

# Innblikk i regionale næringsforeningers funksjon og virke

**Anders Hagen Aakre**

**Veileder**

Jan Thorsvik

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved  
Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.  
Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de  
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2014

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

## INNHALDSFORTEGNELSE

1. Forord.....	4
2. Innledning .....	5
3. Problemstilling.....	7
3.1 Omfang og presisering: .....	7
4. Teoretisk grunnlag .....	8
4.1 Mål, strategi og effektivitet.....	8
4.2 Organisasjonsstruktur .....	10
4.3 Arbeidsdeling.....	10
4.4 Koordinering .....	11
4.5 Beslutningsmyndighet.....	12
4.6 Styringsmekanismer.....	13
4.7 Fysisk struktur.....	13
4.8 Strukturens konfigurasjon.....	14
4.9 Påvirkningsforhold rundt struktur.....	14
4.10 Organisasjonskultur .....	15
4.11 Ledelse og kultur.....	18
5. Omgivelser.....	18
5.1 Klassifisering .....	19
5.2 Tekniske omgivelser .....	20
5.3 Strategisk håndtering av tekniske omgivelser.....	20
5.4 Institusjonelle omgivelser .....	21
5.5 Strategisk håndtering av institusjonelle omgivelser .....	22
6. Meta-organisasjoner .....	23
6.1 Egenskaper ved organisasjoner og individer .....	25
6.2 Attraktive funksjoner .....	25
6.3 Rekruttering og deltagelse .....	27
6.4 Medlemsbasens betydning .....	28
6.5 Medlemmenes identitet.....	28
6.6 Makt og konflikt .....	29

6.7 Ledelse og gjensidig avhengighet .....	30
6.8 Eksistensgrunnlag og endring .....	32
6.9 Globale trekk og relasjoner .....	33
6.10 Rollen som nettverk .....	33
6.11 Tilegnelsen av makt .....	34
7. Politisk innflytelse og funksjon .....	36
7.1 Den korporative kanal .....	36
7.2 Lobbyvirksomhet .....	37
7.3 Organisasjonenes ressursstyrke .....	37
<b>8. Forskningsdesign og metode .....</b>	<b>38</b>
8.1 Intensjon, arbeidsprosess og tilpasninger. ....	38
8.2 Casestudie .....	40
8.3 Fler-casestudie .....	41
8.4 Valg av case .....	42
8.5 utfordringer .....	43
8.6 Datainnsamling .....	43
8.7 Personlige intervju .....	43
8.8 Dokumentundersøkelser .....	45
8.9 Validitet og reliabilitet .....	47
8.10 Etske hensyn og roller.....	48
9. Historisk bakgrunn .....	48
9.1 Ålesund .....	49
9.2 Stavanger.....	55
9.3 Kristiansand .....	61
<b>10. Resultater og diskusjon.....</b>	<b>66</b>
<b>11. Sammendrag .....</b>	<b>114</b>
11.1 Sterke og svake sider .....	115
11.2 Videre forskning .....	115
<b>12. Kildehenvisning .....</b>	<b>116</b>
<b>13. Vedlegg .....</b>	<b>122</b>

## 1.FORORD

Dette arbeidet utgjør mitt avsluttende arbeid på Universitet i Agder i Masterstudiet i offentlig politikk og ledelse. Oppgaven har orientert seg rundt regionale næringsforeninger og hvordan disse operer i sitt virke. Prosessen har vært svært interessant og gitt innblikk i organisasjoner med et enormt spenn og omfang, samt en masse hyggelige personer med mye å dele. Det har vært viktig for meg at søket etter informasjon ikke skulle være til bry for de involverte, og det har betydd mye at de som har deltatt, har satt av dyrebar tid i en svært hektisk hverdag. Alle som lot seg intervju skal vite at jeg er svært takknemmelig. Min interesse for temaet har kontinuerlig steget gjennom tiden dette har tatt, og gitt mye verdifull kunnskap som tas med videre.

En stor takk må rettes til veileder professor Jan Thorsvik, som har vist entusiasme og genuin interesse underveis, med påfølgende gode råd. Min far må også få heder for forslaget som ledet til oppgavens tema, og den hjelp som er gitt underveis. Og sist, men ikke minst, skal Matilde ha takk for mye tålmodighet!

Kristiansand, Mai 2014.

Anders Hagen Aakre.

## 2. INNLEDNING

Med framveksten av komplekse systemer både innen det offentlige og det private, har gjennomslag for interesser, i økende grad vært avhengig av ressurser og fagkunnskap. Den tid, de krefter, og den spesialkompetanse som må til, gjør det vanskelig for et enkelt individ, eller en bedrift å fremme sine interesser alene. Interesseorganisasjoner har i den sammenheng tjent et formål ved å tilby kollektiv samhandling, som forvalter ressurser mot et felles mål. Regionale næringsforeninger utgjør en slik type interesseorganisasjon.

Introduksjonelt sagt opererer næringsforeninger i hele landet, der det er grunnlag for et næringsliv å ønske endring i sine omgivelser. Det kan være noe slikt som en ny vei, eller lettere saksbehandling i kommunen. Da kan det etableres en forening, som operer tilsvarende et aksjeselskap, men uten vinning som formål. Et styre ansetter personer som til daglig jobber med oppgavene. Organisasjonen tar ved hjelp av medlemsbedriftene, der det er nødvendig, å jobber for at endringene gjennomføres. Av og til må det gjøres gjennom det offentlige, andre ganger uavhengig. De regionale næringsforeningene er de som holder til i de større byene i landet, og strekker seg utover flere kommuner. Samtlige av de vi skal se på her har røtter tilbake over hundre og femti år. De lager til møteplasser for næringslivet og det offentlige, de snakker i media om det som de mener bør gjøres i området, og legger press på politikere.

Essensen er at dette er en mekanisme som kanaliserer samfunnskrefter for å oppnå fordeler for en spesifikk gruppe. I et samfunnsfaglig perspektiv blir det fort interessant hvordan denne dynamikken utspiller seg, ikke bare i relasjon til hvordan foreningene får gjennomslag for prosjektene sine, men også de interne prosessene i organisasjonene.

Med andre organisasjoner, altså bedrifter, som medlemmer, faller næringsforeninger innenfor en kategori som i litteraturen kalles meta-organisasjoner. Å være en meta-organisasjon med andre selvstendige organisasjoner som medlemmer, endrer på måten organisasjonen fungerer. Styringsverktøy som ville vært høyst ordinære i enhver annen organisasjon kan plutselig bli dysfunksjonelle. Det er også noe av grunnen til ønsket fra Ahrne & Brunsson i "Meta-organizations" (2008) om uthenting av mer empiri til å styrke meta-organisasjonsteori, et felt med laber interesse fra oppgaveskrivende studenter ifølge dem selv.

At næringsforeninger har sentrale roller som samfunnsaktører, både når det kommer til å fasilitere interaksjon mellom offentlige og private krefter, og koordineringen av medlemmene som meta-organisasjon, vitner om et vidt spenn av mulige oppgaver. Sett i sammenheng med at det ikke har vært utført forskning knyttet til næringsforeninger, har vinklingen av denne oppgaven orientert seg i retning av å være eksplorerende. Jeg mener det tjener en hensikt i samfunnsvitenskap å kartlegge alle politiske aktører og hvordan de opererer, spesielt om de samkjører sterke krefter.

Fordelene dette gir er at meta-organisasjonsteori tilføres data om interessante organisasjoner. Samtidig dras foreningene også frem i et samfunnsfaglig lys som fremhever andre potensielle retninger det er mulig å undersøke. Resultatet har blitt en oppgave som knytter sammen data fra dokumentanalyse og kvalitativt intervju, for å konstruere et bilde av næringsforeningenes organisatoriske egenskaper, både ved likheter og ulikheter. Tre case har gitt muligheten til å se på foreninger flere steder i landet: Ålesund, Stavanger, og Kristiansand. Disse er foreninger som opererer regionalt, og har et større omfang enn mange mindre, mer lokale næringsforeninger. Casene har blitt en anledning til å se på påvirkningen av lokale forhold, og hvordan dette har vært håndtert, når det uttalte målet for organisasjonene har vært det samme: tilrettelegging for næringslivet.

Oppgaven følger to punkter som har vært sentrale for valg av oppgaven: aktualitet og nytteverdi. Det vil videre komme frem hvordan oppgaven har vært lagt opp, bearbeidet, og konkludert. Sluttresultatet er et rammeverk, som andre forhåpentligvis vil nyttiggjøre seg av, til inspirasjonen for nye oppgaver.

### 3. PROBLEMSTILLING

*«Hvordan fungerer regionale næringsforeninger?»*

Svak belysning på næringsforeninger, både innen organisasjon og teori, og som aktør i samfunnet, gjør det interessant å se på disse i et helhetlig perspektiv. Det vil si å fremheve deres konstruksjon og virke ved hjelp av tilgjengelig litteratur. Vinklingen bidrar til å se på flere dimensjoner samtidig og presentere en oversikt som kan følges videre.

#### 3.1 Omfang og presisering:

Med utgangspunkt i organisasjoner, har det vært et valg i malen å kombinere resultater og drøftingen, da dette tilrettelegger for en mer naturlig gjennomgang. Oppgaven tar på grunnlag av omfang, ikke sikte på å gå for dypt inn i forhold mellom de ansatte.

#### **Nedslagsfelt**

Hva som ligger i begrepet region kan være noe åpent.

For Kristiansand innebærer dette kommunene som også er i det interkommunale samarbeidsorganet Knutepunkt Sørlandet: Lillesand, Birkenes, Iveland, Søgne, Vennesla og Kristiansand (Årsberetning 2013). Døvik og Dietrichson nevner også Grimstad, Evje, Sogndalen og Mandal innenfor sitt nedslagsfelt.

I Ålesund nevnes området med Fosnavåg i syd, Haram i nord, og Molde til nordøst av Jan Rune Hurlen. Ellers opereres det med Sunnmøre, eller bare Ålesundsregionen som begrep.

Hos Stavanger strekker man seg fra Randaberg, Stavanger, Sola, Sandnes, Klepp, Time, Gjesdal, Klepp, Hå, Forsand, Strand, Hjelmeland og til Dalane (NF i Stavanger medlemsundersøkelse, 2014).

## 4. TEORETISK GRUNNLAG

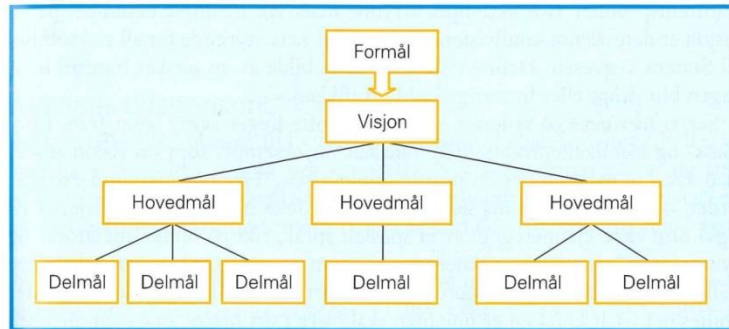
Undersøkelsen av ulike case gjør det relevant å spørre hva det er vi finner i organisasjonsteorien i dag. Med organisasjoner trenger en å hente fram organisasjonsteori. Tradisjonell organisasjonsteori bygger på individer som grunnelementet for hvordan disse fungerer og utvikler seg. Næringsforeninger har andre organisasjoner som medlemmer, og det legger andre forutsetninger enn organisasjonsteori med basis i individer. Meta-organisasjoner er et felt innen organisasjonsteori som har økt i omfang de siste årene. Ahrne og Brunssons “Meta-organizations” fra 2008 utgjør her et velkjent bidrag i den meta-organisatoriske teorien.

Organisasjonenes relasjon til sine ansatte er relevant for styret og administrasjonens handlingsrom. Å skulle orientere seg kun med fokus på meta-organisasjonsteori, ville sortert bort betydningen av administrasjonen og styret som en samling av individer. Av den grunn blir det en fordeling mellom individbasert teori for ansatte, og mer etterhvert av meta-organisasjonsteori for forholdet til medlemmene. For den individbaserte teorien er det i stor grad anvendt Jacobsen og Thorsviks “Hvordan organisasjoner fungerer”(2010) fordi boken samler mange av de rådende bidrag i organisasjonsteorien i et verk. Det hentes også inn andre supplementerende arbeid. Videre er det også sett på arbeidsmetoder, maktbaser, og politiske virkemidler slik de fremkommer i næringsforeninger.

### 4.1 Mål, strategi og effektivitet

Opprinnelsen til enhver organisasjon, kan alltid finnes i et kollektivt delt ønske om å dekke et behov, eller nå et fremtidig mål. Målet som driver organisasjonen gjør det også nødvendig med konkrete føringer, manifestert i en strategi med perspektiv. Målets overordnede hensikt innebærer et sett av egenskaper. De skal uttrykke organisasjonens særegne identitet, fremtidige visjoner, og eksistensgrunnlag. For å knytte disse tankene til handling, avleder man spesifikke delmål som medlemmene kan bearbeide for å oppnå de visjonære målene. Mange delmål utgjør over tid de store mål. Prosessen legger grunnlaget for organisasjonens eksistens og medlemmenes utbytte. Jacobsen & Thorsvik(2010) kartlegger i den sammenheng en helhetlig modell som utdyper organisasjoners konstruksjon og virke ved mål og strategi.





\*Jacobsen & Thorsvik(2000) s.31

Ressursanvendelsen som går inn i arbeidet med å nå organisasjonens mål, har åpenbart nytte av å strekke så langt det overhodet er mulig, hvilket igjen gjør arbeidet med å effektivisere sentralt. Å skulle vurdere dette avhenger av at en har holdepunkter å måle opp mot, et sett kriterier for måloppnåelse. I utgangspunktet er dette enkle metoder for å operasjonalisere relasjonen mellom mål og midler, men det er ikke gitt at organisasjoner nødvendigvis har mål med tydelige avgrensninger. Tilretteleggelse eller bearbeiding av forhold som kontinuerlig er i en dynamisk endring gir vage og tvetydige mål, nettopp fordi de ikke er forventet å kunne løses for godt. Kontinuitet preger organisasjonen, gitt at omveltninger ikke endrer premissene. Er målet nådd, forsvinner grunnlaget for organisasjonen, og deretter medlemmenes deltagelse. Alternativet blir å videreføre den med nye mål. Tosidigheten mellom oppnåelige og uoppnåelige mål, tilegner dem en funksjon som både kan bidra til å konstruere en identitet i møte med omgivelsene, og for organisasjonen internt.

Hensynet til strategi konstrueres ut fra omgivelsene og de tiltak som anses å styrke og posisjonere organisasjonen. Et skille dannes mellom de som har finansielle hensyn i et marked, og de som i større grad drives uavhengig av dette. Sistnevnte har lite utbytte av *kostnadsnivåer*, mens *differensiering* og *fokusering* kan gi muligheten til å markere seg selv, og rette oppmerksomheten mot et avgrenset segment(Jacobsen&Thorsvik, 2010, s36). Man henter ut et større utbytte av rammevilkårene man har.

Organisasjonen har også muligheten til å tilegne seg ettertraktede ressurser som styrker posisjonen og handlekraften, midler som gjør det lettere å nå en effektivisering. *Fysiske ressurser* som blant annet fysisk lokasjon og kapital, *menneskelige ressurser* som kompetanse og talent, samt *organisatoriske ressurser* i form av sterk struktur og relasjoner internt. Det skal nyanseres at det i praksis er en mer flytende adskillelse mellom strategiene, og som Jacobsen & Thorsvik(2010) understreker har mer med et vekslende hensyn til interne og eksterne tilpasninger.

Mål og strategier omfatter et hensyn til ansattes motivasjon, ledelsens føringer for retning og prioritet, resultatoppnåelse, og en legitimering av arbeidet for omgivelsene. Vurderingen av arbeidet, som utføres for å nå organisasjonens mål, innebærer et hensyn til kostnadene knyttet til kontroll og iverksettelse av den faktiske produksjonen. Transaksjonskostnadene kan være så høye at innsatsen ikke anses kostnadseffektivt. Plasseringen av ressursene må samtidig forholde seg til tid. Maksimeres bruken fullt ut står man mindre tilpasningsdyktig over tid, uten ressurser å falle tilbake på. Faktorene mål og strategi har føringer på organisasjonens arbeid, men ikke nødvendigvis resultatene.

De formelle føringene er ikke synonyme med en oppfølging hos aktørene som skal utføre dem. Krav og hensyn lokalt, skyver prioriteringer i andre retninger. Det blir en egen intern dynamikk. Tilsvarende er målene utsatt for egeninteresser som kan sprike uavhengig av organisasjonen, og som krever håndteringsmekanismer. En målforskyvning fra organisasjonens opprinnelige mål kan være resultat av at særinteresser går foran felleskapet, som igjen undergraver effektiviteten og progresjonen.

## 4.2 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen er den formelle kategoriseringen organisasjonen er satt opp etter, for å regulere ansvar, oppgaver, regler og rutiner. Det hjelper de involverte i å kunne orientere seg i stabile omgivelser, og imøtekommelse av gitte forventninger. Kjernen ligger i det fokuset, koordinasjonen og stabiliteten som regulerer oppførselen. Kanaliseringen av organisasjonens innsats gjennom en spesifikk struktur, er en avbalansering av hvorvidt man prioriterer stabilitet og forutsigbarhet, eller dynamikk og innovasjon. Mål, strategi og struktur henger sammen i et gjensidig forhold. Konfigurasjonen, som ikke garanterer ønskede utfall, er et sett av ulike valg.

Herunder blir det sett på de mekanismer og funksjoner, som til sammen gjør det mulig å bryte ned næringsforeningenes struktur til analysering.

## 4.3 Arbeidsdeling

Arbeidsdeling handler om individer eller grupper skal ta seg av arbeidet, om graden av spesialisering, og ansvarsfordeling. Fra tradisjonell organisasjonsteori kan oppgavefordelingen, slik det fremstilles fra Jacobsen & Thorsvik(2010, s.67-68), fordeles etter enkelte hovedprinsipper:

### **Funksjonsbasert gruppering:**

1. Alle oppgaver med et felles hovedformål, for eksempel regnskap, samles på et sted.
2. En kan samle alle oppgaver etter behovet for spesifikk kompetanse eller teknologi.

### **Markedsbasert gruppering:**

1. Spesifikke grupper klienter kan designeres til egne enheter.
2. Inndeling etter geografiske forhold, enheter behandler egne områder.

Den funksjonsbaserte inndelingen fordeler oppgavene hos egne avdelinger eller ansatte, men den fordel at man akkumulerer kompetanse og unngår overlapping. Adskillelsen medfører også faren for selvprioritering og kommunikasjonssvikt. Å bevege seg på tvers av ansvarsområdene kan gi problemer både for de internt i organisasjonen, og de som tilnærmer seg den utenfra.

Markedsbasert tilnærming samler alle nødvendige midler for å levere en gitt tjeneste, og konsentrerer det rundt segmenter som organisasjonen betjener, kundegrupper og avgrensede områder.

De to prinsippene tjener hverandres svakheter. Funksjonsbaserte egenskaper har fordeler ved stabile forhold, med få virksomhetsområder, hvor stordriftsfordeler kan etableres. Det motsatte kan sies for markedsbasert gruppering.

## **4.4 Koordinering**

Organisasjoners arbeidsfordeling danner et behov for koordinering mellom aktørene. Dette behovet øker i takt med graden av spesialisering og den kompleksiteten som følger.

Koordineringstiltak vil derfor være påvirket av de behovene man står ovenfor (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s73-80):

**Gjensidig tilpasning:** Nærhet og få personer gir oversikt nok til at koordineringen går av seg selv.

**Direkte tilsyn:** Hierarkiske nivåer setter overordnede i en stilling til å kontrollere og diktere ansatte. Metoden gir rask og tydelig korrigering, på den andre siden vil et større antall overvåkede kreve mer ressurser, og vanskeliggjøre relasjoner.

**Standardisering av resultater:** Måloppnåelse settes først, og veien dit reguleres ikke. Virkemidlene kan anvendes slik man finner det passende. Å gå sin egen vei risikerer også målforskyvning og uønsket resultat.

**Standardiseringen av kunnskap:** Koordineringen bindes til ulike roller, og den utdanning og opplæring som gjør at man kan innta faste oppgaver. Oppgavene håndteres på en komplementerende måte. Faren er at partene kan stå i konflikt mot hverandre.

**Standardisering av normer:** En normativ tilnærming ment å påvirke hvilke valg som er rette og gale, og prioriteringen som må til. Snarere et spørsmål om kultur, og kan være et tillegg til de allerede nedfelte reglene.

**Gjensidig tilpasning, laterale og horisontale forbindelser:** Stor kompleksitet fremmer koordineringstiltak mellom ulike avdelinger på samme nivå. Tiltakene kan bestå av å samle ulike personer i felles grupper, designerte koordinatorene, rotasjon av personell, samle alle fysisk, eller anvende teknologisk kommunikasjon.

Fellesnevneren er at en organisasjon gjerne tilpasser mekanismene for koordinering i henhold til grad av kompleksitet. Standardisering går foran direkte tilsyn, eller mer gjennomtrengende hierarki. De ulike tiltakene kan uansett anvendes samtidig, i den grad de utfyller ulike behov slik man finner det nødvendig. Koordineringen utgjør en del av strukturen som er med på å fortelle hvordan organisasjonen jobber, tilpasser seg, og styrer mot sitt mål.

#### 4.5 Beslutningsmyndighet

En organisasjon vil ut fra sitt arbeid ha behov for at beslutninger tas. Hvem, hvor og hvordan disse tas er et dermed et spørsmål som må besvares. Beslutningsmyndighet har en grad av sentralisering og desentralisering, altså enten opp mot ledelsen, eller bunnlinjen.

**Sentralisering:** Tydelige signaler, en følger en spesifikk linje, og får forutsigbarhet i utviklingen. Nedsiden kan være manglende bruk av relevant informasjon ute i organisasjonen, manglende initiativ nedenfra, og svekket eierskap til eget arbeid.

**Desentralisering:** Lokal og god informasjon, tilpassingsdyktighet, motiverende, og mer ansvarsfølelse. Tilbakeslaget kan bli enheter som arbeider i egne, uavhengige retninger.

Balansen mellom de to ytterpunktene påvirkes av behovet og ønsket om en struktur i henhold til omgivelsene. Desentralisering blir knyttet nærmere skiftende forhold, og derfor også omstillingsevne. De eksponerte enhetene nederst, ut mot omgivelsene, bruker beslutningsmyndigheten uten forsinkelsen gjennom hierarkiet. Er behovene av en karakter som krever kontinuitet og likhet trer sentralisering inn som hjelpemiddel.

#### 4.6 Styringsmekanismer

Å sørge for at organisasjonen og dens deltagere, fokuserer og arbeider mot samme mål, er i interesse for begge sider. Fire ulike virkemidler kan tas i bruk for å trekke interessene sammen.

**Rekruttering:** For det første er det mulig å rekruttere de man anser til å være sterkt kvalifiserte og i samsvar med organisasjonens mål og virke for øvrig. Intensjonen er at likheten begrenser risikoen for friksjon.

**Sosialisering:** Man påfører de kulturelle verdiene på den enkelte, i håp om at de tilegner seg dem til sine egne, og jobber i organisasjonens interesse på egenhånd.

**Disiplinering:** Vekslende bruk av «gulerot og pisk». Incentiver som motiverer eller avskrekker i en gitt retning.

**Kontroll:** Overvåkning for å passe på at gitte føringer følges opp i praksis.

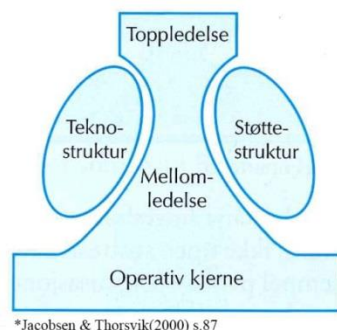
#### 4.7 Fysisk struktur

Hvor organisasjonen fysisk befinner seg har tradisjonelt vært bundet til ressurser, kompetanse, og nærhet til aktører med felles interesser. Fordeler kan hentes i begrensnig av transaksjonskostnader, fysisk kontakt innad og i utad organisasjonen, og de assosiasjoner som eventuelt knyttes til stedet.

Internt er det også et spørsmål hvordan lokalene er lagt opp. Det kan legges opp til isolasjon og selvstendighet, eller åpenhet og nærhet. Utformingen er med på å påvirke hvordan det arbeides. Det er ikke nødvendigvis tilfellet at lokalene passer den virksomheten man har, eller om det er mulig å gjøre om på dette. Som utenfor er også innsiden med på å sende et signal, og gir visse inntrykk på utenforstående.

## 4.8 Strukturens konfigurasjon

Henry Mintzberg(Jacobsen & Thorsvik, 2010) anvender konfigurasjoner for å forklare hvordan organisasjoner er strukturert, og hvilke funksjoner som inngår i disse.



Den operative kjerne utgjør de som utfører arbeidet «på gulvet». Mellomledelsen sikrer at arbeidet utføres i henhold til strategi og mål, og formidler informasjon til og fra ledelsen. Toppleidelsen står for det overordnede ansvaret i organisasjonen. Teknostrukturen er de som utfører planarbeid, opplæring og andre ting utenfor produksjonen, i forlengelse av ledelsens arbeid. Støttestrukturen tar seg av fellesoppgaver som sentralbord og rengjøring, det som er nødvendig for driften.

Felles for disse to funksjonene er at de er del av kategorien stab, som befinner seg utenfor den hierarkiske strukturen. De innenfor hierarkiet er del av det som kalles linjeorganisasjonen. Et viktig element er at Mintzbergs fremstilling av organisasjonskonfigurasjoner er som ved mange modeller, et idealprodukt. Realiteten vil med andre ord være mer «grumsete» og blandet enn modellen selv.

## 4.9 Påvirkningsforhold rundt struktur

Klare og tydelige påvirkningsforhold for hvordan strukturen ser ut, er sjeldne. Mange uavhengige variabler omgir organisasjonsstrukturen. De variablene som trekkes ut som de mest innflytelsesrike inngår i hele organisasjonens virke(Jacobsen & Thorsvik, 2010, s.95-108):

**Strategi:** Belager seg på at den markedsstrategien som organisasjonen orienterer seg ut fra, bestemmer hvilken struktur som passer best for jobben, med større mulig utbytte jo bedre disse to sidene samsvarer. Et byråkrati vil altså ha størst mulig utbytte av en hierarkisk konfigurasjon. Mens det argumenteres også for at interne krefter vil kunne påvirke strategien, ikke omvendt. At det er funksjoner i disse strukturelle løsningene som er viktige, og derfor flere metoder til samme mål.

**Størrelse/struktur:** Med økt størrelse, øker arbeidsmengden, og dermed behovet for arbeidskraft. Formalisering, koordinasjon og desentralisering knyttes til store organisasjoner.

**Oppgaver:** Valget mellom funksjonsbasert og markedsbasert arbeidsdeling er eksempler på valg avhengige av oppgavens karakter, hva som da fungerer best, og hvordan strukturen da må tilpasses disse. Et alternativt perspektiv er å orientere seg rundt prosessene i organisasjonen. Teamarbeid jobber mot et helhetlig mål, en jobber med mange oppgaver, felles ansvar, oppfølging av seg selv, flat struktur, og ledere med ansvar for å motivere mot målene. Et felleskap følger prosessen fra start til et sluttprodukt eller tjeneste.

**Teknologi og struktur:** Informasjon og kommunikasjonsteknologi muliggjør massekommunikasjon på tvers av nivåer og strukturer, letter koordinasjonen, gir ledelsen kontrolleringsmuligheter, passive informasjonskilder som koordinerer og gjør arbeidet lettere, avlaster rutinepreget arbeid, og gjør geografisk avstand mindre ugunstig.

## 4.10 Organisasjonskultur

Den kulturelle siden gir anledning til å observere holdninger og strømninger i næringsforeningene, og forteller noe utover det som bare kan observeres.

Enten det er uformell sosial interaksjon mellom ansatte, eller formelle tiltak fra ledelsen, så har kulturen en sentral rolle for formidling av identitet, normer og retning. Det kan fremheves at kultur kan anvendes som styringsmiddel for å påføre de innad organisasjonen verdier og holdninger, i tråd med organisasjonens øvrige mål. Tillit kan dannes med fordelene av å begrense betydningen, og behovet for regler. Har man en felles kultur og et samvær preget av lojalitet, ærlighet og pålitelighet, blir tillit kilden til effektivitet. Samarbeid og koordinering springer ut av en fellesskapsfølelse, og gir et delt perspektiv på arbeidet. Det samme felleskapet gir en plattform for tilhørighet. Det kombinerte utbytte blir en motiverende tilværelse preget av trygghet og retning.

De samme egenskapene kan forvalte sine krefter i retninger som ikke faller sammen med organisasjonens mål. Tendenser til motkultur innad, mot ledelse og mål, har potensiale til å stoppe eller endre tiltak gitt ovenfra. Alternativt kan organisasjonsarbeidet bli synonymt med identitet, med den konsekvens at en ikke vurderer innspill utenfra, at opinionen låser seg til en enkelt retning, og at egen makt og moral blåses opp forbi realistiske rammer.

Essensen er at kultur er en parallell prosess til alle de synlige prosessene i en organisasjon. Den gjensidige påvirkningen er med på å gjøre kultur til en variabel i kartleggingen av organisasjoner. Kultur blir noe som oppstår i en spesifikk sosial kontekst, og eksisterer innen de erfaringer, anskuelser og forestillinger som dannes her. En tredelt tyngde tillegges til de meninger som blir delt i felleskap, de felles delte verdier, artefakter, og meningsgivende føringer for det arbeidet som utføres (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s120). Kultur blir sluttproduktet av de individuelle forsøkene på å forstå hensikten, konteksten og balansen når man er i kontakt med andre, som så læres videre.

Det innebærer også ett sett indikatorer for å identifisere markører for kultur. Jacobsen & Thorsvik (2007) presenterer tre kulturelle nivåer:

**Grunnleggende antakelser:** Felles absorberte antagelser som ikke er åpne for diskusjon. Inntar en form som udiskutable og ubevisste sannheter, mens de opprettholdes mellom deltagerne. For å avklare den spesifikke kulturen i en organisasjon er det ett sett punkter å observere:

- Forholdet mellom organisasjon og omgivelser.
- Hvordan mennesker er forventet å handle.
- Hvordan prosessen for å komme frem til sannhet fungerer.
- Hvilket tidsperspektiv organisasjonen har.
- Hva slags menneskesyn man har.
- Hva som anses som akseptert mellommenneskelig oppførsel og relasjon.
- Hvordan konflikter håndteres.

Punktene blir til sammen en konfigurasjon spesifikk for den organisasjonen som undersøkes, og hjelper å avklare eventuelle forskjeller og likheter.

**Verdier og normer:** Verdier har en relasjon til de preferanser man prioriterer over andre, hva som en mener er positivt. Når konkrete valg foretas i virksomheten, er disse basert på

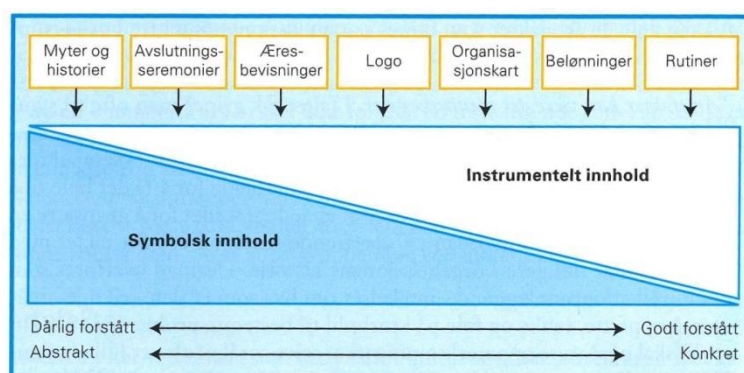


spesifikke verdier, som dermed kan tolkes i etterkant. Det går et skille mellom uttalt, og faktisk valgt, da det ikke trenger å være sammenheng mellom hvordan en ønsker å fremstå, og hva en faktisk er og gjør.

Normer indikerer regler for hva som er sosialt akseptert og ikke. De kan være nedfelte i formelle regler, eller uskrevne som uformelle regler. Disse bidrar til retningsførende og betryggende rammer.

**Artefakter:** Kulturelle indikatorer som faktisk kan observeres. Bilder, tekst og artikulasjon er eksempler. Når en gjenstand utstråler en form for mening forstått innad organisasjoner er de blitt symboler. Symboler forteller noe om kulturen, de påvirker den interne kulturen, man får et felles referansepunkt som åpner deltagere opp for hverandre, og gir muligheten til å reflektere over organisasjonsidentiteten og styrke den. Artefakter kan for øvrig tolkes på mange ulike vis etter øyet som ser. Tre forskjellige kategorier artefakter kan identifiseres:

- Språkbruk. Kommer frem i den type ord og historier som brukes. Hensikt kan være å gjengi idealer til etterfølgelse.
- Menneskelig atferd. Hvordan følelser kommer til uttrykk eller hvor nær interaksjonen er mellom individene.
- Fysiske gjenstander. Uniformer, logo, bygning, kunst og tilsvarende. Vanskelige å tolke.



\*Jacobsen & Thorsvik(2000) s.128

Artefakter kan ha en tosidig funksjonalitet, hvorvidt det er som noe instrumentelt eller symbolsk er vanskelig å bedømme.

I den helhetlige aspektet er det en overordnet inndeling etter *integrering*, *differensiering*, og *fragmentering* ved kultur. Integrering spiller på elementet av den samlende funksjon kulturen har i organisasjonen, konsensus vektlegges. (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s131).

#### 4.11 Ledelse og kultur

Ledelsen står ikke bare åpne til å legge til rette for kultur, men også styre den i retning som tjener organisasjonen(Jacobsen & Thorsvik, 2007, s134-135):

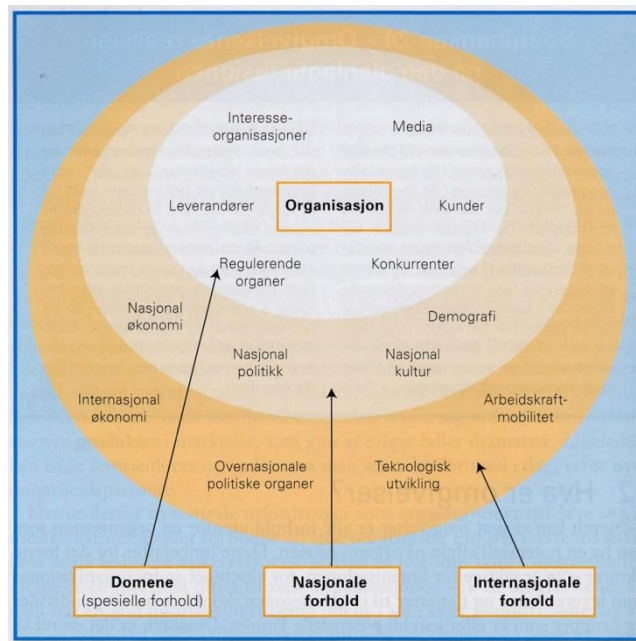
- Riter og seremonier kan markere hendelser og begivenheter, som i felleskap utstråler hva gode prestasjoner er. Oppmerksomhet kan gis til den enkelte for å styrke relasjoner og samholdet.
- Historiefortelling pakker inn organisasjonens idealisme i en sammenheng mottakerne kan kjenne seg igjen i og ha som eksempel.
- Språk og kommunikasjon utgjør begreper, konsepter, og språkbruk som brukes internt og utad, for å styrke den kulturelle identiteten.
- Symbolsk og verdibasert ledelse er anvendelsen av kultur for ledelsen.
- Sosialisering drar individene sammen til en kollektiv helhet, og markerer at alle sitter i samme båt.

I dette ligger en bevissthet og strategisk vinkling av ledelse i organisasjoner, og forteller noe om nivået av refleksjon.

### 5. Omgivelser

Mye av det næringsforeningene er, kan bare forklares ut i fra de omgivelsene de befinner seg i. Eksistensgrunnlaget deres er de aktørene som de omgås for å realisere sine målsetninger.

Organisasjonenes omgivelser er alt utenfor organisasjonen som kan påvirke den.Det kan innebære alt fra samarbeidspartnere, vareleverandør, konkurrenter eller kunder. Den store variasjonen i hva som påvirker gjør det gunstig å systematisere etter nivåer(Jacobsen & Thorsvik, 2007, s183):



\*Jacobsen & Thorsvik(2000) s.184

Sterkest og mest påtrengende innflytelse mot organisasjonen har de nære omgivelsene. Samhandlingen her består gjerne av direkte innflytelse som regulerende organer, media eller kunder. Det nasjonale og internasjonale har vagere, mer generell innflytelse. Det vil tilsi innflytelse i retning av økonomiske konjunkturer, politisk virksomhet, og samfunnsmessige endringer. Relasjonene mellom nivåene er utydelig og skiftende, i tråd med globaliseringen som preger nåtiden.

To årsaker gjør omgivelsene relevante for næringsforeninger. Den første er *avhengigheten til omgivelsene*, det andre behovet *for legitimitet og oppslutning*. Avhengighet innebærer at kontrollen over nødvendige ressurser eller funksjoner holdes av andre ute i omgivelsene, og at større usikkerhet derfor gjør organisasjonen avhengig av å innhente mer utenfra. Kontroll spiller også over på makt. Hvor mye kontroll en utenforstående part har, gir økt grad av makt over organisasjonen, potensielt også internt. Legitimiteten bygger på organisasjonens institusjonelle omgivelser.

## 5.1 Klassifisering

Innflytelsen mot organisasjonen kan kategoriseres i følgende forhold:

**Tekniske:** Alt som spiller inn i organisasjonens framdrift for å nå sine mål og utføringen av oppgaver.

**Institusjonelle:** Den kultur som råder i organisasjonens omgivelser. De holdninger, normer, og verdier som påvirker hvordan organisasjonen bør fremstå og være som, samt legitimitet.

Hovedsakelig vil det være overvekt av en av disse omgivelsene en organisasjon må forholde seg til, selv om det også kan overlappe. Det offentlige er i større grad påvirket av de institusjonelle omgivelsene enn det en privat bedrift vil være, nettopp fordi det er ulike forventninger tilknyttet dem som tilbydere av samfunnstjenester.

