

# **Spenninger mellom problemforståelse og praksis i kommunalt næringsutviklingsarbeid**

En casestudie fra trehusbyen Risør

KAROLINA SARA FRACZKOWSKA

VEILEDERE

James Tommy Karlsen

Maria Tønnessen

**Universitetet i Agder, 2022**

Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for Arbeidsliv og Innovasjon

Master

## **Førord**

Denne masteroppgaven representerer en avslutning av masterstudiet i Innovasjon og Kunnskapsutvikling ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder. Det har vært to svært lærerike og utfordrende år som masterstudent, men det har samtidig vært et stort privilegium å få studere og fordype meg i så utviklede og spennende emner med så mange dyktige forelesere. Arbeidsprosessen med denne masteroppgaven har vært en spennende og givende reise, men tidvis utmattende grunnet en tid preget med lite sosial kontakt og hjemmekontor store deler av tiden. Etter seks år til sammen som student er jeg veldig takknemlig og glad for endelig å ha kommet i mål. Utfordringene jeg har møtt på veien har vært med på å bygge min faglige kunnskap og kompetanse, men også har vært med på å bygge meg personlig – noe jeg kommer til å verdsette resten av livet.

Jeg ønsker å rette en stor takk til Risør kommune for deres samarbeid med denne masteroppgaven. Spesielt en stor takk til mine kontaktpersoner i Risør kommune, Bård Vestøl Birkedal og Per Kristian Lunden, for sin deltakelse, god hjelp og engasjement. I tillegg ønsker jeg å takke hver og en av informantene i studien for å ha tatt meg åpent imot og delt raust deres kompetanse, refleksjoner og erfaringer. En stor takk til mine tillitsfulle veiledere og forelesere, James Tommy Karlsen og Maria Tønnessen, for gode og konstruktive tilbakemeldinger, støtte og oppmuntring underveis. Tusen takk for at dere har utfordret meg kontinuerlig. Det har ikke alltid vært like enkelt, men utfordringer fører til at vi utvikler oss. Jeg ønsker også å takke mine nære og kjære for all trøst, støtte og oppmuntring under arbeidet med denne oppgaven.

Til slutt ønsker jeg å takke storebroren min, Maciek. Du har vært min største motivasjon for å få alt dette til.

Karolina Sara Fraczkowska

## Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler begrepet samskaping og drøfter hvordan det kan brukes som en metode og strategi i kommunalt næringsutviklingsarbeid med utgangspunkt i en case fra Risør kommune. Tema for denne oppgaven er spenninger mellom problemforståelse og praksis i kommunalt næringsutviklingsarbeid. Samskaping er et relativt nytt begrep, men har nesten blitt et “moteord” (Røiseland og Lo, 2019). Begrepet representerer, ifølge forfatterne Røiseland og Lo (2019, s. 52), en delvis ny metode som kan bidra positivt til noen av utfordringene offentlig sektor står ovenfor. I denne oppgaven blir begrepet brukt i sammenheng med en samarbeidsrelasjon mellom offentlige og private aktører innen kommunal næringsutvikling. I casen fra Risør kommune viser funnene at de største utfordringene går ut på manglende felles problemforståelse, manglende møte- og kommunikasjonsarenaer, dårlig kommunikasjon, manglende rolleforståelse og manglende forventningsavklaring. Formålet med masteroppgaven er å undersøke og vise hvordan samskaping kan brukes som en metode og som strategi for løsning av denne typen utfordringer.

Masteroppgavens overordnede forskerspørsmål er: *Hvordan påvirker forholdet mellom problemforståelse og praksis kommunalt næringsutviklingsarbeid?* For å besvare det overordnede forskerspørsmålet er det utarbeidet flere delspørsmål; 1) *Hvordan er kommunalt næringsutviklingsarbeid organisert i Risør?* 2) *Hvilken problemforståelse har aktørene fra Risør?* 3) *Hvordan praktiseres kommunalt næringsutviklingsarbeid i Risør?*

Det finnes mange definisjoner av begrepet samskaping i den akademiske litteraturen. Flere av definisjonene sammenlikner samskaping til samarbeid og samhandling. På bakgrunn av dette gjør masteroppgavens teorikapittel rede for en teoretisk diskusjon av disse begrepene for å vise hva som skiller dem fra hverandre. Samskaping ses i denne oppgaven som en ny metode ut ifra Røiseland og Lo (2019) sin presentasjon av begrepet, samt en kompleks prosess som Karlsen og Larrea (2014) gjør rede for. Denne masteroppgavens definisjon av begrepet samskaping hører til Torfing, Sørensen og Røiseland (2019, sitert i Røiseland, 2021, s. 5) og defineres som en prosess, der offentlige aktører møter de private aktørene for å forsøke å løse en felles utfordring gjennom en konstruktiv utveksling av ulike typer kunnskap, ressurser, kompetanse og ideer.

For å besvare det overordnede forskerspørsmålet og delspørsmålene har det blitt samlet inn data ved hjelp av intervjuer med aktørene både fra kommunen og næringslivet. Funn i forskningen viser blant annet at aktørene samarbeider og samhandler i en viss grad, men at samskaping ikke finner sted. I tillegg viser funn at aktørene har en ulik problemforståelse, noe som fører til spenninger mellom problemforståelsen og hvordan problemstillingene håndteres i praksis. Resultatet av funnene skal vise at de komplekse problemstillingene som casen tar for seg krever en likeverdig involvering av alle aktører i en samskapt lærings- og kunnskapsutviklingsprosess. Dette kan regnes som spesielt viktig ettersom problemstillingene berører flere aktører både fra privat og offentlig sektor. Masteroppgaven avsluttes med en presentasjon av funn som viser spenningene i forholdet mellom problemforståelse og praksis, og hvordan samskaping kan brukes som metode og strategi i løsningen av disse spenningene.

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>FIGURER</b> .....	<b>7</b>
<b>TABELL</b> .....	<b>7</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>8</b>
<b>2.0 DET TEORETISKE RAMMEVERKET</b> .....	<b>10</b>
2.1 BEGREPSDRØFTING .....	10
2.1.1 <i>Komplekse og enkle utfordringer</i> .....	10
2.2 SAMSKAPING.....	11
2.3 SAMSKAPING OG INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR .....	12
2.3.1 <i>Involvering</i> .....	13
2.3.2 <i>Ledelse av samskapingsprosesser</i> .....	15
2.3.3 <i>Samskaping som lærings- og kunnskapsutviklingsprosess</i> .....	19
2.4 ANALYTISK RAMMEVERK.....	22
<b>3.0 KONTEKST OG CASE</b> .....	<b>25</b>
3.1 KONTEKST .....	25
3.2 CASE: SAMSKAPING OM VEKST GJENNOM SAMARBEID OG ATTRAKTIVITET.....	28
<b>4.0 METODE</b> .....	<b>29</b>
4.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....	29
4.2 VALG AV CASE .....	30
4.3 DATAINNSAMLING .....	31
4.3.1 <i>Utvalg av informanter</i> .....	33
4.3.2 <i>Gjennomføring av intervjuer</i> .....	34
4.4 DATAANALYSE.....	35
4.5 RELIABILITET OG VALIDITET .....	36
<b>5.0 ANALYSE OG DRØFTING AV FUNN</b> .....	<b>38</b>
5.1 HVORDAN ER KOMMUNALT NÆRINGSUTVIKLINGSARBEID ORGANISERT I RISØR? .....	39
5.2 HVILKEN PROBLEMFORSTÅELSE HAR AKTØRENE FRA RISØR? .....	48
5.3 HVORDAN PRAKTISERES KOMMUNALT NÆRINGSUTVIKLINGSARBEID I RISØR? .....	56
5.4 FORHOLDET MELLOM PROBLEMFORSTÅELSE OG PRAKSIS I KOMMUNALT NÆRINGSUTVIKLINGSARBEID .....	70

<b>6.0 KONKLUSJON</b> .....	74
<b>7.0 LITTERATURLISTE</b> .....	77
<b>8.0 VEDLEGG</b> .....	81
8.1 INTERVJUGUIDE FOR KOMMUNALE AKTØRER .....	81
8.2 INTERVJUGUIDE FOR AKTØRENE FRA NÆRINGSLIVET .....	83

## **Figurer**

Figur 1: Medvirkningstrapp (s. 15)

