og Sp i Hasvik Kommune: Går ut i protest*, s. 5.

Klassekampen , 26.11.2008, *Feil om lister*, s. 7

Kommunal- og regionaldepartementet. Redaksjonell artikkel: *Register om betinget godkjenning og kontroll (ROBEK)*. Tilgjengelig på:
http://www.regjeringen.no/nn/dep/krd/Tema/kommune-_og_fylkesforvaltning/Register-for-Governmental-Approval-of-Fi.html?id=449305 [Hentet 13.03.2008]

Kommunal Rapport, 14.01.2009 *Flere ben å stå på i Hasvik*. Tilgjengelig på: <http://www.kommunal-rapport.no/index.gan?id=11193095&subid=0> [Hentet 02.05.2009]

Kommunal Rapport, 14.01.2009 *Enkelt personer er avgjørende*

Merok, E. (2004) *Sørvær ruinlandskap eller framtidstro?* Nordlys 15.09.2004.

Samfunnsspeilet, nr 2, 2007, *Sentralisering – årsaker, virkning og politikk*
<http://www.ssb.no/samfunnsspeilet/utg/200702/06/index.html> [hentet 05.05.2009]

Statistisk Sentralbyrå (SSB) *Befolkningsendringer i kommunene 1951-2009*. Tilgjengelig på:
<http://www.ssb.no/emner/02/02/folkendrhist/tabeller/tab/2015.html> [hentet 14.04.2009]

Statistisk Sentralbyrå (SSB), Statistikkbanken, *Kommunestyrevalget. Representanter, etter kjønn og parti/valgliste (K)*. Tilgjengelig på:
http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default_FR.asp?Productid=00.01&PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tlside=selectable/MenuSeIP.asp&SubjectCode=00 [hentet 02.05.2009]

Statistisk sentralbyrå (SSB), Statistikkbanken, *Registrerte arbeidsledige, etter kjønn. Årsgjennomsnitt (K)*. Tilgjengelig på:
http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default_FR.asp?PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selecttable/MenuSelS.asp&SubjectCode=06 [hentet 03.05.2009]

Store norske leksikon SNL. Redaksjonell artikkel *Sørøya*. Hentet 14.04.2009 fra
<http://www.snl.no/S%C3%B8r%C3%B8ya> [hentet 25.04.2009]

Vedlegg 1: Valgfritt pensum SPL-3900

AMDAM, R. & TANGEN, G. (2004) Kapabilitet og partnerskap i Haram kommune. . I AMDAM, R. & BUKVE, O. (Red.) *Det Regionalpolitiske regimeskiftet - tilfellet Norge*. Tapir akademisk forlag. **14 sider.**

MOLDENÆS, T. (2006) *I sitt bilde?: identitet og identitetskonstruksjon i lokalsamfunn*, Trondheim, Tapir akademisk forl. **135 sider.**

SØRENSEN, E. & TORFING, J. (2007a) How to achieve effective and democratic network governance? *IRSPM-conference*. Potsdam. **18 sider.**

ØSTERUD, Ø., ENGELSTAD, F. & SELLE, P. (2003) *Makten og demokratiet: en sluttbok fra Makt- og demokratiutredningen*, Oslo, Gyldendal akademisk. **344 sider.**

Tilsammen 511 sider.

Metodelitteratur:

AASE, T. H. (1997) En status som passer for meg?: deltagende observasjon i Pakistan. I FOSSÅSKÅRET, E., FUGLESTAD, O. L. & AASE, T. H. (Red.) *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo, Universitetsforlaget. **20 sider.**

FANGEN, K. (2004) *Deltagende observasjon*, Bergen, Fagbokforl. **255 sider.**

FØRDE, A. (2003) Når forskaren blir premissleverandør - Forskingsbasert landbruksplanlegging i Tromsø. *Plan*, 26-31. **5 sider**

THUEN, T. (1997) To perspektiver på studiet av lokale samfunn. I FOSSÅSKÅRET, E., FUGLESTAD, O. L. & AASE, T. H. (Red.) *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo, Universitetsforlaget. **30 sider.**

WADEL, C. (1991) *Feltarbeid i egen kultur: en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*, Flekkefjord, SEEK. **214 sider.**

Tilsammen 524 sider.