## 5.2 Tekniske omgivelser

Tekniske omgivelser kan splittes i de forhold som har betydning for organisasjonens tilgang til nødvendige ressurser, og de som har betydning for resultatene i form av etterspørsel, utforming og andre krav. Med andre ord forhold som spiller sterkt inn på organisasjonens eksistensgrunnlag. Endringene som finner sted her vil tvinge frem mottiltak (Jacobsen & Thorsvik 2007).

Ideelt sett innenfor et teknisk perspektiv, vil organisasjoner derfor være tilpasset sine omgivelser best mulig. Mange og ulike aktører, kontra få og like, vil tilsi heterogene omgivelser, som betjenes av mange enheter. Dynamiske forhold fremmer en organisk struktur.

## 5.3 Strategisk håndtering av tekniske omgivelser

Med omgivelser som utgjør et usikkerhetsmoment for organisasjoner, blir det en interesse å håndtere disse til størst mulig fordel for en selv. Økt forutsigbarhet og kontroll kan søkes ved bruk av egnede strategier.

En av dem er å fokusere mot *vekst*, med intensjon om tilegnelse av makt og innflytelse mot ens omgivelser.

**Integrasjon vertikalt** kan hente inn parter man er avhengige av, inn under ens egen organisasjon.

**Integrering horisontalt** fjerner usikkerhetsmomentet konkurranse gir, og erstatter dette med et forutsigbart monopol.

**Outsourcing** tilsier at arbeidsoppgaver gis til eksterne aktører med høyere kompetanse og effektivitet enn det organisasjonen selv har.

**Samarbeid** gir muligheten til å avklare relasjoner og intensjoner med organisasjoner man er avhengig av. Gevinsten kan bli høyere enn det konkurranse kan tilby.

**Kooptering** innebærer deltakelse i hverandres styrever, med mål om å bygge, bevare, og styrke relasjoner. Medansvarlighet, innsikt, og støtte skal forme holdningen. Begrep som også er brukt er «interlocking directorates»(Jacobsen & Thorsvik, 2007). Zajac(1988) viser i sin konklusjon at det i første omgang er viktig å se på om koopteringen faktisk er en bevisst strategi, og hva som eventuelt er den primære funksjonen. Undersøkelser har hatt vanskelig for å finne tydelige konklusjoner ved bruk av kvantitative metoder. Snarere har det vært fremhevet at det sosiale har større relevans enn overordnet strategi(Mizruchi, 1996).

#### 5.4 Institusjonelle omgivelser

I omgivelsene vil det være tilstedeværelse av forventninger om hvordan organisasjoner skal se ut, oppføre seg, og være. Følges forventningene, som kan være et spørsmål om modernitet eller god oppførsel, styrker dette legitimiteten. Følges ikke forventningene risikerer organisasjonen negativ respons som følge av den usikkerheten som skapes.

Enhver organisasjon vil være under institusjonelt press. Håndtering innebærer å forme organisasjonen etter forventningene, og videre ta i bruk symbolske handlinger for å uttrykke at man bevisst handler i samsvar med gode verdier.

	Regulativ	Normativ	Kognitiv
Grunnlag for press	Lovgivning	Verdier og forventninger	«Tatt for gitt»-oppfatninger om hva som bør gjøres
Grunnlag for tilpasning	Tvang	Sosial forpliktelse	Ønske om å etterlikne
Grunnlag for legitimitet	Formell godkjenning	Moralsk aksept	Man gjør det som oppfattes som riktig
Eksempler	Regulering og kontroll av forensning	Standarder for personellbehandling	Organisasjonsoppskrifter for eksempel the Balanced Scorecard

\*Jacobsen & Thorsvik(2000) s.200

Regulative, normative og kognitive betraktninger er tre separate sider som institusjonelle omgivelser orienterer seg rundt. De regulative har utspring i formelle lover og regler, og åpner for sanksjoner om de brytes. Normative spiller på «riktige» mål, oppgaver og virkemidlene som må til for å nå disse. Det kognitive er tosidig. Innad den bransje eller felt som

organisasjonen operer i, vil det være samkjørte oppfatninger om hvordan ting skal tolkes og utføres. Hva som råder innenfor feltet blir på samme vis vurdert fra utsiden igjen (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

## 5.5 Strategisk håndtering av institusjonelle omgivelser

Det er et par handlingsalternativ for å strategisk hanske med press fra de institusjonelle omgivelsene:

**Strukturell konformitet:** Velge en struktur som er i overensstemmelse med hva en kan forvente i den type organisasjon, som valget mellom flat eller vertikal struktur.

**Prosedyrekonformitet:** Valg av arbeidsmetode som er moderne og funksjonell, slik det oppfattes i omgivelsene.

**Personellkonformitet:** Ta til seg det personal som har de rette egenskapene og kunnskapen for å få jobben gjort. Fagspesialister og annen ekspertise som forventes å være tilstede i en gitt organisasjon.

Det kan jobbes med å påvirke omgivelsenes oppfatning, gjennom å underbygge en profil man ønsker å tilegne seg. Media, skriv, og annen kommunikasjon blir verktøy for å konstruere bildet overfor omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

### Samarbeid via nettverk

Et tiltak som konsoliderer krefter er muligheten til å samarbeide med tilsvarende organisasjoner i nettverk. Nettverksorganisering kan innebære at man utveksler ressurser og tjenester for felles utnyttelse. Å integrere organisasjonene vil kunne gi anledning til å oppnå mål bare et samarbeid kan føre til. Bak dette er det også et fundament i ivaretagelsen av interesser for alle sider. Flate nettverk tar for eksempel hensyn til autonomi og maktbalanse. Utover det er det også interesser for samsvarende ideologi, nytteverdi og god koordinering (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

## 6. Meta-organisasjoner

Begrepet meta-organisasjoner bygger på tradisjonell organisasjonsteori, forståelse av hvordan kollektiv innsats driver en samling av aktører mot et mål.

I hovedtrekk er en meta-organisasjon bestående av selvstendige medlemmer, andre organisasjoner, som frivillig deltar. Det legges sterk autonomi til den enkelte deltager, som fritt også kan velge å forlate organisasjonen igjen. Tilsvarende kan disse heller ikke tvinges inn eller erverves gjennom oppkjøp. Ved at medlemsorganisasjonen bevarer egen uavhengighet og identitet, oppstår det behov for likestilling blant medlemmene, proporsjonalt til størrelse og bidrag. Sett bort fra organisasjoner som medlemmer, er meta-organisasjoner komplette organisasjoner selv og har alle organisasjonselementer i seg, selv om disse anvendes ulikt (Ahrne & Brunsson, «Organizing the world», 2008, s.81).

Den tradisjonelle litteraturen innen organisasjonsteori er fundamentert i individet som medlem. Lederskap tar derfor utgangspunkt i mekanismer som motivasjon og kontroll, et hierarkisk top-down perspektiv som tar sikte på effektiv styring og effektivitet. Personlige tiltak for å nå posisjon og hierarkisk plassering gir den teoretiske forklaringen. Gitt disse mekanismene er det svært ofte tatt som selvfølge, at organisasjonen som medlemmene er del av, er betydelig mer ressurssterk og mektigere enn dem. Siden meta-organisasjoner i stor grad har et reversert maktforhold, faller mye av basisen for tradisjonell organisasjonsteori ut. Dette blir viktige begrunnelser for å anvende meta-organisasjonsteori.

De organisasjonene som faller under definisjonen meta-organisasjon i dag, betegner seg sjeldent med dette begrepet. Det eksisterer få forutinntatte rammer. Mer sannsynlig er det å høre om interesse-organisasjoner, forbund, foreninger og unioner. Mål og virke fremstår nærmere identiteten enn organisasjonsstrukturen. En annen konsekvens av mangelen på felles referanser, er hvordan det leder til ulik utvikling. Innovasjon, eksperimentering og konflikt i relasjon til organiseringen oppstår oftere (Ahrne & Brunsson, 2008).

Fraværet av status og uklar selvdefinering gjør meta-organisasjoner utsatt for at utenforstående ikke har klare forventninger eller kan se tydelig legitimitet. Internt er det derimot klare prinsipper. Hovedmotivasjonen ligger ikke i økonomisk utbytte, selv om de gjerne tar betaling, men i å arbeide på vegne av, og for medlemmenes interesser. Det å betjene kollektive interesser som en meta-organisasjon skiller seg fra andre organisasjoner som bedrifter, ved demokratisk medvirkning og tildelingen av mandat fra medlemmene. Likhet

mellom disse medlemmene og deres felles interesser, er en forutsetning for at representativiteten fungerer horisontalt, med frivillighet, og lik innflytelse. Hvordan medlemmene relaterer seg til hverandre, gjenspeiles i deres forhold til omgivelsene.

Ahrne og Brunssons(2008) undersøkelser av meta-organisasjoner viser at det gjennomsnittlig er et relativt lavt medlemstall, forholdsvis under 100. At det er uvanlig med flere hundre medlemmer knyttes til begrensninger, tiltak hvor en blant annet kan avgrense seg til et geografisk område, eller at meta-organisasjonen selv oppretter nye medlemmer på egenhånd, for å legge til flere ledd. Slike meta-meta-organisasjoner splitter opp medlemsbasen i mer håndterbare forhold, eksemplifisert med de som operer på et overnasjonalt nivå, og binder seg til nasjonale avdelinger med sine egne medlemmer. Og når man ser på organisasjonene og medlemsmassen, kommer det også frem at det ikke bare er organisasjoner som er medlemmer, men også individer.

Kombinasjonen fører til spørsmålet om ikke disse er noe annet enn meta-organisasjoner, et spørsmål Ahrne og Brunssons poengterer kan svares ved at organisasjonsmedlemmene dominerer individene, og at de derfor kan sies å være meta-organisasjoner når organiseringen foregår på deres premisser.

Med blick på konkrete erfaringer fra meta-organisasjoner har forholdet mellom medlemmene først og fremst vært preget av maktforhold. I Sveriges industriforbund var utgangspunktet for konflikt de store bedriftenes irritasjon over de små bedriftene, som de mente hadde for stor makt og ikke heller betalte i forhold til denne makten. Klagen fra deres side var misnøye over og ikke kunne utføre oppgavene de var tildelt fra forbundet. Flest klager kom fra mellomnivået, der man argumenterte for at både de små og store var subsidierte. Selve organisasjonsledelsen mente de ble behandlet som understøtter av ressurs- og statussterke medlemmer. Med i dette var det også innslag av at de gikk utenfor meta-organisasjonen og ignorerte føringer. På den ene siden var medlemmene preget av forretning, mens ledelsen orienterte seg politisk. De samme trekkene kan hentes fram i det kommunale SALA i Sverige(Ahrne&Brunsson, 2008, s34-37.) Friksjonen leder oss til de organisatoriske elementene i meta-organisasjoner, og hvordan disse fungerer sammen i helhet.



## 6.1 Egenskaper ved organisasjoner og individer

At meta-organisasjonene fungerer ulikt på basis av medlemmene er en følge av egenskaper knyttet til disse. Ressurser, formbarhet og kommunikasjon.

Gitt disse egenskapene kan derfor organisasjoner tidvis være svært ulike hverandre. Ulike roller og oppgaver opptar forskjellige deler av organisasjonen, som med disse kunnskapene og ressursene utgjør et betydelig bidrag til en eventuell meta-organisasjon. Individer blir i sammenligning mer like hverandre, mens organisasjoner er mer like den organisasjonen de blir del av. At meta-organisasjoner deler en sterkere likhet med medlemsorganisasjoner gir incentiver for monopol, spesielt der man arbeider innenfor en spesifikk næring eller et felt. Meta-organisasjonen ikke kan forholde seg til medlemmene som enkeltindivider, og det faktum at disse igjen har egne medlemmer under seg igjen. Komplikasjoner følger kompleksiteten, konflikter blir vanskeligere å løse. I de tilfeller en som meta-organisasjon har ervervet seg monopol, demper dette frafall og promoterer løsninger. Å falle utenfor den ene etablerte organisasjonen i bransjen kan fremstå som et ugunstig alternativ.

Et viktig punkt i en meta-organisasjon er derfor spesielt at den deler likheter med sine medlemmer. Den flate strukturen legger opp konfliktlinjer ved identitet, autonomi og autoritet. I egenskap av å handle som organisasjon, blir dermed en vedvarende friksjon alltid tilstede. Med omgivelsenes kontinuerlige uforutsigbarhet, vil spørsmålet om avgjørelser og maktforhold med intervaller bli aktuelt for organisasjonen.

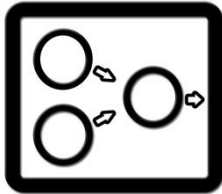
## 6.2 Attraktive funksjoner

Over tid vil samarbeid mellom organisasjoner bidra til stabilitet og regler på felles grunnlag. Et samarbeid som i meta-organisasjoner involverer ingen overtagelse, partene forblir i samme form som før interaksjonen. Fordelen som oppnås er organisatoriske funksjoner på en større og mer omfattende skala enn det de kan bidra med alene. Funksjonalitet og mer forutsigbarhet, tilrettelegger for å endre regler og maktforhold i omgivelsene, i den retningen en ønsker. Motivene bak kan kategoriseres i tre interne, *endogene*, segmenter:

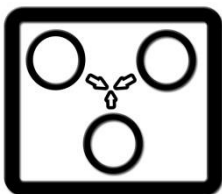


**Forandre relasjonene mellom medlemmene:** Man oppnår ikke ønskede resultater slik rådende forhold er, og søker å endre dette i samhandling.

Felles utbytte driver partene. Bidragene kan være produksjon av data, statistikk og kunnskap som kan deles, at en går inn for å hjelpe enkeltmedlemmer eller legge til rette forholdene for dem, eller legger til rette for samarbeid og koordinert innsats. Spilleregler i en bransje vil kunne begrense friksjon og bedre effektiviteten til alle parters fordel.



**Opprette representativ aktør:** En vanlig intensjon med meta-organisasjoner er behovet og ønsket om representasjon av de mange medlemmene, gjennom en enkelt aktør. For omgivelsene blir det enklere og tydeligere å forholde seg til en part fremfor mange. Denne aktøren kan fremme de kollektive interessene i kampanjer, politisk arbeid og offentlig ytring. En konsentrert innsats av ressurser motarbeider forfall og driver utviklingen i ønsket retning.



**Ivaretagelse av identitet og status:** Som en støttende konstruksjon for medlemmenes identitet, vil medlemskravene for eventuelt nye medlemmer formidle en standard som deles internt. De danner, forsterker eller bekrefter identitet. I praksis vil dette si svært enkle generelle trekk, for eksempel innenfor en spesifikk næring. Er meta-organisasjonen robust kan det en bli synonym kobling mellom den og næringen den er del av, å stå utenfor kan være en ulempe. En sterk kredibilitet som overgår medlemmenes, øker det presset. Kredibiliteten underbygges av å ivareta gode interne regler, at medlemskap blir bekreftende for identitet og status, og at de interne reglene er overordnet medlemmene. Partene har i interesse å følge reglene, å gå imot dem ødelegger fundamentet for hele det frivillige samarbeidet. I mer kontrast til organisasjoner med individer som medlemmer, er identitet en viktigere del av meta-organisasjonene, en konsekvens av nevnte fokus på likhet og standard.

*Eksogene* påvirkninger, krav som kommer fra utsiden, er som regel motivert av ønsket om å forholde seg til færrest mulige parter. Fordelen blir mindre administrativt arbeid. En sentral meta-organisasjon vil også kunne raskere implementere tiltak ovenfor alle medlemmene. For øvrig kan det med hensyn til meta-organisasjonens identitet være at flere nye mål opparbeides over tid. Samarbeidet belastes mer, og tiltak vil presse mer mot likhet internt og den felles identitet som kultiveres.

Hva som driver organisasjoner mot meta-organisasjoner er altså en rekke kryssende faktorer. Det foreligger også en avveining om det å bli et faktisk medlem. Meta-organisasjonen må av den grunn holde seg attraktive(Ahrne&Brunsson, 2008).

### 6.3 Rekruttering og deltagelse

Et verktøy meta-organisasjoner besitter, som ikke individbaserte organisasjoner har, er muligheten til å forme sine egne medlemmer. Det innebærer at organisasjoner kan etableres under seg, som nye medlemmer, med hjelp av frivillige, gjerne kjente, deltakere. Det har sin funksjon når det er ønskelig å etablere seg i områder en ikke har tilstedeværelse i fra før av. I meta-organisasjoner er kontinuerlige forsøk på å nå sine mål, like viktige som å faktisk fullføre dem. Utstrålingen som legitime forsøk over tid gir, bidrar til og både anskaffe og holde på gamle medlemmer. Det kan ha utslag når potensielle medlemmer vurderer for- og motargumenter for deltagelse.

Essensen er avveiningene for og i mot. Hva meta-organisasjonen kan gi dem, og hva organisasjonen selv kan oppnå alene. Deltagelse belager seg på delte mål og interesser med meta-organisasjonen, med verdsettelse av de prosjektene de fører. Det er innslaget av den allerede nevnte likheten mellom partene. Under ligger en intensjon om å oppnå dialog med medlemmer, eventuelt endre forholdet til disse. I forlengelsen av dette er det også ønske om identitetsendring eller samarbeid med utenforstående(Ahrne&Brunsson, 2008). Relativt sett er utgiftene med medlemskap lave, og følger som oftest en grad av proporsjonalitet. Sett i lys av hvordan meta-organisasjonene etablerer seg innen i spesifikke saksområder, gir det incentiver for å bli medlem for de som befinner seg i det saksområdet. Utover dette er den største kostnaden for medlemmer knyttet til eventuelt tap av autonomi.

Spørsmålet om deltagelse er ikke bare et tema om avveininger for eller imot deltagelse, alternative valg står også tilgjengelig. Et valg vil være den selvstendige retningen, som blir mer sannsynlig jo større ressurser, kapasitet og anseelse en bærer på. I det aspektet blir de en motpart til meta-organisasjonen, en konkurrent. Det er nemlig ikke en selvfølge at en organisasjon drar nytte som medlem, med de forutsetninger de nødvendigvis har. Å stå utenfor kan ha positive assosiasjoner, og desto mer vellykket dette er, jo vanskeligere blir det for en meta-organisasjon å ha et eksistensgrunnlag. Resonnementet tilsier dermed også at

mindre og svakere parter er lettere å rekruttere i en meta-organisasjon. De får større nytteverdi.

#### **6.4 Medlemsbasens betydning**

Profilbygging utad drar for meta-organisasjonene nytte av de egenskapene de og medlemmene har. Sterke medlemstall presenteres som et tegn på mandat og legitimitet, tilsvarende unnlater man å dra frem tallene om de er svake (Ahrne & Brunsson, 2008). Organisasjonens profil er i like stor grad avhengig av medlemmenes identitet. I omgivelsene har gjerne medlemmene en lokal forankring eller gjenkjennelsesfaktor, og blir derfor gunstige å dra frem. Teknologi, evne, kompetanse og kontakter kan gi ressursene for og nå frem til de politiske aktørene meta-organisasjonen ønsker å nå frem til (Gulati m. fl. 2012, s.17). En annen side er hvordan målet på suksess kan knyttes til antall medlemmer versus det totale potensialet. Desto lavere tall, jo dårligere kredibilitet. Et liknende hensyn er i hvor stor grad de medlemmene man har er blant de mer populære og robuste, som igjen er vanskeligere å rekruttere inn. Assosiasjon til suksess og nytteverdi blir dermed ikke langt unna.

Prosessene ved medlemskap skaper en samling ulike egenskaper i meta-organisasjoner. Og forstå medlemskap gir ikke bare et visst inntrykk, det hindrer også aktøren fra å delta i aktivitetene og den utformingen de får. For en sterk meta-organisasjon dras medlemmer lettere inn, som gjensidig øker styrken og videre rekruttering, en selvforsterkende syklus. I rammene av et monopol vokser også nytteverdien, organisasjonen blir den selvsagte veien videre, med lite frafall. Mens ulike utformede medlemmer komplementerer hverandre til felles nytte, utvikles det en gjensidig avhengighet.

Valgene som tas i relasjon til omgivelsene, den identitet som presenteres individuelt og kollektivt, er et virkemiddel i og både understreke særegne trekk, og de trekk man har felles med andre. Man utstråler sin unike side og like side (Ahrne & Brunsson, 2008).

#### **6.5 Medlemmenes identitet**

Deltagelse i en meta-organisasjon vil innebære to tilstander samtidig for et medlem. I motsetning til Schrödingers katt, kan begge tilstander observeres, den identitet organisasjonen

hadde før medlemskap, og den man uttrykker etter, som del av felleskapet. Begge har sine funksjoner. Å fremheve sine unike trekk synliggjør organisasjonen blant konkurrenter. Visjoner, mål, ekspertise og historie kan bidra med materiale for å oppnå slike ambisjoner. Arbeidet foregår både internt og eksternt, samholdet styrkes blant ens egne og anseelsen konstrueres utad. I likhet med sosiale relasjoner er det også et press for å bekrefte en likhet med sine omgivelser, der det i tilfeller tjener sin hensikt å vise at krav og normer følges i organisasjonen. Meta-organisasjoner bekrefter slike føringer for å vise kontroll. Fordelen er stabile og trygge forhold, selv om det også befester handlingsrommet innenfor visse begrensede rammer. Avhengig av situasjon kan veksling på fremheving av den unike identitet eller den like identiteten ha fordeler, men det er også grobunn for friksjon.

Nivået av konkurranse internt blant medlemmene i en meta-organisasjon, kan med høyt nivå i en retning øke ulikheten, eller med lavt nivå fostre likheten. Betingelsene følger bakgrunnen som medlemsbasen stammer fra, noen steder er mer preget enn andre. Med store ulikheter legges forholdene til rette for at interessene spiker i nye retninger, det blir vanskeligere for partene å oppnå konsensus rundt felles mål. For stor likhet har vært tatt opp, en distinksjon som kan plukkes opp derimot er at likheten kan oppstå i bare en andel av medlemmene. En fragmentering som både kan svekke eller styrke, avhengig av komposisjonen (Ahrne & Brunsson, 2008).

## 6.6 Makt og konflikt

Konflikter er en naturlig del av enhver organisasjon. Det som nødvendigvis skiller dem fra hverandre er hvor organisasjonsstrukturen legger opp konfliktlinjene og håndteringen av disse. Det som kanskje er den største gjengående kilden til konflikt er forskjellen i størrelse mellom medlemmene, og de maktrelasjoner som konstrueres (Ahrne & Brunsson, 2008, s.108).

Med sin relativt flate struktur er meta-organisasjonens utsatt når grensene settes mellom den sentrale ledelsen og de underlagte medlemmene. Med en administrativ kapasitet og handlekraft øker sjansen for overlapping dem imellom, med det påfølgende dilemmaet om arbeidsfordeling. Kommunikasjon med omgivelsene har alle medlemmer, det stiller spørsmålet om hvordan ytringer skal koordineres. Det er ikke nødvendigvis gitt at en medlemsorganisasjon ønsker sitt handlingsrom påvirket av de felles interessene, spesielt om

det er noe som sterkt berører deres virke. En grad av polarisering utsetter også andre medlemmer for en usikkerhet. Aksepterte argumenter kan gå på tvers og uavhengig av ledelsens egne føringer.

Maktbalansen påvirkes av autonomien, en akse mellom medlemmene og meta-organisasjonen. Balansegangen her avgjør hvordan legitimiteten oppfattes. Øker autonomien for ledelsen, svekkes den tilsvarende for motparten. I praksis blir det mellom ledelsen hos medlemsorganisasjonene og de i meta-organisasjonen. Maktforhold, arbeidsoppgaver, synlighet og likhet er først og fremst aktuelle drakamper her. Partene er uansett nødt til å relatere seg til hverandre. Den samme oppbygningen av meta-organisasjoner som utsetter partene for spesifikke konflikter, gjør det også til en utfordring å løse disse.

## 6.7 Ledelse og gjensidig avhengighet

Med begrensede muligheter for å sanksjonere manglende oppfølging, blir det en nødvendighet å tilpasse seg med andre metoder. I en meta-organisasjon bunner slike metoder ut i å bevare autoritet ved hjelp av stemmegivning, fjerne medlemmer, samt overtalelse og forhandling. Det er allikevel ikke til å unngå at også disse har problemer med seg i implementeringen. Grunnen til hierarkisk autoritet er svak kan deles opp i tre punkter(Ahrne&Brunsson, 2008, s114):

**I:** Balanseringen av autonomi.

**II:** Avhengigheten av medlemsinnsatsen.

**III:** Avhengigheten av medlemmenes organisasjoner.

Svak autonomi gjør meta-organisasjonen svak autoritativt. Videre er ledelsen avhengig av det aktive bidraget til sine medlemmer for at de avgjørelsene som blir tatt, faktisk blir iverksatt. Og øker presset for mye er det alltid åpent for å forlate samarbeidet. Mer kostbare blir straffereaksjoner. Gulrot blir mer fordelaktig enn pisk.

Fremfor å anvende store økonomiske ressurser, som det som oftest er lite av i en meta-organisasjon, så er det mulig å bygge på status. Fremhevelsen av medlemmer som har utmerket seg kan gjøres i plenum, ofte på basis av innovasjon, resultat og «beste praksis».

Fjerning av medlemmer, eller å forlate organisasjonen som respons har lite til seg i en sammenheng der fundamentet er parter som er gjensidig tilknyttet hverandre. Det er ikke nødvendigvis enkelt å fjerne et medlem, og tilsvarende er det få incentiver for å ville gjøre det. Man har også hensynet til hvordan slik fremtreden tolkes blant andre medlemmer.

Hierarkisk autoritet, basert på legitimiteten i demokratisk avstemning, er en tiltalende løsning. Den tradisjonelle tanken om demokrati avledet fra prinsippet om en stemme pr aktør, faller derimot kort blant organisasjoner. I motsetning til individer er slike kollektive sammenslutninger komplekse, store og i besittelse av betydelige ressurser. En tilpasning av innflytelse, flere stemmer pr medlem, blir et tiltak for å anerkjenne bidrag. Proporsjonal makt gir følelse av rettferdighet, spesielt i øynene til større aktører. Tanken resonnerer bra, vanskelighetene ved å innføre det er mer diskutabelt. Metoder for gjennomføring finnes det mange av, teoretiske prinsipper som skalerer godt etter forholdene er det derimot ikke. Nettopp det er grunnen til at meta-organisasjoner er svært utsatt for kritikk uavhengig av hvilken tilnærming som benyttes, og muliggjør tvil rundt avgjørelsene som tas (Ahrne & Brunsson, 2008, s119). Mer komplekst kan det bli med stort antall representanter som skal delta. Uryddige forhold hjelper lite. Deltagelse er noe som koster penger og tid, noe nødvendigvis ikke alle medlemmer har lett tilgjengelig.

Dialog med fokus på å overtale og forhandle med partene, er en myk fremtreden som omgår hensynet til autonomi. Overtaling organisasjoner imellom tynges noe av at de er separate strukturer med rutiner og sosiale relasjoner. Det blir vanskelig å trenge igjennom, og lettere blir det ikke av at de ikke nødvendigvis har vedvarende kontakt ellers. Forhandling gir mer ammunisjon, det man får kan kompenseres i en annen form til motparten. Sett at en ikke går i et forhandlingsunderskudd, som ved et kompromiss, tar forhandlingsprosesser tid. Og hva forhandlingspartene oppnår i samhandling er ikke garantert godkjennelse fra omgivelsene.

Når avgjørelser til sist vedtas gjør en det lettere ved å balansere dem, at de ikke fremstår for harde, eller unødige svake. Konsensus bidrar til det. Fraværet av bred enighet gir grobunn til misnøye, svekket legitimitet og forvitrende konflikt. Saksbehandling kan så sies å ha sine håndteringsmekanismer for en mer stabil drift i meta-organisasjoner (Ahrne & Brunsson, 2008).

## 6.8 Eksistensgrunnlag og endring

Et skifte i omgivelsene, eller internt i meta-organisasjonen, byr på vanskeligheter når handlekraften sentralt er svak. Tilskudd eller frafall av medlemmer kan forrykke handlingsrommet. Overvåking av situasjonen og potensielle mottiltak er ikke nødvendigvis noe man har lett til disposisjon.

Å få gjennomført endring kan for blir vanskelig. For de involverte er de potensielle fordelene av endring utydelige, når målene i seg selv for organisasjonen gjerne er vagt artikulert. Med rollen som representant for en samling interesser, har en et perspektiv som gjerne strekker seg ut over tidsbegrensninger, tilsvarende en ideologi. Som en vedvarende prosess er det derfor ikke så klart hvilke suksessindikatorer som fanger opp resultatene. De løpende oppgavene er gjerne så varierte og uten klare definisjoner at de ikke fanger opp noen markert progresjon.

Arbeidsmetodene reflekterer målene. For ledelsen er det derfor et paradoks at den sentrale makten styrkes med desentralisert arbeidsfordeling. Medlemmer anvender sine egenskaper, og får samtidig et eierskap og økt tilknytning til meta-organisasjonen (Gulati m. fl. 2012, s.29). Aktivitetsnivået har sitt å si for inntrykket i omgivelsene, men de vanlige punktene å dra frem som suksesskriterier er størrelsen på medlemsmassen og indikasjoner på innflytelsen som organisasjonen har. Tendensen til et miljø preget av endring og dynamikk, preger derfor arbeidsfordelingen.

Skulle det oppstå et press for å implementere nye endringer uten at kapasiteten ligger til rette for det, kan organisasjonen bryte. Like fullt er det en fare for eksistensgrunnlaget om graden av likhet mellom medlemmene og meta-organisasjonen blir for stor, som kombinert med økt konkurranse blir et spørsmål om man får noe ut av deltagelsen. Her kan slakk, den mengde handlekraft og ressurser man har i bakhånd, oppleves å bli en enveisoverføring til svakere parter, uten at giveren oppnår fordeler selv (Gulati m. fl. 2012).

Dynamikken i meta-organisasjoner stiller økte krav til håndteringen av både ventede og uventede endringer. Politisk håndtering fyller gapet hierarkisk styring ikke løser. Omgivelsene til meta-organisasjoner består av en kompleksitet som er vanskelig å lese, spesielt når nedslagsfeltet gjerne strekker seg fra lokale forhold til det internasjonale.

Organisasjoner, om man trekker inn læringsteori, vil være påvirket av størrelsen når det kommer til å respondere på endringer. Små og hierarkisk flate organisasjoner vil fortere



kunne se årssakssammenhenger og konsekvenser av tiltak, som øker kapasiteten til å endre atferd. De samme forutsetningene kan brukes til å lettere bli en kunnskapsproduserende organisasjon hvor kunnskap utveksles på tvers av nivåer og grenser, hvilket igjen øker evnen til å se situasjonen i nytt lys. Muligheten til å fange opp ny informasjon spiller også inn på den absorptive kapasiteten, som er et spørsmål om hvor diversifiserte, mangfoldig og ulike de man har under seg er. Det å fange opp informasjonen er den potensielle absorptive kapasiteten, handlekraften til å utnytte den er realisert absorptiv kapasitet(Jacobsen&Thorsvik, 2010).

## 6.9 Globale trekk og relasjoner

Med handelsrelasjoner på tvers av kloden er det ikke uvanlig med organisasjoner som arbeider for å bevare disse. En funksjon som kontaktnettverk har vært et naturlig utgangspunkt, videre har det tilsvarende blitt en oppgave å fremme profilen og imaget til sine medlemmer. Flyten av informasjon og interaksjon har mer enn en vertikal bevegelse, det binder også sammen lokale aktører på en horisontal linje. På det overnasjonale nivået er det gjerne som meta-meta-organisasjon partene finner sammen. International Chambers of Commerce er en slik organisasjon, som strekker seg ut over mange land. Å bli assosiert med en slik organisasjon uttrykker anerkjennelse og ressurstilgang.

En overordnet meta-organisasjon som tilbyr felles spilleregler under åpne forhold, bidrar til at medlemmer lettere kan finne sammen og stole på hverandre. Stabiliteten blir et effektivt verktøy, når ambisjonene er å ekspandere inn i nye regioner og tilegne seg nye medlemmer. Tilsvarende kan en dermed tilby lokal forankring til de som igjen ikke har det. Det som meta-organisasjonen tilrettelegger for medlemmene kan den på samme vis anvende selv som en ressurs.

Fremhevingen av egenskaper i meta-organisasjoner, som binder mange sammen til kommunikasjon og samarbeid, leder naturlig mot begrepet nettverk. Det er allikevel karakteristikk som skiller disse fra hva meta-organisasjoner er og gjør(Ahrne & Brunsson, 2008).

## 6.10 Rollen som nettverk

Det er liten tvil om at det forekommer en større grad av kommunikasjon på tvers av etablerte grenser i dag, enn det gjorde før. Hierarkiske strukturer og ulike institusjoner binder ikke

deltakerne til seg i en statisk posisjon, pragmatiske tilnærminger oppfattes positivt. Meta-organisasjoner har naturlig nok en tendens til å bli oppfattet som nettverk, og med god grunn. De deler det at det er lett å etableres hurtig, enkelt, med få ressurser og få deltakere. Vekst og ekspansjon etter etablering er heller ikke nødvendig for å sikre overlevelse. Kanskje den mest fremstående likheten er hvordan aktiviteter og aktører bringes sammen uten at noen skulle måtte forplikte seg, altså ad-hoc.

Med det sagt, er det flere trekk som fremhever ulikhetene ifølge Ahrne & Brunsson(2008, s.165). Flertallet av nettverk bygger på en ulikhet som samarbeidspartnere kan komplementere og oppnå en større gevinst enn det en klarer på egenhånd. Relasjonene benytter et «gi og ta» forhold, det står i kontrast til meta-organisasjonenes utgangspunkt i likhet. I mangelen av og ikke eksistere på egenhånd, er nettverkskoblinger noe som skapes i direkte kommunikasjon mellom aktører. Meta-organisasjoner er en arena med medlemmer som samhandler innenfor avklarte rammevilkår. Medlemmene får dermed en regulerende tredjepart separat fra dem, noe et nettverk uten nedfelte retningslinjer ikke får. Meta-organisasjonens egeneksistens betyr at den står åpen for ansvar og meningsytring, det samme kan man ikke tillegge et nettverk. Et nettverk er tilstedeværende enten i form av sine resultater, eller ikke i det hele tatt. Tar man utgangspunkt i disse forskjellene mellom meta-organisasjoner og nettverk, forteller det samtidig at en meta-organisasjon kan komme til eksistens på grunnlag av et nettverk, og nettverk kan ha en funksjon innen meta-organisasjoner. Det er dermed ikke sagt at den ene er lik den andre.

Nettverkskommunikasjon kan fungere som desentraliserte åpne kanaler til alle deltakerene, eller man kan ha sentraliserte løsninger med en sentral part som formidler i sentrum. Innen informasjonsformidling kan det inntas roller av strategisk karakter. En av disse er som såkalt kosmopolitt, som kommuniserer med parter i omgivelsene og overfører informasjon videre til resten av organisasjonen. En annen rolle er å ha forbindelsesposisjon mellom to eller flere selvstendige nettverk innad “strukturelle hull”(Jacobsen&Thorsvik, 2010) og bli en mellompart.

### **6.11 Tilegnelsen av makt**

Konsentrasjon av organisasjoner i en meta-organisasjon, er en akkumulasjon av makt for å få gjennomslag for de målene medlemmene deler. En følge av dette er hvordan meta-organisasjonen på egen hånd, eller i tilknytning til andre meta-meta-organisasjoner,

konstruerer et motstykke til den politiske makten hos det offentlige (Ahrne & Brunsson, 2008, s.166). På et lokalt og regionalt nivå er det derimot ikke uvanlig at integrerte løsninger og samarbeid dominerer.

Makt og innflytelse som utøves internt og i møte med omgivelsene til en meta-organisasjon, har opprinnelse i spesifikke kilder til makt. Perspektivet til Bolman og Deal (2014) er politisk, mens det bygger også på universale trekk i organisasjonsteori. En annen faktor er at det ikke bare er formaliserte strukturer, de synlige, som fremheves, men også de usynlige og uformelle.

**Posisjonsmakt:** Hierarkisk plassering som gir formell makt og innflytelse ved beslutningsmyndighet.

**Informasjon og kunnskap:** Besittelsen og tilgang til informasjon og kunnskap, gir evnen til å løse utfordringer. Fagkunnskap gir økt innsikt og dermed grunnlaget for langt bedre og flere løsninger enn de som ikke har det.

**Kontroll over belønning:** Ettertraktede ressurser gir den med kontrollen et virkemiddel for innflytelse over motparten.

**Makt gjennom tvangsmidler:** Muligheten til å handle på tvers av motpartens ønske med negative sanksjoner som tvang og straff.

**Allianser og nettverk:** På linje med organisasjoner gir allianser og nettverk tilknytning til ressurser utover en selv, og derfor også økt gjennomslagskraft. Med ressurser fra sine relasjoner kan en part med relativt få ressurser oppnå langt mer makt.

**Tilgang til og kontroll over agendaen:** Allianser og nettverk kan gi tilgang til de arenaene hvor beslutningstakere samles, og en anledning til å påvirke disse.

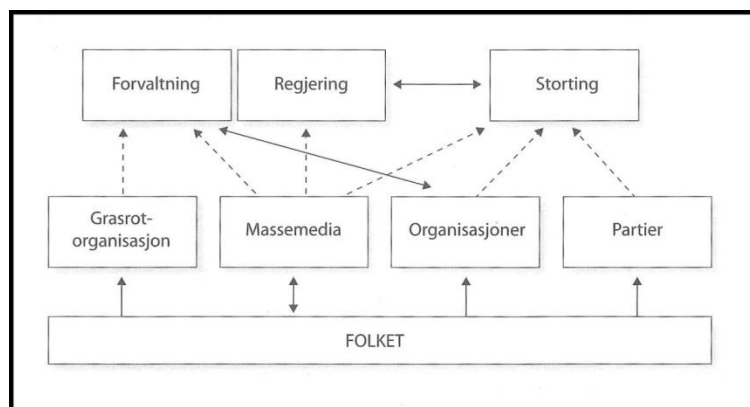
**Kontroll over fortolkning og symboler:** Individier med anseelse og posisjon, som i regi av sin status, kan påvirke hvordan en gruppering evaluerer og behandler sine omgivelser.

**Personlig makt:** Egenskaper som utstråler karisma, retoriske evner, utholdenhet, talent og sosiale ferdigheter. De rundt vedkommende får ønske om å kopiere og lære av det de ser.