Figur 2: Kollektiv kunnskap og fellesforståelse (s. 21)

Figur 3: Problemforståelse og praksis mellom offentlige aktører og private aktører i forhold til kommunalt næringsutviklingsarbeid (s. 24)

Figur 4: Formell organisering av næringsutviklingsarbeidet i Risør (ut ifra informantene i denne masteroppgaven) (s. 39)

Figur 5: Problemforståelse fra enkel til kompleks (s. 56)

Figur 6: Tilnærming til praksis fra enkel til kompleks (s. 70)

## **Tabell**

Tabell 1: Tabell med informantenes stillingstittel og intervjudato (s. 34)

## 1.0 Innledning

Kommuner som ser næringsutvikling som en del av kommunens arbeid for gode lokalsamfunn, lykkes i større grad med kommunal næringsutvikling (Einassdottir, Flatval, Røtnes og Toftdahl, 2021). Næringslivet er drivkraften i næringsutviklingsarbeidet i mange kommuner, og jevnlig dialog med næringslivet er avgjørende for å forstå behov og endringer i behov (Einassdottir et al., 2021, s. 4-6). Kommunal næringsutvikling er viktig for å skape arbeidsplasser, gi inntekter og andre viktige bidrag til lokal samfunnsutvikling der næringene er (Kommunesektorens Sentralforbund). Et godt samarbeidspartnerskap med kommunen kan gi det lokale næringslivet konkurransefortrinn (Kommunesektorens Sentralforbund).

Samfunnet er i stadig endring og både offentlig og privat sektor er nødt til å tilpasse seg for å kunne håndtere de stadig nye utfordringene som oppstår. Det er derfor et stort behov for innovasjon i offentlig sektor og nødvendig med en tett dialog og samarbeid mellom næringslivet og offentlig sektor (Innovasjon Norge, 2020). Videre fremhever Innovasjon Norge (2020) at når innovasjon og utviklingsarbeidet preges av samskaping mellom de ulike aktørene, kan det føre til positiv samfunnsutvikling, der alle aktørenes stemme kommer til uttrykk og blir viktige bidrag i den kollektive utviklingen. I denne masteroppgaven blir samskaping brukt for å analysere samarbeidet mellom aktører i Risør kommune, men også for å analysere hvordan aktører fra forskjellige fagområder i både offentlig og privat sektor kan bidra og delta aktivt i samfunnsutviklingen.

Masteroppgaven tar for seg en case i Risør kommune, og nærmere bestemte hvordan kommunalt næringsutviklingsarbeid foregår i bykjernen i teori og i praksis. Med utgangspunkt i casestudien, vil denne masteroppgaven undersøke forholdet mellom problemforståelse og praksis hos aktørene både fra Risør sentrum og kommunen. Risør kommune legger frem at innsatsen i tett samarbeid med næringslivet må ta sted på mange forskjellige områder og på mange ulike måter (Risør kommune, 2019). Faglitteraturen i denne masteroppgaven fremhever at organisasjoner kan produsere en dobbeltmoral eller dobbelprat, der ideologiene praktiseres ulikt eksternt og internt, og det skal drøftes opp mot en reell case. Hvordan organisasjonen, som for eksempel en kommune, presenterer sine mål og sine handlinger for omverdenen trenger ikke å stemme overens med signalene som formidles innad i kommunen (Brunsson, 2002). I tillegg til Brunsson (2002) sin teori om dobbelprat kommer følgende begreper og teorier til å bli brukt; samskaping, komplekse og enkle



utfordringer, samt teoriene innenfor samskaping og innovasjon i offentlig sektor, involvering, ledelse av samskappingsprosesser og samskaping som lærings- og kunnskapsutviklingsprosess. Det kan være med på å vise samskapingens relevans for kommunal næringsutvikling. Ved å ta utgangspunktet i Risør kommune sitt næringsutviklingsarbeid, vil det kunne gi nytteverdi både for kommunen og det vitenskapelige arbeidet som masteroppgaven representerer.

Bakgrunnen for valg av tema og forskerspørsmål er en stor interesse for samarbeid og interaksjoner mellom mennesker fra ulike fagområder, samt organisasjonsutviklede prosesser. På bakgrunn av dette ble det utarbeidet følgende forskerspørsmål for denne masteroppgaven:

*Hvordan påvirker forholdet mellom problemforståelse og praksis kommunalt næringsutviklingsarbeid?*

Dette forskerspørsmålet er avgrenset til en case fra Risør kommune og det skal redegjøres for hvordan kommunen arbeider med næringsutvikling i Risør sentrum, og hvilken rolle samskaping kan utgjøre i denne prosessen. Det skal tas utgangspunkt i kommunale aktører for å få det interne perspektivet, samt enkelte næringsdrivende og en aktør fra Risør By fra Risør sentrum for å inkludere et eksternt perspektiv på området det skal forskes på.

Etter dette innledende kapitlet blir det teoretiske rammeverket som oppgaven bygger på presentert i eget kapittel. Det skal redegjøres for relevant teori og sentrale begreper. I kapittel tre belyses casestudien og konteksten rundt den. Kapittel fire tar for seg det forskningsfaglige og metodiske grunnlaget for masteroppgaven. Resultatene av studien og en drøfting, der forskningsspørsmålet og delspørsmålene blir diskutert opp mot teorier, presenteres i kapittel fem. Kapittel seks er det siste kapitlet som oppsummerer studiens konklusjoner og avrunder denne masteroppgaven.

## 2.0 Det teoretiske rammeverket

Formålet med denne oppgaven er å belyse en kunnskapsutviklingsprosess innen kommunal næringsutvikling ved bruk av blant annet begrepene *samskaping*, *komplekse* og *enkle utfordringer*, *involvering* og *kollektiv kunnskap*. Kapittelet avsluttes med et analytisk rammeverk som skal brukes i forbindelse med analyse av data.

### 2.1 Begrepsdrøfting

#### 2.1.1 Komplekse og enkle utfordringer

*Komplekse utfordringer* blir i denne oppgaven brukt om samfunnsutfordringer som er vanskelige å løse alene og som derfor krever samarbeid mellom flere ulike aktører i både offentlig og privat sektor (Røiseland og Lo, 2019). Det blir hos Røiseland og Lo (2019) antydnet at den typen samarbeid kan være en strategi for innovasjon i offentlig sektor når det er snakk om komplekse sosiale og politiske utfordringer. Head og Alford (2013) kaller den typen utfordringer for “wicked problems” og definerer dem som komplekse, uforutsigbare, åpne, eller vanskelige å løse. Det blir fremhevet av Head og Alford (2013) at ikke alle utfordringer er komplekse. Videre skiller de mellom tre ulike typer situasjoner. Den første typen innebærer at både problemdefinisjonen og den sannsynlige løsningen er klare for aktørene, og kan dermed defineres som enkle utfordringer. De defineres videre som utfordringer med lav kompleksitet og lav usikkerhet, som kan løses med standard- eller rutineløsninger. Den andre typen går ut på at problemdefinisjonen er klar, men løsningen er ikke det. Den tredje typen er når både problemdefinisjonen og løsningen er uklare. Head og Alford (2013) omtaler situasjoner av type tre og mange av type to situasjoner som komplekse utfordringer. De fremhever i tillegg at flere situasjoner av den første typen kan etter hvert bli sett på som komplekse og dermed kreve andre tilnærminger og løsninger.

Det kommer videre frem hos Røiseland og Lo (2019) at planstrategier ikke alltid fungerer slik som de skal i dagens virkelighet, ettersom uforventede hendelser kan komme opp eller den komplekse situasjonen omfatter flere faktorer enn man så det for seg i utgangspunktet. Røiseland og Lo (2019) peker på at ved komplekse utfordringer er det avgjørende med utforskende strategi med mål om forbedring, som for eksempel samskaping. Det hevdes

videre at samskaping kan brukes som en strategi for utvikling av fremtidig kunnskap. Det finnes ikke noe fasitsvar eller mal om hvordan offentlig sektor kan ta i bruk samskaping som strategi. Begrepet samskaping er i denne masteroppgaven gjerne noe mer enn kun en god form for samarbeid. Den er mer kompleks enn samarbeid eller samhandling, ettersom løsningene ikke lenger bare utvikles for innbyggerne og næringene i kommunen, men i fellesskap med dem. Røiseland og Lo (2019) understreker at det er en likeverdig samarbeidsprosess, der like aktører involveres både fra offentlig og privat sektor. Kobro (2018) presenterer begrepet samskaping og peker på at det handler om å skape mer robuste og treffsikre løsninger på identifiserte komplekse sosiale utfordringer, der private og offentlige aktører er likeverdige bidragsyttere. Videre fremheves det at grensen mellom private og offentlige aktører blir stadig mer flytende, og målet er å skape nye løsninger på tvers av etablerte organisatoriske grenser og skillelinjer (Kobro, 2018, s. 12). I denne masteroppgaven skal det blant annet drøftes hvordan samskaping kan være en strategi for den typen utfordringer i kommunalt næringsutviklingsarbeid.