Vedlegg 2: Kartdata brukt til produksjon av kart over Sørøya

N1000 kartdata Norge

Komplett sett av N1000 kartdata for Norge fra Norge digitalt, 2009. UTM 33, Euref89.

Navn på datasett i N1000 kartdata	Innhold	Egnet bruk
33_n1000_admin_omr_linje	Riks-, fylkes- og kommunegrense	Framstilling av oversiktskart, temakart og interaktive kart.
33_n1000_arealdekke_flate	Arealdekke land og vannflate	Digitalt grunnlag for planleggings- og overvåkingsformål.
33_n1000_arealdekke_linje	Kyst- og vannkontur	Referanseinformasjon i geografiske informasjonssystem (GIS) og datagrunnlag for kartløsninger på Internett, samt studentarbeid (f.eks. masteroppgave). Tilpasset presentasjon i målestokk 1:700 000 til 1:1 500 000.
33_n1000_bekk_linje	Elv og bekk	
33_n1000_hoydelag_flate	Høydelag (600-meters intervaller)	
33_n1000_kommunikasjon_punkt	Lufthavn	
33_n1000_veg_linje	Veg, sti og bilfergestrekning	

Lastet ned fra <https://download.geonorge.no/skd12> 13.03.2009

Vedlegg 3: Informasjon fra HUT sin virksomhet

Kilde: Utdrag fra Sluttrapport *Hasvik i Utvikling 2002-2008*⁸³.

Eksempler på prosjekter og satsinger

HUT har initiert, og gitt støtte til, et variert spekter av prosjekter og tiltak. Noen av prosjektene har lyktes, andre ikke. Nedenfor er det skissert *eksempler* på satsinger, det blir for omfattende å gå inn på absolutt alle prosjektene / tiltakene som HUT har vært involvert i og/eller tildelt midler til.

Reiseliv

Etter konkursen gikk overnattingsbedriftene i kommunen sammen for å diskutere felles utfordringer etter at konkursen inntraff, og dermed en reduksjon i antall yrkesreisende. Løsningen ble å profilere Sørøya som helhet, heller enn hver enkeltstående bedrift. Reiselivsforum og Brøytebil Design laget en turistbrosjyre som har fungert svært godt i dette henseende.

Effektene av den felles satsingen av *Sørøya – Storfiskens rike* slo inn på kort tid. Utviklingen i antall gjestedøgn etter at samarbeidet tok fatt:

År 2002	2000 gjestedøgn
År 2007	12 674 gjestedøgn

Utviklingen antall gjestedøgn turistreisende, yrkesreisende kommer i tillegg.

Satsingen har påvirket andre næringer, eksempelvis merkes økte passasjertall på fly og båt, benyttelse av buss og drosje. Det å opprettholde diverse transportmidler og antall avganger på transportmidler som fly og ferge, kommer også lokalbefolkningen til gode. Det påvirker også kjøp av diesel og matvarer. Det merkes en oppgang i omsetningen på matvarebutikkene under høysesongen for turisme.

Fiskeri og havbruk

- Tilskudd til kjøp av fartøy

HUT har gjennom næringsfondet gitt midler (lån og tilskudd) til kjøp av fiskefartøy. Det har blitt gitt støtte til fartøy gruppe 1 og gruppe 2 og fiskere på blad A og blad B. Til sammen har det frem til dags dato blitt gitt støtte til 14 fartøy. Dette er noe HUT har prioritert. Søknader som ikke har blitt innvilget skyldes formelle feil ved søknaden.

- Prosjekt "Kveitkroken"

Det har blitt gjennomført opplæringstiltak "Kveitkroken" i samarbeid med Innovasjon Norge og Aetat. Dette for å øke kompetansen på matlaging lokalt. Her var det fem deltakere, en av dem tok fagbrevet.

- Slowfood

HUT har gitt tilskudd til Slowfood-prosjektet.

- Sørøya Sjømat

⁸³ Denne ble skrevet av meg da jeg var ansatt som "Prosjektleder Næring" for Hasvik i Utvikling.