## 7. Politisk innflytelse og funksjon

Det har blitt en veletablert faktum at innflytelseskanaler finnes både innenfor og utenfor det parlamentariske system. Som maktutredningen 1982 konkluderer, består disse av blant annet tre punkter, med opprinnelse i *grasrotorganisasjoner, partier, organisasjoner, og media* (Rønningen, 2000,s98):

- Direkte kontakt med myndighetene
- Organisasjonsaktivitet
- Bruk av massemedia



\*Rønning(2006) s.99

Samlet sett foregår innflytelse gjennom flere av de ulike kanalene, og representerer et handlingsrom av mange ulike aktører.

Kontakt med politiske myndigheter har for interesseorganisasjoner i stor grad vært knyttet til departementer og direktorater, i 1992 i dobbel så stor grad som for stortinget. Spådommen har derimot vært at økende innflytelse ville sette stortinget i søkelyset(Rønning, 2000).

Aktiviteten mellom forvaltningen og organisasjonene, har en todeling, mellom det som skjer offentlig, og det mer ordinære som skjer utenfor media. At det foregår så mye samhandling bygger på et *kunnskapsbehov* organisasjonene kan gi forvaltningen, at de trenger *legitimitet* ved avgjørelser, at kontakten trekker sammen *krefter på tvers* av sektorer, og at organisasjonenes *målsetninger faller sammen* med forvaltningens tiltak.

### 7.1 Den korporative kanal

At organisasjoner og det offentlige operer sammen er også kjent som den korporative kanal. Interaksjonen manifesterer seg blant annet(Rønning, 2000, s160) i følgende:

- **Direkte kontakt i enkeltsaker.** Ved saker som har påvirkning mot organisasjonene kan de velge å møte deler av forvaltningen direkte. Mer usikkert er det om interessene blir ivaretatt som følge av kontakten.
- **Samarbeid i utvalg.** Styrever, råd og utvalg kan bli opprettet for et spesifikt, tidsavgrenset formål, eller noe vedvarende, som ved jus. Utfallet kan ha konsekvenser for kommuners virksomhet eller inndeling, og er ofte av interesse for mange parter.
- **Forhandlinger og avtaler.** Formaliserte ordninger for organisasjoner som hevder sine interesser mot staten, gjerne i sammenheng med arbeidsgiverforhold eller varer. Faste rammer begrenser effekten av innflytelse i denne ordningen.
- **Hørings- eller remissordningen.** Ved fattelsen av vedtak, kan det i løpet av prosessen bli dratt inn interesser i forkant, under, eller som erstatning for utvalg. For effektivitetens skyld har man også begrensninger i tid og deltagere.
- **Uformelle kontakter og personaloverganger.** Samhandlingen mellom det offentlige og organisasjoner gir grunnlaget for uformelle sosiale relasjoner. En konsekvens kan være at personale forflytter seg mellom partene, som oftest fra offentlig til privat.
- **Forvaltningen som representant for særinteresser.** Organisasjoner kan ha som ambisjon om å løfte et ansvar over til det offentlige, som skal ta over ansvaret.

## 7.2 Lobbyvirksomhet

Påvirkningen av politiske beslutninger har også tatt på seg et formelt preg i Stortinget i form av lobbyvirksomhet. Systematisert kontakt har økt siden 1970 tallet, og har for stortingsrepresentanter gitt alternative innspill. Det handler i all hovedsak om å påvirke oppfatninger i retning av ens egne interesser. Hvorvidt dette er ved hjelp av å fremme egne ideer, hindre andre forslag, kvalitetssikring, eller justere, så er det en nødvendighet at budskapet kommer frem til politikerne i utgangspunktet. Et viktig element blir uansett de ressurser som organisasjonen har til å fremme sine interesser.

## 7.3 Organisasjonenes ressursstyrke

De samlede ressurser som en organisasjon råder over, og som spiller inn på hvordan de oppfattes i forvaltningen, kan brytes ned i komponenter (Rønning, 2000):

**Medlemstall:** Gir uttrykk for representasjon og kan kompensere for andre mangler.

**Organisasjonsgrad:** Hvor stor andel av sin næring eller sektor som er del av organisasjonen.

**Samhold og solidaritet mellom medlemmer og ledelser:** Styrker gjennomslagsevnen og makten.

**Strategisk plassering av samfunnsmaskineriet:** Organisasjonen kan inneha en så viktig plassering og funksjon at det konsentreres makt hos dem.

**Tilgang til ekspertise:** Å ha relevant og aktuell ekspertise innen et felt vil kunne gi anledning til å bearbeide egne interesser når forvaltningen trenger hjelp.

**Økonomiske ressurser:** Økonomi kan kompensere for mangel på ekspertise, som kan kjøpes inn i likhet med andre ressurser.

Disse kan relateres til Bolman & Deals(2014) kilder til makt, og viser hvordan grunnlaget for innflytelse og makt følger spesifikke linjer.

## 8. FORSKNINGSDESIGN OG METODE

Formålet med dette kapittelet er å få frem argumentasjonen for valg av design, metode og det empiriske grunnlaget bak oppgaven. I den sammenheng blir det hensiktsmessig å artikulere hvilken form for data som har vært interessant, de positive og negative sider med den metodiske håndteringen av disse, hvordan de har blitt hentet inn.

### 8.1 Intensjon, arbeidsprosess og tilpasninger.

Ved valg av design og metode er det nødvendig å se mot oppgavens formål og karaktetikk. Problemstillingen er rettet inn mot å fange opp mekanismer og fenomener, innen en gitt form for organisasjon, som tilsier at kunnskapsinnhenting står sentralt. Å være beskrivende, altså *eksplorerende*, er et definerende begrep for problemstillingen. Næringsforeninger har vært lite utsatt for innsyn i sitt virke når det kommer til egenskaper som organisasjoner og politisk aktør, som begrenser informasjonstilgangen noe.

Skal det være mulig å fange opp de egenskapene som næringsforeningene har som organisasjoner og aktør, blir det nødvendig å fange opp tendensene gjennom dybde og detaljer. Utgangspunktet er at det er lite sikkerhet koblet til hva som er relevante forhold, og

dette binder arbeidet til en *induktiv* tilnærming(Jacobsen, 2000). Induktivt tilsier at fokuset er på at empiri hentes ut, behandles og systematiseres.

Behovet for å forstå disse organisasjonenes egenskaper peker mot et intensivt design(Jacobsen, 2000, s107-108). Et intensivt design er vektlegging av detaljer i det man undersøker. Retter man blikket mot problemstillingen igjen, kan det argumenteres for at enkelte typer data blir essensielle å hente ut, for å besvare oppgaven:

- Om organisasjonen. Oppbygning, virke, prosess og funksjon.
- Om omgivelser. De aktører og felt som organisasjonen har interaksjon med.

For å anskaffe denne informasjonen, blir det nødvendig med kilder. Detaljnivået gjør at *kvalitative* primærdata må anskaffes. Kvalitativ metode svarer best med de nevnte premissene. Åpenheten gir en tilpasningsevne for å fange opp relevante data, særegne forhold og nyanser. Skal organisasjoner beskrives og undersøkes på nært hold, blir det naturlig å benytte den kvalitative metodens egenskaper i ordbruk.

Med organisasjoner er det to ulike perspektiver som kan fanges opp, de eksterne og de interne. Hva som kan fortelle oss mer om disse sidene ligger til en grad i hva slags enheter organisasjonen består av. Uten individer eksisterer ikke en næringsforening, og med relativt få i administrative stillinger, er det mye relevant kunnskap knyttet til den enkelte. Den andre informasjonskilden som er til rådighet, er dokumenter. Ulike skriv, årsmeldinger, vedtekter, og undersøkelser, er blant eksemplene. Begge kildene til informasjon har potensiale til å dekke sider ved organisasjonen internt, og omgivelsene eksternt, de overlapper. Med andre ord, vi har to kanaler for data, den første *primær*, den andre *sekundær*:

- Personlige intervju.
- Dokumentanalyse.

Enhetene i oppgaven strekker seg langs en akse fra individer til organisasjoner, med utgangspunkt i organisasjoner. Det foreligger altså flere lag, ulike nivåer, av enheter innad en organisasjon. Enkeltpersoner, grupper, avdelinger, organisasjonen. At undersøkelsenheten er kompleks i dette aspektet, gjør at det egner seg med et såkalt *case-studie*. Case-studie brukes når målet er å finne ut hva som gjør en type organisasjon spesiell, og avdekke interessant empiri(Jacobsen 2000, s78-79).

## 8.2 Casestudie

Det er i denne oppgaven anvendt et forskningsdesign basert på fler-casestudie, et valg som forklares nærmere i følgende avsnitt. Designet anvender tre ulike caser som vil bli presentert, begrunnet, og diskutert i relasjon til relevant teori.

Casestudie er snarere et spørsmål om hva man studerer enn det er metode. Intervju og dokumentanalyse er derimot metoder som gjerne følger bruk av case. Robert Stake(2008, s125) fremhever seks ulike punkter hvor en caseundersøkelse henter ut ordinære og særegne trekk, i organisasjoner:

1. Karaktetikk ved casen, ut fra aktiviteter og funksjoner.
2. Den historiske bakgrunnen.
3. Dens fysiske miljø.
4. Andre kontekster som økonomi, politikk, det legale og estetiske.
5. Andre case som den ene er bekjent med.
6. Informantene som kan gjøre en bekjent med casen.

Basert på Stakes tanker om casestudie, definerer Helen Simons(Hesse-Biber & Leavy, 2008, s256) casestudie som:

*«Case study is an in-depth exploration from multiple perspectives of the complexity and uniqueness of a particular project, policy, institution, programme or system in a «real life» context. It is research-based, inclusive of different methods and is evidence-led. The primary purpose is to generate in-depth understanding of a specific topic., programme, policy, institution or system to generate knowledge and/or to inform policy development, professional practice and civil or community action».*

En rød linje er tanken om en helhetlig, holistisk, forståelse av casen. Hesse-Biber & Leavy(2008) påpeker at målet med denne type studie er å forstå det man studerer i helhet, uten at man forstyrrer empiriske funn med teori, eller generaliserer disse, selv om de er åpne for slike forsøk. Alternativt er det snakk om og konseptualisere ens funn slik at de kan generaliseres eller overføres på en naturlig måte til andre sammenhenger.



Oppfatningen er i hovedsak at bruken av case omhandler et eller få case, som i sammenheng med kvalitativ metode snarere er en nødvendighet, for å klare å kombinere dybde og praktisk ressursbruk. Kategoriseringen av ulike former for case-undersøkelser varierer allikevel i litteraturen. En dimensjon som ofte tas med i en slik klassifisering er tid. Berg Bruce(2004, s257) presenterer Jensen & Rodgers casestudier som deler inn etter et enkelt tidspunkt, flere tidspunkt, to punkter delt av en spesifikk hendelse, fler-casestudie med en blanding av de andre, eller et komparativt studie av flere case med mange ulike tidsenheter for sammenligning.

Tidsenheten som brukes i denne oppgaven vil ta med organisasjonenes forhistorie, hvordan dette kobles til nåtid, men med hovedvekt i hvordan organisasjonene ser ut og opererer i dag. Med andre ord et tverrsnitt av organisasjonene slik de er nå. Forhistorie danner kontekst.

De organisasjonene som oppgaven tar øyne på å studere, næringsforeninger, er del av en større populasjon som strekker seg over hele landet. Et kort overblikk gir fort inntrykk av at det finnes en variasjon på tvers av disse, trekk som knytter seg til blant annet størrelse, geografisk nedslagsfelt, aktivitetsnivå og regionale egenskaper. Disse har gjenlyd i skriv utgitt av Næringsforeningene, hvor temaer som tas opp bærer preg av at en ønsker å oppnå tilsvarende størrelse og utbredelse som større søsterforeninger. Praksisen med å sammenligne seg fører også til konkrete tiltak for å oppnå resultater. I helhet sikter ambisjonene mot likhet, selv om realiteten ikke nødvendigvis er slik. Slutningen å trekke fra dette, er at det foreligger et behov for å trekke inn mer enn bare ett enkelt case. Poenget blir å fange opp felles generelle trekk, og de sidene som er situasjonsbetingede i den spesifikke casen. Et klarere bilde av næringsforeningenes funksjon og virke vil stå frem.

### **8.3 Fler-casestudie**

Med en problemstilling som omhandler næringsforeninger som organisasjon, blir det av interesse å innhente en representativitet i datagrunnlaget. Stake(Hesse-Biber & Leavy, 2008) har tre kriterier for utvalg av ulike case. De må være relevante til den øvrige populasjonen. Det må være et mangfold, variasjon. Og casene må gi anledning til å gi gode muligheter for å lære om kompleksitet og kontekst.

Målet er å kunne si noe om de øvrige organisasjoner av samme type. Oppgaven er ikke nødvendigvis å finne gjennomsnittsorganisasjonen, for variasjonen kan ha like mye å fortelle som likheten. I det er det snarere mer anbefalt av Stake å fokusere på særegenhetene (Hesse-Biber & Leavy, 2008, s275). Som eksplorerende oppgave er det en fordel både med dybde og et innslag av bredde, man drar nytte av begge kvaliteter. Å ha ulike informasjonskilder hjelper med å kontrollere for observasjoner og funn som nødvendigvis ikke er troverdige eller gyldige.

#### 8.4 Valg av case

Å velge ut flere case har ikke vært preget av selvfølgeligheter. To hovedkomponenter har spilt inn på utvelgelsen: Det teoretiske grunnlaget, og trekkene ved de ulike regionale næringsforeningene.

Ut fra innspill, og forundersøkelser i skriv utgitt av organisasjonene selv, kom det frem at det foregikk ulike utviklinger i forskjellige næringsforeninger. Først og fremst var det klart at:

*Næringsforeningen i Stavanger-regionen* var landets største, og at det var betydelig aktivitet og omfang tilknyttet virksomheten. Tilsvarende var informasjonstilgangen betydelig større og lettere tilgjengelig her enn hos andre foreninger. Utviklingen de senere år innebar også en geografisk vekst og spredning i Stavanger-regionen som har brakt med seg interesse utenfra, en kobling som gjorde organisasjonen interessant å se nærmere på. Stavanger var derfor tidlig tatt ut som case.

*Næringsforeningen – Ålesundsregionen* er betydelig mindre i størrelse. Punkter som pekte seg ut var en kombinasjon av geografisk isolasjon, omprofileringen fra handelstandsforening til næringsforening, og uttrykte vekstambisjoner med påfølgende tiltak. Omveltningene var potensielt interessante både med hensyn til historisk utvikling, de ny-konstruerte visjonene, og kontrasten til andre foreninger.

*Næringsforeningen i Kristiansandsregionen* hører til en region som er et nasjonalt transittpunkt, og er en forening som arbeidet med å hente inn mye av erfaringene spesifikt i Stavanger. Bedre kontakt med medlemsmassen, sterkere representasjon av medlemmenes ønsker, og økt formidlingsrolle til Stortinget bevitner interne tiltak som nylig har vært prioritert. Ved å være imellom de to første i størrelse, både i utviklingsforløp og antall medlemmer, fremsto dette som et fornuftig valg.

Sett i relasjon til hverandre er dette tre case med variasjon i geografisk plassering, næringsliv, organisasjonsstørrelse, utviklingsstadier, og strategi. Fellesnevnerne som regionalt nedslagsfelt, internasjonale relasjoner, mål og funksjon, er aspekter som definerer dem som regionale næringsforeninger. Alle punktene hjalp med å fange opp lokale særegenheter, hva som går igjen, og eventuelle ukjente sider.

Når målet er å undersøke næringsforeninger, vil jeg argumentere for at det er større hensikt å se på foreninger av ulik variasjon, men med samme mål, enn å se på relativt like varianter. Derfor er blant annet Stavanger valgt, og ikke Bergen. Begge er store næringsforeninger, men Stavanger har hatt en sentral rolle for de fleste andre næringsforeninger i landet. Håpet er at dette øker mulighetene for å fange opp handlingsrommet, virkemidlene, og strategiene som i utgangspunktet like typer organisasjoner kan påta seg.

## 8.5 utfordringer

Anvendelse av case har sine fordeler i nærhet og kontekst, mens det også har vært utsatt for negative betraktninger. Brinkmann & Tanggaard(2010) viser til kritikk hvor kvalitative case-studier har en sårbarhet med åpenheten sin, og hvordan forskeren kan påvirke arbeidet med egne forutinntatte ideer. Motargumentet er at arbeidet med case har sin egen systematikk, og er tilsvarende rigid som kvantitativ metode. Innspillene tar opp et viktig tema, som er verdt å ta hensyn til seriøst. Fler-case undersøkelser blir dratt frem som et virkemiddel for å innhente flere kilder og vinklinger som begrenser eventuell bias. Selv om Brinkmann & Tanggaard konkluderer med at casestudie er mindre utsatt for bias enn kvantitative, kan det bare ses som en fordel å ha flere case å basere seg på. Grunnlaget for å kunne generalisere spiller også inn her.

## 8.6 Datainnsamling

Valg av innsamlingsmetode har blitt vinklet inn mot *intervju* og *dokumentanalyse*. I det påfølgende vil de presenteres, diskuteres og problematiseres i henhold til oppgaven. Både intervju og dokumentinnsamling har sine tilføyelser, for den konteksten de skal brukes i.

## 8.7 Personlige intervju

Mer presist er intervjuene individuelle. Det ligger et par begrunnelser bak det valget. Først er det organisasjonenes administrative størrelse og virke, som tilsier at mye data kan hentes ut. Administrerende direktører og styreledere er sentrale skikkelser, som forholder seg ikke bare

til nære kollegaer, men også medlemmene, samarbeidspartnere og omgivelsene utenfor. Omfanget innebærer en konsentrasjon av kunnskap rundt hele organisasjonen. Utvalget betyr også at en kan få informanter fra to hold i næringsforeningene, selve administrasjonen og styret. Det kan tenkes verdifullt å ha vinklingen fra to forskjellige nivåer og roller i samme organisasjon. Oppsummeringen er at det er få enheter som brukes i organisasjonene, det er interesse i hva den enkelte kan bidra med, og de oppfatninger som vedkommende måtte ha om organisasjonen. Tre avgjørende kriterier for intervjuene (Jacobsen 2000, s130).

Enkelte av forespørslene ga ikke respons, eller intervjuobjektet kunne ikke delta grunnet hektiske timeplaner. Et par praktiske valg måtte også med for å best kunne gjennomføre undersøkelsen:

*Ålesund:* Som student er økonomiske hensyn en utfordring. Lang avstand og høye utgifter vanskeliggjør en reise for et par intervju. Telefonintervju har derfor utgjort et rimelig alternativ. Haken ble at telefonintervjuene ikke ga mulighetene til nærkontakt, lesing av kroppsspråk, og den «forpliktelsen» fysisk nærvær gir. En fordel av distansen er at man begrenser ens påvirkning på vedkommende. Opplevelsen var at intervjuene over telefon fungerte bra i praksis.

*Stavanger og Kristiansand:* Med bosted i Kristiansand er det lettere med tilgang til disse foreningene. Ansikt-til-ansikt intervjuer var derfor mulig og slik å foretrekke.

Intervjuene i seg selv var delvis strukturert i form av en intervjuguide med tema, fast rekkefølge, og ble gradvis justert for å fange opp nye innslag. Det har vært en avveining mellom behovet for fokus på de temaene som interessante å se på, samt å stå åpen for eventuelle tilføyinger informanten har. Hvor intervjuet tok sted ble opp til informanten. Begrunnelsen er delt mellom sannsynligheten for at vedkommende mest sannsynlig ikke har så mye tid å avse, den andre at deltagelsen ikke skal oppleves som en belastning og til besvær. Å bryte med noen av disse kunne fort tenkes å føre til et lite produktivt intervju (Jacobsen, 2000).

Båndopptaker ble brukt med hensyn til stor mengde informasjon, og at det ikke nødvendigvis er så lett å notere ved en samtale, enten det er i telefon eller person. For at informanten skal være bevisst og komfortabel ble det påpekt når opptaket begynte.

Intervjuene tok sted både i foreningenes lokaler i Stavanger og Kristiansand, samt arbeidsplassen og en cafe for de som ikke direkte holdt til i foreningene. Over telefon ble det gjort hjemmefra. Oppfatningen var at man forholdt seg positive og interesserte i oppgavens natur og omfang, og ble ivrige etter å fortelle om de erfaringene de hadde. Deltakerene var:

**Administrerende direktør** i Kristiansand, Anita Dietrichson.

**Administrerende direktør** i Ålesund, Kjell Sandli.

Tidligere **administrerende direktør** i Stavanger og nå rådgiver, Jostein Soland.

Tidligere **styreleder** i Kristiansand, Odd Terje Døvik.

**Styreleder** i Ålesund, Jan Rune Hurlen.

Tidligere **styreleder** i Stavanger, Sissel Medby.

Dietrichson er inne i sin første periode. Sandli har vært i stilling siden 2008. Soland har lang fartstid på atten år, og har vært sentral for oppbyggingen av næringsforeningen i Stavanger slik den er i dag. Han er fortsatt aktiv som rådgiver. Døvik satt ifra 2009 til 2012 som styreleder, og har vært i valgkomiteen. Hurlen har vært styreleder siden 2011 med styreverv før det. Sissel Medby har deltatt som styremedlem fra 2008 til 2011, og som styreleder videre til 2013. Har også erfaring i ressursgrupper, som strategisk ledelse, over flere år.

## 8.8 Dokumentundersøkelser

Dokumentundersøkelser har blitt et supplement til intervjuene siden det er flere, mer detaljerte sider disse kan beskrive:

- Historisk bakgrunn og utvikling til næringsforeningene.
- Endringsforløp.
- Aktiviteter, prosjekter og erfaringer.
- Organisasjonsstruktur.
- Medlemsmassen.
- Disputter og utfordringer.
- Vedtatte holdninger og visjoner.
- Omgivelsene og hvem de forholder seg til.

Ikke all form for informasjon er mulig å innhente gjennom primærdata. Tid og frafall av individer påvirker tilgangen til informasjon, som igjen må bli hentet ut i skriftlige kilder. Bak

den skriftlige informasjonen ligger også en forfatter. Hva, og hvordan vedkommende legger frem stoffet er farget av subjektive, til dels manipulerende vinklinger. Uavhengig av om dette er bevisst eller ikke, så er det noe man ikke kommer utenom. Et siste poeng er at en får vite konkrete forløp og aktiviteter som har blitt gjort i fortiden.

Et viktig utgangspunkt for dokumentanalyse er at man i det hele tatt får tilgang til, eller viten om, de nødvendige dokumentene. I den sammenheng har det vært relativt god tilgang til interne skriv i møte med næringsforeningene. Mens det i et case har ligget dokumenter åpent ute på nettsider, eller andre lett tilgjengelige kilder, så har det vært andre hvor tilsvarende informasjon måtte etterspørres. Årsaken later snarere å være publiseringsrutiner enn andre grunner. Videre er det ikke gitt at alt dokumenteres heller, at det som dokumenteres er i det hele tatt tilgjengelig, eller at alt er mulig å bruke (Jacobsen, 2000, s167).

At dokumenter av forskjellige slag stammer fra kilden som undersøkes, bringer med seg et spørsmål om troverdighet, ikke minst de som er spesifikt ment for mottakere som allmennheten. Incentivet vil være å sette organisasjonen og virket i et best mulig lys. Best mulig resultater, flest resultater, kredibilitet, representativitet, og mandat. Alle påvirker når en forfatter kan sette seg ned og artikulere over tid. Problematiseringen blir desto viktigere med mindre tilgjengelighet til objektiv, eller alternativ informasjon, og maner til forsiktig tolkning. Dette har det vært en bevissthet rundt.

I arbeidet med oppgaven har påfølgende dokumenter vært anskaffet:

- Vedtekter
- Års-meldinger/beretninger/rapporter
- Styrets beretninger
- Regnskap
- Byhistorisk litteratur
- Foreningshistorisk litteratur
- Forenings- og tredjeparts nettsider
- Magasiner fra næringsforeningene
- Interne dokumenter: Medlemsstatistikk, undersøkelser og strategi
- Kommunal planstrategi

## 8.9 Validitet og reliabilitet

Undersøkellesdesign og metodebruk er virkemidler for å hente inn empiri som skal vurderes. For at det skal være en genuin kobling mellom det som er oppgavens formål og den informasjonen som hentes ut, må det være et hensyn til empiriens validitet, dens gyldighet og relevans, og for reliabiliteten, dens pålitelighet og troverdighet(Jacobsen, 2000).

Med ivaretagelse av validitet sørger en for at den empirien man henter ut, er den empirien som gir det relevante svaret til oppgaven, og at dette kan generaliseres. Intern gyldighet og relevans, tar for seg spørsmålet om den tilnærmingen en benytter seg av er den som måler det som en ønsker å måle. Den eksterne gyldighet og relevans vil si om det en undersøger faktisk gjelder utover de konkrete tilfellene man ser på. Er det svikt ved noen av disse kravene blir ikke resultatene pålitelige, den har ikke reliabilitet. Tillit kan styrkes ved bekreftelse av resultat samt en god utførelse.

Et fler-casestudie med kvalitative metoder som intervju og dokumentanalyse har ikke den samme anvendbarheten når det kommer til etterprøvnbarhet som den kvantitative. Bruken av ord, bilder og refleksjon utgjør et alternativ som fanger opp de nyanser den kvantitative ikke vil kunne klare. Validiteten og reliabiliteten blir ikke gunstige mål på legitimiteten(Lincoln & Guba, 1985). Den naturlige responsen blir da spørsmålet om hvilke holdepunkter som skal følges, for at oppgaven skal kunne ha troverdighet. Lincoln og Guba(1985, s290) trekker frem kredibilitet, nøytralitet, koherens, pålitelighet, og anvendbarhet eller overførbarhet som kriterier.

Med dette i tankene har det blitt en ambisjon for oppgaven å fremstå åpent med de funn som har blitt gjort. Dataene har i sin identifisering, uthenting, tolkning og analyse, blitt utsatt for de subjektive valg og hensyn som farger synet til forskeren. I behandlingen er det derfor vært intensjonen å reflektere og drøfte med dette i bakhodet. Relasjoner, roller og kontekst er forhold som fort kan skje i «skyggen» av arbeidet og heves derfor frem i lyset. Sluttproduktet er en sammenkomst av de empiriske data som hentes ut i de ulike case, relevant teoretisk litteratur, og den helhetlige forståelsen som kommer frem i tolkningen når dette kombineres. Kvaliteten av mitt eget bidrag kan derfor best forstås gjennom klarheten som kan tilbys leseren av arbeidets forløp og behandling.

## 8.10 Etske hensyn og roller

Innsyn i organisasjoner hvor individer og organisasjoner har spesifikke relasjoner, bringer med seg et hensyn til etiske spørsmål. For administrasjonens del er det ikke nødvendigvis ønskelig at interne skriv deles med omgivelsene. Tilgangen til, og bruken av informasjon fra næringsforeningene, innebærer en utveksling som med fordel bør være klarhet i. Av den grunn er det gått inn for en aktiv, ikke passiv, fremtreden for å avklare hvordan foreninger og individer forholder seg til oppgaven og dens formål. Intervjuguiden inneholder spørsmål vedgående anonymitet, slik at hensynet systematisk tas opp i ethvert intervju. Ved flere tilfeller ble det bedt om å ikke sitere spesifikke utsagn, som har blitt etterfulgt.

Et sett moralske prinsipper følger oppgaven: Klarhet i intensjon og formål, og klarhet i valg av deltakelse og publisitet.

Egen relasjon og rolle kommer her inn som et sentralt poeng. Ideen til næringsforeninger som objekt for studie kom i starten fra min egen far, som er tilknyttet næringsforeningen i Stavangerregionen som prosjektleder for Dalane. Nær familie i et av casene reiser unektelig varsellampene for hva som angår påvirkning av holdning, bevisst eller ubevisst. På den ene siden ga det lettere tilgang og kontakt innenfor foreningene, mens det på den andre siden potensielt kunne tenkes å farge perspektivet mot næringsforeningene, eller på andre måter å forvrengte oppgaven. Tross egne intensjoner om å handle i ethvert etisk riktig spor, er det et mål i tråd med oppgavens prinsipper å presentere dette med åpenhet, i den forstand at lesere med dette i bakhodet selv kan bedømme innflytelsen.

## 9. Historisk bakgrunn

Mange av de grunnleggende trekkene ved næringsforeningene trekker tilbake til forløperene, handelsforeningene. Å forstå hvordan næringsforeningene fungerer, er også et spørsmål om hvordan de ble sånn. Derfor tas den historiske bakgrunnen med.

I gjennomgangen av byhistorie blir det klart hvilke drivkrefter som lå bak opprettelsen, funksjonen og videreutviklingen av næringsforeninger til hva de er i dag. Med blir også de byhistoriske trekkene som har påvirket politikken og foreningenes arbeid.

Den eksplosive ekspansjonen av organisasjoner i Norge, spesielt etter krigen, forklarer Rønningen(2000, s147) med et sett ulike forklaringer:



- 1- Organisering gir styrke og muligheter til gjennomslag for de interesser en står for.
- 2- Samfunnsendringer og ny kunnskap fokuserer nye problemer.
- 3- Utviklingen har gått mot et mer spesialisert samfunn og en mer sammensatt samfunnsstruktur.
- 4- Den teknologiske utviklingen har skapt behov for et organisert samarbeid på nye områder.
- 5- Når staten ekspanderer, er det behov for en mer differensiert interesserepresentasjon overfor denne statsmakten.
- 6- Kortere arbeidstid og mer fritid har gitt bedre forutsetninger for organisasjonsdeltaking.

Grunnlaget for næringsforeningene og hvordan de fungerer har i stor grad vært formet av dette i etappevis utvikling.

## 9.1 Ålesund

Ålesundsregionen «preges av fjorder, øyer og fjell som særlig kompliserer infrastruktur og kommunikasjon i regionen, med Storfjorden som den mest dominerende fjorden. I vest preges landskapet av fjorder og øyer, men i øst er det de større fjordene og fjellene som dominerer. Flere av kommunene i regionen er øysamfunn» (Hidle, 2008, s17).

Det var ikke før i 1793 at Ålesund fikk muligheten til bli ladested, riktignok med begrensede rettigheter. Dansk tillatelse til også å losse kommer først i 1824, og setter fart i et næringsliv med foredling og videresalg. Med økt kapasitet og kvanta etableres handelsforbindelser ute i Europa og Sør-Amerika. Ekspansjonen fører med seg et kapitalbehov for nyetablering og omveltning for tradisjonelt jordbruk.

Med en vanskelig topografi ble sjøveien viktigere enn landveien. Av den grunn ble også havnen kjernen for Ålesund by, og videre ekspansjon la seg langs innfartsveiene.

Gjennom innføringen av kommunalt selvstyre i 1837 kom en sterkere lokalledelse på plass parallelt som næringslivet ble mindre tilknyttet andre handelssentrene i landet. Dette ble etterfulgt av etableringen av Ålesunds handelsforening i 1847, som med en sterk medlemsbase handlet i interesse av de lokale redere og eksportører, de som tjente sterkest på bankefisket. En statlig utredning i 1840 om fiskeriet, hvor Ålesund stod uten representasjon i

sin viktigste næring, gjorde behovet for representasjon tydelig. Denne foreningen av firmaer satte diskursen i 1850-1880, og opparbeidet kapital som ble investert i lokalsamfunnet og næringslivet. Det var bortfallet av laugene 1839, tolltariffer 1842 og sagbruksprivilegiens opphevelse som gjorde ønskelig for næringslivet å danne en interesseorganisasjon(Thorson, 1948, s74). Ikke minst var dette mulig fordi de med bedre levekår hadde tid og anledning til arbeidet. Arbeidet til handelsforeningen presset for bankfiske, som etter hvert ga overskudd til byekspansjon. Kvalitetssortering av klippfisk og saltingsteknikker ble utarbeidet i samarbeid med næringen, og ga konkurransedyktighet, mens utenlandske tilberedelsesteknikker ble innbrakt fra Skottland i regi av enkeltpersoner i foreningen. Opplæring ble gitt og skriv sendt ut. Fiskeriutstilling i Amsterdam 1863 førte produktutvalget fra Ålesund ut til verden, og senere også i Philadelphia. Eksposeringen var internasjonal. En annen side var at handelsforeningen bestod av overklassen, og investerte i fiskeredskaper for å sikre seg prisavtaler. Dette mislyktes mot trusler om å ta fangst utenbys. Mange av medlemmene var sterkt representert i kommunale komiteer og utvalg, og avgjørelser endte opp med å bli tatt i klubblokalene før de kom opp offentlig(Thorson, 1948.)

Gjennom å ha eiersiden og ekspertisen innenfor handelsforeningen befestet den seg som knutepunkt for aktørene i næringslivet. Ålesund byselskap måtte gå til foreningen for erfaring og ekspertise. Komiteearbeidet resulterte i fiskeriutstilling som samlet eksportører og fiskere, noe som ikke hadde vært vanlig. Etter Stavanger og Bergen, ble dette arbeidet ført utenlands til Wien og Philadelphia. Litteratur og media bygde opp om Ålesund som et eget senter for handel og nyutvikling, hvorpå kontakten trakk til seg enda mer ny kunnskap fra utlandet. Å styrke denne lokale fordelen dro foreningen inn i utdanning, og initiativet til handelsskole og sjømannsskole 1876, som andre hadde mislykkes med. Ålesund var avhengig av Sunnmøre, og etter 1860 snudde forholdet.

To trekk ga behov for foreninger. Den første en følge av kommunelovene og lovgivning, behovet for håndteringen av disse og derav handelsforeningens oppstart. Den andre i overgangen til 1900tallet med parlamentarisme og partivesenet, samt kompleks økonomisk utvikling. Det offentlige omfanget ble større og tyngre å håndtere utenfra(Thorson, 1948. s422). Kommune, forening og stat hadde gjensidig påvirkning. Fri konkurranse med gode tider ga rom for å gå egne veier, og siste del av 1800 tallet ble dårlige tider for handelsforeningen, som mistet medlemmer til andre, mer aktuelle bransjeforeninger. Middelklassen ble en gråsoner av sprikende interesser. Å samle Ålesunds handelsstand ble et spesifikt mål for organisasjonen i 1912. Alle som drev kjøpmannsvirksomhet kunne bli

medlem. Man møtte etterspørselen og gjorde foreningen attraktiv igjen. Som interesseorganisasjon gikk man fra en gruppe, eksportører og redere, til å dekke flere næringer. Nå måtte fremtidig arbeid ha et bredere nedslag for handelsstanden, selv om fiskeriekspert utgjorde 95 prosent av totalen 1885-1903. At staten senere la begrensninger etter første verdenskrig førte til at man imøtekom utviklingen gjennom interne bransjegrupper. Disse ivaretok spesifikke næringsinteresser, og betydde foreningen kunne fordele arbeid ut til spesialiserte fagfolk. I 1929 utvidet man flere grupper. Omorganiseringen ga utslag, medlemsmassen økte fra 100 i 1920 til 170 i 1930(Thorson, 1952).

Et viktig punkt for Sunnmøre var at manglende kapital hindret en stor flåte i å oppstå før nedgangen etter 1880, den som tok knekken på Sørlandet. Dampfiskere ble siden et gjennombrudd og utgjorde i Ålesund 55 prosent av totalen i landet. Byen var ved 1900 blitt sentrum for handel, fangst, og administrasjon for distriktet. Handelsforeningen gikk inn for økt kontrollvirksomhet som innføres for å opprettholde kvalitet på eksportfisk, et ledd for å bevare næringens rykte i utlandet. I perioden 1922-1923 bukker flere banker under ved børskrakket, og tar flere bedrifter med seg i fallet. Mye av veksten i perioden var basert på innenlands forbruksvarer som blant annet møbler. Utviklingen bidro til å industrialisere produksjon og tilføre alternativ næring som fortsatt preger regionen.

Å ligge i skjæringspunktet mellom fiskefeltene for torsk og sild spredte risiko ved frafall i sesonger, men at salg av råvarer dominerte så sterkt la press for industriell utbygging. Foredling og videresalg ga bedre pris. I motsetning til Stavanger mislyktes hermetikkindustrien gjentatte ganger på Sunnmøre som følge av strømmangel og topografi. Andre elementer som hindret industri i Ålesund, var kostnadsnivået på nevnte strøm og tomtepriser. Med Tafjords elektrisitet ble det etter hvert mulig å spre industrien innlands på Sunnmøre. Møbel- og trevare, tekstil- og konfeksjon, jern- og metall, og skipsbygging la seg som satellitter i strandbyene inn fjordene. At staten gikk inn med hard hånd på prissetting og eksportrestriksjoner i mellomkrigstiden aktualiserte behovet for innlands utvikling.

Regionens svakheter innen kommunikasjon, samferdsel, geografi og ressursgrunnlag trekker langt tilbake. Handelsforeningen startet allerede 1873 med møter for innlands togforbindelse fra Geiranger til Skjå og Lom. Samarbeidet i amtet var et tidlig eksempel på det vi kjenner som interkommunalt samarbeid. Å styrke transporten av varer med tog var ansett som nødvendig for å nå markeder resten av Norge hadde tilgang til, spesielt øst for Norge. Ikke minst var dette en brems for industri utenfor fisket. Tross flere tiltak falt stagnerte

forhandlingene i de ulike løsningsforslagene. Når Raumabanen først stod ferdig i 1924 rakk den til Åndalsnes. Foruten ferjetrafikken lokalt og langs kysten, initiert av handelsforeningen i samarbeid med søsterforeninger i Møre og Romsdal, ble bilens utbredelse det som dempet behovet for tog. Togforbindelse ble fremdeles tatt opp og konkrete tiltak gjort, men krigen skrinla iverksettelse. Velstående i Ålesund var tidlig ute med bil, som igjen gjorde veinettet til prioritet.

I de første årene etter krigen kom flere organisasjonsetableringer, deriblant Sunnmøre og Romsdal fiskesalslag for salgshåndtering, fiskebåtrederenes forbund med oppgave å styrke interesser og forhandle med arbeiderorganisasjoner i lønnsforhandlinger, samt Næringslivets sekretariater i ledd av Ålesunds handelsforening. 41 grupper var involvert. Foreningen fungerte i 1947 som knutepunkt for mange ulike parter uavhengig av bransje. Fra å være i 1904 utelukkende fiskeeksportører, utgjorde disse i 1947 en fjerdedel av medlemsmassen(Thorsen, 1948, s772).