## **2.2 Samskaping**

Bason (2010) bruker begrepet samskaping til å beskrive samarbeid mellom offentlig sektor, innbyggere, næringslivet og frivillige for å skape velferd, der nye løsninger skapes sammen med innbyggere og ikke for dem. Uttrykket samskaping har i den engelske faglitteraturen blitt oversatt til co-creation, der "co" indikerer at det foregår en samarbeidsprosess, som involverer ulike aktører og ressurser, mens "creation" forteller oss at det oppnås noe som ellers ikke ville blitt realisert (Røiseland, 2021, s. 4). Torfing, Sørensen og Røiseland (2019, sitert i Røiseland, 2021, s. 5) definerer samskaping som en prosess der offentlige og private aktører forsøker å løse en felles utfordring gjennom en konstruktiv utveksling av ulike typer kunnskap, ressurser, kompetanse og ideer. Samskappingsbegrepet har sin opprinnelse i privat sektor, men kan også være relevant for offentlig sektor med noen justeringer (Røiseland, 2021). I tillegg blir samskaping beskrevet som en samarbeidsprosess der alle aktører kan ta initiativ i problemløsningsprosessene og det kan søkes etter innovative løsninger på samfunnsutfordringene (Røiseland, 2021, s. 5).

*In many cases, the solution to public problems also depends on interaction between public actors and citizens, civil society, and private companies (Torfing et al., 2019, sitert i Røiseland, 2021, s. 4).*

Røiseland og Lo (2019) skiller mellom samskaping som prosess og resultater av en samskappingsprosess. Videre forklarer Røiseland og Lo (2019) at samskaping kan innebære at aktørene trekkes inn i diskusjoner om problemer og løsninger i et lokalsamfunn, der offentlige aktører samarbeider med innbyggere. Det kan representere en samskaping som prosess. Videre kommer det frem hos Røiseland og Lo (2019) at den prosessen kan resultere i nye og bedre løsninger, og vil dermed være et resultat av samskaping. Samskaping er et begrep som ikke har blitt forsket mye på, men det har nesten blitt en ny trend og dermed skapt stor interesse. I artikkelen til Karlsen og Larrea (2019, s. 189) blir samskaping definert som en sosial prosess, som skal generere en eller annen form for handling, endring og utvikling. Begrepet "samskaping" blir omtalt som det aller nyeste moteordet i offentlig sektor (Røiseland og Lo, 2019, s. 52). For å unngå å skape urealistiske og alt for abstrakte forventninger og forestillinger om hva samskaping egentlig er for noe og hva den kan føre til, kan det være hensiktsmessig å ta en virkelighetssjekk av det fenomenet som samskaping er. Røiseland og Lo (2019, s. 52) presenterer samskaping som en ny metode, som kan bidra positivt til noen av de utfordringene offentlig sektor står ovenfor (Røiseland og Lo, 2019, s. 52). Forfatterne analyserer det begrepet og fremhever at det kan fylles med forskjellig meningsinnhold, ettersom begreper som dette er i seg selv ganske tomme og tilegner seg mening gjennom de diskursene de plasseres inn i (Røiseland og Lo, 2019, s. 52). Videre redegjøres det for en definisjon av samskaping reletart til offentlig sektor, der offentlige og private aktører arbeider sammen gjennom å dele kunnskap og ressurser med hverandre. Det blir lagt vekt på at både offentlige og andre aktører er involverte i en prosess der verdi skapes (Røiseland og Lo, 2019, s. 54-55).

Masteroppgaven vil ta med seg videre definisjonen til Torfing, Sørensen og Røiseland (2019, sitert i Røiseland, 2021) og presentasjonen til Røiseland og Lo (2019) av samskaping som en ny metode, ettersom oppgaven presenterer samskaping som en mulig metode og strategi, som kan brukes i det kommunale næringsutviklingsarbeidet til å løse komplekse utfordringer.

### **2.3 Samskaping og innovasjon i offentlig sektor**

*Offentlig sektor* blir av Forskningsrådet (2019) brukt som en samlebetegnelse på statlige, regionale eller lokale myndigheter, offentligrettslige organer, og sammenslutninger som er dannet av én eller flere slike myndigheter eller offentligrettslige organer, og skal i denne masteroppgaven begrenses til kommuneforvaltning. Ifølge Røiseland og Lo (2019, s. 55) kan

en kommune bli sett på som en arena for samarbeid, der ulike ressurser kan knyttes sammen for å få til lokal problemløsning og tjenesteproduksjon, og samskaping oppstår. Videre fremheves det at samskaping kan representere selve DNA-et for norske kommuner og kan fungere som en fruktbar innfallsvinkel til å tenke alternativt rundt problemløsning og tjenesteproduksjon, samt synliggjøre dilemmaer knyttet til offentlig styring (Røiseland og Lo, 2019, s. 55). Horsbøl (2019) peker på at det er sannsynligvis fortsatt lite enighet blant ledere og ansatte i offentlig sektor om hva samskaping betyr i praksis.

Karlsen og Larrea (2014) fremhever at samskaping ikke er en “enkel” og rett frem prosess, men heller noe komplekst. Videre fremkommer det at komplekse utfordringer oppstår når objektivitet og konkrete handlingsaksjoner skal bevares, samt subjektivitet til de relevante aktørene, som har en interesse i eller aktuell kunnskap og kompetanse. Karlsen og Larrea (2014) hevder videre at det å være enige om tiltak, mål, strategier og visjoner kan se ut til å være enkelt å utarbeide “på papiret”, men praktisk gjennomføring er mye mer utfordrende.

### **2.3.1 Involvering**

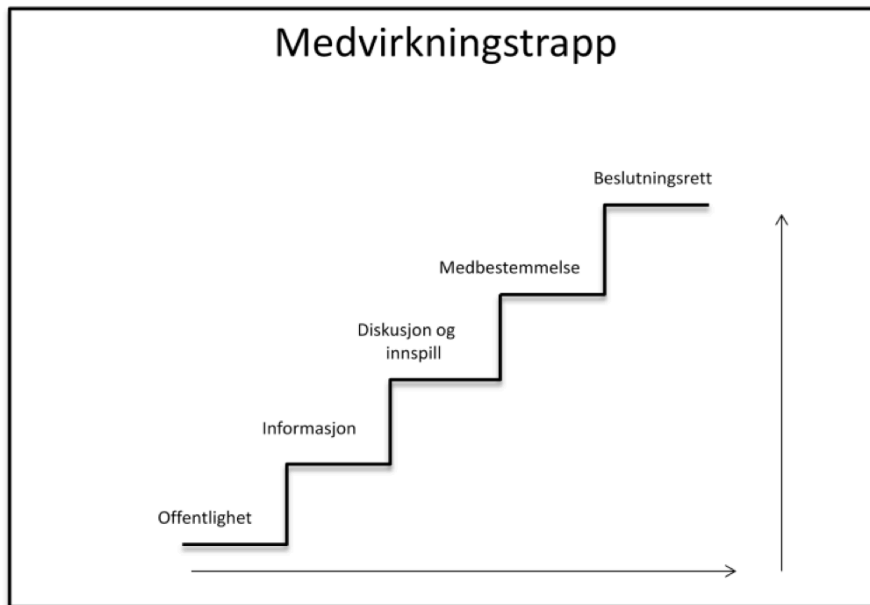
Klev og Levin (2009, s. 19) tydeliggjør at medarbeiderinvolvering i en organisasjon er politisk og verdimeslig viktig for at ansatte har muligheter til direkte å kunne påvirke og forme sine egne arbeidsbetingelser. Videre fremhever de at:

*Deltakelse og aktiv påvirkning med hensyn til å skape praktiske løsninger, samt det å aktivt være med på å forme mening rundt de konkrete løsningene som utformes, etablerer et grunnlag for kunnskapsbygging bygget på eget interessegrunnlag (Klev og Levin, 2009, s. 19-20).*

Klev og Levin (2009) fremhever at involvering har en rent pragmatisk begrunnelse i at det er økonomisk og praktisk effektivt, ettersom motstand mot endring blir langt mindre ved at ansatte selv er aktive deltakere i utvikling av løsninger de skal benytte. Videre påpekes at det er bra med involvering i politiske og økonomiske prosesser, men kjerneprosessen i ethvert demokrati er å skape en demokratisk prosess for utvikling av ny kunnskap. Klev og Levin (2009, s. 20) hevder at samskapt læringsprosesser er et lite skritt på veien.