HUT har gjennom Hasvik kommune også vært engasjert i etableringen av Arctic Sous –Vide products / Sørøya Sjømat. Det er en foredlingsbedrift på sjømat – det kjøpes filet som bearbeides til retter som er enkle å tilberede. Denne bedriften er nå under avvikling.

- Fryseri i Breivikbotn

HUT har gitt støtte til fryseri i Breivikbotn, som disponeres av fiskerne.

- Havbruk

Det har så langt ikke blitt gjennomført noe innen havbruk, men prosessen med ”Sørøy-egget” er ikke lagt død.

- Havna – ”det pulserende hjertet i Bygda”

HUT har i samarbeid med kommuneadministrasjonen arbeidet for å få støtte til forbedring av havnen og havneområdet i Breivikbotn havn.

- Riston-saken

Saken gjelder brutte leveringsforpliktelser fra tråler, hvor HUT har arbeidet for å komme i dialog for å finne en løsning.

Kompetanseutvikling

- Tiltak overfor arbeidsledige

Hasvik kommune fikk i 2005 1,2 millioner kroner fra KRD til tiltak til arbeidsledige. Disse midlene ble kanalisert gjennom HUT. I tett samarbeid med AETAT fikk HUT lov til å prøve ut nye modeller med midlertidige stillinger for kompetanseoppbygging og trening til nye arbeidsoppgaver. Slik kunne flere komme ut i arbeidslivet.

Flere familiefolk har fortalt at deltakelse i disse prosjektene forhindret at familien flyttet fra Hasvik kommune i løpet av året. Gjennom deltakelse i dette prosjektet fanget man også opp personer som ikke hadde rettigheter til dagpenger, og som ellers ville blitt tvunget til å be om økonomisk bistand fra sosialkontoret. Nå fikk de heller anledning til å bli involvert i positive aktiviteter.

I 2005 var totalt 24 personer knyttet opp mot ulike jobbprosjekter med varighet fra 2 til 11 måneder. De største prosjektene innen dette området var:

Renovering gamle bygg:

- Hasvik samfunnshus

- Breivikbotn samfunnshus

- Kvibua Sørvær

- Tørrfiskloftet

- Kommunale boliger

- Renovering av Dønnesfjord kirke

Dønnesfjord kirke er kommunes eldste bygning, da det var det eneste bygget som overlevde tyskernes brenning under 2. verdenskrig. HUT inngikk i samarbeid med Hasvik kirke, Riksantikvaren og Finnmark Fylkeskommune for å få finansiert denne renoveringen. Sommeren 2005 ble kirken renoverert, og fremstår i dag som et verdig kulturelt og historisk minnemerke.

- Kartlegging av tradisjonsfisk

- Kompetanseutvikling i samarbeid med Universitetet i Tromsø

HUT har i samarbeid med Universitetet i Tromsø fått skreddersydd universitetskurs med utgangspunkt i behov som kommunen har hatt. 21 deltakere fra det offentlige og det private næringsliv startet høsten 2002 på studiet *Organisasjonsutvikling og endringsledelse*. Våren 2003 deltok 12 personer på studiet *Nordnorsk landskap og kulturhistorie*.

- Etablererskolen i samarbeid med Høgskolen i Finnmark

Det har også blitt kjørt etablererskolen på øyen i samarbeid med Høgskolen i Finnmark.

- Kunnskap og næring

Prosjektet "Kunnskap og næring" (1999-2003) ble videreført i HUT, og i den forbindelse ble det satset mye på kompetanseutvikling.

- Begynnerkurs i tysk

Cirka 20 personer deltok i begynnerkurs i tysk.

- Kommunens kontaktledd i LOSA-prosjektet

HUT var i 2005 kommunens kontaktledd mot **LOSA-prosjektet**, hvor ungdom kan gå første året på videregående skole i Breivikbotn. Dette prosjektet drives fra Honningsvåg Fiskarfag og Videregående skole. Prosjektet kalles Lokal Opplæring i Samarbeid med Arbeidslivet (LOSA).