Handelsforeningen ble involvert i et stadig større omfang i næringslivet. Et kontinuerlig arbeid med kvalitetssikring av fisk, om enn ikke alltid vellykket, var bestandig der. I møte med det offentlige var det anstrengelser for å bedre avtalevilkår, praksis og lover innenfor fiskeri. Behovet for kapital var med på å initiere en forretningsbank når Norges bank uteble i 1884, og igjen 1928 etter atter en konkurs. For børsen bidro man med et noteringsutvalg. Handelsforeningens tilretteleggelse av rammevilkårene, spesielt ved investeringer og nedgang, gikk igjen. Ved svakt fiske ble det presset for forlengelse av sesong i 1918, forslag til staten som ville gitt Bergen økt kontroll ble stoppet, og kamp for høyere pris på sild repetert. Slike løpende håndteringer var alltid tilstede. På den andre siden var det tegn til mer prinsipielle skift i organisasjonens rolle, spesielt i forhold til det offentlige. Fiskeridirektøren benyttet handelsforeningen for føringer og råd i politikken 1917, et eksempel på ikke bare regionens voksende innflytelse, men også foreningen. Gjennom sin representasjon ble de også tildelt fordelingsansvaret for eksportkvoter i regionen 1919. Under første verdenskrig var handelsforeningen tatt inn som sakkyndige ved håndteringen av eksport under, og spesielt etter krigen. I 1918 var kommunikasjonskomiteen deres blitt en kommunal nemnd, og illustrerer et administrativt bidrag man anså nødvendig. Mer på egenhånd organiserte man messe i 1922 for handels- industri og håndverksliv på Sunnmøre. Fast tilstedeværelse med kontorer etablerte varemessen som en erstatning for det tradisjonelle markedet, og satte den fremtidige utviklingen(Thorson, 1952).

For Handelsforeningen ble etterkrigsårene sterkt preget av arbeid med regional samferdsel. Til tross for stortingsvedtak iverksatte foreningen pengeinnsamling og oppkjøp av eiendom for etableringen av flyplass på Vigra. Tiltaket slo til og resulterte i drift fra 1959. Siden har flyplassen vært i kontinuerlig vekst (Sæther, 2008). Ras i Åndalsnesveien 1989 fikk foreningen til å gå inn med egne utredninger med handlingsforslag, som endte opp i bruk av Innfjordstunnelen. Da kommunen falt til kort med utdaterte detaljhandelsutredninger, ble nye finansiert av handelsforeningen i 1992. Prosjekter som Storhallen, Atlanterhavsparken og turistsjefstillingen var også resultater av lokale prosjekter. Hotellnæringen har sett god vekst til dags dato, dette mens foreningen har gått inn for å fremheve Ålesund som kongressby (Nilsen, 1998). Sammenvevingen av kommune og handelsforeningen kunne også gi utslag i negative holdninger, som kom til uttrykk i Sunnmøre Arbeideravis 28.07.1978 (Grytten, 1999, s308):

*“Det som skulle vedtas i formannskapet den ene dagen måtte først godkjennes i Ålesund Handelsforening styre dagen i forveien.”*

Overgangen til 80-tallet brakte med seg leveranser til oljeindustrien, og tapet av Ålesund som potensielt tilholdssted for driftsorganisasjonen for oljefeltet Snorre, som tilfalt Stavanger.

Dagens næringsliv i Ålesund bærer fortsatt preg av de historiske linjene med tyngde i tre globale klynger: olje og gass, maritim og marin virksomhet (Ålesund kommune årsmelding 2012, s14). Ikke minst har varehandel, hotell og restaurant, samferdsel, mm blitt den største sektoren i Ålesund. Regionalt sett har finansiering og forskning opplevd høy sysselsetting. Jevn vekst i folketallet, spesielt fra innflytting er med på å fylle behovet for arbeidskraft.

Hidle (2008) så i sine casestudier at det i Ålesundsregionen ikke var aktører som arbeidet for felles næringspolitikk regionalt. De sammenhenger hvor man hadde ønske om samarbeid var preget av å være sporadiske. Arealpolitikk har tross sitt brede nedslagsfelt heller ikke sett mye andre aktører enn kommunen, og preges av en ad-hoc tilnærming. Det samme kan fremheves i næringspolitikken. Dette kan ses i sammenheng med at en ikke lenger vektlegger bo- og bedriftslokalisering til Ålesund by så sterkt lengre, men heller i regionen som helhet. De geografiske forholdene er i større grad skyld i at regionen er delvis funksjonelt integrert. Store deler av de sysselsatte pendler mellom Ålesund og de næromliggende stedene som Sula og Haram, og byr på utfordringer for arbeids-, bo og servicemarkedet (ABS). Regionalt samarbeid innen samferdsel har sett det mest omfattende samordningen av aktører på tvers av

regionen. I helhet har det vært de formelle organisasjonene i kollaborasjon som har sett prosjekter igjennom, med fylkeskommunen sterkt representert.

De siste år har diskursen rettet seg mot nettopp håndtering av ABS og de felles utfordringer i regionen. Samarbeidet Sunnmørekonferansen ga i 2009 liv til prosjektet "Sunnmøre i framtida", med mål om å bearbeide fremtidig samfunnsutvikling. Her deltok også handelsforeningen.

Utfordringsbildet videre for tidsrommet 2012-2015, for Ålesund og regionen rundt, som fremlagt i kommunens strategiplan er basert på den statistiske utviklingen.

Befolkningsveksten ligger over landsgjennomsnittet og øker presset på arbeids, bo- og servicemarkedet. Innen næringslivet er det et markert innslag av kompetansekrevende nyetableringer, som gjør det i interesse å rekruttere arbeidstakere med rett utdanning. For kommunens del er det et grunnleggende hensyn at selve nærings sammensetningen også spres utover de sårbare innen olje og fiske. Næringslivet har også uttrykt misnøye med veinettet. Privat bilbruk er i vekst, som kommunen søker å møte med en kombinert satsning på kollektiv og vei. Det spiller også over på byutviklingsperspektivet og den balanserte veksten som er ønsket mellom bysentrumet og Moa, samt revitaliseringen av sentrum for attraktivitet. Alle disse punktene har lagt grunnlaget for økt vilje til å inngå tettere interkommunalt samarbeid for å nå målene på tvers av grensene(Ålesund kommune planstrategi 2012-2015).

Handelsforeningen hadde frem til 2011 fulgt den samme utviklingen og tilpasset arbeidet deretter. I lys av de utfordringer som regionen hadde innen arbeids-, bolig- og service, ble det en vektlegging på disse fra foreningen. Derfra var veien kort til et mål som samlende regional aktør for næringslivet(Årsberetning 2011). Det ble fremhevet i arbeidet med «Sunnmøre i framtida» at en næringsforening på tvers av næringer manglet, og i 2012 munnet dette ut i en reprofilerings av Aalesund handelsforening. Erfaringen var at organisasjonen ikke lenger besto hovedsakelig av medlemmer innen detaljhandel, bredden var blitt betydelig større med årene. Dermed var det et brudd mellom hva foreningen faktisk arbeidet med og hvordan den representerte seg utad. Reprofileringens største innslag var navneendring til Næringsforeningen – Ålesundsregionen, og bar med seg en fremtoning mer i stil med ambisjonene(Årsberetning 2012). Parallelt med alle disse endringene har medlemsutviklingen hatt en jevn utvikling, 130 i 2011, 160 ved 2012 og 180 i 2013. Det jobbes fremdeles for og tydeliggjør arbeidet og resultatene av foreningens arbeid, overfor omgivelsene(korrespondanse via mail, markedsansvarlig Nina Viddal).

Manifestering av næringsforeningens ambisjoner kan sees i de konkrete prosjektene som de har vært del av. I Bytunnelen AS har man jobbet for undersjøisk forbindelse til Sula fra Ålesund. Foreningen stod også bak Aalesund International School i samarbeid med lokale kommuner, fylkeskommunen og private aktører. Skolen legger til rette for barn 5-15 til å anskaffe seg internasjonal kunnskap i multikulturelle omgivelser. Utviklingsforumet for Ålesund flyplass Vigra har hatt som mål å opprette flyruter som tjener næringslivets handelsforbindelser i utlandet (Årsberetning 2012).

## 9.2 Stavanger

“Stavangerregionen er topografisk sett preget av løsavsetningene som dekker det lave og bølgende Jæren med dyrket jord. I sør preges landskapet av det kupert Dalane med mye grunnfjell. Stavanger sentrum ligger i en svak forsenkning med utspring fra Vågen, med havet til vest og Boknafjorden til nordøst. Til nord er det igjen gradvis mer kupert og oppstykket. Fjell og fjord dekker Ryfylke i øst” (snl.no/rogaland).

For næringslivet, da i all hovedsak redere, lå mye av verdiene ved inngangen til 1800 i internasjonal transport og større skipsfart, som gikk utenom byen.

Det lokalt valgte bystyret, eligerte menn, var fra tidlig av dominert av byens handelshus. Med roller innenfor både det offentlige og handel tok det ikke lang tid før rammebetingelsene ble satt til fordel for denne kretsen. Konsentrasjonen av redere og kjøpmenn gjorde at det ikke tok lang tid før man i 1836 gikk inn for å danne egen handelsforening, som forum for de saker som opptok næringen. Båndet ble ikke bare de sosiale relasjonene, men også slektsforhold innad handelstandsfamiliene (Kallelid, 2012).

Varetransport utenfor norske grenser drevet av nyetablert frihandel tilførte store verdier som ble investert lokalt. Mye av den økonomiske fortjenesten i denne perioden tilfalt de store handelshusene, selv om det også var utbredt med partsrederi hvor mange inngikk i felleseie. Blant de største rederne hadde man Kiellandfamilien, Ploug og Sundt, samt J.A. Köhler og Co. Også omfattende organisasjonsarbeid og samarbeid tok til i perioden. Landsregattaen ble i 1868 avholdt i Stavanger, og ble initiert på basis av det samarbeid lokalt næringsliv kunne få frem, ved hjelp av ekspertise i de ulike yrkesgruppene. Arrangementet viste et tidlig eksempel på hva som kunne oppnås på tvers av særinteresser innen handelsforeningen. I sitt virke ble

foreningen satt til å bedrive børsvirksomhet i snever skala. Mer reelt var arbeidet med å representere det lokale arbeidsliv. En sekretær ble nødt til å administrere arbeidet som høringsinstans hos forvaltningen. De ga uttalelser, støttet arbeid for nye virksomheter, og stilte opp som by-representant utad. For øvrig var det kontinuerlig støtte til næringslivets drift ved å utvide tollstedet, etableringen av dampskipsfart, kredittilgang i ny bank og kvalitetskontroller. Først i 1879 kom foreningens søknad om børs i Stavanger i mål, med påfølgende gode inntekter. Som i blant annet Ålesund jobbet man også sterkt for å justere regelverket til fordel for fiskere, og samtidig utstede konsulater til handelsforbindelser. Arbeidet involverte å forholde seg fra lokalt og opp til departementsnivå.

Det skulle bli behovet for transport regionalt som førte til anskaffelse av dampskip, i regi av Stavanger handelsforening som representerte lokale næringsdrivende. Samferdselsinitiativene involverte mer enn Det Stavangerske Dampskibsselskab. Å gjøre skipsfarten tryggere fikk handelsforeningen til å søke om fyrtårn ved Obrestad, som fra 1873 ledet trafikken trygt. Innvilgelsen av jernbane på Jæren ble godt mottatt og ferdigstilt 1878. Jernbanestrekket til Sørlandsbanen og videre øst ble derimot over lang tid en utfordring for foreningen. Først i rekken kom hensynet til gevinstene for næringslivet som til da manglet gode pålitelige alternativer.

Handelsstanden bevarte kontrollen etter at formannskapsloven kom, og opp til slutten av 1800 tallet. Kombinasjonen av økonomisk krise og politiseringen av kommunale verv, var med på å bryte denne tradisjonen. Etter å ha underlagt seg den nyetablerte børsen rett før krisen, gikk handelsforeningen inn i den dødperiode. Store deler av den sentrale ledelsen gikk økonomisk under. Samfunnsutviklingen sammenfalt med rederenes konkurs. Inntektsgrunnlaget til bankene forsvant med flere konkurser som følge, mye grunnet tette avhengighetsforhold mellom redere og banker iblandet korrupsjon. Næringslivets omstillingsiver i kombinasjon med kompetanse fra sjøfart, ble etterhvert kilden bak den raske fremveksten av hermetikkindustrien. (Haaland, 2012).

Det nye næringslivet hadde allikevel behov for en fellesarena, og førte til utvidelsen med en bevist bredere profil som også var representert i styrets nå fem medlemmer. Fem bransjekomiteer fikk ansvaret med å fange opp næringsinteresser. Stavanger handelskammer ble 1918 etablert av handelsforeningen og de andre næringsforeningene for å sikre koordinering og handelsavtaler i felleskap. Skiftet førte med seg eierskap i egen eiendom og



en stigning i medlemskap, nesten 400, fra 1900 til 1921. Med juletreffester, mannskor og sosialt samvær manifesterte en mer solid næringsforening seg.

Enkeltleddene i lokalindustrien fikk egne organisasjoner som i hovedsak sentrerte seg rundt ledelsen, men også de enkelte yrkene i byen fulgte etter. For næringslivet i helhet ble det handelsforeningen som arbeidet ut fra de kollektive interessene i byen.

Møtevirksomheten i Handelsforeningen fikk i mellomkrigstiden et økende innspill av å være et sted for kunnskapsformidling og oppdatering. Foredragsholdere med tyngde ga innblikk i alt fra lokalpolitikk til internasjonal politikk og finans. Spesielt dette var med på å befeste foreningen som en nødvendig arena for aktuelle trender. Konseptet ble 1950 videreført i skriftlig form med bladet «Næringslivet», med mål om å være sted for debatt og drøfting. Utgivelsen varte ikke lenge, men ble forløperen til det nåværende «Rosenkilden» magasinet.

Manglende ekspansjonsmuligheter i et forbrukermarked med jevn og rolig vekst, ga incentiver til lokale næringskrefter og politiske aktører til å utbedre vei og tog. Stavanger Handelsforening inntok på mange steder en pådriverrolle for prosjekter med forbedringspotensialer, hvor de ulike forvaltningsnivåene ikke oppnådde ønskede resultater. Mye av utbedringen med sørlandsbanen ble utført i regi av Sigval Bergesen, som samlet store interessegrupper for å realisere planene. Mye ble utført, selv om selve sammenkoblingen mellom Jæren og Sørlandet først skjer under tysk kontroll. I 1937 var Sola flyplass åpen for flytrafikk, riktignok med svært labre resultater i drift. Opprettelsen av flyplass var et samarbeidsprosjekt med parter fra både private og den offentlige siden, samt Handelsforeningen. At Stavanger senere falt utenfor SAS sine prioriteringer brakte i stand et årelangt press fra foreningen, som kulminerte i Braathens inntog og etablering på Sola.

Opp mot sekstitallet var det fremdeles var det spørsmål rundt sårbarheten til den smale og konjunkturutsatte industrien, og manglende omstilling. At sysselsetting ikke ga utslag i kommunale inntekter betydde lave lønninger og sviktende effektivitet. Som følge av byens tette bebyggelse ble lokaler for næringslivet en utfordring, og gjorde det nødvendig å trekke ut til næromliggende kommuner. Noen overordnet plan forelå ikke, selv om kommunen i tiårene før hadde flere ganger påbegynt prosesser som ble avbrutt av økonomi og okkupasjon.

Det var et særtrekk for Stavanger med sin industrinæring at det ikke eksisterte en større og tydelig finanselite. Mer vilje var det til å tilrettelegge for byen som arena for messer og turistnæring, som ved relativt lite kostnader tiltrakk seg sentrale deler av næringslivet, spesielt innen eksport.

At byen hadde potensiale og handlingskraft, men ikke kapital var et tema som i økende grad ble tatt opp i politiske miljø og næringsliv (Roalkvam & Gjerde, 2012). Tilrettelegging for industri og næring fant mange problemstillinger i kommunesektoren. Spesielt bruken av Forus som industriområde ga grobunn for interkommunalt samarbeid.

Nærhet til utdelte oljefelter, flyplass, og enkeltpersoner med ressurser og kontakter, ble inngangsportalen for Stavanger når de internasjonale oljeselskapene skulle lokaliseres. Med oljefunn kom det raskt krav om tilrettelagte tomter for næringslivet, et krav som kommunene var svært villige til å innfri.

I regi av ordførere, næringslivet og fylkespolitikere fikk man på plass rammeverket, bestemmelsen om å lokalisere Statoil og oljedepartementet til Stavanger, som sikret videre tilknytning til oljeindustrien. Allerede etablert oljenæring, faglig miljø, industriområde og nærhet trakk i retning av Stavanger som oljeby. I 1966 dannet kommunen et næringsråd med de fleste andre foreninger i regionen. Målet var å samkjøre det offentlige, private og organisasjoner i hele distriktet. Medlemsbasen økte fra 160 til 240 de første fem årene. Rask økonomisk vekst gjorde at den enkelte part hadde et økende behov for å se utover sine egne interesser.

I en tid der andre byer stod finansielt svakere enn vanlig, ga oljen Stavangerregionen muligheten til å hente seg inn igjen fra den historiske svake posisjonen de hadde hatt økonomisk sett. Ideen om den rike oljehovedstaden ble derfor noe tonet ned av lokale representanter. For næringslivet ble situasjonen et skille mellom de som tok nytte av oljen, og de som mistet ressurser til oljen.

Internasjonale relasjoner har oppstått i flere former siden krigen. Ulike typer vennskapsbyer strakk seg fra Nord-Europa til Nord-Amerika, og bar preg av kulturelle, politiske og næringslivspregede bånd. Selv om ikke alle innebar formelle forpliktelser var det likefult engasjement på begge sider. Naturlig nok var det hovedsakelig byer med oljeindustri som hadde nok kontinuerlig kontakt til at langsiktige bånd ble knyttet. Spesielt gjaldt dette Aberdeen i Skottland, og Houston i Texas. Foruten innsatsvilje fra politikere og næringsliv

fikk man også arrangementer som dro inn tredjeparter. Ettervirkningene har blitt et sosialt og formelt nettverk av aktører og organisasjoner på internasjonalt plan.

Interkommunale samarbeidsprosjekter for næringsplaner, som ARNE(senere Greater Stavanger), var fra 1999 offentlige tilnærminger til regional samhandling. Under opprettelsen var det lite kontakt med tilsvarende organisasjoner på feltet. Som nytt prosjekt fantes det ikke føringer på interaksjon med andre aktører, og ansvarsforhold virket utydelige. Med lokalpolitikere i verv ble det bekymring for inhabilitet i virksomheten. Kritikk fra næringsforeningen over Forus Næringsparks kommende utbyggingsavtaler 2008, uten utlysning, ledet til styrets vedtak 2002-2004 om å stå som korrektiv til det offentlige. Episoden ledet til mange oppslag i avisen, med kontroverser om foreningens rolle.

Medlemsekspanjon i 1958 gjorde det mulig for ledere i det offentlige å tegne medlemskap i handelsforeningen. Med større tyngde i medlemsbasen var det blitt lettere å uttale seg utad som interesseorganisasjon. Perioden var preget av fragmentering blant de og andre foreninger, som kulminerte i opprettelsen av Næringsrådet. Det nye rådet begrenset ikke antallet på de andre organisasjonene, som var inne i en betydelig vekst grunnet oljen. Etter hvert som Handelsforeningen og Håndverk- og Industriforeningen styrket seg ble overlappingen tydelig. Etter vedtektsendringer 1972 ble det tydeligere at Handelsforeningen siktet mot større geografisk utbredelse, for å knytte by og omland. Åpenhet for alle ble ytterligere spesifisert. Vedtektene og det da feilslåtte fylkesforeningen gjorde det tydelig hvor man ønsket å befeste seg for større representasjon i regionen. Det ble først på det fjerde forsøket at handelsforeningen og Håndverk- og Industriforeningen sammen dannet Stavanger Næringsforening i Rosenkilden 1991(Næss & Gjelsvik, 2011).

Stavanger næringsforening gjennomgikk i startfasen en omorganisering som etablerte et styre med forankring i ulike næringer, et viktig steg før man gikk inn for å fastsette foreningens prioriteringer. Kartleggingen ble basis for å danne en administrasjon, oppgaver som før hadde vært tilegnet sekretariat hos Næringsrådet. Veien mot en konsolidert forening åpnet for på ny å fremstille seg som overhengende paraplyorganisasjon for næringslivet, et utgangspunkt som skulle være drive ut profilen foreningen hadde som høyrevennlig. Å konkretisere dette i en strategi ga utslag i saker som regional transportplan, arbeidsrekruttering for unge, tilretteleggelse for oljeindustrien, industri og ferjefri løsning til Ryfylke. En forlengelse av dette var samarbeidet man gikk frem for å etablere med søsterorganisasjoner i regionen.

I påvente av utbygging i Risavika havn 1996 henvendte det interkommunale havneselskapet seg til Stavanger næringsforening, som fikk i oppdrag å skape enighet i næringslivet om havnens videre utvikling. I lag med regionens næringsforeninger hentet man inn føringer for hvordan dette skulle se ut, hvorpå det også ble klart at kommunale grenser kunne by på interessekonflikt. Å rådføre seg med næringslivet ga trygghet for utviklerne til å finansiere utvidelsen, til fordel for hele Stavanger regionen. Næringsforeningen ble dermed anvendt som representant, for sine medlemmer og kontakter, av det offentlige.

Profesjonaliseringen av Stavanger næringsforening ekspanderte omfanget utover de Næringsrådet hadde hatt, som ble oppløst og videre innlemmet i næringsforeningen i 2010. Handelskammeret stod ovenfor samme problemstilling, men var til gjengjeld inkorporert i praksis da det ble del av næringsforeningen. Børsen i Stavanger hadde opp til dette tidspunktet mistet mye av sin nyttefunksjon til Oslo, og ble opphevet 1999. Det resterende arbeidet ble videreført innad næringsforeningen, som til nå hadde opparbeidet seg flere sentrale funksjoner.

Interaksjon med andre organisasjoner hadde en spredning ifra uformelle samarbeid, institusjonelle partnerskap, styrerepresentasjon, eierandeler på basis av donasjoner og alderhjemdrift. Tilnærmingen ble formet ut fra formålet det tjente foreningen. Tyngden av initiativene lå i hovedsak på nyutvikling av næringsliv og lokal samferdsel, og for Stavangers del spesielt i sjiktet mellom by og omland. Dette gjenspeiler de kommunale utfordringene på politisk plan ved utvidelse av bykjernen.

Blant de tyngste prosjektene næringsforeningen har tatt på seg er utbygging av det regionale veinettet på vestlandsaksen. Aksjeselskapet Kyststamveien Stavanger-Bergen AS ble etablert med Bergen næringsforening i 2000, og videreførte agendaen for Rogfast. Denne kampen for å samordne aktørene og deres ressurser ble sentral i å påvirke Nasjonal transportplan 2010-2019, og dro med seg næringsforeninger langs hele Vestlandet.

Stavangers vekst, og næringslivets spredning gjorde det vanskeligere å forholde seg til kommunegrenser, spesielt når Sandnes næringsforenings aktiviteter møtte på de i Stavanger. Med felles arbeidsområder ble det 1997 innledet til samarbeid mellom foreningene. Enkelte uenigheter til tross, så ble de to foreningene slått sammen til Næringsforeningen i Stavanger-

regionen 2002. Med ny, desto bredere profil vedtok man organisasjonen som upolitisk. I de påfølgende årene fikk man inn Randaberg, Gjesdal og Dalane næringsforening.

Den tidligere ustabile og svake økonomien bedret seg innenfor strammere rammer. Gradvis de siste ti årene ble det etablert faste stillinger og økt innslag av kvinnelige deltagere (Næss & Gjelsvik, 2011, s122).

Med behov for tiltak som beveger seg mellom geografiske grenser har kommunenes behov for koordinering resultert i næringsorganene. Med styrer bestående av både næringslivstopper, kommune og fylkespolitikere ble organisasjoner som Greater Stavanger iverksatt for å etablere næringsplaner for fremtiden.

Utfordringsbildet for Stavangerregionen følger i stor grad nasjonale trender. Kommunens strategiplan for 2012-2015 fremhever at befolkningsveksten er betydelig større enn forventet, som menes å knyttes til oljeindustriens oppgang. Det fører mye av oppmerksomheten mot boligsituasjonen, hvor mangel på utbygging, høyt lønningsnivå og rentenivået, har drevet prisene i været. Konsekvensen er at arbeidskraft forhindres i å etablere seg. Tiltakene har i lys av ekspansjonsvanskene mellom kommunene blitt nødt til å orientere seg mot en tettere byregion. Bo-områder utvider seg inn i næringsområder og byr på lokaliseringstvanger.

Det er ikke å komme bort fra at arealbruk er et gjennomgående tema, og at de prioriterte oppgavene som presenteres i planstrategien bygger på samarbeid. Innenfor rammene av interkommunale løsninger og fylkeskommune som bindende ledd, vektlegges bolig og vekstutfordringer, samt plassering av regionale næringsområder (Stavanger kommunes planstrategi 2012-2015).

### 9.3 Kristiansand

Landskapet i Kristiansandsregionen «preges av skjærgard med bl.a. Blindleia og øyer ved kysten. Innover fra kysten er landskapet småkupert med skogkledde åser og innlandsvann» (Ellingsen, 2008, s18).

Dokumentet «Underretning om Kristiansands Fattigvæsens Indretning for aaret 1802, Udgiven av directionen» dokumenterte at Kristiansand hadde utelukkende sine inntekter fra frihandel og kommisjoner, og et begrenset innland lite passende for industri sammenlignet

med alle andre byer i landet. Handelsstanden hadde heller ikke formue av noen betydning(Friis, 1941).

At Kristiansand ikke fremstod som godt nok grunnlag for industri mot andre halvdel av 1800 tallet var knyttet til mangel på dyre råvarer, arbeidskraft som kunne absorberes av et næringsliv i vekst, mangel på energi som gass og elektrisitet, samt lokal kapital. Offentlige investeringer i Kringsjø kraftverk og overtagelsen av det lokale gasskraftverket ble et tiltak for å bedre noen av disse forholdene. (Friis, 1941).

1848 stiftes Kristiansands Handelsstands forening, med den hensikt å beskytte kjøpmenns interesser i vaken av liberalisering. Andre drivkrefter var at man var vant til tette relasjoner i samfunnet, at børsen ble fjernet i 1841, og de sterke tendensene til å danne foreninger for øvrig i denne perioden. Ervervelsen av en børs var samme motivasjon som drev handelsforeningen i Stavanger, et møtested for handelsrelasjoner(Johnsen, 1998).

Fra 1860 fikk Kristiansand mekaniske verksted, tobakkfabrikanter, såpeproduksjon og annen industri. Mye av det basert på kapitaloverskudd fra redere. Byen var i jevn vekst fra slutten av 1800 tallet til 1903. Seilskipsfarten var den største næringen i byen, og da den falt sammen forsvant også en betydelig del av kompetansen(Friis, 1941, s104). Den industrielle utviklingen ga initiativ til næringsforeningen til å tilrettelegge for næringslivet gjennom nyåpningen av børsen 1870, og bank i 1889. Ved overgangen til 1900 tallet kom også utviklingen av skolesystemet. Ved initiativ fra skolesektoren bidro Handelsforeningen med utredning til fornyelse.

Flere av de store industrielle aktørene som Fiskaa Verk, Vigeland bruk, Kristiansand Nikkelverk og Hunsfos dukket nå opp. Selv om industrien fikk oppsving i investering var befolkningsveksten i Agder relativt svak mot resten av landet. Tilsvarende mangelen på et betydningsfullt oppland en utfordring, som svekket byen som handelsmarked, og dermed tilgang på vekstgrunnlag.

Børskrakket 1929 mobiliserte stat og kommune til å investere kraftig i samferdsel mot slutten av 1930 tallet. Ikke minst ble havneanleggets brygger frem til dette tidspunktet kjøpt opp, rustet opp og utbedret for større trafikk. Målet var å styrke lokal infrastruktur i forkant av de nye samferdselsprosjektene. Tiltakene sementerte Kristiansand som transittpunkt. Fra før av hadde handelsstandsforeningen involvert seg i å tiltrekke seg sjøruter og tilrettelegge avgangstider innen samferdsel, blant annet med rutebilselskap i 1916. Det samme

engasjementet var også bak driven for foredrag av flyeksperter i 1930 årene, og arbeidet videre for flytrafikk. Det gjengående temaet om internasjonal frihavn, som ofte kom opp i foreningen i tider under proteksjonisme, ble det derimot aldri noe av, et prosjekt som ville sprengt bort Odderøya utenfor kvadraturen. Kjevik flyplass, sørlandsbanen og skipsruter etablerte forbindelser både nasjonalt og internasjonalt for næringslivet(Friis, 1941, s130). Kristiansand skulle også bli eneste større by med gjennomgangstrafikk via bykjernen. I alle sammenhenger var det klart at Kristiansand lå i et krysningspunkt mellom internasjonale og nasjonale handelsforbindelser, der byen lokalt sett stod markedsmessig svakt.

Handelsstandsforeningen investerte mye i mellomkrigstiden på å holde det lokale bankvesenet oppe, for å erstatte de fem bankene som var gått under. Resultatet ble en privatbank og Sørlandets kreditbank, en todeling som ikke nødvendigvis hver for seg kunne gi den kreditt som næringslivet ønsket.

Vekst i eksport og import gjør Kristiansand nummer 8 i landet i 1960. Havnesektoren opplever flere investeringer enn resten av Sørlandet, i løpet for å bli det nasjonale knutepunktet for maritim handel. Samme periode ser man økonomien bli drevet frem av Falconbridge, Fiskaa verk, Hunsfos og Vigeland brug. De større bedriftene produserte for utlandet, de små lokalt(Sandvik, 1999, s127). Moderne samferdsel desentraliserte, og gjorde det gunstig med industritomter på lund og Dalane. De store bedriftene forble nær sentrum, med tilgang til tog, båt og vei. Sekstiårene førte med seg nedgang i industrien. Prisstigning drev produktiviteten opp, men også arbeidsledigheten opp. Utsatte næringer som tekstilbransjen tapte mot utenlandske krefter. Et lite marked gjorde handelsnæringen svak. Grossisthandelen forsvant østover til Oslo, som vant frem med stordriftsfordeler(Sandvik, 1999, 177.)

Handelsstandsforeningens interne foredrag i 1964 av Dag Coward, rektor ved den Norske Handelshøyskole, ble på grunnlag av hans anbefalinger kilden til studieopplegget som sikret anbefaling for merkantile fag. Dermed ble det iverksatt å bygge handelshøyskole i 1969 som i dag har utviklet seg til et universitet i vekst. I samme tidsrom utviklet foreningen et mer formelt forhold til kommunen i sitt overordnede arbeid, hvor det før var tettere kontakt gikk man over til et rutinert samarbeid. Åpen offentlig debatt parallelt med møtevirksomhet i foreningen, etterfulgt av representasjon i høringsutvalg(Johnsen, 1998, s43).

På linje med Stavanger hadde Handelsstandsforeningen i Kristiansand hatt kontinuerlig utskiftning av lokaler gjennom tidene. Et fast tilholdssted i lag med Christiansands Børs kom i mål 1967 etter konstruksjonen av det nye Handelens hus, senere skiftet ut med Generalboligen i østre strandgate.

Politikken i og rundt Kristiansand har lenge hatt et særpreg ved å være sentrumsnært. Etterkrigstiden ga politisk kontroll til Venstre, og bar ikke preg av den klassiske klassefordelingen i resten av landet. Egalitære trekk preget samfunnet. Videre var det ikke noen sterk borgerlig part etter at 1920 tallet slo ut mange redere, som ble erstattet av en yngre garde. At industrien kom sent undergravde klassekonfliktene man blant annet så i Stavanger. Venstres tendens til å velge representanter bredt i befolkningen var også et innslag(Sandvik, 1999, s202-205). Tiden frem til 1965 var sterkt konsensuspreget, mye grunnet allerede avtalte tiltak og gode budsjett. Kontrollen lå hos de politiske styresmaktene. Administrasjonen var dermed svakere i Kristiansand, enn det man så i Stavanger med Johannes Johnsen.

Stagnasjonen mot slutten av 1970 ga driv til aktiv næringspolitikk på offentlig side, ved bruk av dispensasjoner og innvilgning av søknader. Med konjunkturutsatt eksport har hjemmemarkedet sett vekst i handel og service.

Konsentrasjonen av kompetanse, erfaring og satsningsvilje med storbankenes kredittilgang, gjorde det mulig å overføre disse egenskapene til offshoreindustrien(Sandvik, 1999, 156-175.) Med tapet av hermetikken var Stavanger tidlig ute for å sikre seg oljeproduksjon, og fikk stor fortjeneste gjennom de mekaniske bedriftene. Dermed var oljenæringen etablert vestover og gradvis lengre nord. Handlingsrommet begrenset seg derfor til teknologi og engineeroppdrag, kompetansetunge felt med lavere fortjeneste enn den i Stavanger(Sandvik, 1999, s436-473). Teknologi og totalentreprise er i dag trekk i den lokale oljenæringen. Bredden i næringslivet har gitt en gunstig risikospredning i krisetid, men treghet under vekst. Her har gründere spilt en større rolle enn i Stavanger, og likner i den sammenheng mer på Ålesund ifølge Sandvik(1999, s642-646). Manglende behov for ufaglærte ga drivkrefter til arbeidet for et lokalt universitet, spesielt siden man fryktet Stavanger skulle ta denne rollen i landsdelen.

Etter et midlertidig forsøk på næringsråd, gikk kommunene i 1980 årene over til et tettere samarbeid med næringslivet og de representative foreningene. I de påfølgende 1990 årene fokuserte handelsstandsforeningen på å forene partene i sentrum, kvadraturen, innenfor foreningens arbeid. Tradisjonell industri hadde laber vekst fulgt av omfattende



rasjonalisering, mens varehandel, reiseliv og tjenesteyting vokste frem både i by og sørlandssenteret.

Mot slutten av åttitallet bidrog plan- og bygningsloven til kommunens omfattende plan for hele regionen. Intensjonen var å inkorporere alle utviklingstrekk, og dermed bedre profilere seg, få god infrastruktur, og oppnå nye perspektiver. De kommunale innslagene endte opp med lite. Også fra Handelsstandsforeningen fikk liknende tiltak for Handels- og byutvikling lite vind i seilene. Vanskeligheten med å bygge videre på disse visjonene bar ifølge Anders Langeland preg av å mangle en plan for byutvikling, at individer hadde for stort spillerom, og at utenforstående ideer hadde hatt påvirkning, dette i perioden 1945-1998 (Johnsen, 1998, s72). Diskursen dreide seg etter hvert over på tilgjengelighet og estetikk når mer dyptgripende endringer ikke var ønsket fra offentlig side. Fokuset for Handelsstanden flyttet seg til styrking av kvadraturens markedsandeler med et eget selskap. De senere år har det i Kristiansand vært en vedvarende polarisert debatt rundt nettopp markedsandeler mellom kvadraturen og sørlandsparken i media, da også rundt regulering og de konsekvensene dette har for byutviklingen på sikt. Handelsstandsforeningen gikk åpent og sterkt ut mot formannskapet valg av sin egen utbygger. Denne blandingen av interesser bar likhetstegn til den tilsvarende utbyggingen av Forus industriområde i Stavanger, og næringsforeningenes tilsvarende protest på vegne av sine medlemmer. Til dette var det et element av politikk og markedsprinsipp, men også lokale interesser som foreningen beveget seg langs.

2003 fusjonerte Kristiansand Handelsstandsforening, Kristiansand Handelskammer og Industriforeningen i Kristiansandsregionen, til Næringsforeningen i Kristiansandsregionen. Siden har foreningen hatt vekst i medlemsmassen og lagt tilsvarende upolitiske- og næringslivsrettede vedtekter som resten av landets største næringsforeninger (Åstveit, 2012). At interesseorganisasjonene med disse overlappende feltene gikk sammen, går i samme spor som både Ålesund og Stavanger. Samarbeid var ment å gi større nytteverdi enn konkurranse.

Historisk sett kan Kristiansand tildeles tre ulike roller som peker seg ut. Det offentlige har alltid stått sterkt, både i kontroll, spesialiserte tjenester og næringspolitikk. Det har for Sørlandet vært et eksporttungt industrisenter. Og havnen har vært et knutepunkt for samferdsel, kommunikasjon og handel. Denne sentrumsrollen for infrastruktur, befolkning og næring støttes opp av pendlingsmønstrene inn til byen, en trend fra befolkningsvekst i nabokommunene. Bosetningsmønstrene er blant faktorene som gjør samferdsel til en sentral del av debatten rundt regionalisering, og hvordan kommunene samarbeider over grensene.

Konkurransutsatt eksportnæring søker trygghet i størrelse, mens det offentlige de siste årene har søkt en mer planlagt og samordnet næringspolitikk. Her har fylkeskommunen hatt en førende rolle. De underliggende drivkreftene for samarbeid kan i helhet sies å ligge i ansvaret for kommunale tjenester og den problematikken de gir på tvers av grenser(Ellingsen, 2008). Det er blant disse prosessene en betydelig del av Næringsforeningens arbeid foregår, som firefelts E-39 til Stavanger, samferdsel i bykjernen og bedre vei til Kjevik(NF Kristiansand, årsrapport 2012).

Hovedtrekkene i Kristiansandregionens utfordringer fram i tid legges frem i kommunens planstrategi for 2013-2015. Befolkningsveksten har hatt en nedgang sammenlignet med andre storbyer, og preges som resten av landet av et økende behov for arbeidskraft. At antall arbeidsplasser har hatt den tredje største veksten i landet understreker dette. Et annet aspekt er at kompetansetung virksomhet innen olje sliter med lav utdanning lokalt, mens den godt tilstedeværende industrien minker i antall arbeidsplasser. Sentrum, kvadraturen, har hatt positiv utvikling de par siste år, men har ikke ennå sett konsekvensene av utbygging i sørlandsparken. Balansegangen mellom de to handelssentrene fortsetter å være debattert i næringslivet.

For byutviklingens del har det blitt ønskelig å øke innbyggertettheten til nivåer som andre byer. Målet henger sammen med nullvekst for privatbilbruk. Samferdsel og infrastruktur har behov for økt utbygging langs tungt anvendte traseer som Baneheiatunnelen. Havnen har som punkt for intermodal transport mye fokus og knyttes ofte til jernbanen, begge har fremdeles til gode å se noe utbedring ved kvadraturen. Flyplassens ekspansjonsbehov har blitt tatt opp i nasjonal transportplan, samt stamveien ut til Kjevik. Utover dette er det en sterk likhet mellom de punkter som dras frem i nasjonale, regionale, og lokale forventningene fra offentlig hold. Interkommunalt samarbeid er fremtredende fremover, også økt samhandling med privat næringsliv inngår i dette(Kristiansand kommunes planstrategi 2012-2015).