En annen teori som viser til en gradering av ulike aktørers involvering er Arnsteins (1969, s. 218) deltakertrapp, som synliggjør maktdimensjonen gjennom hvordan organisasjonen trinn for trinn forsterker involveringen av andre aktører og gradvis oppnår likeverdig samarbeid.

Deltakertrappen skiller mellom ulike typer deltakelse og ulike grader av involvering. Det skal i denne oppgaven brukes Falleth og Hanssen (2012, s. 189) sin norske versjon av deltakertrappen (se figur 1). Trappen har fem ulike trinn og skiller mellom deltakelsesformer som offentlighet, informasjon, diskusjon og innspill, medbestemmelse, og beslutningsrett. Det første trinnet til Falleth og Hanssen (2012, s. 189), som tar for seg offentlighet, innebærer annonsering av endringen. Det varsler at kommunene er villige til å gi fra seg makt. Torfing (2016) hevder at på den måten kan samarbeidet bli likeverdig og innbyggernes deltakelse finner sted i alle deler av prosessen, fra å definere utfordringer til utformingen av løsninger og strategier, men også i implementeringsfasen (Torfing, 2016). Falleth og Hanssen (2012) beskriver trinn to som går ut på informasjon, der involvering vil kjennetegnes av enveiskommunikasjon. På dette trinnet finnes det ikke rom for diskusjon, det blir kun gitt informasjon om endringen uten involvering fra andre aktører. Diskusjon og innspill, som utgjør trinn tre av deltakertrappen, beskrives senere med at det innhentes informasjon om andre sine synspunkter og perspektiver, noe som åpner opp for tilbakemeldinger. Falleth og Hanssen (2012) trekker frem at det kan skje i form av møter og samtaler. Videre blir det gjort rede for trinn fire med medbestemmelse, der involvering foregår ved hjelp av toveiskommunikasjon med rom for diskusjon og refleksjon. Falleth og Hanssen (2012) peker videre på at formålet er å få en bredde av kunnskap og erfaring fra andre aktører, som kan være med på å gi et bedre grunnlag for endringens forhold. Det understrekes at medbestemmelse kan gi ansatte eller andre relevante aktører en mulighet til å ta beslutninger som angår dem selv. Det siste trinnet i deltakertrappen tar for seg at de relevante aktørene får delegert beslutningsrett over endringen, noe som går ut på en reell påvirkningskraft når beslutninger skal tas (Falleth og Hanssen, 2012, s. 189-190). Deltakertrappen til Arnstein (1969, s. 218) kan være med på å vise viktigheten av et likeverdig samarbeid mellom private og offentlige aktører i en samskapingsprosess, der formålet er å benytte de medvirkningstiltakene som kan bidra til å innhente den kunnskapen som er nødvendig for å oppnå grad av involvering.



*Figur 1: Medvirkningstrapp (Falleth og Hanssen, 2012, s. 189), X-aksen (horisontal) viser graden av involvering fra liten til stor. Y-aksen (diagonal) viser graden av innflytelse fra liten til stor.*

Breimo og Røiseland (2021) tydeliggjør at samskaping kan øke offentlige myndigheters legitimitet gjennom deltakelse og involvering, samt gjennom bedre og mer treffsikre løsninger, noe som er med på å gjøre samskaping om til en gjennomgående strategi i offentlig sektor. I tillegg pekes det på at kompliserte og sammenflettede problemer bare løses gjennom samarbeid mellom offentlige aktører, innbyggere, sivilsamfunn og næringsliv, samt at samskaping kan styrke aktørers eierskap til løsninger. Breimo og Røiseland (2021) fremhever at det kan bidra til mindre endringsmotstand og bedre konfliktløsning, i tillegg til kompetanseoppbygging og styrking av rollen til både innbyggere og lokalsamfunnet. Videre fremkommer det at samskaping kan også bli sett på som en kilde til innovasjon (Lund, 2018 i Breimo og Røiseland, 2021, s. 38).

### **2.3.2 Ledelse av samskappingsprosesser**

Klev og Levin (2009, s. 70) påpeker at både utvikling av kapasitet til endring og gjennomføring av utviklingstiltak må skje gjennom involvering.

Organisasjonsutviklingsprosesser blir hos Klev og Levin (2009, s. 74) delt inn i tre faser. Den første fasen beskriver Klev og Levin (2009) som problemavklaring, der enten ledelsen tar på seg det ansvaret eller overlater det ansvaret til en utenforstående ekspert som gjennomfører en uavhengig analyse. Videre kommer det frem at det finnes både sterke og svake sider ved

begge tilnærminger. Klev og Levin (2009) peker på at ledelsen ikke nødvendigvis vil legge merke til enkelte utfordringer i andre deler av organisasjonen, og dermed ta dem under betraktning. Samtidig vil ikke en utestående ekspert kunne definere utfordringene på samme måte som de ansatte i organisasjonen. Videre gjøres det rede for at en utfordring i den første fasen er å kunne få frem og integrere ulike synspunkter. Klev og Levin (2009) trekker frem at felles diskusjoner kan gi læringsmuligheter og kan ha karakter av en samskapt læring mellom involverte aktører (Klev og Levin, 2009, s. 74). Den andre fasen, som Klev og Levin (2009) beskriver, handler om oppstarten av en organisasjonsutviklingsprosess, der hensikten er å legge til rette for en langsiktig læringsprosess. Det kommer frem at i denne fasen er det viktig at hver enkelt medarbeider blir aktivt involvert i å forme sin egen arbeidssituasjon. Til slutt kommer den tredje fasen med en kontinuerlig læringsspirale. Klev og Levin (2009) fremhever at formålet er å skape konkrete løsninger til de utfordringene som aktørene i organisasjonen opplever. Videre fremkommer det at løsningene fører til kollektive refleksjonsprosesser som kan være med på å utvikle ny innsikt, som igjen gir grunnlaget til nye konkrete organisasjonsmessige tiltak. Klev og Levin (2009) understreker at det samtidig skal foregå en kontinuerlig refleksjon over egen praksis som kan bidra til ny praksis og annen samhandling. Refleksjonsprosessen kan sikre den faglige gjennomtenkningen og utviklingen (Klev og Levin, 2009, s. 76-77).

Den samskapte læringsmodellen brukes av Klev og Levin (2009) for å lage en bro mellom verdimeisig forankring i involvering og ledelse av konkrete endringsprosesser inkludert oppbygging av kunnskap for alle involverte ved tilretteleggelse av gode læringsprosesser (Klev og Levin, 2018, s. 72). Klev og Levin (2009, s. 75) bruker den samskapte læringsmodellen for å strukturere samspillet mellom de som opplever et behov for endring i praksis (problemeierne) og de som kan både være ledere og interne/eksterne konsulenter (pådriverne). De trekker frem at nøkkelfaktoren er å avklare hvordan begge parter, både problemeierne og pådriverne, samspiller i en læringsprosess for å utvikle ny organisasjon og praksis. Videre tar den samskapte læringsmodellen spesielt utgangspunktet i samspillet mellom eksterne og interne aktører, som definerer utgangspunktet for behovet for endring. Det pekes videre på at hensikten med å definere og systematisere en organisasjonsutviklingsprosess som samskapt læring er målet om å integrere kommunikative prosesser på ulike arenaer i en integrert læringsprosess. Klev og Levin (2009) fremhever at målet med den samskapte læringsmodellen er å utvikle løsninger på konkrete organisasjonsmessige utfordringer. De peker videre på at aktørene er kontinuerlig med i en



kollektiv læringsprosess. En annen sentral faktor med den samskapte læringsmodellen er å koble kunnskapsutvikling sammen med praksis for å løse konkrete utfordringer (Klev og Levin, 2009).