Stedsutvikling og infrastruktur

- Tilskudd til stedsutvalgene/grendelag

Stedsutvalgene / grendelagene kan hvert år få inntil 100 000 kr fra HUT etter innsendt søknad med godkjente prosjekter. Disse midlene har i stor grad blitt benyttet til forskjønningstiltak i bygdene.

- Tilskudd til utbedring av kvitbua i Breivikbotn

- Ballbinger

HUT har hatt koordineringsansvaret for å få søkt midler til ballbinger til alle tre tettstedene Breivikbotn, Sørvær og Hasvik.

- Gjennomføring av stedsanalyser på alle tre tettstedene Hasvik, Breivikbotn og Sørvær.

- Tilskudd til kinodrift

- Tilskudd til kirkeprosjekt

- Turkart over Sørøya

HUT har inngått i samarbeid med andre aktører for å få laget et turkart over Sørøya.

HUT har altså også hatt en del "myke" prosjekter, slik som kompetanseutvikling og stedsutvikling, som beskrevet ovenfor. Næring og stedsutvikling forutsetter og påvirker hverandre gjensidig. Stedsutvikling bidrar til bolyst og trivsel, og stedet fremstår som mer attraktivt å starte næringsvirksomhet og å fortsette allerede etablert næringsvirksomhet. Det gjør noe psykologisk med folk og næringsliv dersom et sted bærer preg av å være i forfall. Dette var en spesielt viktig satsing i begynnelsen, da samfunnet "lå nede" etter konkursene.

Andre prosjekter

- Goliat

HUT arbeider i samarbeid med ordfører om å få ringvirkninger ut fra en eventuell Goliat-utbygging.

- Prototypen KURT

"Prototypen Kurt" er et kystfiskefartøy som er spesialtilpasset oljevern. HUT har stilt med menneskelige ressurser og Eni har gitt 750.000 kroner til forprosjektet.

- Strikkefabrikken på Sørvær

HUT satt i førersetet i forbindelse med kjøp av strikkefabrikk fra Klepp på Jæren, som ble etablert på Sørvær.

De tradisjonelle plaggene som fulgte med fabrikkens produseres ikke lenger, men en moderne og eksklusiv kolleksjon er utarbeidet for salg, nemlig Noravind og R-mix. Denne ble meget godt mottatt under åpningen i Oslo 12. april 2008. Det er i dag fem ansatte på strikkefabrikken.

- Sørøydagene

HUT har en koordinator-rolle i forbindelse med den årlige festivalen, og bidratt med tilskudd til denne, i tillegg til å sørge for markedsføring.

- Turistinformasjonen

HUT opprettet en turistinformasjon

ØKONOMISKE FORHOLD

HUT sitt næringsfond

For å stimulere til nyskaping og utvikling har HUT et næringsfond, hvor enkeltaktører og bedrifter kan søke om midler. Det kan eksempelvis være knyttet til planlegging av nyetablering og investeringer. Det har kommet svært mange søknader til HUT sitt næringsfond, noe som indikerer at denne muligheten har vært godt synliggjort hos bedrifter og enkeltpersoner.

De økonomiske midlene kan deles inn i forstudie, forprosjekt, hovedprosjekt, egenkapitaltilskudd og investeringer (se vedlegg for årlige inndelinger). HUT's bevilgninger har hovedvekt innen egenkapitaltilskudd og investeringer. Dette er noe som har blitt påpekt i programstatusevalueringene til Innovasjon Norge, at HUT har hatt (for) lite fokus på forstudier.

År	Antall innvilgede søknader totalt	Antall innvilgede rene kvinnesøknader	Antall innvilgede søknader til kjøp av fiskefartøy
2003	43	6	0
2004	27	5	1
2005	48	14	4
2006	35	1	4
2007	17	0	1
2008 (per 31.10.08)	15	2	6

Avslagsprosent søknader cirka 25 %

Størrelsen på disse midlene varierer alt etter prosjektets størrelse og type. Utviklingen er at næringsøknadene med tiden har blitt færre, men tyngre, noe som indikerer at en i begynnelsen gikk relativt bredt ut, så mot en spissing etter hvert.