## **10. RESULTATER OG DISKUSJON**

### **Næringsforeningenes opphav**

Et påfallende trekk for alle handelsforeningene er at de dukker opp relativt tett i 1836, 1847, og 1848. Som nevnt var det i denne perioden laugene og tolltariffer falt bort, i en tid hvor lokalt selvstyre i form av formannskapslovene ble vedtatt. Uten kjøpstadsrettigheter lå veien åpen for frihandel. Tilstedeværelsen av lokale myndigheter som forvaltere av kollektive

ressurser, stilte også spørsmålet om hvilket ansvar som burde overlates til kommunene. Økt ansvarsområde, inntektsgrunnlag, og påfølgende bemanningsøkning, har brakt med seg en byråkratisk kompleksitet og uunngåelige spesialisering.

Innvirkning på politikken har dermed i økende grad vært et spørsmål om fagkompetanse, ressurser, og tilpasning. Akkumulering av disse faktorene, spesielt i et relativt fattig Norge, var lettest i form av organisering. Den avgjørende faktoren for at handelsforeningene tidlig begynte med velbestående redere var at disse, i motsetning til den øvrige arbeider, hadde tilgjengelig kombinasjonen av formue, og fritiden til og faktisk delta. Ser vi på Rønningens forklaringsfaktorer for organisasjonsfremvekst, passer næringsforeningene ikke overraskende godt inn:

<b>Forklaringsfaktor</b>	<b>Eksempel</b>
Organisering gir styrke og muligheter til gjennomslag for de interesser en står for.	Redere ivaretok interesser ved deltagelse i handelsforening og formannskapene. Koordineringen gjorde at medlemmene gikk styrket ut.
Samfunnsendringer og ny kunnskap fokuserer nye problemer.	Formannskapslovene inntog og frihandel.
Utviklingen har gått mot et mer spesialisert samfunn og en mer sammensatt samfunnsstruktur.	Voksende forvaltning og mer komplekse omgivelser i markedet.
Den teknologiske utviklingen har skapt behov for et organisert samarbeid på nye områder.	Økt internasjonal konkurranse. Behov for å styrke fangstmetoder og oppgradere flåtene.
Når staten ekspanderer, er det behov for en mer differensiert interesserepresentasjon overfor denne statsmakta.	De enkelte næringer, som rederiene, ønsket konkret fokus på sine forhold. Som når Ålesund ikke ble tatt med i utredningen om fiskeri 1840, deres viktigste næring.
Kortere arbeidstid og mer fritid har gitt bedre forutsetninger for organisasjonsdeltaking.	Velstående redere hadde ressursene og tiden til å delta i handelsforeningene, og var derfor tidlig ute med å organisere seg.

## Utviklingstrekk

De aktivitetene og prosjektene som foreningene bedriver i dag har utviklet seg over et langt tidsperspektiv. Arenaene som børsene og rederier er ikke nødvendigvis de samme, men bærer på samme funksjonaliteten.

Enten det er fiskeridirektøren som rådspør Aalesund handelsforening i 1917, eller et interkommunalt havneselskap som spør næringsforeningen i Stavanger om å avklare næringslivsinteresser i Risavika 1996, så er det eksempler på handels/næringsforeninger brukt som representant for sine medlemmer. I andre tilfeller kunne det være Ålesund byselskap som gikk til handelsforeningen for erfaring og ekspertise, som da kunne bringe sammen eksportører og fiskere på et sted. At forvaltningen går til næringsforeningene for å nå de som er foreningenes medlemmer, viser hvordan overgangen til å bli en omfattende aktør har befestet seg.

Handelsforeningenes tidlige karaktetistikk var en samling snevre næringsinteresser med bakgrunn i redere og fiskeri, innstilt på å utvikle og ekspandere egne rammevilkår. Regler, krav og standardsetting hadde derfor en funksjon dengang, når de som eiere i en enkelt næring kunne iverksette tiltakene selv.

Konkurransen med andre interesseorganisasjoner la grunnlaget for de næringsforeningene man ser i dag. Eksistensgrunnlaget var truet, og mottiltakene besto av differensiering av næringsområder, man fikk egne avdelinger. Med økt bredde i medlemsbasen ble det større innslag av å jobbe for bedre rammevilkår for næringslivet.

Forvaltningens rolle har med formannskapsloven gått fra en tilnærmet fraværende aktør til å bli sterkt tilstedeværende i de fleste samfunnsprosjekt. Kommuner, fylker og stat viser tendenser til å ha et sammenfallende fokus på arbeids- bo og serviceregioner som de deler med næringsforeningene. Interkommunale ordninger som Knutepunkt sørlandet, regionale utviklingsprosjekt som "Sunnmøre i framtida", eller Greater Stavanger er alle eksempler.

Tett kobling til næringsutviklingen har også satt sitt preg på næringsforeningene. Mens det historisk sett har vært en heldig situasjon i Norge med kompetanseoverføring fra gamle til nye næringer, har dagens markedssituasjon vansker med å fylle et vakuum. Fraværet av fagkompetanse og nyutdannede nasjonalt har rettet innsatsen internasjonalt.

Om en også tar et overblikk over de siste kommunale planstrategiene (Ålesund 2013, Kristiansand 2012, Stavanger 2012) og den historiske utviklingen, får man noen enkle indikasjoner på utfordringer og utviklingsretninger som har vært dratt frem:

<b>By</b>	<b>Trekk</b>
<b>Kristiansand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transittpunkt med mye trafikk.</li> <li>- Begrenset innland</li> <li>- Kompetansetung oljenæring</li> <li>- Universitet</li> <li>- To handelssentre.</li> <li>- Sørlandets tettsteder fragmentert og spredt.</li> <li>- Ca 86 000 innbyggere.</li> </ul>
<b>Stavanger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Høye bokostnader.</li> <li>- Fokus på fortetning av byen.</li> <li>- To sterke handelssentre</li> <li>- Univsersitet.</li> <li>- Behov for mer kollektiv.</li> <li>- Interessekonflikt mellom kommunene</li> <li>- Befolkningsvekst.</li> <li>- Vanskelig å lokalisere areal til næringsliv.</li> <li>- Ca 131 000 innbyggere.</li> </ul>
<b>Ålesund</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Til dels geografisk isolert fra resten av landet.</li> <li>- Til dels oppstykket med boarealer på øyer.</li> <li>- Maritim næring ennå sterkt til stede.</li> <li>- Maritim tilknytning til olje og gass.</li> <li>- Kompetansetung næring.</li> <li>- Har to sterke handelssentre.</li> <li>- Ca 45 000 innbyggere.</li> </ul>

Fellesnevnerne som vekst, bosetningsmønster og splittelsen mellom sentrum og periferi går naturlig nok igjen. Oppstykking av detaljhandel, pendlingsmønstre og konsentrasjonen av næringsklynger er del av denne utviklingen.

Det som skiller byene er sider som Ålesunds geografiske adskillelse, som følge av fjorder og fjell. De er klart minst og har ikke universitet, men har samtidig tilstedeværelse av særegne industrier innen tekstil og møbel, samt den sterke maritime næringen. Stavanger kommer ikke utenom olje og energisektoren som står så sterkt, samtidig som arealbruken er pressende med

høye kostnader. Kristiansand står svært sterkt som nasjonalt transittpunkt, mens det historisk sett har vært vanskelig å etablere seg som et handelssenter, slik som resten av Norges storbyer.

Ved å bevege seg over til den nåværende organisasjonene som næringsforeninger er i dag, kan man avdekke de enkelte bestanddeler.

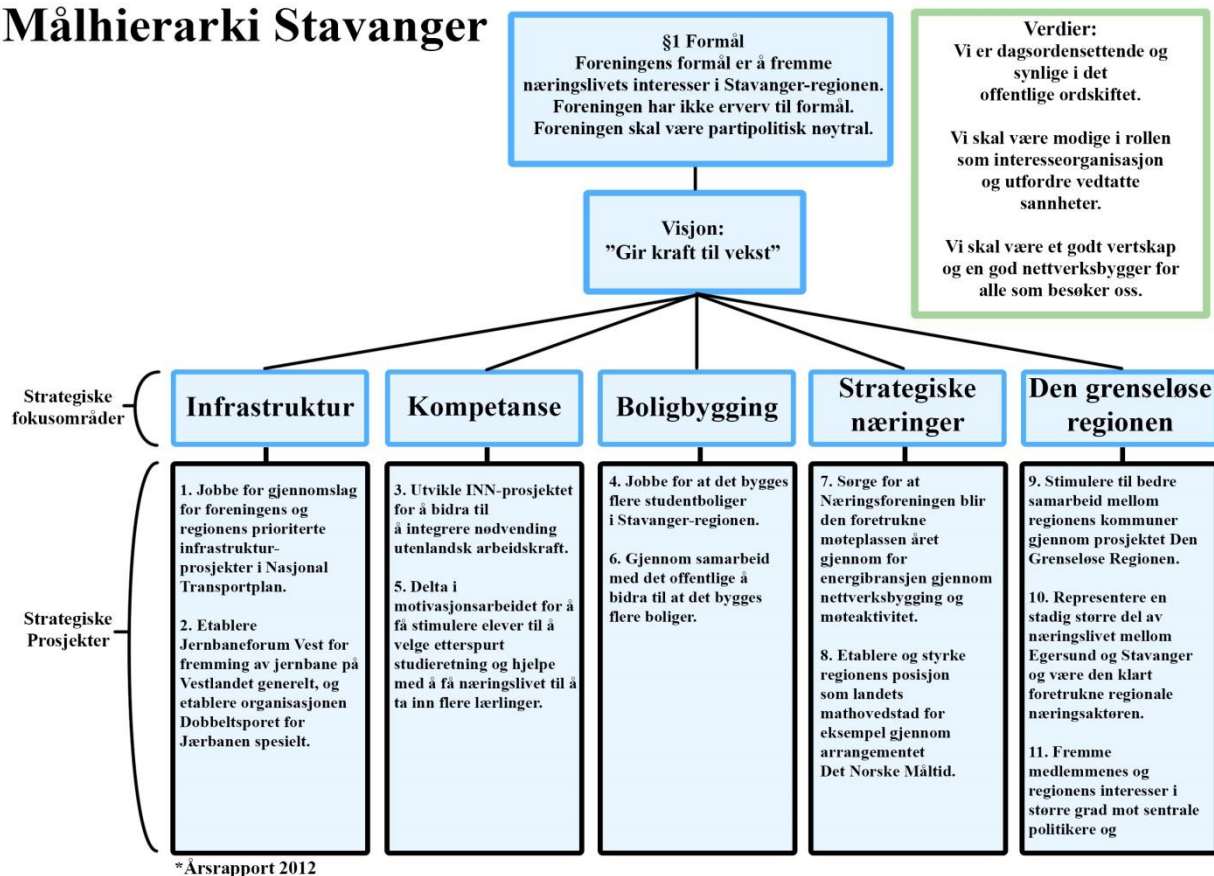
## **Mål og strategier**

Som selveiende sammenslutning, har styrene mandatet i foreningene til å utforme de mål og strategier ment å fremme organisasjonens overordnede mål. Satt opp mot hverandre har næringsforeningene i Ålesund, Stavanger og Kristiansand alle utgangspunkt som ideelle interesseorganisasjoner, ment å fremme næringslivets interesser.

Utformingen av målene og det resulterende målhierarkiet kan fremstilles ved å koble sammen årsberetningenes presentasjoner av strategiplaner for 2013, vedtektenes, og øvrige visjoner og verdier som fremkommer i intervjuene. Med er det også et hensyn til hvilken grad næringsforeningene har vært åpne rundt sine strategier, og hvorvidt disse har vært publisert eller ikke. I Stavanger har det hovedsaklig vært god tilgang og innsyn i delprosjektene. Ikke spesielt uventet har foreningen i større grad hatt preg av å ha nedfelt sine abstrakte perspektiver mer utdypende. Som Norges største næringsforening, med tilsvarende administrasjon, later dette til å gjenspeile ressursbruken som er lagt i organisasjonens ulike skriv. Dette kommer bedre frem når det ses i sammenligning med Kristiansand, og i enda større grad Ålesund, som en også vil se etterhvert.

Om en først ser på Stavanger, i den grad de lettere kan sammenlignes med den teoretiske modellen, fremstår den relativt tydelig:

# Målhierarki Stavanger



Den nåværende strategien ble utarbeidet i styret over tre måneder med utgangspunkt i visjonen. Videre ble verdiene hentet frem for å definere hvordan foreningen skulle fremstå og oppfattes, ifølge tidligere styreleder Sissel Medby:

*"..og så hvilke verdier er det vi skal ha som kjennetegner oss, hva er det vi skal stå for. Så definerte vi tre verdier: modig, vertskapsrolle, og sette dagsordenen. Det var liksom tre verdier vi definerte som vi knytta opp til hvordan vi skal framstå, hvordan vi skal oppfattes."*

Det er tydelig at bevisstheten rundt profileringen av seg selv, mot omgivelsene står sterkt. Verdiene har bidratt til å legge føringer på hvordan man har tenkt, og kan tilsvarende ses i Kristiansand. Utformingen av fokusområdene ble fremstilt i et samarbeid mellom et knippe fra administrasjonen, ledelsesgruppen og styret.

*"..når vi jobbet med strategien så er det akkurat det, vi lekte lenge med mange setninger, men det å gi kraft til vekst til næringslivet i regionen og regionen som sådan. Det å gi kraft til vekst, hva er det som er viktig der, man må jo gå inn og se på hva, hvor utfordringen er. Og der var det jo klart at utfordringen ligger på infrastruktur og veier, og bybane, bussvei, det ligger på bolig, få nok boliger, blant annet boliger til studenter. Det ligger på.. det er fire, fem*

*strategiske prosjekt, som går inn under dette med hva vil det si å bidra å gi kraft til vekst for regionen. Og de fokusområdene vil jo skifte med tiden ikke sant. Når en lykkes og når noen mål, så kan en ha fokus på andre ting.”*–Tidl. Styreleder Sissel Medby.

De strategiske prosjektene var de som har vært jobbet med, og blir jobbet med, og kan i modellen sorteres under de enkelte fokusområdene.

*“I strategiarbeidet så var det basert på ganske sterk kunnskap fra meg og nestleder som på en måte brukte en rammemodell. Og det var Nina Li, heter hun som har satt sammen den modellen, men det er nokså klassiske modeller, i sånn visjon, verdier, strat.. ja.”.. “..vi bestemte oss for en modell som gikk på visjoner, verdier, strategiske prosjekt, nei fokus.. strategiske fokusområder, strategiske prosjekt. Veldig sånn, ok, det er denne strukturen vi kjører og jobber med.”* - Tidl. Styreleder Sissel Medby.

Konkretisering har blitt vektlagt for å følge måloppnåelsen på de enkelte prosjektene, som igjen følges opp hver måned, hvert år, i henhold til gitte tidsperspektiver, som sies å være på tre til fem års sikt for de strategiske fokusområdene. Denne målbarheten trekkes frem som et resultat i seg selv. For Medby er det prosjektene som den sentrale arbeidsformen, og verktøyet for foreningens måloppnåelse.

Valgene av strategiske fokusområder i Stavanger, som i Kristiansand og Ålesund, kan ses i sammenheng med flere utfordringer. Først og fremst har samferdsel og kompetanse høy gjenklang i de aller fleste næringsforeninger, og følger en linje fra nasjonale utfordringer. I storbyundersøkelsen 2013, utført av næringsforeningene i storbygruppen, med henholdsvis Oslo, Bergen, Tromsø, Trondheim, Stavanger og Kristiansand, kommer det frem at nettopp disse to punktene fremheves som de største utfordringene for næringslivet. Det samme kan sies om oppslutningen rundt kommunesammenslåing, som også fremheves i Sandli i Ålesund:

*“..egentlig ser man ikke kommunegrenser, man bygger, ligger fem minutter fra hverandre. Det er ikke noe behov heller i utgangspunktet heller for å ha kommunen, det er mer en sånn historisk etterlevning.”* – Admin. Direktør Kjell Sandli.

I undersøkelsen er tilretteleggelsen av attraktive boliger og forutsigbare arealplaner, målinger som Stavanger kommer høyest ut fra, og historisk sett forståelig som et satsningsområde for næringsforeningen. At strategiske næringer kommer inn understrekes av Medby som et spørsmål om vekst, og at foreningen er del av denne veksten:



*“Men det er noen næringer som er viktige for regionen, energi og oljenæringen er jo viktige for regionen, så det er viktig at de er med i næringsforeningen, de er viktige for næringsforeningen å ha fokus på det, den bransjen. Matfaglig er viktig sånn.. vekstbransjen for regionen, da er et viktig at det og gjenspeiler, at de faktisk er med som medlemmer, og at næringsforeningen har saker, og har prosjekt knytta til at regionen skal bidra til og tilrettelegge for den bransjen.”*

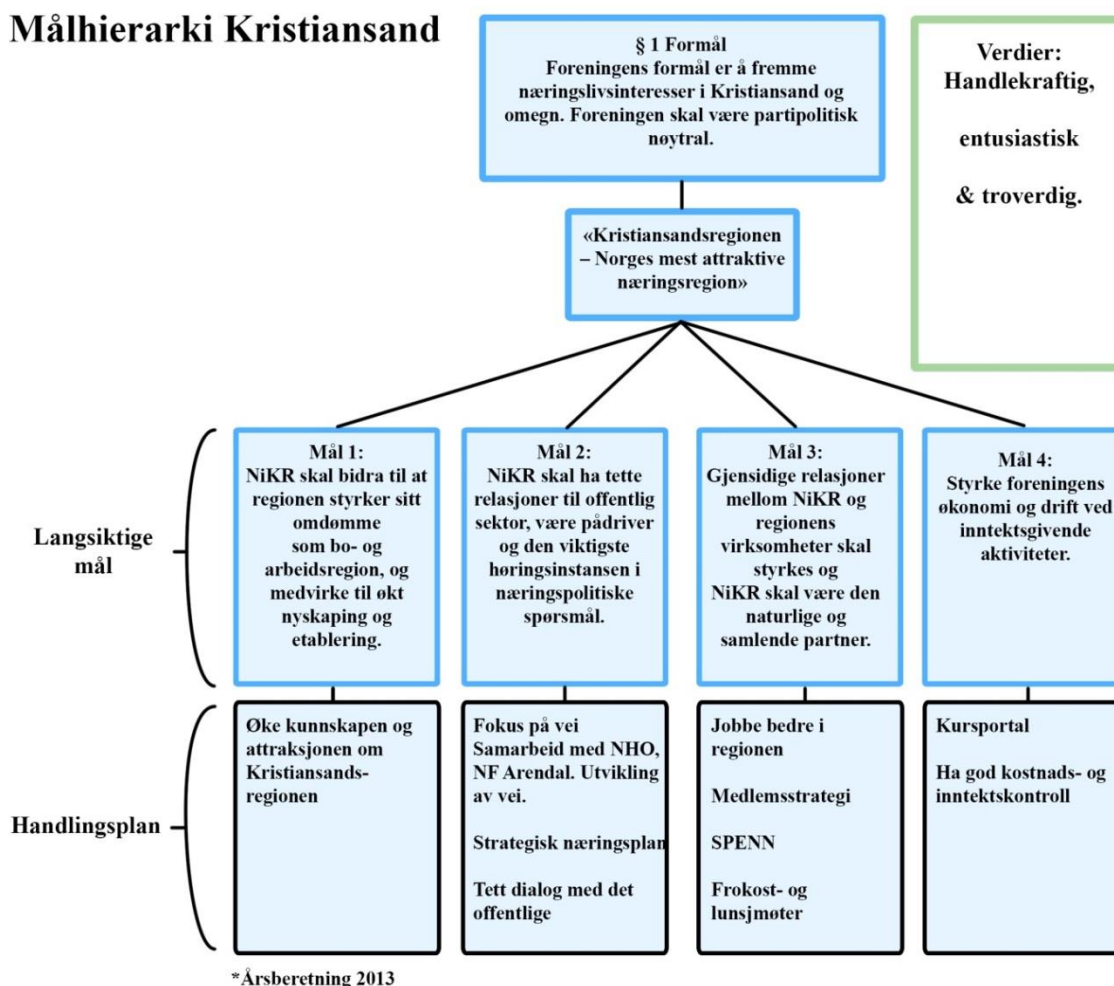
Som medlemsorganisasjon faller det seg naturlig at en undersøkelse tatt blant ens egne medlemmer, og store deler av landets næringsliv, gir mulighet til å fundamentere representasjon i saker, som man med sikkerhet vet en kan arbeide for. Det viser også at nasjonale svingninger i stor grad inngår i foreningens målsetting. Medlemmenes ressurs- og rammevilkår dikterer næringsforeningens målsetting ganske tydelig. Det gir også et handlingsrom i den forstand at næringsforeningen kan posisjonere seg strategisk som bindeledd mellom aktørene i næringslivet, for å imøtekomme ønsket om endring.

Kristiansand har et relativt likt oppsett.

*“..altså vi har sjelt veldig til Stavanger, for det at det de har hatt en ufattelig flott vekst og har hatt en strategi som de har fulgt målretta, og som har gitt resultater. Det henger jo selvfølgelig sammen med, det er jo mye som vokser i Stavanger, det er ikke bare næringsforeninga, men de har jo virkelig utnytta dette potensialet som de hadde der.”*

-Tidl.styreleder Odd Terje Døvik.

## Målhierarki Kristiansand



De langsiktige målene er presiserte, men følger samme tematikk som Stavanger. Mål 1 orienterer seg rundt kompetanse, mål 2 en kryssning mellom infrastruktur og politisk innflytelse, mål 3 foreningen som midtpunkt, og mål 4, styrke interne funksjoner. Ser man bort fra det like oppsettet, har mål 4 også preg av å orientere seg rundt funksjoner tilknyttet næringsforeningen selv.

Det skal samtidig fremheves at det er arbeid med internasjonal handel i egen ressursgruppe, og at tett dialog med det offentlige innebærer sørlandsbenken og statsråder. Handlingsplanen deles videre opp i mindre arbeidsoppgaver som står i strategiplanen(2013), som de ansatte skal ta fatt på.

*“.. så i neste omgang har en handlingsplan for hva du konkret skal gjøre, hvilken frist du har på det, og hvem som skal levere på det” – Admin. Dirketør i Kristiansand, Anita Dietrichson.*

Mål 1 og 2 har en hovedvekt utenfor næringsforeningen, og mål 3 og 4 setter mer foreningen i fokus:

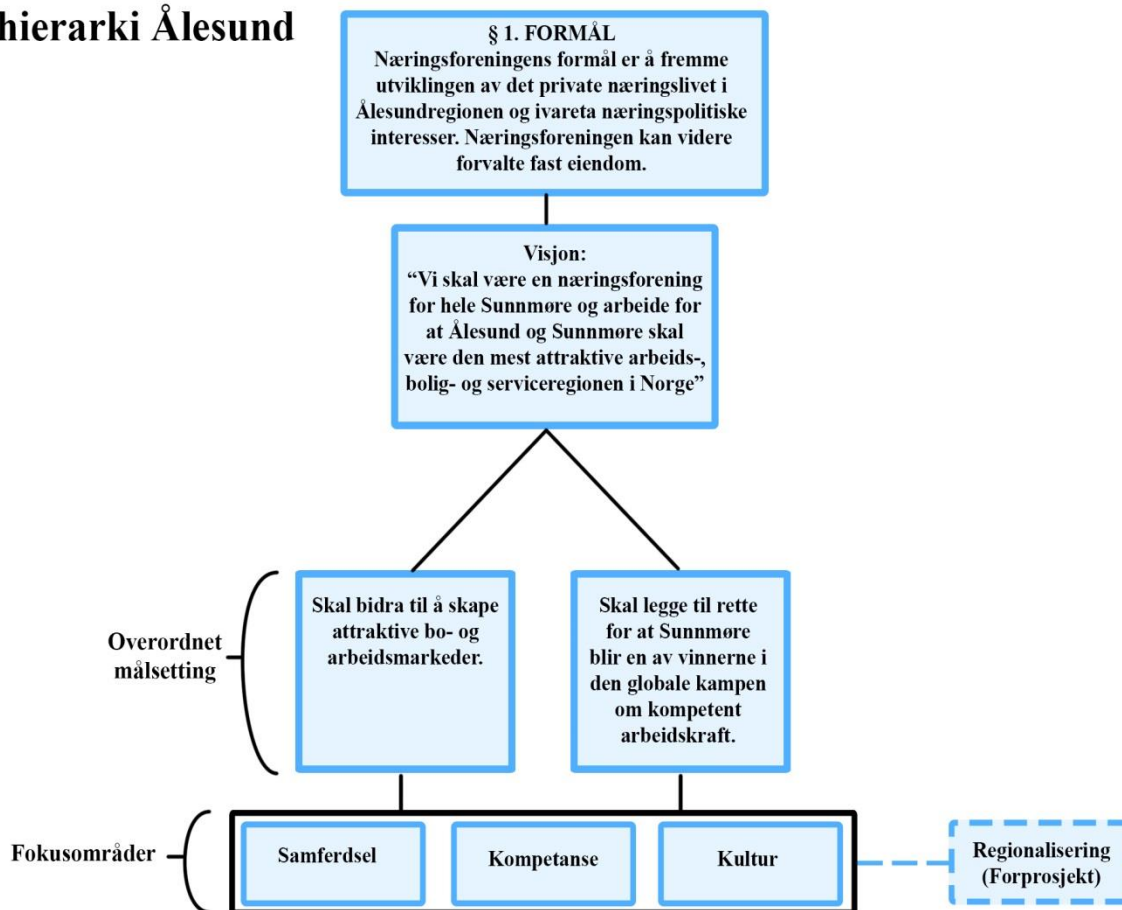
*“Du skaper en intern arena for å utveksle informasjon og kunnskap, og det er kursvirksomheter og det er fredagslunsjer, det er en del ting som skjer som er med på å bygge et internt felleskap. Så har du det eksterne fokuset, som i veldig stor grad rettes mot myndigheter, og som handler om å arbeide for at næringslivet skal få så gode rammevilkår som mulig.”* – Tidligere styreleder Odd Terje Døvik.

De to første ivaretar de innslag som ble fanget opp i storbyundersøkelsen, og har videre blitt tatt opp i styrets beretning 2013, hvor medlemmer fremhever de lokale vekstdriverene til å være kompetanse, infrastruktur, omdømme, og samhandling. Ordlyden av dette kan gjenkjennes i de langsiktige målene, og viser en tilsvarende medlemstilpasning som i Stavanger. Foreningen har som sett også prioritert foreningens egen funksjonalitet, innhold og drift, før ressursanvendelsen mot eksterne prosjekter økes. Bakgrunnen for det kommer frem senere ved innsyn i strukturen, og hvordan dette for Kristiansand har påvirket mål og strategi fram til nå.

Mens Kristiansand har en fremtoning som tar etter Stavanger, er det i Ålesund tydeligere forskjeller. Næringsforeningen i Ålesund har gått fra å være en relativt liten forening med en halv stilling sekretær i 2008, uten administrerende direktør også i et halvt år fram til da:

*“..da jeg begynte her sånn så var det jo, en halv stilling sekretær da, altså forsåvidt min stilling som ikke var her, men det hadde ikke vært det på et halv år. Og så, nå er vi jo fire stillinger, så utvikling har det vært her.”* – Admin.Direktør Kjell Sandli.

## Målhierarki Ålesund



Med fokus mot en aktiv og synliggjort næringsforening, med de ressursene som har vært tilstede, har man gått bort fra å målsette mer konkrete prosjekter. Det var viktigere å komme igang med nytt liv i foreningen. Det nedfelte har dermed blitt mer orientert rundt konsepter:

*"..vi har vel ikke vært så flinke på, skal vi kalle det mål.. det vi prater om egentlig er vel litt mer sånn idegrunnlaget, formål og hensikt, verdiene og målgruppe, så kjører vi en sånn liten intern forståelse av organisasjonen gjennom en sånn SWOT analyse. Og så har vi vel egentlig jobba litt mere opp mot, litt sånn produkter og tjenester.." – Admin. Direktør Kjell Sandli.*

Som resultat har man et strategidokument som evalueres kontinuerlig opp mot de satte ambisjonene. At Ålesund for eksempel ikke har med politisk uavhengighet i sine vedtekter, begrunnes med at en har jobbet lite med vedtektene, framfor å være et intensjonelt resultat. Tilsvarende har det ikke vært uttrykte verdier å finne.

For de største prosjektene har samferdsel utgjort den største andelen, og opptar ifølge Sandli mest tid av de tre. Innad de tre fokusområdene har man iverksatt spesifikke prosjekter på grunnlag av det man følte tjente mest hensikt for aktivitetens skyld:

*“..i utgangspunktet så er styret egentlig et, hva skal jeg kalle det for, det er egentlig et, hva skal jeg si, hands on føler jeg, på tingene. Vi har hatt, det var kanskje litt mere før hvor vi hadde et aktivt styre som også initierte oppgaver og som kom med ideer, og som henta ut på en måte, at de hjalp til å definere behov og slik i regionen, som gjorde at vi, altså jeg i hovedsak etablerte selskaper og begynte å jobbe med det. Vi hadde en periode hvor vi etablerte vel en to, tre selskaper som, ja, det var faktisk flere også, tre, fire selskaper. Fordi styret hadde veldig, kjørte veldig, ja for gode erfaringer med dette med aksjeselskap og få struktur på ting..” – Admin. Direktør Kjell Sandli*

At samferdsel er sentralt for målet om attraktive bo- og arbeidsmarkeder finner styreleder Jan Rune Hurlen spesielt naturlig:

*“..veldig mange av de prosjektene vi jobber på, det er samferdsel, og det er jo ikke uten grunn. Vi har jo den geografien vi har. Og skal vi få den her regionen til å fungere, så er det jo det å sørge for at det blir enkelt å bevege seg fra Fosnavåg i syd, til Haram i nord, og til Molde i nordøst nær sagt oppi de greiene der. Og det å få på plass fastlandsforbindelse er alfa omega for å få den her regionen til å fungere. For oss er det der ekstremt viktig å få på plass de samferdselsmessige sidene av det.” –Styreleder Jan Hurlen.*

Som samferdselsprosjekter har disse også noe høyere tidsperspektiv, fra fem til ti år i følge Sandli. Hovedsaklig vei inngår i disse prosjektene, men også havn og flyplass er bestanddeler. Under fokusområdet kompetanse, dras Ålesund internasjonale skole frem, samt International Network of Norway(INN). Den kulturelle siden har hatt teaterfestivalen, MGP finale og andre arrangementer. Reprofileringen, fra Aalesund handelsforening, til Næringsforeningen Ålesundsregionen har vært del av de regionale ambisjonene:

*“Og det var jo et helt bevisst valg fordi nedslagsfeltet vårt er på mange måter mye mer enn Ålesund sentrum. Og vi er på en måte ikke noen representant for den lokale handelsmannen i Ålesund lenger, vi ser for oss mye bredere og større perspektiv enn som så.”-Styreleder Jan Hurlen*

Regionaliseringsdelen i modellen er for tiden del av et forprosjekt som utføres av en ekstern konsulent ute i regionen, med støtte fra fylket, hvor intervjuer utføres ute i distriktene for å kartlegge mulighetene. Derfor er dette noe på sidelinjen mens forarbeidet utføres.

Det var under det regionale utviklingsprosjektet Sunnmøre i framtida at man begynte å drøfte vilkårene for videre utvikling i fylket.

*“Og det som, det var jo folk både fra det politiske og det næringsmessige oppi dette her, og da var det, det som alle var enige om, det er at Ålesund som by, det er det som er byen, og det er det som skal være byen, og det skal understøttes som by i framtid “..”Det er veldig viktig for at alle skal kunne enes om at det, skal vi klare å bygge en region her, så må vi enes om at Ålesund er byen. Og det er jo det en faktisk en beslutning som er relativt fersk altså.” – Tidligere styreleder i Ålesund, Jan Rune Hurlen.*

Den samme tanken om utvikling av storbyregion finner vi igjen i Victor D. Normans foredrag under seminaret “Vekst og utvikling i Kristiansandsregionen.”

*“Nå er det på tide å snakke om storbyen Kristiansand. Byen har vært usigelig lojal mot resten av Agder. Om Sørlandet skal vokse så må vi lage én storby.” (Ankersen, 2014).*

Behovet for å etablere felles retning i regionen, blir i disse tilfellene utslagsgivende for næringsforeningenes arbeid.

For de overordnede målsetningene retter en seg mot kompetanse og samferdsel, og tilsnittet av internt fokus er ikke tilstede slik en ser i Kristiansand. Med en begrenset stab og sterk orientering mot ekspansjon med rekruttering, kan det være tilbøyelig å tro at foreningens omfang ikke er blitt stort nok, til at utfordringer knyttet til struktur, rutiner og koordinasjon har presentert seg mer.

Ut fra et geografisk perspektiv har både Ålesund, Kristiansand, og Stavanger et nedslagsfelt i målene som strekker seg fra det lokale, regionale, nasjonle og internasjonale. Mesteparten foregår i handlingsrommet mellom kommune og fylke, samt næringslivet der. Opp til det nasjonale nivået har både Kristiansand og Ålesund relativt nylig også uttrykt sine ambisjoner om å påvirke statsråder, stortinget og de respektive benkene(årsberetningen 2013).

Sett i sammenheng har de tre foreningene felles overordnede ambisjoner som strekker seg mot å være:

1. Naturlig midtpunkt og møtested for aktørene i næringslivet, også næringspolitisk.
2. Jobbe politisk mot norsk forvaltning for at behovene imøtekommes.
3. Sikre medlemmenes mest trengende behov: Kompetanse og infrastruktur.

Det første punktet bidrar til en posisjonering blant partene man er avhengige av, en prosess for å gjøre seg selv mer uunværlig. Som det også kommer frem, gjerne spesielt i sammenheng med Ålesunds ekspansjon, så er en viktig bestanddel å overbevise potensielle samarbeidspartnere og medlemmer, om at det regionale arbeidet er tilsvarende viktig som de lokale. Om det ikke tenkes regionalt, er det heller ikke behov for en regional næringsforening som midtpunkt. Undersøkelser som storbyundersøkelsen var grunnlaget for å lage oppslutning rundt arrangementer og mål, man ga medlemmene det man visste de ville ha. Viktigheten av dette fremheves av Jostein Soland:

*“Så hadde vi altså da kommunikasjonsplattform, skriftlig, sosialt, muntlig(ref, magasin). Så er spørsmålet, hva skal du holde på med da? Hva er dagsordensettingen her? Og da kommer altså bruk av spørreundersøkelser mot medlemmer. Hva er det viktigste for deg og din bedrift, av saker, neste halvår. Det begynte vi med tidlig. Og på den måten så fikk jeg jo da lokalisert, hva er viktig? Jeg fikk identifisert problemstillinger, så var det grunnlaget for å lage møter. Klart, da eide jo med en gang, eide medlemmene dagsordenen. Det var jo deres dagsorden. Det var ikke noe vi satt og trodde at de mente.”* – Tidligere Admin. Direktør i Stavanger, Jostein Soland.

Punkt to er innpass i forvaltningen, og støtter opp under måloppnåelsen. Det er en forutsetning for at behovene får gjennomslag under saksbehandling, og at politiske aktører tar del i næringsforeningens arbeid for å være et møtested for næringslivet. Får man strategisk plassering i offentlige prosesser og planer, koster det mindre ressurser å få endringene på plass.

Det tredje punktet blir sentralt for å vise til hvordan foreningenes formål om å ivareta næringslivets interesser imøtekommes, bearbejdes, og gir utbytte for den innsatsen som legges inn av medlemmene. Som medlemsorganisasjon, blir håndteringsmekanismer for valg av mål og eventuelle sprikende særinteresser, låst til den demokratiske prosessen som forening. Man beviser seg i de saker der det er bredest støtte, og dermed størst representasjon:

*“..jeg vektla jo min periode, gjennom disse godt atten årene, rett og slett å finne fram til de saksområdene som da hadde bred forankring. Du må alltid begynne med bredden hvis du skal*

*ha med folk. For når du har bredde, og du har med folk, så får du tyngde. Og uten tyngde så fungerer ikke en næringsforening.*” – Tidligere admin.Direktør i Stavanger, Jostein Soland.

Fundamentet for foreningene legges ved posisjonering, deretter muligjøres det for kommunikasjon, innpass og påvirkning, og så gjennomslag. At resultatene deretter kan gi økende oppslutning i en selvforsterkende syklus er en tanke som også går igjen:

*“Og det er jo ofte det det handler om, du lager noen arena som sagt der du bringer folk sammen, og når folk opplever at de har igjen for å gå der så blir det populært. Og så genererer det enda mer besøk, så skaper det grunnlag for at du kan bittelitt betalt for det, så det blir litt økonomi i det hele, og så går folk hjem og tenker at dette hadde jo ikke skjedd hvis det ikke var for næringsforeninga. Det er bare en god sirkel der som er selvforsterkendes.”* - Tidligere styreleder Kristiansand, Odd Terje Døvik.

Med omgivelser forankret i den globale markedsøkonomien, er næringslivet omgivelser alltid i bevegelse og endring. At foreningenes formål ikke binder seg til et endelig konkret mål, gir kontinuitet til arbeidet som problematiserer suksesskriterier, og som også kommer frem:

*“..det er vanskelig å dokumentere suksessfaktorer kanskje og alltid sånn, jeg synes vi er, jeg synes vi faktisk er veldig gode på oppgaver som er langsiktige.”* –Admin. Direktør Ålesund, Kjell Sandli.

Hos informantene later prosessene som er nødvendige for å nå organisasjonens mål til å være godt kjent, og bevisst brukt for å oppnå resultater, spesielt hos Jostein Soland. Et personlig inntrykk, som også kan ses i sitater, var at Soland og Medby fra Stavanger uttrykte seg mer rundt helheten og konseptene av virksomheten, Ålesund mer rundt de konkrete prosjektene, og Kristiansand ikke langt fra Stavanger. Gjengivelsene som gis i intervjuene, avspeiler til en grad den måten næringsforeningene jobber på.

Tiltakene som må til for å realisere handlingsplaner spiller videre inn på hvordan strukturen legges opp.