Hos Klev og Levin (2009) kommer det frem at det som driver en organisasjonsutviklingsprosess fremover er kunnskapsutvikling gjennom læring basert på konkrete handlinger. De peker på viktigheten av å tilrettelegge arenaer der aktører kan møtes for å lære i fellesskap. Klev og Levin (2009, s. 79) oppsummerer innholdet i den kontinuerlige læringsprosessen i organisasjonsutviklingsarbeidet i fem punkter. Det innebærer en kollektiv refleksjon for å utvikle handlingsalternativer, eksperimentering for å nå ønskede mål, kollektiv refleksjon over oppnådde resultater, individuell refleksjon for respektive innbyggere og eksterne, samt tilbakespill til og ny læring på felles læringsarenaer (Klev og Levin, 2009, s. 79).

En annen relevant teori i denne masteroppgaven tilhører Brunsson (2002), som trekker frem at formålet med organisasjoner er å koordinere handlinger til organisasjonsmedlemmer for å produsere varer eller tjenester sammen. Videre påpekes det at nøkkelfaktoren for å oppnå mest mulig effektiv koordinert handling er konsistens, som tar for seg viktigheten av å fokusere på handling og tilpasse organisasjonsstrukturer og prosesser utelukkende til dens oppnåelse. Det gjøres rede for at folk utenfor organisasjonene ikke lenger bare er interessert i hva som produseres av varer og tjenester, men også hvordan det gjøres. Det stilles krav til organisasjonsstruktur og prosesser. Brunsson (2002, s. 12) fremhever at moderne organisasjoner ikke bare konfronteres med konsekvente krav, men også av andre som er inkonsekvente eller motstridende, og det gjelder krav om hva som skal gjøres og hvordan. Brunsson (2002) hevder videre at det er ikke enkelt for en organisasjon å tilfredsstille alle, for suksess i én retning undergraver ofte suksess i en annen. Hykleri, eller dobbeltkommunikasjon som denne masteroppgaven bruker, blir brukt som et svar på en slik verden, der verdier, ideer og mennesker er i konflikt med hverandre (Brunsson, 2002).

Dobbeltkommunikasjon som begrep blir hos Brunsson (2002) brukt som en måte å håndtere flere motstridende verdier på samtidig, og det er dette organisasjoner som er gjennomsyret av dobbeltkommunikasjon gjør. Begrepet brukes av Brunsson (2002, s. 13) for å definere en forskjell mellom ord og handlinger, samt muligheten for at organisasjoner kan snakke på en måte, bestemme på en annen og handle på en tredje. Videre gjøres det rede for at

organisasjonen møter noen krav gjennom prat, andre ved beslutninger og enda flere ved handling – og det gjøres for å tilfredsstille ulike og motstridende krav i omgivelsene. Effekten av dobbeltkommunikasjon er forskjell mellom ord og handling. Brunsson (2002) trekker i tillegg frem at for at dobbeltkommunikasjon skal fungere, er det nødvendig at mennesker utenfor organisasjonen anser den som viktig og har tillit til den. Kommuner blir hos Brunsson (2002) brukt som et eksempel på organisasjoner med lang erfaring med å håndtere motstridende krav på mange forskjellige måter gjennom dobbeltkommunikasjon.

Brunsson (2002) tar for seg at organisasjoner kan produsere dobbeltkommunikasjon, der ideologiene beholdes ulikt for ekstern og intern bruk. Videre pekes det på at måten organisasjonen presenterer sine mål for omverdenen ikke trenger å stemme overens med signalene som formidles innad i organisasjonen. Dobbeltkommunikasjonen blir hos Brunsson (2002, s. 7-8) beskrevet som viktig og ofte nødvendig i enhver moderne organisasjon som ønsker å handle i henhold til gjeldende krav til rasjonalitet, anstendighet og rettferdighet. Samtidig kan dobbeltkommunikasjon effektivt generere koordinert handling. Dobbeltkommunikasjon i offentlige organisasjoner kan representere måter å takle uoverensstemmelser på mellom institusjonelle normer og effektivitetskrav (Brunsson, 2002, s. 7-8). Dobbeltkommunikasjon blir hos Brunsson (2002) sett på som en løsning snarere enn et problem, og det hevdes at det er umulig å unngå. Brunsson (2002) tydeliggjør at dobbeltkommunikasjon handler om legitimitet, som kan være nødvendig for å håndtere dilemmaer. Senere gjøres det rede for at omgivelsene ikke nødvendigvis har innsikt i en organisasjons handlinger, men at mange kan få med seg organisatorisk prat og beslutningstaking, og kan dermed hevde at det som skjer i organisasjonen er det samme som det snakkes om (Brunsson, 2002).

I boken sin trekker Brunsson (2002) frem at begrepet dobbeltkommunikasjon kan fremstå som dysfunksjonell, problematisk og noe som bør unngås, men i en verden der organisasjoner må handle effektivt samtidig som de håndterer konflikter og utfordringer er mye mer komplisert enn en verden der effektiv handling er det eneste viktige. Dobbeltkommunikasjon blir videre fremstilt som en overlevelsesmekanisme eller en måte å håndtere kryssende interesser og målkonflikter på. Selv om begrepet dobbeltkommunikasjon kan oppfattes som negativt, er det i denne masteroppgavens kontekst valgt å bruke det begrepet som legitimitetssøkende opptreden eller væremåte. Brunsson (2002) fremhever at organisert dobbeltkommunikasjon kan betraktes som moralsk feil, men fullstendig fravær av den kan

også anses som for sterkt engasjement for egne verdier. I henhold til samfunnets allment aksepterte normer skal dobbeltkommunikasjon unngås (Brunsson, 2002). I denne masteroppgaven vil ikke dobbeltkommunikasjon handle om manipulasjon eller bevisst løgn, men rent instrumentelt som manglende samsvar mellom prat, beslutning og hva som faktisk skjer. Teorien til Brunsson (2002, s. 17) om dobbeltkommunikasjon kan hjelpe med å forstå organisasjonsatferd, den skal ikke gi forskrifter for hvordan organisasjoner skal handle. I denne oppgavens kontekst vil dobbeltkommunikasjon utgjøre en måte å håndtere kryssende interesser og målkonflikter på. Brunsson (2002) trekker frem at den ideologiske måten å tilfredsstille forventninger fra omgivelsene på, kan være å produsere prat og handlinger, som stemmer overens med det omgivelsene ønsker å høre. Videre tydeliggjøres at en utfordring for kommuner i dagens samfunn er behovet for nye løsninger som opprettholder velferden. De behovene som går på tvers av geografiske og sektorielle grenser kan løses gjennom samskaping og partnerskap (Brunsson, 2002).

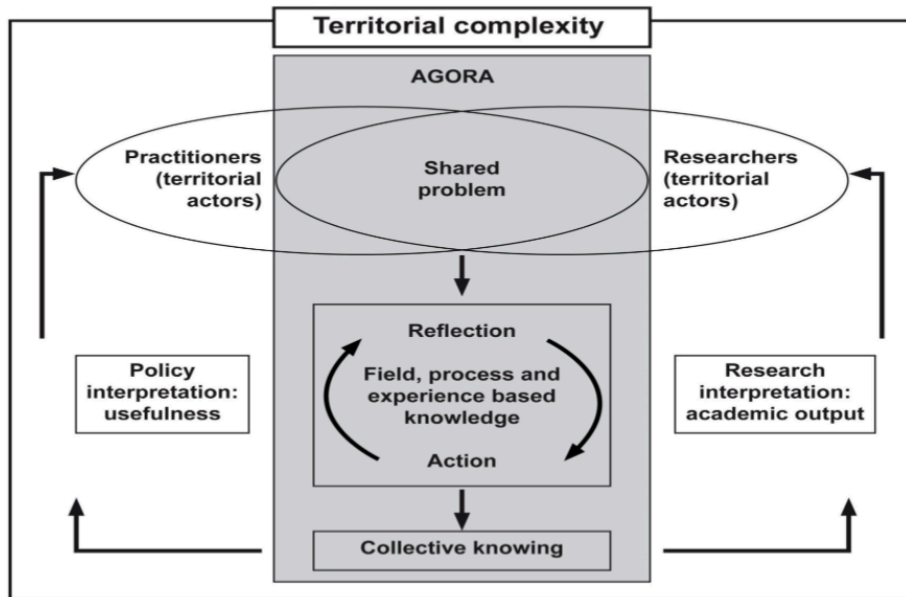
### **2.3.3 Samskaping som lærings- og kunnskapsutviklingsprosess**

Konstruksjonen av kollektiv kunnskap er en tilnærming til kunnskapskonstruksjon, ifølge Karlsen og Larrea (2017, s. 75). De to forfatterne ser på læring som en kunnskapsbyggende aktivitet. Begrepet kollektiv kunnskap blir definert som en felles forståelse som regionale utviklingsaktører skaper gjennom dialog i handling (Karlsen og Larrea, 2014 i Karlsen og Larrea, 2017, s. 75).