Her følger en oversikt over de største postene (alle over 50 000,-) som har fått et positivt tilsagn gjennom HUT sitt næringsfond, kategorisert etter områdene fiskeri, reiseliv, stedsutvikling og annen næring.

2003

Bedrift	Område			Annen næring
	Fiskeri	Reiseliv	Stedsutvikling / bolyst	
Samfunnshusene			150 000	
Sørøya Havfiskesenter		50 000		
Hasvik Hotel AS		75 000		
Tørrfiskloftet Sørvær			150 000	
Aafjord Seafood	65 000			
Aafjord Seafood	137 000			
Hasvik kirke			60 000	
Hasvik Maritime Senter	100 000			
Total (og ca prosentandel)	302 000 (38%)	125 000 (16%)	360 000 (46%)	

2004

Bedrift	Område			Annen næring
	Fiskeri	Reiseliv	Stedsutvikling / bolyst	
Hasvik Mur & Flis				50 000
Næring & Energi				
Arctic Sous-Vide Products	200 000			
Spiseriet ans				60 000
Are Mikalsen	100 000			
Arctic Sous-Vide Products	50 000			
Total (og ca prosentandel)	350 000 (76%)			110 000 (24%)

2005:

Bedrift	Område			Annen næring
	Fiskeri	Reiseliv	Stedsutvikling / bolyst	
Sørvær Gjestehus		100 000		
Stian Jacobsen	100 000			
Reidar Nilsen	200 000			
Brevikbotn Fiskeriservice AS	80 000			
Cato Hansen og Gulli Pedersen		100 000		
Braathen RCHobby				60 000
Reidar Karlsen				65 000
Atelier Oseania				80 000
Soløy Maskin				60 000
Dahls Transport				100 000
M/S Haldis v/Ørjan Furøy	100 000			
Far-out fishing		150 000		
Gunnar Brattfjord				65 000
Sørøydakten				50 000
Sørøy Design				225 000
Sørøy Design				175 000
Sørvær Handel			50 000	
Sørøya Havfiskesenter		255 000		
Total (og ca prosentandel)	480 000 (24%)	605 000 (30%)	50 000 (2,5%)	880 000 (44%)

2006:

<i>Bedrift</i>	<i>Område</i>			Annen næring
	Fiskeri	Reiseliv	Stedsutvikling / bolyst	
Ragnar Nilsen		100 000		
Malerbua				100 000
Maratongruppen			100 000	
Sørvær Handel				80 000
Nordic Sea Angling		100 000		
Fiskeindustrien Hasvik kommune	400 000			
Brevikbotn fiskeindustri AS	500 000			
Brevikbotn Havn			250 000	
Kvalitetsfisk	90 000			
Kveitkroken				100 000
Kenneth Fagerheim	100 000			
Nygaard fiskebåtrederi	200 000			
Øystein Henriksen	50 000			
Tor Agnar Antonsen	100 000			
Total (og ca prosentandel)	1 440 000 (63%)	200 000 (8,8%)	350 000 (15%)	280 000 (12%)

2007:

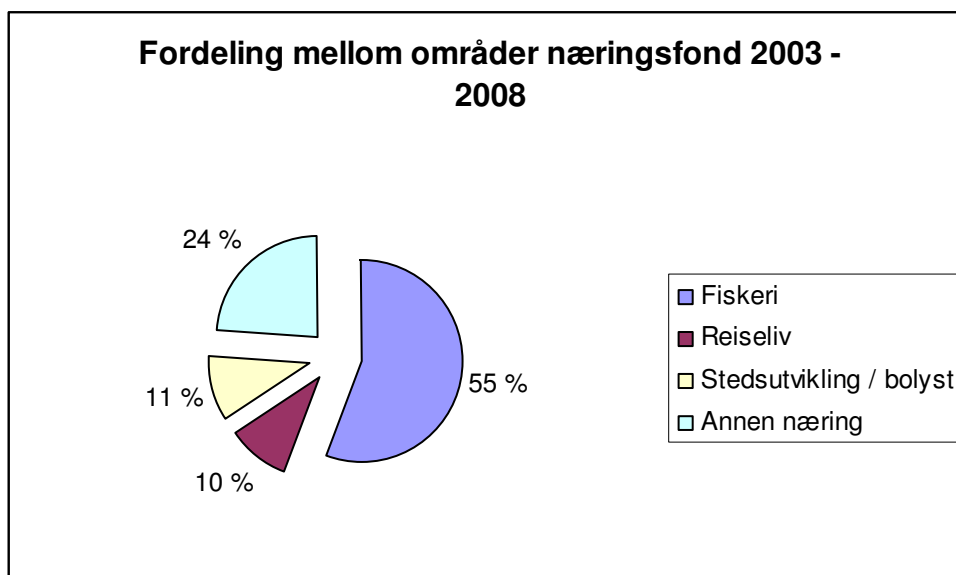
<i>Bedrift</i>	<i>Område</i>			Annen næring
	Fiskeri	Reiseliv	Stedsutvikling / bolyst	
Hasvik beredskapssenter				200 000
Hasvik taxi				60 000
Sørøya fiskeriservice	50 000			
Karls Fisk og Skalldyr AS	200 000			
Sørøy reinprodukter AS				91 200
F-85-HV Haldis v/Ørjan Furøy	100 000			
Total (og ca prosentandel)	350 000 (ca 50%)			351 200 (ca 50%)

2008:

<i>Bedrift</i>	Fiskeri	<i>område</i> Reiseliv	Stedsutvikling / bolyst	Annen næring
Ragnar Nilsen				100 000
Tor Oskar Andreassen		100 000		
Botn flytebrygger				200 000
Bifrost AS	200 000			
Are Mikalsen	50 000			
P/R Solheim	200 000			
Kurt H. Nilssen	200 000			
Are Mikalsen	100 000			
Jon Even Mikalsen	100 000			
Brevikbotn Fiskeindustri	1 000 000			
Total (og ca prosentandel)	1 850 000 (82%)	100 000 (4%)		300 000 (13%)

Fordelt slik alle årene sett under ett:

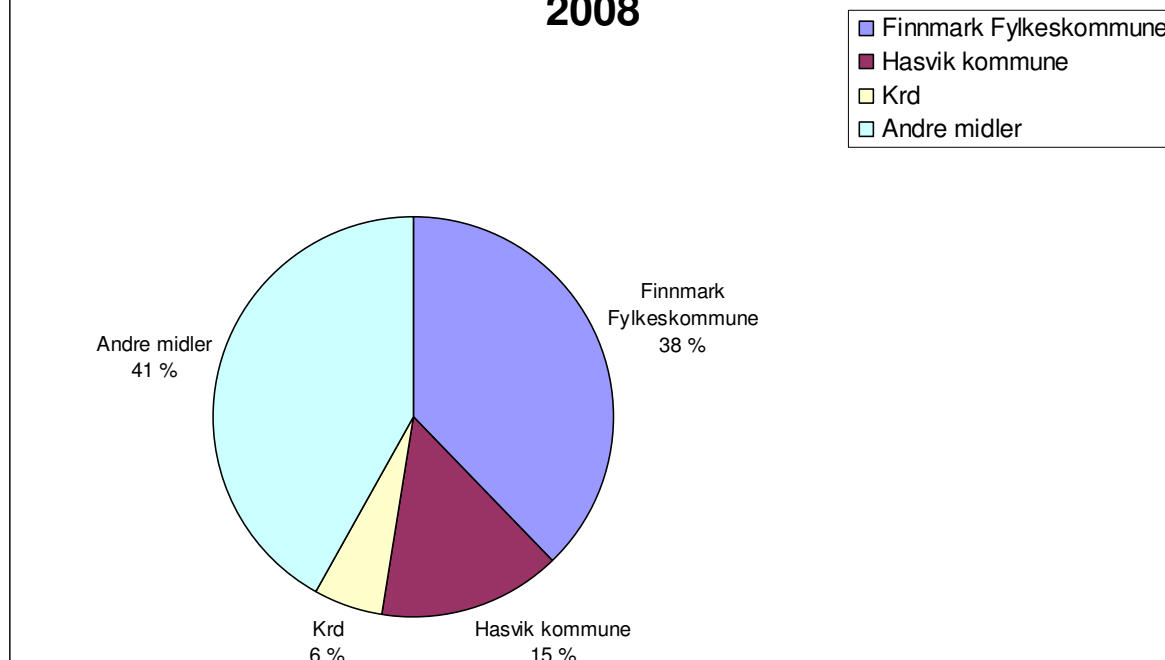
Størstedelen (55 %) av de innvilgede søknadene til HUT sitt næringsfond har altså gått til fiskeri, nest mest til annen næring, nest minst til stedsutvikling og minst til reiseliv. Søknader knyttet til fiskeri har hatt sterk prioritet.