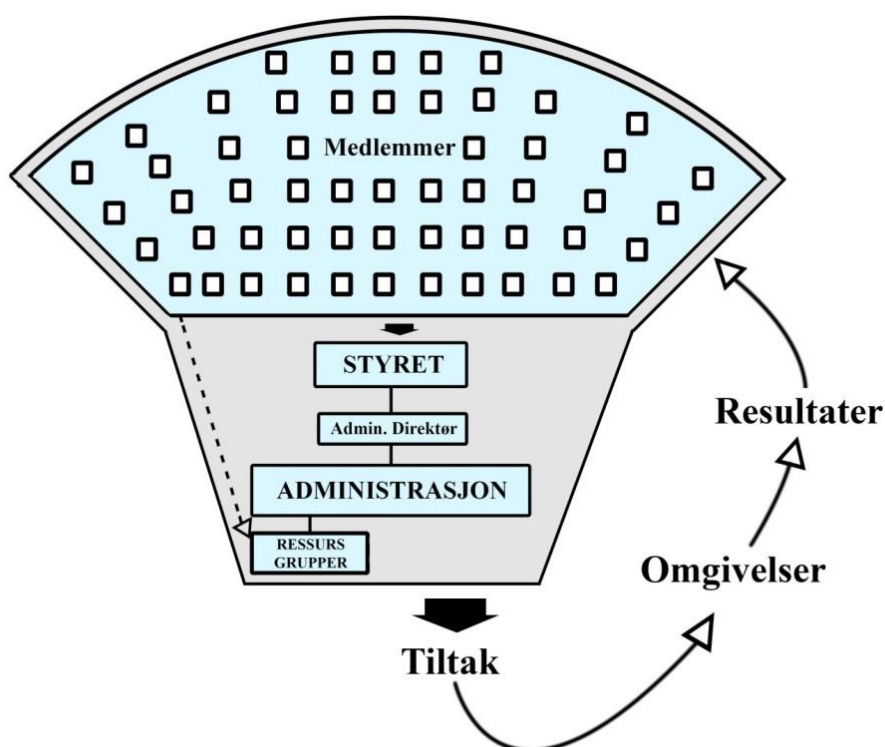
## Foreningenes struktur

Som forening er det medlemmene gjennom generalforsamlingen som hierarkisk øverst. Ved hver forsamling vil en valgkomite sørge for kandidater, som dermed velges inn i styret. Denne prosessen står nedfelt i alle foreningenes vedtekter (2014). Mens styrene velges for gitte perioder er administrasjonen faste ansatte som fungerer som det utøvende organ.

Forening	Styret	Administrasjon
<b>Stavanger</b>	<p><b>9 Medlemmer</b> Leder, nestleder og medlemmer.</p> <p>2 års perioder Maks 4 år i funksjon, 8 totalt i styret</p> <p><b>6 Vararepresentanter</b></p>	<p><b>21 ansatte.</b> Administrerende Direktør Strategidirektør Utviklingsjef Kommunikasjonsjef Journalist/Kommunikasjonsrådgiver Prosjektleder konferanser/møter. Markedssjef Salgsansvarlig Prosjektleder Prosjektleder handelskammer. Prosjektleder næringspolitikk og strategi Prosjektleder Sykkelprosjektet Regnskaps- og administrasjonsansvarlig Driftansvarlig Prosjektleder INN Kommunikasjons-rådgiver INN Rådgiver Prosjektleder Dalane Ekstern rådgiver Lærling kontorfag Lærling kontorfag</p>
<b>Kristiansand</b>	<p><b>9 Medlemmer + 1</b> observatør Leder, nestleder, og medlemmer.</p> <p>2 års perioder(1 år første gang)</p> <p><b>2 Vararepresentanter</b></p>	<p><b>7(8) Ansatte</b> Administrerende direktør Prosjektleder international handel Prosjektleder øk./handelskammer Markedskonsulent Prosjektrådgiver Prosjektrådgiver(Permisjon) Prosjektleder marked/kommunik. Praktikant</p>
<b>Ålesund</b>	<p><b>6 Medlemmer</b> Leder, nestleder og medlemmer.</p> <p>Leder/nestleder 1 års periode 2 års perioder for medlemmer.</p>	<p><b>4(5) Ansatte</b> Administrerende direktør Kontoransvarlig Markedsansvarlig Markedsansvarlig(Vikar) Ansvarlig INN</p>

	<b>19 i rådet</b> Styret, vara og tidligere formenn/ledere.	
	<b>2 Vararepresentanter</b>	

Ut fra vedtektene kan det settes sammen en visuell fremstilling for hvordan næringsforeningene er lagt opp i grove trekk hierarkisk, og hvordan de tiltakene administrasjonen fører gir ringvirkninger tilbake til medlemmene:



I Ålesund er foreningen organisert slik at styret er et hovedstyre, for sekretariater for næringslivet, næringsforeningen, og handelskammeret. Dette er funksjoner som man slo sammen i Stavanger og Kristiansand. De ansatte i Ålesund besitter rollene i alle avdelingene, og er separert bare på papiret.

Sett mot Mintzbergs konfigurasjoner har foreningene en relativt flat struktur med sentralisert beslutningsstruktur. Administrerende direktør har stilling som toppledelse, selv om mye av oppgavene ved å rapportere til styret kan fremstå som oppgaver til en mellomledelse. De

ansatte er horisontalt organisert med spesifikke oppgaver og roller. I Kristiansand og Ålesund har enkelte ansvar blitt delt opp som følge av mangel på ressurser, og graden av spesialisering er derfor noe lavere.

Det operative ansvaret kan ses hos prosjektledere og prosjektrådgivere, personer som er knyttet til ressursgruppene. Andre som kontor-, drift-, regnskapsansvarlige, samt kontorlæringer involverer arbeid som ikke er direkte involvert i oppgaveutførelsen og er en støttefunksjon. I Stavanger kan en også se antydninger til administrativ teknostruktur i roller som strategi og utvikling. Sammenligner man foreningene, ser man at flere ressurser i administrasjonen, gir desto mer spesialisering og større stabenheter.

*“Så de har fått rigga seg med politiske rådgivere som de har ansatt, som ikke vi har på samme måte. At de har enemerka stillinger på, sånn som i Stavanger så har de egne folk på INN programmet. Vi har for få deltagere på programmet til vi skal kunne ha en hundre prosent stilling på det. Jeg tror størrelsen begrenser oss litt i forhold til, kan du si, det strategiske”* – Admin. Direktør i Kristiansand, Anita Dietrichson.

I Kristiansand og Ålesund er operative oppgaver og støttefunksjoner iblandet hverandre. De stillingene som er knyttet til INN og handelskammer er del av de faste tjenestene som leveres av næringsforeningene.

Handelskammertjeneste er en serviceytelsen på privat basis og opererer uavhengig. Dette vil tilsi at de utsteder tollfrihetsdokumenter for import, og gjør prosessen lettere i nærings sammenheng. Eksportrelaterte papirer sertifiseres også for tilfeller der det er nødvendig (Lindseth, 2010). I forlengelse av å operere som handelskammer er disse også medlem i norsk handelskammerforbund, og dermed del av det globale International Chamber of Commerce (ICC) og Europeiske Eurochambres. Årlig holdes det handelskammermøte for Norden med deltagere fra de enkelte kamrene (rosenkilden.no, “nettverket vårt”, 2014). ICC etablerer regelverk i kommisjoner, som må følges av bedrifter. Eurochambres representerer handelskamrene og næringsinteresser i de Europeiske institusjoner..

Konferanser og møtevirksomhet tilrettelegger for bekjentskap og nettverk med disse øvrige nivåene. I 2005 holdt næringsforeningen i Stavanger Eurochambres årlige konferanse med 500 deltakere fra 50 land, og en tredjedel av innleiderne var norske (NF i Stavanger, 2005, s2.)

En annen tjeneste som er populær i samtlige tre foreninger er INN. International Network of Norway er et nettverk etablert for å gjøre rekruttering fra utlandet lettere, ved å tilby innføring og støtte ved innflytting, etablering og praktiske gjøremål. Tjenesten leveres gjennom handelskammerene og går gjerne under begrepet expat-tjenester(Rosenkilden.no. 2009;Kristiansand-chamber.no)

Mye av administrasjonens arbeid er bundet til hva de underlagte ressursgruppene gjør, og er der administrasjonen har mye av sin aktive kontakt med medlemmene i næringsforeningen.

### **Ressursgrupper**

Ressursgruppene er samlinger av 3-4 til rundt 20 frivillige personer fra den næring, saksfelt eller område som ressursgruppen måtte forholde seg til. Både næringsforeninger eller medlemmer kan initiere nye grupper. Som egne enheter har de ikke egen myndighet, og vil kunne være underlagt spesifikke føringer på ytring av synspunkter gjennom foreningen. Deres oppgave er å fremheve utfordringene man har i gitte bransjer, gi bidrag og ideer, og støtte opp under foreningens arbeid i form av prosjekter. De gir, sammen med medlemmenes innspill forøvrig, næringsforeningene en potensiell absorptiv kapasitet. Rutinene og møtene mellom gruppene og administrasjonen er med på å realisere den absorptive kapasiteten, og anvende kunnskapen som fanges opp(Anthonsen, 2010).

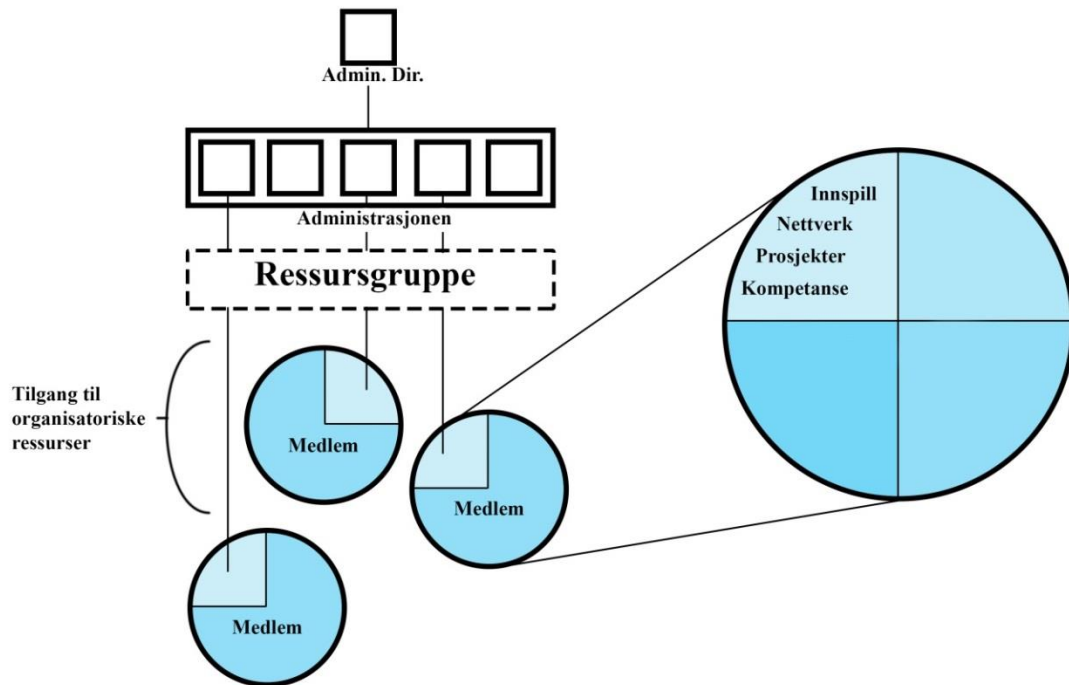
*“Vi sitter jo med endel større bedrifter som sitter med egne kommunikasjonsfolk, der at vi setter sammen nå en liten ressursgruppe av de kommunikasjonsfolkene, hjelper oss legge igjen en strategi for hvordan vi skal markedsføre vår fortreffelighet ovenfor medlemsmasse, og ikke minst nye medlemmer.”* – Styreleder i Ålesund. Jan Rune Hurlen.

*“..det er spesifikke ressursgrupper, det er enten et faglig eller en felles konkret sak. Og jeg tror de som har felles konkret sak er på en måte de ressursgruppene som er mest engasjerte, blant annet byggenæringen har hatt en ressursgruppe som har vært veldig aktive og gjort mye.”* – Tidligere styreleder i Stavanger, Sissel Medby

*“..styret hadde mening om hvor mange grupper vi hadde, og vi fikk rapporter fra ressursgruppene, fra tid til annen så ba vi ressursgruppene om å komme med innspill. Men primært var de en ressurs for administrasjonen.”.. “..det ble en måte en forlengelse av administrasjonen ute i ulike fora.”* – Tidligere styreleder i Kristiansand, Odd Terje Døvik.

<b>Forening</b>	<b>Ressursgrupper</b>
<b>Stavanger</b>	<p><b>23 Grupper</b></p> <p>Ressursgruppen for: Bygg og anlegg, Energi, Forus, entrepenørskap, Mat, Strategisk ledelse og kompetanse, norsk-amerikansk/canadiske forbindelser(Noram), Den grønne landsby, Risavika, Ryfylke, Sandnes, Varehandel, IKT, Internasjonalisering, Kultur og næringsliv, Tilrettelagt arbeid, Gjesdal, Fornybar Energi, Jæren, Stavanger sentrum, og Sykkelløftet.(Årsberetning, 2012;rosenkilden.no).</p>
<b>Kristiansand</b>	<p><b>6 Grupper</b></p> <p>Ressursgruppen for: Infrastruktur og byutvikling, Reiseliv, Kompetanse, Innovasjon, Internasjonal handel, og Kultur og næring.(Kristiansand-chamber.no/ressursgrupper)</p>
<b>Ålesund</b>	<p><b>2 Grupper</b></p> <p>Klippfiskgruppen og Fryserigruppen.(Underlagt sekretariatet for næringslivet).(Næringslivets sekretariater, 2012; Jan Rune Hurlen).</p>

Anvendelsen av gruppene blir en metode for administrasjonen til å få tilgang til organisatoriske ressurser hos medlemmene, og oppgavene de jobber mot:



Administrasjonen og gruppene bindes sammen med ansvaret faste prosjektledere har for en eller flere grupper. Gruppeledere er i hovedsak bindeleddet, og som i Stavanger kan de samle alle gruppeledere en til to ganger i året. De daglige oppgavene innebærer for prosjektledere å skrive blant annet referat og sørges for innkalling, med informasjon videreført til administrerende og/eller styret.

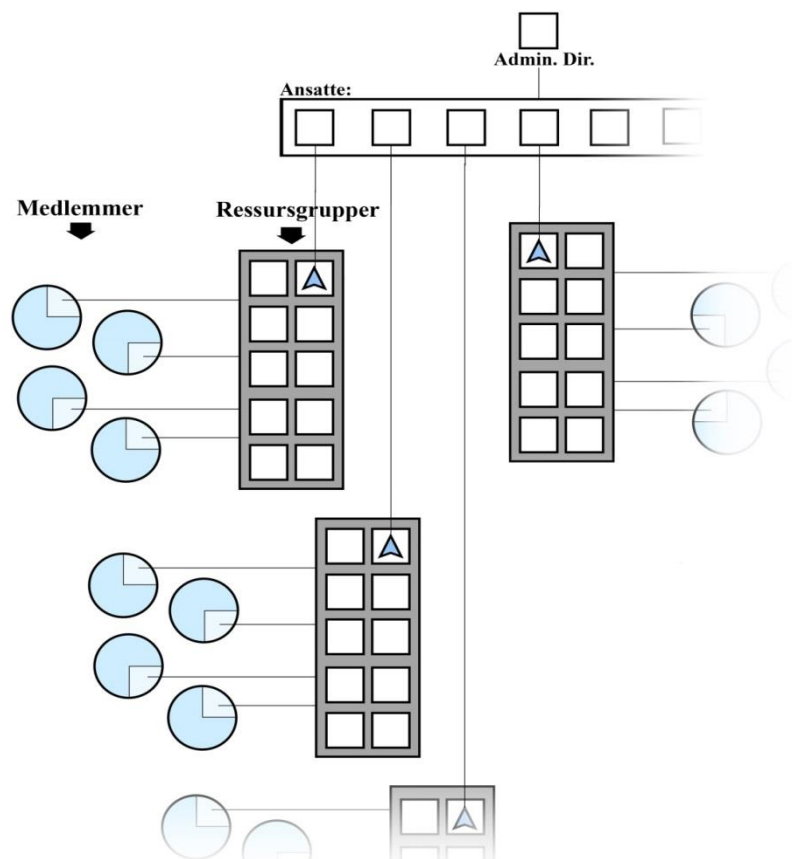
Ressursgruppene kan kategoriseres i næringer, tema, eller geografiske underavdelinger. De geografiske og næringsorienterte er markedsbaserte, i den forstand de forholder seg til et avgrenset geografisk område, eller samler oppgavene relatert til en spesifikk gruppe. De tematiserte er funksjonelt organisert mot et hovedmål.

Gruppene veksler mellom å jobbe med egne initiativ eller innslag fra administrasjonen frivillig, og har dermed en noe løsere, desentralisert kobling mot foreningen. Markedsbasert diversitet gir kapasitet og handlingsrom for næringsforeningen, i forhold til hvilke saker de kan ta på seg og behandle. Det endres ikke på strukturen slik man ville i en organisk organisasjon, men man får flere spesialiserte enheter. Jo flere steder foreningene er tilstede gjennom grupper, jo lettere får de også posisjonert seg.

Utfordringene ressursgruppene har som frivillige ordninger, har derimot vært stille død både i Kristiansand og Stavanger:

“..litt av det jeg kjenner til med ressursgruppene, det er at man er sårbare for hvor mange de er, i forhold til hvor mange som kommer på møtene og prioriterer det. Fordi det skjer jo ting, dette er jo frivillig innsats som kommer i tillegg til jobb og så videre. Så det skjer jo ofte tøffe prioriteringer. Sånn at jeg tror det er veldig ulikt nivå. Det kan godt vær ressursgruppa har saker som gjør at det topper seg og så ligger det rolig ellers. “ – Tidligere styreleder i Stavanger, Sissel Medby.

Sakene eller prosjektene det arbeides med kan variere og tilpasses, enten det er langsiktige samferdselsprosjekt, aksjeselskaper, eller kortere arrangementer, og blir gjerne spesfikke for den gitte oppgaven. Ressursgruppene dekker noe av den innovative og kreative funksjonaliteten i næringsforeningene, og fremmes til å være ideskapende og veiledende enheter(Stavanger næringsforenings årsberetning 2012, s.16) Foreningenes todeling mellom administrasjon og ressursgrupper produserer sammen de tiltakene som påvirker omgivelsene til medlemmenes fordel. Hvordan det foregår blir noe tydeligere om man ser det visuelt:



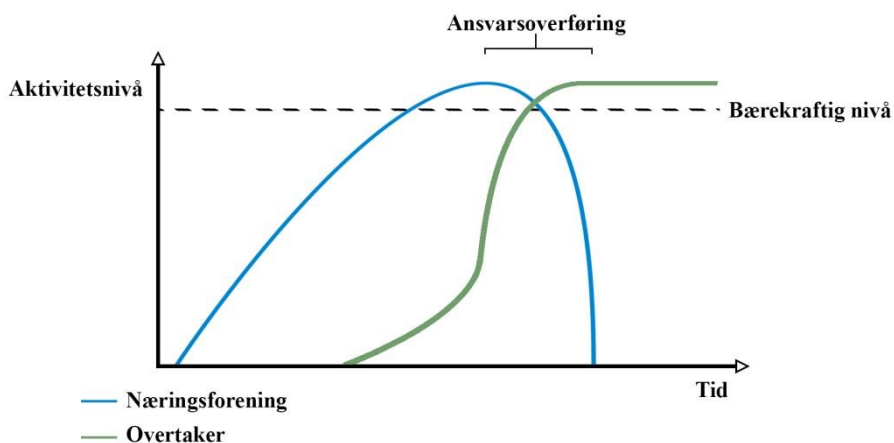
Koordinering av arbeidsprosessen i administrasjonen ligger først og fremst i den hierarkiske ansvaret administrerende har for å følge opp måloppnåelse og progresjon. De ansatte og deres prosjekter følges opp ved tilsyn, som igjen styret vurderer gjennom administrerende. Måloppnåelse settes først. I Kristiansand har det gjerne vært løpende kontakt mellom styreleder og administrerende, når styremøtene gjerne bare har vært rundt fem ganger i året, mens Stavanger tilsvarende har hatt hver måned.

*“..når jeg har fått, i et styre, vedtak på disse ti punktene, så.. blir jo jeg målt på om jeg leverer på de”*. – Admin. Direktør i Kristiansand, Anita Dietrichson.

Arbeidsmetodene som anvendes i næringsforeningene involverer bruken av aksjeselskaper, stiftelser, utvalg, gruppearbeid, til anvendelsen av arenaer i møter, forum, konferanser, messer, kursing, hagefester, og prisutdelinger. Samlebegrepet prosjekt er den vanligste formen å referere til de ulike løsningene. For aksjeselskaper er det ofte hensikten at disse anvendes til å formalisere oppstarten på samferdselsprosjekter de vil ha igjennom, ved at en tilrettelegger administrativt og byråkraitisk forarbeid, engasjerer og forplikter parter til den grad at ansvaret overtas, og gjennomføres av en annen part. Fra gammelt av kunne det være en tjeneste man ønsket kommunen hadde, som kommunikasjonskomiteen i Ålesund. Løsningene nå er som oftest samferdselsinitiativer, som videreføres via både private og offentlige:

De ulike prosjektene har alle ulike variasjoner i hvordan dette løses.

For administrasjonenes ansatte er det også åpenhet for tilpassede løsninger. I Ålesund kommer det også frem hvordan ansatte står relativt fritt i sine stillinger, men får også føringer om det anses nyttig for å få jobben gjort:





*“..vi er som på godt og vondt så er vi jo fire mennesker her, men i hovedsak så er man veldig låst direkte til det man selv jobber med”..” i hovedsak vil jeg påstå at dem, vi jobber rimelig fritt. Men det er klart at, man har jo gjerne lyst å påvirke, og det gjelder jo selvfølgelig styret da, at man har noen føringer som blir gitt. Og det kan være innimellom kanskje detaljerte.” – Admin. Direktør i Ålesund, Kjell Sandli.*

Arbeidet utføres i kontorer hvor man sitter relativt tett. I Stavanger og Ålesund har kontorene glassvegger og står relativt nær hverandre:

*“..vi har kontorer, men det er glassvegger med åpne dører. Så det er jo greit sånn, det ropes jo litt til hverandre og sånn her, men det er veldig sånn uformell tone sånn sett. Men vi har ikke åpne landskap..” – Admin. Direktør i Ålesund, Kjell Sandli.*

I Kristiansand har man åpent landskap, og de ansatte sitter samlet i et rom. Løsningene åpner for gjensidig tilpasning gjennom kontakt og dialog, noe som også kunne observeres både ved intervjuene i Kristiansand og Stavanger. Lokaliseringen av foreningene og deres struktur, har i alle casene vært nesten så sentralt som man kan komme i de respektive bysentrene. Valget tjener tanken om tilgjengelighet og nærhet til de aktørene man deler interesser med.

Ut fra de nevnte trekkene, står styrets beslutningsmyndighet relativt sterkt. Selv om de ansatte står til dels fritt innefor sin oppgaveutførelse, er føringene fra styret kjernen i den sentraliserte maktstrukturen. Styringsmekanismene for å samkjøre organisasjonen håndteres spesielt ved rekrutteringsprosessen, både for styret og ansatte. Ved flere anledninger ble det presisert som viktig for å opprettholde de overordnede ambisjonene for næringsforeningen:

*“..det jeg ser er, jeg tror en ting som vi iallefall vi har og som vi har mye av tror jeg, nesten oss alle sammen, det er visst den der kontakt-egenskapen altså, denne evnen og viljen til å være sammen med andre mennesker i en sånn setting..” – Admin. Direktør i Ålesund Kjell Sandli.*

*“..styret er jo og, alle styreverv inklusive styreleder er jo ulønna verv. Så det er jo ikke noe du blir rik av, og dermed er vi så bak den forstand at hvis du ikke får inn de rette folkene der så skjer det heller ikke noe. Og det er jo sånne klassiske foreningsproblematikk da, at du er avhengig av at det er noen som brenner for det. Og skal de brenne for det så må det være fordi de ser at det er meningsfylt og sånn sett så får du kanskje de styremedlemmene, og de*

ressursgruppene som du igjen fortjener.” – Tidligere Styreleder i Kristiansand, Odd Terje Døvik.

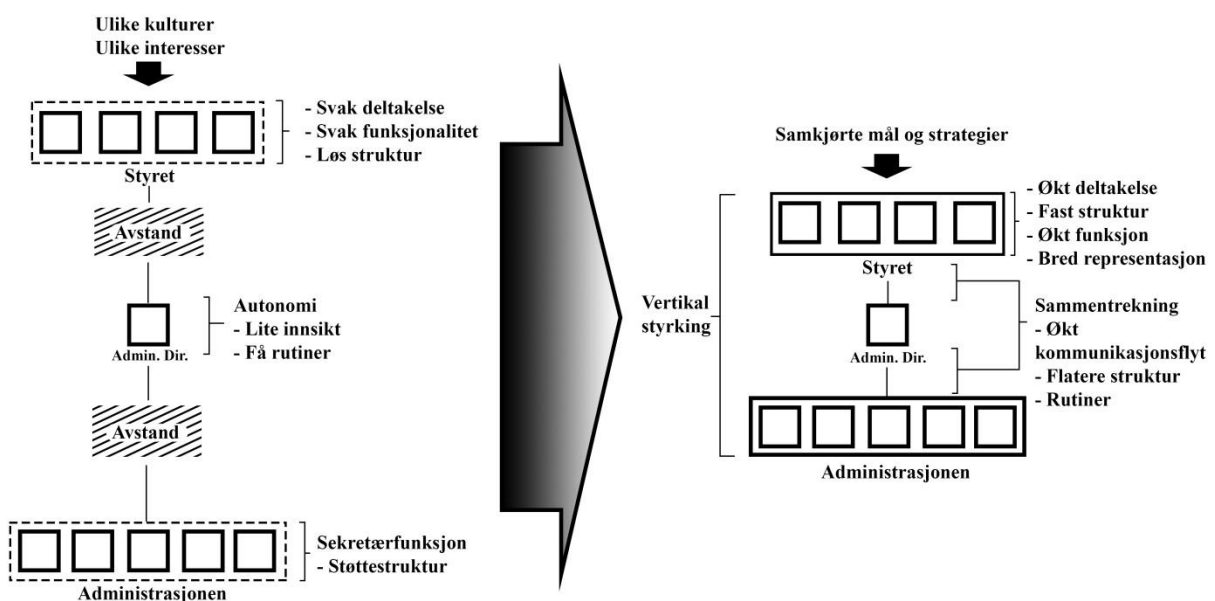
“For det er nok engasjement, kompetanse selvfølgelig. Nettverk er jo, hvis man, jeg sitter i valgkomiteen nå, og det er klart etter, når vi skal finne folk til styret, styreverv, så ser vi etter personer med nettverk og utadventt rolle ja, som er viktig for å få de med.”- Tidligere styreleder i Stavanger, Sissel Medby.

De intervjuede har alle bakgrunn i høyere stillinger, mange med erfaringer innen opprettelse og ledelse av flere foretak. Også bakgrunn i media går igjen om man i tillegg ser utover disse. I Kristiansand har man også anvendt positive incentiver for å fremme innsats innen rekruttering:

“..og vi skal utfordre styret vårt og så å ta og engasjere seg og få nye medlemmer, så sier vi også til de at om du klarer å levere medlemmer skal du, så det, deler vi ut vin til de også, mer enn fem medlemmer så får du ei flaske vin, så det tror vi, det er jo lønnsomt..” – Admin. Direktør Anita Dietrichson.

Styringsmekanismer som sosialisering og fremming av kulturelle verdier kan også ses i arrangementer og konferanser, som det blir sett mer på under kulturekseksjonen.

Tidligere ble det nevnt at Kristiansands målhierarkis orientering mot interne funksjoner,



kunne ha sammenheng med strukturelle utfordringer. Det som kom frem i intervjuene, var et resultat av fusjoneringen når næringsforeningen ble til, løse relasjoner mellom leddene, og svak funksjonalitet i administrasjon og styre. Eldre kulturer og interesser skulle føres sammen i en ny organisasjonsstruktur.

Proessen med å styrke strukturen, rutinene og foreningens innhold, har vært satt i fokus for å kunne sikre seg at fundamentet var på plass, før man gikk tyngre ut igjen i omgivelsene. Med få personer i organisasjonen ble det lettere å lære om uføret gjennom strukturen, man så lett årsakssammenhenger. Antallet ressursgrupper var også vært tegn på dette, hvor en før hadde mange, men som på grunn av svakt mandat og aktivitetsnivå, ble ansett bedre å legge ned, for så å bygges opp igjen sterkere senere. Denne gjenoppbyggingen kan ses ved den nylige opprettelsen av tre nye grupper. Jobben har vært vanskeliggjort av at tidligere administrerende direktører ikke har vært i stilling lenge nok til å gi prosessen en kontinuitet, men som nå altså har kommet mer på plass.

## **Økonomi**

Som ideell organisasjon har næringsforeningene ikke inntjening til utenforstående eiere som hensikt, og anvender inntekter enten til bruk i drift eller prosjektutgifter. I Ålesund er det vedtekter på at gevinster på eiendomssalg ikke skal gå til drift, men videreføres til prosjektene, selv om dette ikke nødvendigvis har blitt fulgt helt ut.

*“Men målet har vært, at du driver en næringsforeningen, driver det rett og slett ved å sørge for at medlemskontigenten dekker lønnskostnader og driftskostnader, husleie og sånn.” – Tidligere admin. Direktør i Stavanger, Jostein Soland.*

Øvrige inntjeninger tjener som slakk som kan brukes til de varierende utgifter ved prosjekter. Mellom hensynet til drift og investeringskostnader, er det fokus på en balanse for å sikre forutsigbarhet. Arrangementet Det norske måltid ble i Stavanger ansett, selv om det gikk i tap, som en investering på regionens vegne ifølge Sissel Medby.

I Kristiansand har man tatt fatt på å få stabilisert økonomien etter tidligere erfaringer, og det poengteres i Ålesund og Stavanger at man har opparbeidet en solid egenkapital. Tiltak for å differensiere inntektsgrunnlaget har også ført Kristiansand til å se på andre løsninger:

*“.. det her vi holder på med nå, disse her partnerene, vi har fått fem, seks partnere nå som som spytter inn en god del penger i året for å ha logoen sin på alt vi gjør av trykksaker for å være sånne støttespillere i særklasse, det er jo, det tror jeg er noe de har snappa opp i Stavanger “..” og det har jo vært et betydelig innskudd til økonomien.” – Tidligere styreleder i Kristiansand, Odd Terje Døvik.*

Inntektene kan fordeles i kontingenter, annonseinntekter i magasiner, møter/kurs/arrangementer, catering, prosjekt/profileringsstøtte, offentlige tilskudd, leieinntekter, undervisning, samarbeidsavtaler, Carnet, og annet. I Stavanger har omsetningen vært på rundt 38 millioner, 7,5 i Kristiansand, og 5,5 i Ålesund.

## **Kultur**

Et underliggende trekk som dukker opp i ambisjonene, og holdningene til omgivelsene, er verdien i å komme overens i størst mulig grad. En side er hvordan man i størst mulig grad skal fremme en vennsapsrelasjon til flest mulige, en annen er hvordan selvbildet oppfattes til å sammenfalle med det øvrige samfunnets fellesgode:

*“..næringslivet, som den beste garantisten for at vi skal opprettholde både lokal og regional velferd. “.. “ ..går det bra i næringslivet så går det bra i samfunnet ellers.” – Admin. Direktør i Ålesund, Kjell Sandli.*

*“Det å være med i styret i næringsforeningen i Stavanger-regionen iallefall, kjenner jeg er nok en dedikert interesse for at regionen skal lykkes, og at regionen skal..ja, næringsforeningen er viktig for regionen. Det jeg tror medlemmene, de som engasjerer seg kjenner på at de er med å bidra i at noe viktig skjer.” - Tidligere styreleder i Stavanger, Sissel Medby.*

Ved å også jobbe mot større, overordnede verdier, tillegges det en normativ tanke om at bidrag og innsikt i dette arbeidet bør ettertraktes.

*“..det vi er ute etter er jo egentlig medlemmer som ser at går det godt for regionen, så går det godt for dem også.” - Admin. Direktør i Ålesund, Kjell Sandli.*

Prosesen for å etablere sannhet og den nødvendige veien fram til målene i organisasjonene, gjør at det brukes artikuleringer rundt det analytiske, innsiktsfulle og ambisjonen om å være i tet.

*“..som leder så skal du se, vær i stand til å se ting. Og i det øyeblikket du ser ting, så må du være i stand til å spørre: er dette i samsvar med det jeg jobber ut ifra?.”* – Tidligere Admin. Direktør Jostein Soland.

Et viktig skillepunkt i menneskesynet, mellom det som anses som positive og negative egenskaper, etableres mellom engasjerte og uengasjerte personer. Enten det er sentrumsforeninger med selvoriente butikker, eller enkeltpersoner som ikke gir en innsats, så legges slike tilsides, til fordel for de som er verdt å investere tid i. Behovet for frivillighet spiller nok også inn her. Er finansielle godtgjørelser viktigere enn å gi et bidrag, har det hensikt å dyrke andre personlige egenskaper, derav formuleringer som at de trenger å ville regionens beste og være utadgående.

I foreningssammenheng har konfliktilinjer, slik de har kommet frem, vist seg innen saksprioritering og forvaltningen av kontigenten. Personalsaker har i de få sammenhenger som er dukket opp, bært preg å være isolerte, som overgangsprosessen i Kristiansand. En fellesnevner er at håndteringen har holdt seg innenfor organisasjonens rammer og struktur. På disse områdene har det vært lite som skiller de ulike foreningene.

Meningsladede holdninger og gjenstander, gis uttrykk for på flere felt, gjennom kulturelle indikatorer, artefakter. Språkbruk, ord og historier har tydelige funksjoner i bruken av foredragsholdere. Populære begreper og metaforer i næringslivet inngår også i selvanskuelsen:

*“For det er jo klart at sekstiseks prosent av verdiskapningen, som er, i vår landsdel, kommer fra Kristiansandsregionen. Så vi er jo allerede i et lokomotiv, og det der lokomotivet, det må vi bare speede opp enda mer.”* – Administrerende direktør i Kristiansand, Anita Dietrichson.

*“..først er det jo fordi foreninga da framstår som slagkraftig og et talerør for alt næringsliv.:”* – Tidligere styreleder i Kristiansand, Odd Terje Døvik.

I Ålesund har man påtatt seg rollen som “Byens våkne øye”(Årsberetning, 2012), og i Stavanger hadde jubileumsboken tittelen “Et fyrtårn for fellesskapet.”( Næss & Gjelsvik, 2011).

Disse spiller tilbake på næringsforeningenes overordnede ambisjoner, både i henhold til hvordan de ønsker selv å være det innsiktsfulle midtpunkt, og hvordan næringslivet sammen kan drives fremover, med deres hjelp. Foredragene spiller inn her, ofte med temaer rundt inspirasjon, innovasjon og resultater, eksempler til etterfølgelse for både forening og medlemmer. Et slikt foredrag var et i desember 2011 i Stavanger om selskapet Apple: *“..hva kan norske bedrifter lære av suksesshistorien Apple? Kom og hør et fengende foredrag om strategi, innovasjon og ledelse.”* (Rosenkilden.no, 2011).

Av fysiske artefakter kan også verdier ses manifestert i foreningslogoene:



Alle visualiserer sammenkoblede deler, symbolske fremstillinger av næringslivaktørene. Stavanger har trekk av nettverkskonfigurasjon, med flere og ulikt dimensjonerte parter samlet. I tillegg har også Ålesund spilt på sine historiske røtter fra handelsforeningens opprettelse i 1847. I Stavanger har man hatt muligheten til å spille på foreningenslokalet, og rosenkildens rike historiske bakgrunn og forankring i bybildet.

Organisasjonsstørrelse og nevnte trekk som har vært nevnt, griper fatt om en integrerende kultur mot medlemmene. Et virkemiddel ledelsen har brukt for å tilrettelegge en samlet kultur, og knytte seg sterkere til medlemmene, er prisutdelinger til bedrifter og individer som har visse prestasjoner. Nyskaperprisen i Ålesund, Kompetansedelingsprisen og årets bedrift i Stavanger, samt prisene i Styreløftet i Kristiansand er slike eksempler. Disse sørger for å kontinuerlig understreke hva som er ønskede, positive verdier i ens kultur. Både ovenfor foreningen selv, og omgivelsene rundt.

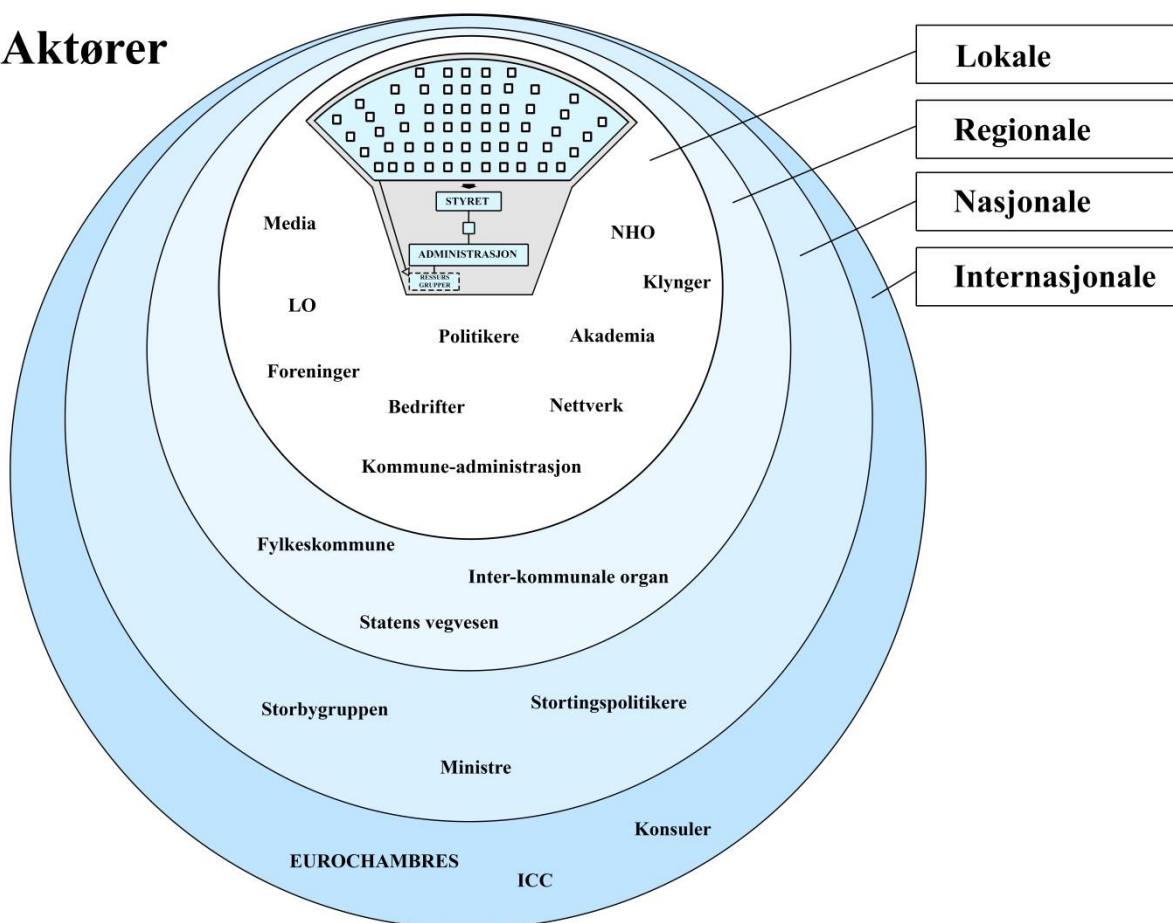
## **Omgivelsene**

Næringsforeningenes nære og innflytelsessterke omgivelser, sentrerer seg rundt de aktørene som er nødvendige for at hovedambisjonene kan gjennomføres. Bedrifter i næringslivet, forvaltningen, og media, er parter som bærer på ressurser og funksjoner foreningene trenger for å utføre oppgaver, og nå sine mål.