Kollektiv kunnskap er, ifølge Karlsen og Larrea (2017, s. 83), en konstruksjon av forståelse som skjer i et sosialt miljø. Det er muligheten for å utvikle og tolke kollektiv kunnskap, og ikke kunnskap i seg selv, som kan bidra til regional utvikling (Karlsen og Larrea, 2017). Det kritiske konseptet for å forstå kollektiv kunnskap er “agora”, som av Karlsen og Larrea (2017) defineres som det offentlige rommet der “vitenskap møter offentligheten”. Det er området eller områder der kontekstualisering skjer og der sosial robust kunnskap kontinuerlig utsettes for testing. Samtidig blir den kunnskapen mer robust i denne prosessen (Karlsen og Larrea, 2017). Videre forklarer Karlsen og Larrea (2017, s. 83) at i en agora blir teoretiske konsepter bestridt og gjort handlingsdyktige. Det trekkes videre frem at i agoraen blir samfunnsmessige og vitenskapelige utfordringer tatt opp, de blir definert og det blir gjort forhandlinger om løsninger. Dialogen blir brukt som et middel for å skape endringer i språket og i atferden. Karlsen og Larrea (2017) gjør videre rede for at kollektiv kunnskap er en dynamisk prosess,

der aktørene systematisk endrer sine handlinger gjennom den læringsprosessen som skjer i agoraen. Det tydeliggjøres at den kollektive kunnskapen kan bare utvikle seg ved at de samme aktørene møtes regelmessig og samhandler med hverandre (Karlsen og Larrea, 2017). I artikkelen til Karlsen og Larrea (2017, s. 83) blir det fremhevet at når dialog, diskurser og virkelige situasjoner kobles sammen, så skaper det et gjensidig grunnlag for handling og endring i en gitt kontekst. Det hevdes videre at det å skape kollektiv kunnskap er både tid- og ressurskrevende. Det er en konteksttilpasset prosess og kan ikke overføres til andre kontekster. Det fremheves av Karlsen og Larrea (2017) at det som kan overføres av denne prosessen er den verbale beskrivelsen av prosessen, begrepene og rammene rundt dannelsen av den kollektive kunnskapen. Videre hevder forfatterne at for hver ny prosess eller nytt prosjekt, må aktørene skape felles visjoner på nytt, skape samhandlingsarenaer og deretter samarbeide. Aktørene kan ofte forvente et enkelt og raskt svar på utfordringen, men det finnes ingen fast oppskrift eller noe fasitsvar hvis aktørene ønsker en reell forandring. En virkelig endring innebærer en endring i atferd og det involverer praksis, som er knyttet til handling og atferdsendring (Karlsen og Larrea, 2017). I en prosess der kunnskap samskapes bringer hver aktør med seg ulike typer kunnskap. Denne kunnskapen må, ifølge Karlsen og Larrea (2017, s. 12) kombineres for å kunne møte en reell utfordring og det gjør aktørene gjensidig avhengige. Karlsen og Larrea (2017, s. 11) tydeliggjør at for å oppnå vellykket samskaping er det avgjørende å huske på at rammeverket for kunnskapsproduksjon er en sosialt konstruert norm som kan endres.

Karlsen og Larrea (2017) gjør rede for at ulike mennesker med forskjellige interesser møtes i agoraen som ikke nødvendigvis har samme oppfatning om utfordringene og de mulige løsningene. Ingen av aktørene kan ta styringen og bestemme for alle. Det påpekes videre at i agoraen er forhandlinger og samarbeid nødvendige. Dialog brukes som et middel i prosessen der disse forhandlingene og samarbeidet konstrueres, og utfordringene løses. Koppenjan (2007) forklarer at når utfordringene løses, så oppstår det konsensus. Forfatteren forklarer videre at det ikke nødvendigvis innebærer at alle er enige, men at det er nok enighet blant aktørene til å begynne å handle. Karlsen og Larrea (2017) peker på at en slik handling i agoraen som regel kan føre til nye motstridende situasjoner, uenigheter og nye utfordringer. Denne kompleksiteten møtes i sykliske prosesser av nye utfordringer, konsensus og handlinger (Karlsen og Larrea, 2017, s. 84).



Figur 2: Kollektiv kunnskap og fellesforståelse (Karlsen og Larrea, 2014, s. 100).

Begrepet “agora” blir videre brukt om en nytt offentlig rom eller arena, der forskjellige aktører møtes for å skape kunnskapsflyt og utvikling gjennom dialog. Det finnes flere stadier som dialogen i agoraen beveger seg i og som Karlsen og Larrea (2014) gjør rede for; *felles utfordringer, refleksjon og handling, og kollektiv kunnskap*. Det første steget i den samskapte læringsmodellen vil være å samle alle relevante aktører som kan delta i dialogen og utviklingsprosessen, og deretter definere en agora der aktørene kan samles. Det påpekes av forfatterne at formålet med samskappingsprosessen bør avklares tydelig på forhånd, ettersom ulike utfordringer kan kreve ulike bidrag fra aktørene. Det neste steget vil være å definere den felleseide utfordringen. Aktørene kan ved hjelp av dialogen bevege seg gjennom ulike perspektiver og tilnærminger på utfordringen. En samskappingsprosess i en større kontekst tar for seg ofte komplekse utfordringer, der målet er ikke å finne frem til en endelig løsning på utfordringen, men heller å utarbeide løsningsstrategier som bidrag til fremtidige løsninger (Karlsen og Larrea, 2014).

Videre blir den andre fasen i den samskapte læringsmodellen beskrevet, og den tar for seg *refleksjon og handling*, der aktørene utvikler ny kunnskap og forståelse, som bidrar til utvikling av nye konkrete tiltak på utfordringen. Karlsen og Larrea (2014) peker på at aktørene skal benytte seg av sin kunnskap til å kunne reflektere rundt utfordringen, som er blitt definert i den første fasen. Det er helt avgjørende at denne fasen av modellen ender med

handling, slik at de konkrete tiltakene blir utarbeidet fra prosessens samskapte kunnskap og læring (Karlsen og Larrea, 2014).

Deretter beskrives den tredje fasen i agoraen, som gjør rede for kollektiv kunnskap og resulterer enten i at alle aktører har utarbeidet en felles kunnskap, eller at individuelle aktører sitter igjen med egen kunnskap, som et resultat av den kollektive diskusjonen. Karlsen og Larrea (2014) forklarer videre at etter samskapingen i agora, går aktørene ut av prosessen og over til individuell refleksjon og handling. Den samskapte læringsmodellen til Karlsen og Larrea (2014, s. 100) må forstås som en sirkulær prosess (se pilene som befinner seg fra *utredelse av prosessen* og tilbake inn igjen til *relevante aktører og forskere*). Den samskapte læringsmodellen fremstiller hos Karlsen og Larrea (2014) at de relevante aktørene og forskerne ledes tilbake til å være aktører enten i en ny dialog om samme utfordring eller i forhold til et nytt forskerspørsmål.