Finansiering av HUT

	Faste midler			Andre midler
	Finmark Fylkeskommune	Hasvik kommune	Krd	
År 2003	1 237 500	1 237 500	2 475 000	353 745
År 2004	3 000 000	1 000 000		2 115 365
År 2005	3 000 000	1 000 000		7 935 410
År 2006	3 350 000	1 116 000		2 748 564
År 2007	3 000 000	1 000 000		1 794 979
År 2008	3 000 000	1 000 000		3 425 000
Sum	16 587 500	6 353 500	2 475 000	18 373 063

Finansiering av HUT, totalsummer år 2003 - 2008



Med omstillingsstatus får omstillingsorganisasjonen tilført faste midler årlig, fra henholdsvis kommunen og fylkeskommunen (i 2003 også fra KrD).

Et av målene med omstillingsarbeidet er å finne fram til prosjekter i kommunen som kan utløses gjennom det ordinære virkemiddelapparatet. Organisasjonsformen HUT har vist seg effektiv i forhold til å skaffe økonomiske midler til prosjekter i kommunen. Det som er svært positivt å se er at største andelen av finansieringen av HUT ikke er de faste omstillingsmillionene fra fylkeskommunen i Finnmark. Slik har en fått mye ut av organisasjonsformen HUT, ved å søke på og ved å serve ulike prosjekter og tiltak. De fleste av disse midlene er knyttet opp til konkrete prosjekter, men de bidrar likevel til å styrke den felles nærings- og stedsutviklingen i Hasvik ytterligere. Disse ytterligere tilførte midlene utgjør 41 prosent av finansieringen av HUT.

SAMSPILL MED ANDRE AKTØRER

Lokale aktører

HUT har satt næringslivet som de fremste premissleverandørene og har arbeidet tett med dem. Det har hele tiden vært en holdning i HUT at en i størst mulig grad skal driftes "på næringslivets premisser", fordi at "det er de som vet hvor skoen trykker". Et viktig grep i denne sammenhengen har vært at HUT fysisk har vært plassert utenfor rådhuset.

Kommuneadministrasjonens rolle og grad av involvering har vært varierende. I perioder kunne nok informasjonsflyten mellom HUT og kommuneadministrasjonen med ordfører vært bedre. Samtidig er det eksempler på svært gode samarbeidsprosjekter mellom HUT og kommuneadministrasjonen, eksempelvis arbeidet med å søke støtte til fornying av Breivikbotn Havn.

Hos lokalpolitikere er det nok forskjellige holdninger til denne modellen. Noen skulle sett at politikere fremsto som en viktigere premissleverandør i arbeidet, andre mener at næringslivet skal ha den posisjonen de har hatt.

Mobilisering og nettverksbygging – samarbeid med eksterne aktører

Mobilisering og nettverksbygging har stått sentralt i HUT sine arbeider. HUT har koplet seg til mange aktører. HUT har utviklet et godt samarbeid med eksterne aktører. Et eksempel er samarbeidet med Aetat, nå NAV, men dette har blitt nedtonet etter hvert som arbeidsledigheten har blitt lavere.

Et tett samarbeid finnes også med de andre kommunale næringskoordinatorne i Vest-Finnmark Regionråd. Samarbeidet med Innovasjon Norge kan karakteriseres som meget bra. HUT har også nettverk inn mot Universitetet i Tromsø, blant annet med fiskeriforskning. HUT har også kontakt med næringsmiljøet i Hammerfest.