## Tekniske omgivelser

Som tekniske omgivelser, har bedriftene som medlem både rolle til å etablere etterspørselen for endringer, og samtidig utgjøre ressursene for å nå endringene. Forvaltningen spiller inn i hvordan utformingen blir, og til hvilken grad tiltak får gjennomslag. Langs denne akse spiller media kontinuerlig en agendasettende kommunikasjonsplattform. At foreningene har markedsbaserte løsninger, samsvarer med de stadig skiftende, dynamiske omgivelsene det opereres i. Skiftende prosjekter og ulike arbeidsmetoder er et logisk mottiltak mot slike omgivelser, fra de mest formaliserte aksjeselskapene, til stiftelser, og arbeidsgrupper. Tilsvarende er partene man samarbeider med mange, ulike, og opererer på mange ulike nivå. Ved å låne Jacobsen & Thorsviks modell av av omgivelsene, og fokusere utelukkende på aktørene, vises noe av dette spennet:

## Aktører



Identifiserbare håndteringsmekanismer mot disse tekniske omgivelsene er streben etter vekst og økende innflytelse. Alle foreningene arbeider spesifikt, målrettet og omfattende mot både

medlemsverving og regional ekspansjon, to sider av samme sak. Vekst har gitt Stavanger evnen til vertikal integrasjon, oppgaver som før var innleid, som regnskap, har blitt innlemmet. Horisontal integrering har flere ganger vært anvendt gjennom fusjonen med andre foreninger og organisasjoner. Out-sourcing, som Stavanger har beveget seg bort fra, er mye anvendt i Ålesund og Kristiansand:

*“..når vi har kjøpt tjenester så er det jo fordi man virkelig har sett at her nytter det ikke å lete lenger, her må vi gjør det skikkelig, sånt at da har man kjøpt tjenester som.. ja, det har på en måte vært avlastning, men det har vært for å rett og slett kjøpe seg kvalitet “ – Admin.*

Direktør i Ålesund, Kjell Sandli.

*“..du vet ikke hvor ofte får du sånne prosjekter og du vet ikke, så istedfor å ha den ressursen internt så har vi valgt på en måte å kjøpe oss fri fra den og de tilfellene, og det tror vi kanskje er litt bedre økonomisk og så gjøre det sånn.” “..da får vi spesialsydd den kompetansen til det prosjektet eller til det vi skal gjøre.” – Admin. Direktør i Kristiansand, Anita Dietrichson.*

Samarbeid har blitt aktivt anvendt i nesten alle sammenhenger, naturlig nok siden mye av arbeidet ligger i akkurat dette. Storbygruppen er et eksempel på hvordan samarbeidet kan strekke seg mellom foreninger på tvers av landet. Tilsvarende benytter man seg av klynger og nettverk for å nå grupperinger i næringslivet.

Styrerepresentasjon er en metode for å sikre seg innflytelse, innsikt, kontakt og relasjoner i ulike sammenhenger. Det finnes innslag av aksjeselskaper som skapes av næringsforeningene for å formalisere prosjekter, samferdselsprosjekter som Krafttak Ryfast AS i Stavanger, Aksla Parkering AS i Ålesund, og det ene, Tallshiprace, i Kristiansand. Tilsvarende er det i Ålesund og Stavanger flere stiftelser, fond og selskaper både i og utenfor egen kontroll, men som alle på en eller annen måte representerer interesser i næringsforeningene. I Kristiansand har man ikke formalisert bruk av styrerepresentasjon:

*“..behovet har ennå ikke vært der, og du har ikke nådd den kritiske massen der dette har vært nødvendig. Men jeg tror ikke det er noen som har noen slags prinsipielle reservasjoner i forhold til å gjøre det sånn, når situasjonen tilsier det.” – Tidligere styreleder i Kristiansand, Odd Terje Døvik.*



## Institusjonelle omgivelser

Institusjonelle forventninger overfor foreningenes virksomhet har man kunnet se langt tilbake i tid. Næringsforeninger ble knyttet til eliter og makt. Gjennomføringen av prosjekter har i tilfeller ført med seg kritikk, enten det er knyttet til selve saken eller næringsforeningens rolle. Et slikt tilfelle var arbeidet med parkeringstunnelen Aksla i Ålesund, og hvordan mediavinklingen for foreningen fremsto åpenbart negativ:

*“..det man som enkelt kan si.. du kan ikke lage omelett uten å knuse egg “..”Og det har gjort at du har fått et sånt image på at det der er et håpløst prosjekt og at det er kapitalkreftene som rår “..” Så det er jo alltid sånne typer diskusjoner som lett kan bli, men det har vi sagt at det, hvis ikke noen diskuterer oss, da har vi ikke gjort mye rart altså.” – Styreleder i Ålesund, Jan Rune Hurlen.*

*“Det å distansere seg litt når det gjelder politikken så tror jeg nok det at foreningen, hvis man skulle sagt det, jeg tror nok det at veldig mange ville oppfatte oss som være litt sånn, hva skal jeg si, tradisjonelt i forhold til at næringslivet tar seg litt høyrevridd, at det er der ting ligger. Uten å gå inn i detaljer på det så har jeg selv ihvertfall en helt annen politisk bakgrunn og sånn. Men jeg ser ikke det som noe, det har faktisk ikke plaga meg et sekund etter at jeg begynte å jobbe her. Jeg føler at det går ann å tenke at vi har felles motiver.” – Admin. Direktør i Ålesund, Kjell Sandli.*

I større sammenhenger har det vært kritikken mot Greater Stavanger og andre næringspolitiske foretak i Stavanger, tidligere nevnt i den historiske bakgrunnen, som har ligget nær næringsforeningens virksomhet:

*“Det er en tradisjon og et press i denne regionen om at man skal bli enige om ting. Mye konfliktstoff blir skjult og opposisjon kneblet. Det fører til at andre krefter får friere spillerom, som eksempelvis næringsliv, utbyggere og personer med kapital som vil noe. De får med seg en ordfører eller et par i formannskapet og så blir det et veldig press for at alle skal bli enige om at sånn skal vi ha det.” – Tora Aasland til NRK(Frafjord, 2014).*

Å gå sterkt ut i Forussaken og kritisere manglende åpenhet, var et bevisst valg for å signalisere en prinsipiell motoffentlighet for omgivelsene. Gjennom intervjuene her har det blitt uttrykt at selv om gnisningene i media skapte noe kritikk, var rekrutteringshoppet i

etterkant en bekreftelse på at det var verdt satsningen. De iverksatte et initiativ på grunnlag av det de mente var riktig, en sosial forpliktelse.

Media har for næringsforeningene en toegget virkning. Når informasjon skal ut om prestasjoner, aktiviteter og prosjekter, er det som regel en ganske ensidig fremstilling. Foreningen kan gå ut, og gjennom mediainnslag påføre det offentlige eller andre aktører institusjonelt press. I Ålesund næringsforening har man i årsberetningene(2012;2013) oversikt over mediaomtale og viktigheten av dette. Blir man involvert i en sak som på forus eller parkeringstunnelen Aksla, kan det fort bli omvendte roller.

Andre positive fremstillinger kan finnes i prosedyrekonformiten har man gitt uttrykk for i Kristiansand, ved å gå ut i KristiansandAvis og presentere moderne løsninger i form av papirløse og inspirerende rom(Sørensen, 2014). Pilotprosjektet viste hvordan det nyeste innen IKT og alternative løsninger er del av næringsforeningens arbeid, og forsøk på å effektivisere driften. Også personellkonformitet har blitt uttrykt i samme lag som ansettelsesprosessen av ny administrerende direktør i Kristiansand(Åsttveit hodejeger, 2012). Stillingsannonsen har artikkelformat, og bruker like mye plass til å formidle næringsforeningens positive egenskaper, som administrerendes nødvendige og omfattende handlekraft. Resultatet blir like mye reklame og deklarasjon som stillingsannonse.

Blant næringsforeningene er det også en sterk driv etter konformitet, og de mest utslagsgivende løsningene. Foruten de sitatene som er trukket frem, kom det kontinuerlig henvisninger til Stavanger, besøk til Stavanger, og løsninger fra Stavanger. Ikke bare har det en praktisk funksjon, men også en signaleffekt om at man ønsker å anvende de siste og beste løsningene selv.

### **Som meta-organisasjoner**

Vurderes næringsforeningene opp mot de grunnleggende kjennetegnene som Ahrne & Brunsson(2008) fremlegger, kan mekanismer trekkes frem. Medlemmene er autonome og frivillige, økonomisk utbytte er ikke hensikten, og de betjener medlemmenes interesser. Selv presenterer gjerne foreningene seg selv som interesseorganisasjoner på næringslivets vegne, og fremstår til å ha et klart budskap overfor omgivelsene. At det i Ålesund har vært

utfordringer ved å bygge opp kjennskap til sin organisasjon og status, er det mer grunn til tro har med å vite at organisasjonen i det hele tatt eksisterer, enn at foreningen ikke klarer å definere seg selv når den først er kjent.

## **Medlemsbasen**

Medlemstallene i Stavanger ligger ved utgangen av 2013 på rundt 1715, Kristiansand 622, og Ålesund 180. At medlemstallene overstiger det som er gjennomsnittet for meta-organisasjoner, kan ses i sammenheng med at næringsforeningene har en relativt stor bredde i sine medlemskapskriterier. Kristiansands vedtekter, som er svært lik Stavanger og Ålesunds vedtekter, fremhever dette:

*“Bedrifter innenfor handel, håndverk, industri, bank, agenter, service- og tjenesteytende næringer. Virksomheter som faller utenfor disse kategoriene, kan søke opptak på særskilt grunnlag og skal godkjennes av styret.”* (Bjerke, 2010).

Det står i motsetning til organisasjoner som har en enkelt næring eller segment. Videre er det vektlegging på et omfang som i størst mulig grad skal bre seg ut i respektive regioner, jo flere som blir rekruttert i randkommuner, jo tyngre representativitet. Håndteringen av en stor medlemsbase har også tendenser til at man har inkorporert geografiske undergrupper som i Stavanger og planlegger i Kristiansand, hvor medlemmer organiseres lokalt i egne ressursgrupper. I motsetning til meta-meta organisasjoner, så er hvert enkelt medlem i de ulike gruppene del av foreningen i Stavanger, og ikke underlagt som en autonom enhet. Løsningen gir lokal forankring uten å gi inntrykk av at man fratrar autonomien eller ivaretar utelukkende interessene fra en storby. Resultatet er en metode som lettere fanger opp medlemmer.

Personlige medlemsskap utgjør en liten andel av totalen. Medlemsutviklingen i Stavanger ved utgangen av 2009 kunne fortelle at de hadde 29 student-medlemmer, 14 personlige medlemmer, og 19 pensjonist-medlemskap (Medlemsutvikling NiS, 2009). Tilsvarende regler for særskilte personlige medlemskap som i Stavanger ses også i Ålesund og Kristiansand. Når det refereres til kontaktpersoner er det representantene som bedriftene registrerer til sine medlemskap. Individuer utgjør i samsvar med teorien en liten faktor, det sentrale er organisasjoner som medlemmer.

Nytteverdien næringsforeningene gir medlemmene i form av meta-organisasjon, forandring av relasjoner med andre, representativ aktør utad, og ivaretagelse av identitet, kan observeres. I Stavanger blir byggebransjen trukket frem som et eksempel på medlemmer som er svært aktive etter å etablere en koordinert innsats, for å endre på hvordan den innbyrdes konkurransen fungerer på tvers av kommunegrenser ifølge Medby. Reiselivsbransjen har tilsvarende ressursgruppe for tilretteleggelse i Kristiansand, og Ålesund klippfiske. Ivaretagelsen av identitet og status binder seg til de enkelte næringene, hvor foreningene gjerne fungerer som tilrettelegger for en arena. Klippfiskakademiet i Ålesund er et slikt prosjekt hvor kunnskapsformidling rundt lokale sjøvarer skal bevisstgjøre samfunnet(årsberetning, 2013).

Det er færre tegn på krav eller press utenfra i omgivelsene, i forhold til deltagelse i næringsforeninger. Med flere ulike bransjer representert er det ikke incentiver for at foreningene skal formidle føringer eller krav fra andre parter, som man ville i en forening bestående av kun en bransje. Utenforstående kan derimot se på dem som tilgang til et marked eller en kommunikasjonsplattform:

*“..vi har kommet nå faktisk i en situasjon hvor andre som ikke er medlemmer lurte på om ikke de kan komme og presentere seg, og snakke om ting på frokostmøte. Og gjør også at ja, det skjer bare hvis de melder seg inn kan du si da.”* – Admin. Direktør i Ålesund, Kjell Sandli.

Å aktivt prøve å rekruttere medlemmer innebærer andre innretninger. Den nevnte bruken av lokale ressursgrupper er et middel foreningene kan bruke til å få potensielle medlemmer til å godta et medlemskap. Attraktiviteten blir et annet middel for å styrke rekrutteringen, samtidig som en kan signalisere aktivitet og progresjon til de som allerede deltar.

*“.. siden jeg kommer fra avis så vil jeg jo at en abonnent, fedrelandsvennen, er fornøyd så lenge innholdet i avisen er noe som tilfredsstillende vedkommende, han vil jo gjerne abonnere fortsatt, men den dagen du ikke finner innholdet interessant, så er du ikke abonnent lenger, det samme gjelder jo medlemskap i en næringsforening..”* – Admin. Direktør i Kristiansand, Anita Dietrichson.

Bilaget om “Et samlet Sunnmøre”(2013) næringsforeningen i Ålesund sendte ut i anledning sin reprofilerings, omfattende innslag fra daværende Nærings- og handelsminister Trond Giske, Sunnmøre Regionråd, fylkeskommunen, Høgskolen i Ålesund, sentrale aktører i næringslivet, utsagn og intervju med medlemmene om medlemskapet, og innslag fra andre

regionale næringsforeninger. Fremvisningen av prosjekter og aktiviteter var også med på å vise foreningens meritter. Det signaliserer til omgivelsene og potensielle medlemmer at de råder over kontakter, har handlekraft, og ambisjoner. Den samme funksjonen har magasinene Rosenkilden i Stavanger, og SPENN i Kristiansand.

KATEGORI	ANTALL ÅRSVERK	ANTALL STEMMEBERETTIGEDE	MEDLEMSKAP (EKS. MVA)*
Bedrift	1 - 10	1	kr. 3.200,-
Bedrift	11 - 50	2	kr. 6.200,-
Bedrift	51 - 100	4	kr. 12.500,-
Bedrift	101 - 200	7	kr. 20.800,-
Bedrift	201 - 300	8	kr. 30.700,-
Bedrift	over 300	9	kr. 34.400,-

Firmaer som består av hovedforetak og filialer regnes etter samlet antall ansatte innen regionen.

Pensjonist/student: kr. 300,-

Gjelder personer som er knyttet til næringslivet eller andre som styret antar kan tilføre foreningen impulser av betydning. Disse har ingen stemmerett.

\* Prisene gjelder kontingent og serviceavgift 2012 (kontingentandel er kr. 400,- avg. fritt.).

\*(SPENN, oktober 2013, s43.)

Kostnadene som bedriftene må betale i kontingent er delte opp i antall årsverk i alle foreningene, og gir et proporsjonalt tildelt antall stemmeberettigede. Kontingenten har blitt lite nevnt i som problematisk høy (medlemsundersøkelse NiS, 2014), men har kommet opp i Kristiansand tidligere ved forhøyning i generalforsamlinger ifølge Dietrichson.

Oppfatningen hennes er at medlemmer sier opp medlemskapet sitt henger sammen med kontingenter og dårlig økonomi:

*“..det er visse bransjer som har slitt, økonomisk. Når de er inne i byggebransjen, er jo inne i en periode. Det er noen veiselskap som ikke har den der veiutbygginga lenger. Når det butter litt imot så er kanskje det første som de kutter, det er kanskje medlemskapet til næringsforeningen, selv om.. ikke sant, de er jo i en situasjon hvor de må kutte kostnader og da er det mest sannsynlig medlemskap og så er det markedsføring generelt som de sier vi har ikke anledning til å gjøre det..”*

I praksis foregår rekruttering gjerne med ulike skriv, og oppfordring til medlemmer om å verve, som i Kristiansand belønnes ifølge Dietrichson med annonser i magasinet. Ellers går man ut til bedriftene:

*“..når vi skal kapre medlemmer og sånt så liker vi å besøke medlemmene og ikke kalle dem inn til oss. Fordi vi synes det er et poeng å se hvordan medlemmene også har det, og vise den respekten og komme på besøk.”* – Admin. Direktør i Ålesund, Kjell Sandli.

Et målrettet forsøk gjøres også mot de segmentene som trenger flere flere medlemmer, hvilket igjen viser innsatsen som legges i å få en bred representasjon.

*“..når jeg skal skaffe fem nye, eller jobbe for å skaffe fem nye, er det ut ifra at vi har segmentert medlemmene og sagt at det er viktig å få noen nye medlemmer i det og det segmentet “..”.for det vi har jo gjort er en analyse av medlemsmassen vår..”* – Admin. Dirketør i Kristiansand Anita Dietrichson

Problematikken med at større bedrifter potensielt kan holde seg utenfor på grunn av egne ressurser, har det ikke vært tegn til, snarere så fremholdes det at det gjerne er disse som er ivrigst på å bidra. Det eneste konkrete eksempelet som kom frem i forhold til å ikke delta var Universitetet i Agder, hvor man mente at en som statlig foretak ikke kunne delta i interesser, som igjen ble bestridet av foreningen, siden resten av landets universiteter hadde medlemskap.

*“Men det har de etterhvert skjønt at faktisk næringsforeningen, det er en arena der UiA hører hjemme, så nå er de medlem.”* – Tidligere styreleder Odd Terje Døvik.

Flertallet av medlemsmassene i stavanger har vært 1-30 ansatte(medlemsundersøkelse NiS, 2014) og i Kristiansand 1-10(årsberetning, 2013). Som styrets beretning 2013 i Kristiansand kunne fortelle så er den største kontingentinntekten et resultat av de små bedriftene.

Å hente inn hjørnesteinsbedrifter har blitt dratt frem først i nesten alle intervjuer, og tanken bak er alltid signaleffekten:

*“..jeg har brukt mye tid på å få på plass er jo det som er, jeg kaller hjørnesteinsbedrifter, stakeholders i regionen. Det er jo det som er viktig for oss. Det at vi kan vise til at de er store og viktige bedriftene er medlem, det drar med seg veldig mye av de andre.”* – Styreleder i Ålesund Jan Rune Hurlen.

Med mange arbeidsplasser, som Dietrichson også poengterer, blir de også viktige i høringsuttalelser. Med makt overfor det offentlige som skatteyter, og god reklame innen rekruttering, dekker de to viktige funksjoner for næringsforeningene.

Når foreningen i Stavanger skal beskrive seg selv på nettsidene, er den første setningen som brukes en henvisning til at de er den største i landet. Kristiansand skriver selv først at de er blant landets største. Poengteringen går igjen i magasinene og i andre skriv. Som en av de få antydningene til suksess, er det en klar bevissthet rundt dette.

*“..hvis du over tid leverer kvalitet, og fremstår som et troverdig talerør for en såpass stor gruppe av byens næringsliv, så er det ingen politikere eller byråkrater så dumme at de ikke hører på deg. Og de hører på oss, det vet jeg de gjør.”* – Tidligere styreleder i Kristiansand, Odd Terje Døvik.

Opprettelsen av foreningene i Stavanger og Kristiansand innebar fusjoner med flere foreninger, som har lagt veien videre for å bygge videre på enerådige regionale næringslivsorganisasjoner. En monopolsituasjon på det arbeidet som gjøres med og for bedriftsmedlemmer resulterer at utenforstående enten må delta der, eller ikke i det hele.

## **Identitet**

For medlemmenes del er det få indikasjoner på at det uttrykkes eller konstrueres noen spesifikk identitet som deles innbyrdes blant medlemmene. Variasjonen i medlemsbasen gjør slik utvikling vanskelig. Den sterkeste fellesnevneren er næringsliv, som er et vagt fundament. Videre er også flesteparten av medlemmene forholdsvis løst koblet til næringsforeningene. Aktiv deltakelse er som oftest gjennom ressursgrupper, som igjen vil være en samling fra egen næring, om man er bedrift. Den samme fragmenteringen spiller inn på vanskelighetene ved å velge mål som i størst mulig grad dekker medlemsbasen.

Om det finnes et medium der identiteter presenteres i begge sammenhenger, så må det være magasinene i Kristiansand, SPENN, og i Stavanger, Rosenkilden. Her kan den enkelte bedrift i ulike sammenhenger presentere seg selv i reklame eller artikler, innenfor rammene av næringsforeningene. Det signaliserer for kundene at de er del av foreningen, og for foreningen hvem som er medlemmer, en gjensidig fordelaktig ordning.

## Maktrelasjon

Maktrelasjonen mellom næringsforeningene og medlemmer er tydeligst påvirket av ressurskontroll. Foreningen forvalter en økonomi på vegne av sine medlemmer. Hvordan jobben utføres setter dem dermed i en utsatt og avhengig posisjon. Snakker man om avhengighet så trenger foreningen både medlemsinnsatsen og medlemmenes organisatoriske ressurs. Om generalforsamlinger kunne det sies:

*“..det har jo vært tidligere, så har det jo vært litt sånn innspill, og litt sånn krancling, holdt jeg på og si, og litt konflikter, på noen av de. Det har vært noe med, det kan være alt fra kontigenten, forhøyelser, økonomi og sånt, og medlemmer som har vært veldig tydelige og høylidte på at de ikke har vært fornøyd. Det har ikke vært noe på det i fjor, og det har ikke vært noe på det i år.”* – Admin. Dirktør i Kristiansand, Anita Dietrichson.

*“..næringsforeningen skal jo jobbe, det er jo en medlemsstyrt bedrift, man skal jo jobbe for medlemmene som sådan.”* – Tidligere styreleder Sissel Medby.

Overfor medlemmene er altså foreningen selv i liten stand til å påta seg hierarkisk autoritet. Næringsforeningene ender opp med en svak og operativ funksjon for medlemmene, som sammen med bred representasjon i medlemsbasen, sørger for at det ikke er noe hensikt med regler og standardisering mellom medlemmene. Ahrne & Brunssons fremheving av regler og standardisering kan kobles til særinteresseorganisasjoner innen svensk industri, som de i stor grad har brukt som datagrunnlag.

Legitimiteten i demokratisk avstemning til styret, på måten stemmeberettigede fordeles etter årsverk, ligger i å få annerkjent sine bidrag og interesser. Noe som allikevel ikke nødvendigvis fører til deltakelse ved avstemninger.

*“..seks hundre medlemmer, det er ganske betydelig, men det var førti som kom på årsmøtet “..”Det betyr jo igjen at hvis det var noen som bestemte seg for å kuppe et eller annet så var ikke det noe vanskelig. På et par tre av de store bedriftene her er det mange stemmer på generalforsamlinga, så kan du kuppe hele dritten. Det forteller et eller annet. Og jeg er ikke sikker på om det plager de nok “* – Tidligere styreleder i Kristiansand, Odd Terje Døvik.



Åpenhet i prosjektene, presentering av resultatene på generalforsamlinger, og medlemmenes kapasitet kan tenkes å være uavhengige variabler til at det ikke blir større oppmøte.

Påføring av regler overfor medlemmene har man ikke utover vedtektene og de føringer som gis til ressursgruppene:

*“..vi hadde noen eksempler på at de her ressursgruppene begynte å springe rundt på egenhånd, og uttale seg på vegne av næringsforeningen “..”Så da måtte vi gå inn og så lage noen retningslinjer for disse ressursgruppene “..”Og dermed ble det veldig tydelig understreket at i det øyeblikket de hadde noe et eller annet de ønsket å gå ut med, så skulle alltid det gå via administrerende.”* – Tidligere styreleder i Kristiansand, Odd Terje Døvik.

Det har altså vært i ledd av å sentralisere mer overfor gruppene, og samordne profilen utad at slike tiltak har fremkommet.

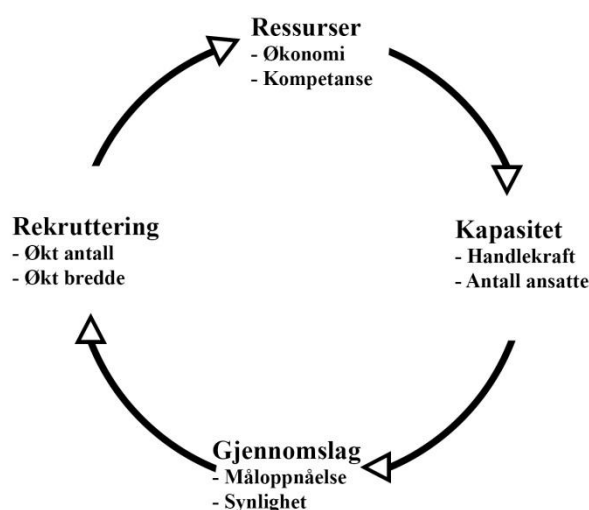
Meta-organisasjonsteoriens vektleggelse på konflikten mellom de største og mindre medlemmene, har en kunnet se konturene av i medlemsundersøkelsen i Stavanger(2014). Hvor det etterspørres i enkelte kommentarer, at små og mellomstore bedrifter burde få flere relevante tilbud. Andre kommentarer mener de store i oljebransjen tar opp for mye av fokuset. Statistikken forøvrig viser at det er mye tilfredshet med arbeidet foreningen fører. Spesifikke tiltak for å besvare slike hensyn har vært arrangert i både Stavanger og Kristiansand med SMB-dagen(rosenkilden.no 2012; kristiansand.no 2010), samlinger for å diskutere problematikk som berører små- og mellomstore bedrifter.

*“..for de små og mellomstore er det jo dette å ha stor grad av aktivitet og hyppighet og god kvalitet avgjørende.. det er noe av det de synes er viktigst, mens de litt større kanskje synes dette med den(red: holder hendene ut, mtp større bilde) type jobbing er viktigere.”* – Admin. Direktør i Kristiansand, Anita Dietrichson.

Kapasiteten til næringsforeningene til å iverksette endringer i møte med skiftende omstendigheter, har vært påvirket av organisasjonsstørrelse. De interne endringene som ble gjort i Kristiansand var ikke spesielt utsatt for manglende samkjøring, når konsekvensene oppsto så nært. Det er få personer å forholde seg til i selve foreningen, og for medlemmene fanges utslag på årsrapportene opp. Medlemsutviklingen i Stavanger(Medlemsutvikling 2006;2012), Kristiansand(Styrets beretning 2013) og Ålesund(Mail, Viddal, 2014) viser stabil

utvikling, og følges av ellers få forrykninger i det man kan kalle trusler mot eksistensgrunnlaget. For næringsforeningene drar man fordel av vedvarende direkte møtevirksomhet, med både sine medlemmer, og representanter fra omgivelsene, som igjen styrker kommunikasjon, relasjoner og nettverk. Dette kan trekkes inn som en koordinerende ressurs ved håndtering av fremtidige endringer.

På spørsmål til informantene om hva de anså som den største trusselen mot næringsforeningene, så var alle svarene knyttet til stillstand, og svikt i evnen til å kunne være en høringspart hos det offentlige. Bevegelse og vekst fremfor død. Slikt sett blir regional ekspansjon med økt rekruttering en av drivkreftene som holder vekstsyklusen igang, og næringsforeningene i live.



### **Internasjonale trekk**

Foreningenes handlingsrom strekker seg også utover de umiddelbart nære omgivelsene. Stavanger har holdt årskonferansen til EUROCHAMBRES i 2005, men utover dette fremstår internasjonale relasjoner mer på sidelinjen.

*“Ah, det internasjonale det vet jeg ikke hvor mye, det kan vel spille litt rolle den handelskammervirksomheten”* – Tidligere styreleder i Kristiansand, Odd Terje Døvik.

Stavangers noe større engasjement nevnes som oftest i relasjon til oljeindustrien, men involverte også andre næringer i sine utenlandsreiser:

*“Når du reiser til utlandet ja, så er det fordi vi vil ha et innpass i et business til business system. Det var jo sånne møter vi hadde. Og det gjelder jo alle. Det er jo bare å åpne for internasjonalisering, så det er helt generelt. Vi hadde med oss alt i fra iskremprodusenter til oljeselskap BP og banker. Det var to hundre og femti stykker i nitten fem og nitti med i Aberdeen for eksempel. Kjempeopplegg, noe av det kjekkeste jeg har vært med på. Og så kom skottene tilbake her, og så var vi tilbake der.”* – Tidligere admin. Direktør i Stavanger, Jostein Soland.

I Ålesund kan det fra Jan Rune Hurlen fortelles om samarbeid med blant annet den Østerriske konsulen til høsten 2014. Utvekslingsturer har blitt gjort i Kina, og klippfiskgruppa var nede i Brasil. I Kristiansand har man hatt fokus på internasjonale relasjoner og et ambassadebesøk fra Indonesia(styrets beretning 2013). Foreningene benytter muligheten til å tilby en tjeneste de har sett har vært ønsket. I prosessen får de ved enkle midler presentert seg selv tydelig som et handlekraftig mellomledd, og posisjonert seg blant deltakerene. Lokal forankring for utenlandske bedrifter i Norge, og visa verca, har altså vært en av de mer omfattende initiativene internasjonalt.

## **Som nettverk**

Nettverkselementet i næringsforeningene har flere sider til seg, både som formell og uformell arena. I formelle arrangementer og sammenkomster så operer man innenfor det man kan kalle regulerte rammer, som har gjenklang i Ahrne&Brunssons differensiering mellom nettverk og meta-organisasjoner. I næringsforeninger har man derimot også innslag av uformelle sider i arrangementene, eller helt uformelle eventer.

*“Men det er klart det at hvis det er ett medlem som har en veldig sterk mening på et årsmøte så, så må du da og sjekke av, hvor utbredt den meningen er. Det er jo ikke sånn at en person kan ta over båten og plutselig snu hele skuta. Men det er jo en arena da. Men min erfaring er at det er nok det at det er de uformelle møteplassene er vel så viktige som den formelle, altså årsmøte er den formelle. Så fredagslunsjer og ulike arrangementer året igjennom er nok like viktige for åsså ta medlemsmassen på pulsen. Så tror jeg, eller jeg vet at det er veldig veldig*

*mange medlemmer som snakker med organisasjonen ofte. Og administrasjonen er ute blant medlemmene.” - Tidligere styreleder i Kristiansand, Odd Terje Døvik.*

Med blant annet magasinene og andre skriv har foreningene muligheten til å sette seg i en sentral posisjon for informasjonsformidling. Ved de uformelle møtene samler de medlemmene innenfor en arena hvor alle kanaler er åpne og tilgjengelige, uten regulering. De uformelle nettverkene er en bevisst del av det næringsforeningene tilrettelegger for, og kan tolkes til å være part av det de legger i begrepet nettverk, når de reklamerer for dette. Som det er også viktig å huske, deltar gjerne personer fra det offentlige og andre utenforstående, enten som medlem eller deltager.

*“..så skal folk gå der for de vet iløpet av den kvelden, hvis de er litt aktive så kan de få snakke med masse folk. Så de måtte bruke uker, dager og måneder på hvis de skulle gjør det på den vanlige måten. Så iløpet av en kveld der nede så får du snakke med både konkurrenten og kunden, og ditt og datt, så det er.. det funker jo altså. Og det er jo ofte det det handler om, du lager noen arena som sagt der du bringer folk sammen, og når folk opplever at de har igjen for å gå der så blir det populært.” Tidligere styreleder i Kristiansand, Odd Terje Døvik.*

*“..femogtyve prosent av arbeidet mitt er jo nesten sånn nettverkspleie og dialog, altså spille inn ting, være litt i beslutningsverdenen.” – Admin. Direktør i Ålesund, Kjell Sandli.*

Så en har to ulike nettverksfunksjoner, etter hvor og når man befinner seg relativt til næringsforeningen. Som talerør for medlemmene sine har foreningen den såkalte kosmopolittrollen, der informasjon utveksles med omgivelsene på basis av et mandat, som gjerne vil være når man går ut i media for å fane saker. En annen viktig og sentral rolle er den i forbindelsesposisjon mellom det offentlige og næringslivet. Når næringsforeninger arbeider for å innhente en stilling som en fast høringspart på vegne av sine medlemmer, så er det et slikt tilfelle.

## **Maktbaser**

Enkelt maktbaser gir handlingsrom inn i næringsforeningene, andre ut mot omgivelsene. De midlene som er nødvendige for at prosjekter fullføres, at kommunen og politikere hører etter, og at man fremstår med legitimitet, har på mange felt felles at informasjon og kunnskap blir

en døråpner. Besittelsen av fagkunnskap hentet ut fra medlemmene er med på å gi gjennomslag der man ellers ikke ville hatt muligheter.

*“..så vet jeg at det er verdensmestere på verdensmestere rundt meg, de vil jeg snakke med, hvis jeg vil videre. Og det er sånn du må drive. Respektere kompetanse, respekt for kunnskap er kjernen i alt dette her. Da kan du bli god.”* – Tidligere admin. Direktør i Stavanger, Jostein Soland.

Til en grad har de også kontroll over visse sosiale belønningssmidler, ettersom man ikke er satt til å ha inntekt som formål. Prisutdelinger til bedrifter og personer tjener som et statusgivende middel, med den nytte at det både gir foreningen mulighet til å styre fokuset, og knytte medlemmene nærmere til seg.

Uten tvangsmidler tjener allianser og nettverk som en kilde til ressurser. På den ene siden har man ressursgrupper som overfører ressurser internt til eksternt bruk. På den andre har man de faktiske nettverk og klynger og andre partnere som er del av foreningenes ulike samarbeid. I Ålesund har eksempelvis den maritime klyngen NCE vært med på finansieringen av den internasjonale skolen(aalsund-chamber.no, 2014), et av næringsforeningens prosjekter.

Innpass i de ulike samarbeidsorgan, enten de er interkommunale eller private, gir tilgang til arenaer der beslutningstakere samles. Også foreningenes egne arrangementer tilrettelegger for dette. Denne tilgangen i kombinasjon med media, gir innpass hos, og til dels kontroll over muligheten til å sette agendaen i omgivelsene. Påvirker man agendaen, påvirker man utviklingen. Næringsforeningenes avhengighet til omgivelsene kan i den sammenheng tre frem:

*“..så prøvde vi å reise en debatt om vestre havna, den døde hen. Jeg tror ikke det var på grunn av næringsforeningen. Der kastet vi fram, kastet opp en ball, og forsøkte å legge til rette for en debatt, men den var det ingen som tok. Og igjen så, altså næringsforeningen kan ikke alene drive med byutvikling. Så når verken politiske miljøer eller andre syntes å være interessert i det, så ville jo det blitt tungt for næringsforeningen.”* – Tidligere styreleder i Kristiansand, Odd Terje Døvik.

Media kan også brukes argumentativt, på basis av næringslivet man representerer, til å fortolke saker eller temaer mot et spesifikt perspektiv. Når næringsforeningen i Kristiansand

gikk ut mot UiAs fusjon med Høgskolen i Telemark, var dette for å presentere en tolkning som anså det negativt for næringslivet(Uleberg, 2014.)

Evnen til å profilere seg knytter seg gjerne til de individuelle personene, hovedsaklig administrerende direktører, som går ut i media jevnlig for å fronte saker. Sosiale ferdigheter kommer inn som etterspurte egenskaper. Et slikt tilfelle som peker seg ut er Jostein Soland i Stavanger, som over lang fartstid har vært mye ute i media. I Aftenbladet anvendes beskrivelser som:

*“Mannen som er et verbalt fyrverkeri når han blir engasjert “..”Jostein Soland er vant til å bruke stemmen, ikke først og fremst for å heie på andre, men for å få frem sitt eget budskap. Han har evnen til å begeistre og skape entusiasme.”..” Når Soland taler, lytter tilhørerne. Han er både visjonsbærer og samfunnsbygger og har regionens ve og vel og de beste resultater for fellesskapet som sin ledestjerne. Han er samlende, men også kontroversiell i enkelte saker. Derfor kan hans meninger falle noen tungt for brystet.” (Fosse, 2011).*

## **Politisk innflytelse**

Som interesseorganisasjon jobbes det gjennom ulike kanaler for å bearbeide den offentlige part. Det inngås personlig kontakt med myndighetene, fra kommune og opp til stat. Næringsforeningenes aktiviteter involverer også prosjekter, arrangementer og interaksjon som kontinuerlig enten direkte eller indirekte involverer det offentlige. Media blir en naturlig del av den prosessen.

Allerede har det blitt nevnt hvordan deltagelse i høringsordningen og utvalg har vært et viktig verktøy. Å påvirke utfallet før et vedtak er gjort blir åpenbart prioritert. Spor etter slik aktivitet finner man i tilfeller som Planprogram for ny senterstruktur fra fylkeskommunen i Møre og romsdal(M&R fylkeskommune,2013), eller referat fra byggebransjens arbeid med plansaker i Sandnes(Rådmann, sandnes kommune, 2010), og Kristiansand næringsforenings innspill til kommunens strategiske næringsplan(SPENN,april/mai, s.14-19, 2014).