## 2.4 Analytisk rammeverk

I det analytiske rammeverket skal teorien sammenfattes i et rammeverk for å forsøke å besvare masteroppgavens forskerspørsmål, som er:

*Hvordan påvirker forholdet mellom problemforståelse og praksis kommunalt næringsutviklingsarbeid?*

For å besvare forskerspørsmålet har det blitt utarbeidet tre delspørsmål, som skal være med på å avgrense og strukturere studien bedre og bidra til å kunne besvare forskerspørsmålet på en bredere og mer forståelig måte. Følgende delspørsmål vil bli besvart:

- 1) *Hvordan er kommunalt næringsutviklingsarbeid organisert i Risør?*
- 2) *Hvilken problemforståelse har aktørene fra Risør?*
- 3) *Hvordan praktiseres kommunalt næringsutviklingsarbeid i Risør?*

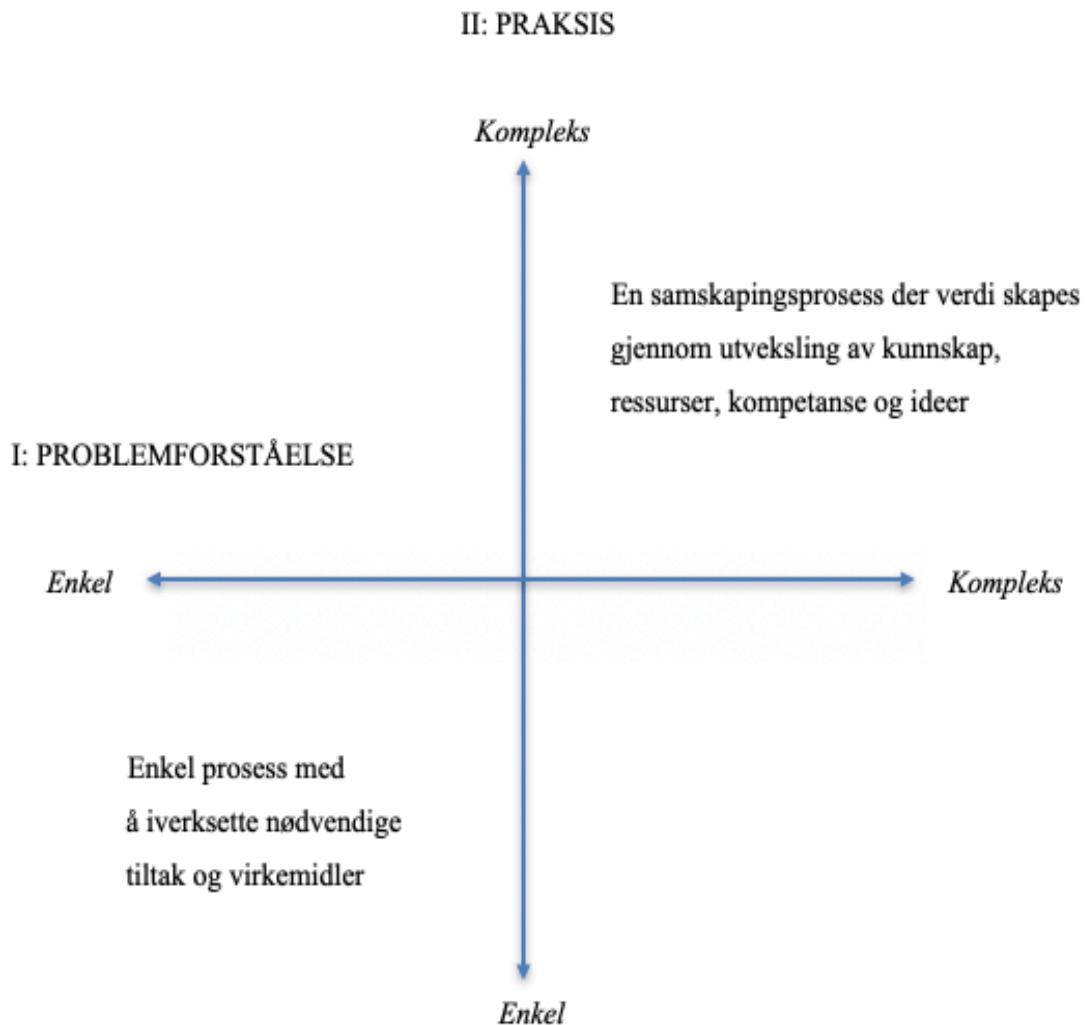
Det teoretiske rammeverket har tatt for seg nødvendigheten for fremvoksende strategier i den komplekse virkeligheten, og der kommer samskaping inn. Ved hjelp av faglitteraturen har det blitt gjort rede for hvordan begrepet samskaping defineres og hvordan det begrepet kan brukes, samt hvordan man jobber med kompleksitet, der man har samskaping som strategi og

bruker ulike metoder for å jobbe med de komplekse utfordringene. Samskaping kan brukes som metode og strategi, der utfordringene er komplekse i form av for eksempel ulike aktører med forskjellige behov og interesser. Derfor bør man ved komplekse utfordringer ha en utforskende strategi med mål om forbedring.

Fokuset i masteroppgaven er rettet mot komplekse utfordringer innen kommunal næringsutvikling og hvordan de kan håndteres ved hjelp av samskaping som metode og strategi. I figuren nedenfor (figur 3) vises en dimensjonsskala med problemforståelse som en dimensjon og praksis som annen dimensjon. Den første dimensjonen, som tar for seg problemforståelse, har en skala fra enkel til kompleks. Den andre dimensjonen med samme skala tar for seg praksis. Den analytiske modellen er ment å vise forholdet mellom hvordan tiltakene for å løse utfordringer i kommunal næringsutvikling henger sammen i teorien (de målene og tiltakene som er satt på papiret ut ifra problemforståelse) og praksis (hvordan de faktisk gjennomføres). I denne masteroppgaven går problemforståelse ut på tolkning og en forståelse av eksisterende utfordringer, som den kommunale næringsutviklingen står overfor. Praksis tar for seg faktisk gjennomføring av tiltak og prosesser som har blitt utarbeidet. For å gjøre det skillett mellom de to dimensjonene enda tydeligere kan problemforståelse-dimensjonen forklares med hvordan aktørene i casen definerer og forstår utfordringene ut ifra sitt eget ståsted. Praksis-dimensjonen kan forklares med hvordan aktørene handler for å løse de utfordringene ut ifra deres problemforståelse. Begge dimensjonene skaleres fra enkel til kompleks, alt ut ifra hva utfordringene går ut på. Hvordan utfordringene skal løses, enten i form av enkle prosesser som er lette å iverksette eller mer komplekse samskapingsprosesser, avhenger av hvor på skalaen utfordringene plasseres.

Den første dimensjonen tar for seg problemforståelse. De fleste utfordringene kan erkjennes som relativt enkle. Det kan omhandle en tomt eller en søknad som bare skal godkjennes. Det er ting som kan ordnes relativt raskt. Ved enkle utfordringer, som nevnt ovenfor, er det ikke alltid nødvendig med en samskapingsprosess. En utfordring kan oppstå når alt virker enkelt, men samtidig er det noe som er komplekst når det gjelder næringsutvikling på sikt. Det kan være med på å gjøre at aktørene ikke ser de overordnede tingene eller faktorene. Den analytiske modellen vil dermed være interessant og nyttig å bruke i analyse av problemforståelsen. Den andre dimensjonen i den analytiske modellen omhandler praksis. I noen tilfeller kan aktørene ha en kompleks problemforståelse, men de kan benytte seg av enkle problemløsninger i praksis. Den analytiske modellen kan være med på å besvare

spørsmålet om aktørene klarer å løfte opp de komplekse problemstillingene og få til et samarbeid med andre relevante aktører, eller om det forblir teori.



*Figur 3: Problemforståelse og praksis mellom offentlige aktører og private aktører i forhold til kommunalt næringsutviklingsarbeid. Figuren viser at samskaping kan og bør brukes på det man definerer i ruten øverst til høyre.*



### 3.0 Kontekst og case

I dette kapittelet skal det gjøres rede for kontekst og case, som skal legge grunnlaget for videre arbeid med denne masteroppgaven.