Personlig deltakelse har en hatt med statsråder som Magnhild Meltveit Kleppa på SMB-dagen 2010 i Kristiansand(SMB-dagen.no, 2010). I Stavanger er næringsforeningen med på å arrangere Solamøtet, som i 2014 trakk til seg statsminister Erna Solberg, og statsrådene Ketil Solvik-Olsen, Bente Høie og Solveig Horne(NTB, 2014). Som nevnt i

strategidokument(2013) og årsberetning(2013) har Kristiansand, Ålesund og Stavanger alle befestet en målsetning om å bearbeide sine interesser mot stortinget og sentrale politikere.

*“Regionen trenger en sterk stemme. Dette er en posisjon vi ønsker å ta og som vi vil gjøre oss fortjent til. En konkret strategi er at vi ønsker å bidra til at Mørebenken på Stortinget får en nasjonal posisjon med handlekraft og gjennomføringsevne. Dette vil vi prioritere i 2014.”* (Ålesund NFs årsberetning 2013, s.3).

I november 2013 har man eksempel på et møte mellom næringsforeningen i Kristiansand og Sørlandsbenken på stortinget. Å blir kjent med hverandre og diskutere landsdelens utfordringer var på timeplanen, med et videre ønske om to til tre møter i året. Beskrivelse av forløpet, med bilder på nettsidene, viser et preg av åpenhet rundt denne prosessen(Sunde, 2013).

Hovedandelen av den lobbyvirksomhet som foregår med nasjonale politikere later til å foregå lokalt, enten direkte i møte eller gjennom ulike arrangementer.

Befatning med politikere og det offentlige kan også legge opp til en interesse for individer med bakgrunn og kjennskap i disse prosessene. Administrerende direktør i Ålesund, Kjell Sandli har bakgrunn i blant annet tre ulike kommuner, med planlegging, administrasjon og økonomistyring. Tidligere administrerende er nåværende ordfører i Ålesund, Bjørn Tømmerdal. Erfaringen sies også å være bakgrunnen for Sandlis inntreden:

*“.. alle tre kommuner jeg har vært i så har jeg vært næringsansvarlig, og det var egentlig det som var grunn, broen over til denne stillingen. Men jeg har egentlig vært og sittet med kommunal leder, kommunal planlegging, kommunal næringsutvikling, økonomistyring.”*

Det samme ser vi også i Kristiansands styre:

*“..et annet styremedlem som var nytt nå, han kom ifra, han er tidligere ordfører her i byen, jobber på universitet, på UiA, og har altså både den offentlige og den akademiske bakgrunnen, sånn at han også er et viktig bidrag i forbindelse med det..” “.. og du kan si nå når vi har såpass mye med det offentlige å gjøre så er jo det viktig at vi har gode rådgivere på det planet der..”* – Admin. Direktør i Kristiansand, Anita Dietrichson.

Personaloverganger har en da her begge veier. Tilsvarende er det opprettet faste møter for direkte kontakt:

*“..så tok vi kontakt med ordfører og rådmannen i Ålesund, og det resulterte i at vi har, faktisk har faste månedlige møter mellom næringsforeningen og deretter jeg som styreleder og administrerende møter rådmannen og ordfører en gang i måneden to timer. Noe som er særdeles nyttig i forhold til det å oppdatere hverandre på politiske og næringspolitiske ting “..” det er bare en sånn uformell plass, der vi tar med oss saker våre medlemmer spiller inn og de har med seg saker som er viktig politisk å få belyst i forhold til det. Det har blitt en veldig nyttig og fin møteplass.” – Styreleder i Ålesund, Jan Rune Hurlen.*

I Ålesund har man allikevel distansert seg fra å gjøre kommunene som del av selve foreningen, i motsetning til Kristiansand og Stavanger som åpner for offentlige institusjoner og forvaltningsorgans deltakelse, uten stemmerett.

Et annet interessant trekk er at rollen og nettverket som enkelte hadde i sin tid hos næringsforeningen, blir anvendt videre på mer uformell basis i ettertid:

*“..altså jeg har noen sånne småting som henger litt igjen fra den tida jeg var styreleder, så er det da noen aktører som spør meg om jeg kan være med å trekke litt i trådene. Senest nå for noen par uker siden hadde vi møter nede på rådhuset med teknisk direktør og ordfører, og rådmann, og da var det havna det handla om. Og det er ikke fordi jeg sitter her oppe eller fordi jeg er så genial, men det er fordi de vet at dette var noe av det jeg jobba med når jeg satt som styreleder, så vet de at næringsforeninga fortsatt er en aktør..” – Tidligere styreleder i Kristiansand, Odd Terje Døvik.*

Slikt kontakt på uformell basis på tvers av formelle roller og posisjoner, kan gi assosiasjoner med oppfatningene fra gammelt av om bakromsmøter. Inntrykket av innesluttede gutteklubber er et sett med begreper som kan ses igjen flere steder, og ikke bare i Tora Aaslands kritikk av lokalpolitisk samrøre med næringslivet.

*“Opplever du at makten i regionen er konsentrert på relativt få hender?”*

*– Det kan av og til virke sånn. Jeg har en følelse av at der er noen gutteklubber – som også består av kvinner – i dette fylket som avgjør ganske mye. De er ikke alltid sammenfallende med de politisk valgte. Det er farlig for demokratiet om det blir for*



*få beslutningstakere og at ting blir avgjort utenfor offentlighetens søkelys, sier Aasland.”*

(NRK.no, 2014)

I samme fylke har næringsforeningen i Stavanger også innspill fra medlemmene om at det er et preg av å være “gubbete”, “gamle gutteklubber”, “virker og fremstår som ‘gutteklubben’ grei ;)”. I henhold til oljebransjen sies det i et innslag at man misliker en økende grad av å operere i lukkede prosesser, og at det legges merke til (Medlemsundersøkelse NiS, 2014). Disse er få innslag, noen med en konstruktiv og ironisk tone, men samtidig viser det et trekk av underliggende holdninger i samfunnet. I Ålesund ble det reagert på at lokalavisen ikke fikk delta i ordfører, og tidligere administrerende i næringsforeningen, Bjørn Tømmerdals møte om trafikksituasjonen i byen. Blant deltakerene var også næringsforeningen selv (Helgesen, 2013). Ingen beskyldninger ble gitt i forhold til hvem som var der, men det tjener som et eksempel på hvordan næringsforeningene i sin virksomhet kan ende med å få reaksjoner og mistenksomhet rettet mot seg. Samme kime til mistenksomhet til lukkede ordninger hadde man i Fædrelandsvennen i artikkelen om “klubben” i Kristiansand, en eksklusiv forening for spesielt privilegerte. Med skjulte medlemslister, lukkede dører, og tunge krav til medlemskap trekker de oppmerksomhet (Ankersen, 2014). I tillegg til å ha iallefall et medlem der ifølge Døvik, har næringsforeningen arrangementer i lokalene.

*“..så har de noen signaturarrangementer, de har dette styreløftet, som de kaller det, der de går og kårer årets styreleder, da er vi på klubben, da er det gjerne hundre, hundre og tyve mennesker.”* – Tidligere styreleder i Kristiansand, Odd Terje Døvik.

Et poeng som kan diskuteres er til hvilken grad det skulle være nødvendig for en forening å engasjere seg i slike ordninger, når de uansett relativt åpent og organisert treffer store deler av de nødvendige aktørene formelt og uformelt i egne møter og arrangementer.

Med bevissthet om slike inntrykk i omgivelsene og internt, er det kanskje heller ikke så rart at en ser spesifikke tiltak og arrangementer med fokus spesifikt på kvinner i alle foreningene.

*“.. så er det jo selvfølgelig den kjønnsbalansen, så viktig at, at vi har både kvinner og menn..”*  
– Admin. Direktør i Kristiansand, Anita Dietrichson.

Ålesund har Damene først, en arena av og for kvinner (Årsberetning, 2013). Stavanger har to ganger i året Kvinneplassen (rosenkilden.no, Kvinneplassen, 2014), og i Kristiansand har en

også prisutdeling for årets kvinnelig leder på Sørlandet(Årsberetning, 2013). I styret i Stavanger er det seks menn mot tre kvinner(rosenkilden.no, “styret i næringsforeningen”, 2014), i Ålesund fire menn mot to kvinner(aalesund-chamber, “styret”, 2014), og Kristiansand med fem menn og fire kvinner(kristiansand-chamber.no, “styret..” 2014). Selv om det også har vært tidligere, mer balanserte styre, kommer man ikke bort fra at menn er sterkest representert i styre og som administrerende.

## 11. SAMMENDRAG

Denne oppgaven tok fatt på å undersøke regionale næringsforeninger i Ålesund, Stavanger og Kristiansand, og undersøke fellesnevner og trekk som kunne avklare hvordan disse fungerer. I løpet av denne prosessen har det blitt klart at foreningene utgjør horisontale organisasjoner med et sentralisert beslutningssystem. Kapasitet opparbeides gjennom å kombinere funksjons- og markedsbaserte enheter, ved hjelp av egne og bedriftmedlemmers organisatoriske ressurser. Utbytte er evnen til å utarbeide en variasjon av løsninger basert på nødvendig fagkunnskap.

Utformingen av disse løsningene er av mindre interesse internt, så lenge de fører til resultater til fordel for organisasjonens mål og visjoner. Dette leder igjen til ulike lokale tilpasninger, og forskjellig praksis i casene. Eksempler viser hvordan Ålesund i mangel av ressurser og omfang, kompenserer ved å vektlegge praktiske og synlige prosjekter. Stavanger, i kraft av å være landets største og mest ressurssterke næringsforening, har ekspandert sine stabsenheter, og har hatt kapasiteten til å utforme en detaljert strategiplan som følges bredt. For Kristiansand i sør, har interne utfordringer forskøvet ressursbruken mot et sterkere fundament, før de nå har orientert seg sterkere ut i omgivelsene.

Uavhengig av lokale tilpasninger, har tre overordnede mål, som styrer alle foreningene mot samme mønster: posisjonering, innpass, og gjennomslag. Disse operer i en syklisk, voksende prosess, som gjør næringsforeningene avhengige av medlemsbedriftene, myndighetene og media. I egenskap av å inkorporere bred og variert medlemsrepresentasjon, har demokratiske løsninger også gjort næringsforeningene sterkt underlagt medlemmenes føringer.

Intervjuprosessen har videre vist at informantene viser tegn til å se sitt arbeid som ensbetydende med felleskapet og samfunnets beste, og tilegner seg organisasjonens verdier, som også gjøres lettere ved å rekrutterer individer med samme holdninger og bakgrunn.

Mens bredden i medlemsmassen motvirker fremveksten av særinteresser, er det allikevel fremtredende næringer som får viet ekstra oppmerksomhet, og har i Stavanger blitt del av organisasjonens strategiske fokusområder. Dette knytter seg til store bedrifter som er verdifulle for både næringsforeningene og forvaltningen.

Interaksjon med næringslivstopper og politikere i ulike fora har gjennom tidende også gitt næringsforeningene et stempel som bakromsaktører i mannsdominerte makteliter. Tendensene finnes både hos egne medlemmer og i omgivelsene.

Som meta-organisasjon har bredden og diversiteten i medlemsbasen også gjort at næringsforeningene kan plasseres noe i utkanten av de trekkene som beskrives i meta-organisasjonsteori. Årsaken antas å ligge ved den type organisasjoner som ofte utgjør datagrunnlaget i teorien, en enkelt næring eller meta-organisasjoner på internasjonalt nivå.

### **11.1 Sterke og svake sider**

Oppgaven har hatt fordel av at personer med svært aktiv og lang fartstid har vært tilgjengelig, og i den grad gitt perspektiver som har gitt mye informasjon. Prøveintervju, og videre tilpasning og innstramning gjorde det mulig å legge til rette for en produktiv dialog. Sjenerøs tilgang til interne dokumenter og betraktelser har også gitt et datagrunnlag som ville vært svært tungvint å anskaffe på egenhånd.

Av oppgavens svake sider har omfang vært utslagsgivende. Å ta fatt på tre case spredt ut i landet har gjort det vanskelig å gå dypere ned i organisasjonene internt, og hvordan mer av samspillet blant de ansatte og styret har virket inn på foreningene. Dette gjelder også omgivelsene, hvor det hadde vært interessant å hente inn kunnskap fra offentlig side og andre utenforstående aktører.

### **11.2 Videre forskning**

Av aktuelle retninger vil jeg trekke frem blant annet regionaliseringsprosessen i Ålesund, bearbeidelsen av både offentlige og de private der, og utviklingsforløpet. Kvalitative undersøkelser kunne prøvd å fange opp hvordan dette gikk for seg, og sett på fenomener tilknyttet geografisk ekspansjon.

At det i Stavanger ble lagt mest fokus på lokalpolitikere, når det kom til blanding av næring og politikk i inter-kommunale organer, gjør det interessant å se hvordan oppfatningen er

konkret av næringsforeningen i slike og tilsvarende sammenhenger. Politisk makt og innflytelse blir stikkord. Det samme gjelder rollen mot statsråder, og hvordan disse oppfatter forholdet.

En oppgave kunne også snudd om på rollene og sett på hvordan næringsforeningene blir brukt av offentlig ansatte og politikere til å fremme sine mål, gjennom uformelle nettverk.

I høringsaker kunne det vært sett på innflytelsesmakt overfor andre høringsparter. Høres alle parter på lik linje? Lokaldemokratiske problemstillinger kan tas opp.

Bruken av konsensuspolitikk, som det klages på av politikere i Stavanger, baseres på at når det først arbeides for en løsning, så skal alle være med. Viktige spørsmål er hvordan dette eventuelt brukes som et pressmiddel for å gi inntrykk av demokratiske og konsensuelle løsninger, når de ikke er det.

I et mannsdominert miljø, hvilket utslag gir det at kvinner representerer næringsforeninger, respekteres de på lik linje med menn i møte med medlemsbedrifter og andre aktører?

## 12. KILDEHENVISNING

Aalesund handelsforening. (2011). Året 2011. Årsrapport. 28s.

Aalesund handelsforening. (2011). Årsberetning 2011. 3s.

Aalesund-chamber.no (2014) "Styret". Hentet 02.06.14. fra <http://www.aalesund-chamber.no/naringsforeningen/styret>

Aalesund-chamber.no (2014) *Støtte til Ålesund International School*. Hentet 28.05.14. fra <http://www.aalesund-chamber.no/nyheter/stotte-til-aalesund-international-school>

Aalesund-chamber.no. (2012). Vedtektene for næringsforeningen – Ålesundsregionen. Hentet 31.01.14 <http://www.aalesund-chamber.no/naringsforeningen/vedtekter>

Ahrne, G & Brunsson, N. (2008) "Organizing the world.", fra Djelic & Sahlin-Andersson red. *Transnational governance. Institutional dynamics of regulation*. Cambridge University Press.

Ahrne, G. & Brunsson, N. (2008) *Meta-organizations*. 187s. Edward Elgar Publishing Limited.

- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2008) *Meta-organizations*. 187s. Edward Elgar Publishing Limited.
- Ålesund kommune (2013). *Ålesund kommune. Årsmelding 2012*. 92s. Nordvesttrykk AS, Ålesund.
- Ålesund kommune (2013). *Planstrategi 2012-2015*. 34s.
- Ankersen, Roald. (2014) "På godt norsk er det en selskapsklubb. Formålet er adspredelse og hygge. Vi har ikke annet anliggende enn det." Fvn.no. Hentet 30.05.14. fra <http://www.fvn.no/okonomi/Pa-godt-norsk-er-det-en-selskapsklubb-Formalet-er-adspredelse-og-hygge-Vi-har-ikke-annet-anliggende-enn-det-2613564.html#.U4hYafmSzD4>
- Ankersen, Roald. (2014) "Vil samle sykehus og universitet i Kristiansand." Fædrelandsvennen. Hentet 29.05.14. fra <http://www.fvn.no/okonomi/Vil-samle-sykehus-og-universitet-i-Kristiansand-2608506.html#.U4d24PmSzD5>
- Anthonsen, Kjetil (2010) "Ressursgruppene setter dagsorden". S.38. SPENN magasinet august/september 2010. 44s. Utgiver Næringsforeningen Kristiansandsregionen.
- Anthonsen, Kjetil. (2014) "Omfattende arbeid for strategisk næringsplan". SPENN magasinet april/mai. 44s. Utgiver: Næringsforeningen i Kristiansand.
- [Åstveit hodejeger. \(2012\). Utadvendt og initiativrik leder søkes til næringsforening i vekst. Hentet 26.02.14. http://www.hodejeger-aastveit.no/utadvendt-og-initiativrik-leder-sokes-til-naeringsforening-i-vekst/](http://www.hodejeger-aastveit.no/utadvendt-og-initiativrik-leder-sokes-til-naeringsforening-i-vekst/)
- Bergens Næringsråd. (2012). Styrets beretning og regnskap 2012. Innstillinger til generalforsamling 2013. 15s. Bergen.
- Bolman, L. Deal, T. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 528s. 5.utgave. Gyldendal akademisk.
- Brinkmann, S. Tanggaard, L. (2010) *Kvalitative metoder. En grundbog*. 560s. Hans Reitzels Forlag.
- Bruce L, Berg. (2004) *Qualitative research methods. For the social sciences*. 336s. Pearson education, inc.
- Ellingsen, W. (2008). *Regionalitet og regionalisering, Kristiansand*. 91s. Agderforskning.
- Ersland, G. Solli, A. (2012) *Stavanger bys historie. Bind 1: Bispeby og borgarby – frå opphavet til 1815*. 415s. Wigestrands forlag.

- Fosse, Dag-Henrik. (2011) *Han taler makten midt imot*. Aftenbladet.no. Hentet 28.05.14. fra [http://www.aftenbladet.no/nyheter/okonomi/Han-taler-makten-midt-imot-2911106.html#.U4Xon\\_mSzD4](http://www.aftenbladet.no/nyheter/okonomi/Han-taler-makten-midt-imot-2911106.html#.U4Xon_mSzD4)
- Frafjord, Ståle. (2014) *Eks-fylkesmann urolig for lokaldemokratiet*. NRK. Hentet 25.05.14. fra <http://www.nrk.no/rogaland/kritiserer-politisk-samrore-1.11465169>
- Fred Bjerke. (2010) *Vedtekter for næringsforeningen i Kristiansandsregionen*. Hentet 31.01.14 <http://www.kristiansand-chamber.no/2010/12/22/vedtekter>
- Friis, Jakob. (1941) *Kristiansand gjennom 300år. Noen hovedlinjer i byens utvikling*. 187s. Utgitt av jubileumskomiteen 1941. Fædrelandsvennens trykkeri.
- Gerring, John. (2007). *Case study research: Principles and practices*. 265s. Cambridge University Press.
- Grytten, Harald.(1999) *Hjemsted og by Ålesund 1948-1998*. Bind 2. 600s. Sunnmøreposten Forlag.
- Gulati,R. Puranam, P. Tushman, T. (2012) “Meta-organization design: Rethinking design in inter-organizational and community contexts.” Paper. Introduerende essay 2/2012. Strategic management journal.
- Haaland, Anders. (2012) *Stavanger bys historie. Bind 3: Industribyen 1890-1965*. 445s. Wigestrands forlag.
- Helgesen, Line. (2013) “Lukka møte om trafikk.” Hentet 29.05.14. fra <http://www.smp.no/nyheter/alesundogomland/article8307425.ece>
- Hesse-Biber, S. Leavy, P. (2011) *The practice of qualitative research*. Andre utgave. 400s. Sage publications, Inc.
- Hidle, K. (2008). *Regionalitet og regionalisering, Ålesund*. 75s. Agderforskning. <http://www.kristiansandavis.no/index.php?id=353>  
<http://www.rosenkilden.com/new-in-rogaland/new-in-rogaland/inn---international-network-of-norway/bfe9ed21-22ac-4085-b0bd-763cd00718c8>
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2000) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 414s. Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave. 500s. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johnsen, H.C. (1998) *En handelsby i forandring, Kristiansand handelsstands forening 150 år*. 103s. Høyskoleforlaget AS.

Kallelid, Ole. (2012) *Stavanger bys historie. Bind 2: Sild og sei 1815-1890*. 382s. Wigestrands forlag.

[Kommunal- og moderniseringsdepartementet. \(2004\). Regionenes tilstand. 50 indikatorar for vekstkraftige regionar. Rapport 02.09.04. Hentet 26.02.14.](#)

[http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/dok/rapporter\\_planer/rapporter/2004/regionenes-tilstand-50-indikatorar-for-v.html?id=106118](http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/dok/rapporter_planer/rapporter/2004/regionenes-tilstand-50-indikatorar-for-v.html?id=106118)

Kristiansand kommune (2012). *Kommunal planstrategi 2013-2015*. 14s.

Kristiansand-chamber.no (2010) *SMB dagen er vel gjennomført*. Hentet 26.05.14. fra <http://www.kristiansand-chamber.no/2010/9/28/smb-dagen-2010-er-vel-gjennomfort>

Kristiansand-chamber.no (2014) "Styret i næringforeningen i Kristiansandsregionen". Hentet 02.06.14. fra <http://www.kristiansand-chamber.no/styret>

Kristiansand-chamber.no (2014) Ressursgrupper. Hentet 29.05.14. fra <http://www.kristiansand-chamber.no/ressursgrupper>

Kristiansand-chamber.no (u.å.) *INN Kristiansand (Expatriat tjenester)*. Hentet 27.05.14. fra <http://www.kristiansand-chamber.no/inn-kristiansand-expat>

[Kristiansand-chamber.no. \(2014\). Sørlandets olje- og offshorekonferanse 2014. Hentet 31.01.14. http://www.kristiansand-chamber.no/hendelse/sorlandets-olje--og-offshorekonferanse-2014](#)

Lincoln, Yvonna S. & Guba, E.G. (1985) *Naturalistic inquiry*. 416s. Sage publications inc.

Lindseth, May Baagøe. (2010) "Våre handelskammertjenester." Hentet 01.06.14. fra <http://www.kristiansand-chamber.no/handelskammer>

Mail fra Markedsansvarlig Nina Viddal, 1/31/2014, Næringsforeningen - Ålesundsregionen.

Mizruchi, Mark S. (1996) "What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates". 271-298. *Annual review of sociology*, vol 22. (1996). 298s. Publisert av Annual reviews.

Møre og Romsdal fylkeskommune. (2013) *Veddlegg: Planprogram for ny senterstrukturplan - samandrag og vurdering av innkomne høyringsuttalar*. 94s.

Næringsforeningen – Ålesundsregionen. (2012). Årsberetning, Året 2012. Årsrapport. 28s.

Næringsforeningen – Ålesundsregionen. (2012). Styrets årsberetning 2012. 4s.

Næringsforeningen – Ålesundsregionen. (2013). “Eit Samla Sunnmøre”. 11s.

Næringsforeningen i Kristiansandsregionen. (2011). Årsrapport 2011. 20s. Kristiansand.

Næringsforeningen i Kristiansandsregionen. (2012). Årsrapport 2012. 20s.

Næringsforeningen i Kristiansandsregionen. (2013). Styrets beretning 2013 til generalforsamlingen i Næringsforeningen i Kristiansandsregionen. 19s.

Næringsforeningen i Stavanger. (2004). Styrets beretning for året 2004. 4s.

Næringsforeningen i Stavanger. (2005). Styrets beretning for året 2005. 4s.

Næringsforeningen i Stavanger. (2006). Medlemsutvikling NiS. 1s.

Næringsforeningen i Stavanger. (2008). Årsrapport 2008. 52s.

Næringsforeningen i Stavanger. (2009). Medlemsutvikling NiS. 1s.

Næringsforeningen i Stavanger. (2012). Årsrapport 2012. Styrets beretning for året 2012. 32s.

Næringsforeningen i Stavanger. (2013). Medlemsutvikling NiS. 1s.

Næringsforeningen i Stavanger. (2014). Medlemsundersøkelsen Næringsforeningen – Januar 2014. 62s.

Næringslivets sekretariat. (2013). Årsberetning for næringslivets sekretariat 2012. 2s.

Næss & Gjelsvik. (2011). *Et fyrtårn for fellesskapet. Næringsforeningen i Stavanger-regionen 175år 1836-2011*. 319s. Kai Hansen trykkeri.

Nilsen, O. m/flere. (1998). *Ålesund. Om by og næringsliv*. 256s. Nordvest forlag AS.

NTB (2014) Regjeringen tungt representert på Solamøtet. Hegnar.no. Hentet 28.05.14. fra <http://www.hegnar.no/okonomi/artikkel485963.ece>

Oslo Handelsstandsforening. (2013). *Går eller biler med dagligvarer*. Hentet 29.01.14 fra [http://www.ohf.no/nyheter\\_full.asp?newsID=1858](http://www.ohf.no/nyheter_full.asp?newsID=1858)

Oslo Handelsstandsforening. (2013). *Transport på dagsorden*. Hentet 29.01.14 fra [http://www.ohf.no/nyheter\\_full.asp?m=7535&newsID=1761](http://www.ohf.no/nyheter_full.asp?m=7535&newsID=1761)

Pollestad, Geir. (2010) *En politisk blogg – med høy kløverfaktor og enkelte private innslag*. Hentet 06.05.14 [http://nr116.blogspot.no/2010\\_10\\_01\\_archive.html](http://nr116.blogspot.no/2010_10_01_archive.html)

Rådmannen, Sandnes kommune (2010) *Melding til utvalg for byutvikling*. 3s. Hentet 28.05.14. fra <https://www.sandnes.kommune.no/Fillager/Internett/politikk/utvalg/2010/Byutvikling/081210/melding96.pdf>



- Roalkvam, G. Gjerde, K. (2012) *Stavanger bys historie. Bind 4: Oljebyen 1965-2010*. 445s. Wigestrands forlag.
- Rønning, Rolf. (2000) *Vårt politiske Norge. En innføring I stats- og kommunalkunnskap*. 3 utgave. 355s. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Rosenkilden.no (2009) *INN – International Network of Norway*. Hentet 27.05.14 fra
- Rosenkilden.no (2011) “Nettverket vårt.” Hentet 01.06.14. fra <http://www.rosenkilden.no/meny-topp/om-oss/nettverket-vart/6f6c89ea-0433-4c6a-bcf4-9f13ce688013>
- Rosenkilden.no (2012) *SMB-dagen 2012*. Hentet 26.05.14 fra <http://www.rosenkilden.no/webfolder11.aspx?BookingId=9f90dab6-9dea-43f6-b661-006de8121d4e>
- Rosenkilden.no (2014) “Styret i næringsforeningen”. Hentet 02.06.14. fra <http://www.rosenkilden.no/meny-topp/om-oss/styret-i-naeringsforeningen/b88245ba-88d1-4597-8f8f-947568fc3b73>
- Rosenkilden.no (2014) *Kvinneplassen*. Hentet 29.05.14. fra <http://www.rosenkilden.no/webfolder8.aspx?BookingId=1d999024-5f13-4846-af48-919bef0eeda9>
- Rosenkilden.no. (2011). *Eventyret Apple*. Hentet 25.05.14. fra <http://www.rosenkilden.no/webfolder8.aspx?BookingId=3cd18f6d-42c3-4d5c-99ce-0b2ed903d737>
- Rosenkilden.no. (2012). Vedtekter for næringsforeningen i Stavanger-regionen. Hentet 31.01.14 <http://www.rosenkilden.no/ShowFile.ashx?FileInstanceId=505369b1-0164-4d6d-8a78-cdb8df3dbf77>
- Sæther, Kåre. (2008) *Fra sølvfugl til London*. Avinor. Hentet 13.02.14 fra [http://www.avinor.no/lufthavn/alesund/omoss/\\_presse/\\_nyhetsarkiv?FRA\\_S%C3%98LVFUGL\\_TIL\\_LONDON&id=181-62855](http://www.avinor.no/lufthavn/alesund/omoss/_presse/_nyhetsarkiv?FRA_S%C3%98LVFUGL_TIL_LONDON&id=181-62855)
- Sandvik, Pål. (1999). *Kristiansands historie 1945-99*. 711s. Sparebanken pluss.
- SMB-dagen.no (2010) Program 27.09.10. Hentet 28.05.14. fra <http://www.smb-dagen.no/sider/tekst.asp?side=1>
- snl.no/rogaland. Hentet 27.02.14.
- Sørensen, Ole. (2014) *Papirløse styremøter*. KristiansandAvis. Hentet 25.05.2014. fra

- SPENN. (2014) Kontigenttabell. 44s. Næringsforeningen i Kristiansand.
- Stake, Robert E. (2008). «Qualitative Case Studies», fra Norman & Yvonna red. *Strategies of qualitative inquiry*. 427s. Sage Publications, Inc.
- Stavanger kommune (2012). *Kommunal planstrategi for Stavanger 2012-2015*. 27s.
- Sunde, Ole-Petter. (2013) *Næringsforeningen i Kristiansandsregionen i møte med sørlandsbenken*. Kristiansand-chamber.no. Hentet 29.05.14. fra <http://www.kristiansand-chamber.no/2013/11/5/neringsforeningen-i-kristiansandsregionen-i-mote-med-sorlandsbenken>
- Tho, Einar. (2014) Statsministeren til Sola-møtet. Hugesunds avis. Hentet 06.05.14 fra <http://www.h-avis.no/n%C3%A6ring/statsministeren-til-sola-motet-1.8237765>
- Thorson, Odd. (1948). *Ålesund 1848-1948: økonomisk og kommunal historie : 1 : 1848-1904*. 457s. Utgiver: S.N.
- Thorson, Odd. (1952). *Ålesund 1848-1948: økonomisk og kommunal historie : 2 : 1904-1948*. 863s. Fabritius og sønner trykkeri, Oslo.
- Uleberg, Odd-Inge Rønning. (2014) *Næringsforeningen advarer, frykter UiA vil miste kraft*. Hentet 28.05.14. fra <http://www.fvn.no/lokalt/kristiansand/Frykter-UiA-vil-miste-kraft-2609817.html#.U4XaPPmSzD4>
- Zajac, Edward. (1988) *Interlocking Directorates as an Interorganizational Strategy: A Test of Critical Assumptions*. 438s. The academy of management journal, vol 31, no.2. Publisert av Academy of management. <http://www.jstor.org/stable/256558>

### 13. VEDLEGG

**\*TEMA: Forespørsel om intervju vedrørende din rolle i næringsforeningen Ålesund-regionen.\***

Hei!

I anledning masteroppgave innen *offentlig politikk og ledelse*, ved universitetet i Agder, er du blant flere sentrale personer essensielle for å besvare oppgaven. Temaet omhandler regionale næringsforeninger, hvordan disse fungerer, og deres rolle som organisasjon.

Som N.N. har du et mangfoldig ansvar som dekker store deler av virksomheten til næringsforeningen i N.N.-regionen, og peker deg derfor ut som en verdifull kilde.

**Hva skal jeg undersøke?** Mer konkret vil det bli sett på hvordan flere næringsforeninger er strukturert, hva som er praksis ved hver forening, utfordringer som medlemsorganisasjon, og relasjoner til aktører som er i næringsforeningenes omgivelser.

**Hvorfor?** Fordi næringsforeninger representerer en organisasjon som konsoliderer sterke samfunnskrefter, for gjennomslag i næringslivspolitiske spørsmål. Et aspekt er interne prosesser innad organisasjonene, og et annet de som foregår utenfor. Dette gjør foreningene interessante i et samfunnsvitenskapelig perspektiv og er grunnen til at jeg ønsker å se nærmere på dem.

**Hvordan?** For å se nærmere på funksjoner og mekanismer i hver enkelt forening er det nødvendig å komme i kontakt med personer som er, eller har vært i sentrale stillinger og roller. Kjernen er den kompetanse, erfaring og oversikt som erverves over tid. I oppgaven vil det bli sett på Ålesund, Stavanger og Kristiansand næringsforening som tre ulike case. Intensjonen er å se på likheter og ulikheter med basis i den enkelte region og forening. Både nåværende og tidligere administrerende direktører og styreledere er del av dette.

Spørsmålene vil dreie seg om egne oppfatninger om næringsforeningenes organisering, ambisjoner, ledelse, og helheten rundt dette.

**Når og hvor:**, Alt.1: Siden man naturlig nok alltid vil ha den berømte tidsklemma, håper jeg du har anledning til å legge opp et tidspunkt som passer deg selv best den nærmeste tid. Har du preferanser for sted for å unngå unødig tidsbruk, som arbeidsplass eller tilsvarende, er det gode alternativer.

Alt. 2: Siden man naturlig nok alltid vil ha den berømte tidsklemma, håper jeg du har anledning til å legge opp et tidspunkt som passer deg selv best den nærmeste tid. Til tross for «svigerforeldre» i Langevågen på Sula, blir det vanskelig for en heltidsstudent å få fysisk reist opp fra Kristiansand og konsentrere flere intervju i ett gitt tidspunkt som ikke sikkert passer alle. Alternativet har da vært å gjøre intervjuet over **telefon** for større mobilitet.

**Frivillighet og anonymitet:** Alt er frivillig. En kan trekke seg når en måtte skulle ønske. Du bestemmer selv om du skal være anonym eller ikke.

Om du har spørsmål eller lurer på noe som helst kan du kontakte meg på telefon N.N., eller sende mail til N.N.

Ser fram til svar

Med vennlig hilsen

Anders Aakre

## #1 INTERVJUGUIDE

- Understreking viser spørsmål ikke stilt til styremedlemmer.

### **Innledende spørsmål**

1. Navn
2. Hva er din stilling og viktigste oppgaver?
3. Hvilken utdanning og erfaring har du?
4. Ønsker du å bli identifisert med navn eller anonymiseres? (Hele eller deler)

### **Mål, visjon og strategi**

1. Hva er målsettingen/visjonen med Næringsforeningen?
2. Hvordan kommer man frem til hvilke mål og strategier som skal brukes?
3. I hvilken grad har man oppnådd disse målene?
4. Hva er det naturlige nedslagspunktet til din næringsforening?
5. Har foreningen noen ambisjoner eller strategi for ekspansjon?

### **Struktur og organisering(Ansatte)**

1. Hvilket ansvar og arbeidsoppgave har styret i næringsforeningen?
2. Hva er de vanligste måtene for næringsforeningen å jobbe på, som arbeidsgrupper, prosjekter og AS, og hvordan foregår disse?
3. Hva slags nyttefunksjon har styrerepresentasjon i andre foretak?
4. I hvilken grad har dere kjøpt tjenester, out-sourcet arbeid?
5. Hvordan er oppgavefordelingen blant de ansatte i administrasjonen?
6. Står de ansatte fritt til å velge metoden for å nå sitt mål?
7. Hva slags it og kommunikasjons-hjelpemidler har dere brukt i hverdagen?
8. Hvordan fungerer ressursgruppene, og hvordan er de tilknyttet administrasjonen?

9. Hva har aktivitetsnivået vært i ressursgruppene?

### **Kultur(ansatte)**

1. Hva har man av uformelle sosiale aktiviteter, som teambuilding og festligheter, i administrasjon og styre?
2. Jobber man mest på egenhånd, fysisk separert fra andre kollegaer, eller i felleskap, samlet? For eksempel møtevirksomhet eller kontorenes plassering.
3. Hvilke karakteristikk er spesielt ønskelige hos noen som jobber i en næringsforening?
4. Hvilke erfaringer har du med uenighet i foreningen?

### **Medlemmer**

1. Hvordan er rekrutteringsprosessen?
2. Hvem er spesielt gunstige å ha som medlemmer?
3. Er noen vanskeligere enn andre å rekruttere, og hva er begrunnelsen som gis av de som eventuelt ikke velger å være medlem?
4. Hva gjør foreningen for å holde seg attraktiv?
5. Pålegger næringsforeningen regler eller standarder overfor medlemmer, hva skiller foreningen fra NHO?
6. Hvor går grensen for hva foreningen skal involvere seg i blant medlemmer?
7. Til hvilken grad kommer medlemmer med innspill ved årsmøter og tilsvarende, og hvordan arbeider man eventuelt for samkoordinering?
8. Er det avklart hvordan kommunikasjon og ytring mot omgivelsene behandles?

### **Arrangement og kontakt(medlemmer/omgivelser)**

1. Hvilke arenaer har næringsforeningen for å samle medlemmer og utenforstående?
2. Har det vært utfordringer med å gjøre foreningen til møteplass?

### **Makt og autonomi(Medlemmer)**

1. Har foreningen hatt behov, eventuelt evnen til, å implementere egne ønsker og valg som medlemmer ikke har vært enige i?
2. Har man anvendt faglitteratur eller akademiske teorier, ved drift og utvikling av foreningen?
3. Hva slags erfaringer har du med konflikter mellom medlemmer, eller mellom medlemmer og administrasjon og styre.?
4. Hvordan har økonomien vært i din periode? Kritikk?

### **Omgivelser**

1. Hvem er det Næringsforeningen daglig forholder seg til, i det offentlige og private, i omgivelsene?
2. Hvilke midler kan Næringsforeningen bruke for å hevde seg mot det offentlige?
3. Hvordan sikrer foreningen seg innpass i utvalg, høringer og andre felt av interesse?
4. Hvilke former for kritikk har du opplevd at foreningen får og hvordan forholder man seg til oppfatningene? For eksempel politisk affiliasjon eller særinteresser.

- Representasjon og mandat
  1. Hva er det som gir Næringsforeningen mandat på vegne av medlemmene? Geografi, etc.
  2. Hva slags former for misnøye har dere opplevd for og ikke å møte enkeltmedlemmers interesser?
  
- Relasjoner og partnere
  1. Hvilke samarbeidspartene har man utenfor Næringsforeningen lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Hvor stor betydning har disse?
  2. Hva er i følge deg det viktigste å lære fra andre partnere eller søsterorganisasjoner?
  3. Hva skiller din næringsforening ifra andre næringsforeninger?

### **Endring**

1. Har foreningen endret seg mens du har vært der, og hvordan har disse blitt håndtert i såfall? For eksempel prioriteringer, organisering, rutiner.

### **Unike utfordringer**

1. Hva har vært din forenings unike utfordringer?
2. Hva er den største faren for din næringsforening?
3. Hvordan anser du faren for maktmisbruk å være fra din næringsforening, som formidler av spesifikke interesser?
4. Hva anser du som den viktigste veien fremover for næringsforeningen?
5. Hvordan oppfatter du næringsforeningene i Ålesund/Stavanger/Kristiansand?