#### 3.1 Kontekst

Trehusbyen Risør ligger i Risør kommune. Risør kommune er en kystkommune helt øst i fylket Agder og grenser til Kragerø i Vestfold og Telemark fylke i nordøst, Tvedestrand i sørvest, Vegårshei i nordvest og Gjerstad i nord (Thorsnæs og Lauritzen, 2021). Kommunen har et innbyggertall på 6 743 (SSB, 2021). Næringssjefen i Risør har under et tidligere intervju på høsten 2021 påpekt at Risør er en by som scorer høyt med boattraktivitet, rikt kulturtilbud og andre ting som vil være attraktive for familier som vil slå seg ned i Risør sett opp mot størrelsen på kommunen. Det ble fremhevet videre under intervjuet at Risør i tillegg har flott natur og en flott kystlinje. Det ble senere trukket frem at trehusbyen blir av de fleste betegnet som en “sommerby”, der turister både fra alle steder rundt omkring i Norge og internasjonale turister strømmer inn til byen i vår- og sommersesongen. Næringssjefen påpekte at det er lett å få folk til å komme til Risør med tanke på bostedsattraktivitet og byens sjarm generelt, men det kan oppleves som litt utfordrende å få dem til å bli værende. Det finnes ikke så mange næringsarealer som kan brukes til etablering av nye virksomheter, derfor satser kommunen på utvikling av de allerede eksisterende bedriftene. Næringssjefen hevdet videre at på bakgrunn av dette satser kommunen på fjernarbeid, noe som innebærer at man kan bosette seg i Risør, men jobbe et annet sted i en annen by (B. B. Vestøl, personlig kommunikasjon, 15. september, 2021). Kommunen har i 2019 utarbeidet en kommuneplan, som tar for seg de ulike områdene med målet om å vokse som kommune gjennom samarbeid og attraktivitet (Risør kommune, 2019). For at byen skal kunne klare å nå målene om vekst er det helt avgjørende med et velfungerende næringsutviklingsarbeid for å ta vare på de allerede eksisterende næringene, men også for å få til nye etableringer og få nye innbyggere som kan bidra til byens vekst.

Lauritzen (2022) beskriver Risør som en av Sørlandets eldste byer og som har typisk sørlandskarakter med store patrisiergårder langs havnen, samt trange og bratte gater med småhusbebyggelse innenfor (Lauritzen, 2022). Videre kommer det frem i beskrivelsen av byen at Risør fikk sitt bysenter etter bybrannen i 1861, som la 248 hus i aske. Lauritzen

(2022) peker på at trehusbyen var en av de sørlandsbyene som hadde en sterk bosetningsvekst mot slutten av 1800-tallet, men grunnet overgangen fra seil til damp i skipsfarten fikk byen et tilbakeslag. Det blir videre påpekt av Lauritzen (2022) at Risør har allikevel ikke kommet opp på folketallet fra 1890. Bysenteret i Risør ligger ytterst på halvøya mellom Søndeledfjorden og Sandnesfjorden. Lauritzen (2022) peker på at det som ga grunnlaget for bydannelsen var trelasthandelen på 1500- og 1600-tallet med utgangspunkt i en god havn. Videre forklarer forfatteren at i dag er industri byens viktigste næring rett etter offentlig administrasjon og tjenesteyting etter andelen av arbeidsplassene i Risør. Lauritzen (2022) peker videre på at Risør har atskillig handels- og servicevirksomhet, samt en betydelig sommerturisme. Tall fra 2020 viser at antallet sysselsatte i Risør det nevnte året var 2 935 (SSB, 2021).

I 2023 skal Risør markere sitt 300 års-jubileum, og som Norman (2019, s. 13) peker på, så hadde det ikke vært noe Risør uten folkene og naturressursene i områdene rundt byen. Norman (2019, s. 398) peker videre på at i perioden mellom 1980 og 2017 har Risør profilert seg avvekslende som industriby, kunstby, festivalby og trehusby. Videre kommer det frem at kommunen har gjennom verneplan og boplikt forsøkt å få Risør til å fremstå som en attraktiv helårsby, men det Risør er blitt landskjent for er Kammermusikkfestival i slutten av juni, Villvinmarked i juli og Trebåtfestivalen i august. Norman (2019) beskriver befolkningsutviklingen som helt flat bortsett fra noen krusninger, og sammenlikner den til sjøen på en fin sommerdag. Han viser til tallene fra 2010, som viste at det året bodde det bare 34 flere mennesker i Risør kommune enn det gjorde i 1980. Norman (2019) forklarer at de tallene skyldes endringer i befolkningssammensetningen. Det pekes på at gjennomsnittsinbyggeren i Risør er blitt eldre, samt at barnetallene har gått ned og stadig flere innfødte har valgt å flytte fra byen. Videre kommer det frem at innvandring fra utlandet har vært en redning. I 1980 hadde 145 av Risør kommunens befolkning innvandrerbakgrunn, mens i 2017 var tallet på 805. Videre viser Norman (2019, s. 398) til en nettoutflytting på omtrent 200 personer fra 1951 til midt på 1960-tallet, deretter en nettoinnflytting på 1000 personer til slutten av 1980-tallet. Etter det gikk det opp og ned, og til slutt en jevn nettoutflytting på godt over 400 personer fra årtusenskiftet til 2017 (Norman, 2019, s. 398). I boka *En liten åpen by* forklarer Norman (2019) at mye av det har å gjøre med generelle samfunnsforhold. En kraftig vekst fra Kristiansand fra 1990 til 2017 ga positive ringvirkninger både til Lillesand og Grimstad, men ikke lenger. Norman (2019) legger frem at Risør fra 1980-tallet og utover slet i motvind, og at noe av stagnasjonen kan tilskrives lite stagnasjon i områdene rundt som Arendal og Grenland. Det ble dermed lite drahjelp for Risør.

Norman (2019) peker videre på at pendling til arbeidsplasser utenfor kommunen bidro til veksten i offentlige arbeidsplasser og til å opprettholde bosettingen i Risør etter 1980. Tall fra 2021 viser at det var 1 171 innbyggere som pendlet til jobb i en annen kommune og 754 personer som pendlet inn til jobb i kommunen (SSB, 2021). Den nye E18 kan bidra til å gi enda flere pendlermuligheter fremover. Samtidig er batterifabrikken Morrow Batteries, som etableres i Arendal, en utmerket mulighet for Risør til å skaffe seg flere innbyggere. Med utbyggingen av den nye veien E18 vil det være lettere å bosette seg et annet sted, som for eksempel Risør, og pendle til jobb i en annen kommune. Det ble nevnt tidligere at Risør scorer høyt på bostedattraktivitet, så nå kan det være viktig å markedsføre byen for de som eventuelt kommer for å bosette seg på Sørlandet grunnet etableringen av batterifabrikken.

Norman (2019) fremhever at etter 2010 har Risør vært i ferd med å bli en pensjonistby grunnet både svakt fallende tall av antall pensjonister bosatt i Risør fra midten av 1980-tallet, men også nettoinnflyttingen av pensjonister. Det legges videre frem at i hvilken grad det fortsetter må bli et åpent spørsmål, men Norman (2019, s. 402) peker på at utviklingen fra industrikommune til offentlig tjenestekommune, pendlerby og pensjonistby var ikke ønskelig. Til tross for de bekymringsfulle folketallene, eldrebølgen og pendling har det skjedd mye positivt i Risør fra slutten av 1970-tallet og utover. Norman (2019) peker på noen endringer i Risør som var typiske for alle sommerbyer nedover Skagerakkysten. Risør fikk blant annet eget vinmonopol og antall serverings- og skjenkesteder økte. Samtidig fikk byen et stort antall flytebrygger med båtparkeringsplasser og sommerhuskolonier på områdene som for eksempel Østebøneset, Røed, Sevik og Sandnes. Risør sentrum fikk flere dagligvarebutikker og flere småbutikker med varierte tilbud for både lokale og turister. Det som er med på å gjøre Risør spesiell, ifølge Norman (2019, s. 429), er koblingen mellom sommerliv og kulturliv. Sommerbyen Risør har fått mange kvaliteter som gjør byen enda mer attraktiv for sommerturistene, men sett fra et helårsbyperspektiv kan det ha negative konsekvenser for de næringene som bare kommer til å ha et eksistensgrunnlag om sommeren. På bakgrunn av dette hevder Norman (2019) at Risør sitt største problem kan være at byen er så attraktiv om sommeren.

Avslutningsvis peker Norman (2019, s. 449-450) på to faktorer som tar for seg byens utvikling etter 1980. Det første han peker på er at utdannelseseksplosjonen, kvinnefrigjøringen og urbaniseringen var noen drivkrefter som trakk i Risørs disfavør. Oljevirkomheten, som gjorde pendling attraktivt, var noe som skapte nye muligheter for

småbedrifter langs kysten og ga kommunene over hele landet bedre økonomi. Det andre Norman (2019, s. 450) peker på er lokalpolitikken i Risør som skiftet karakter. Det fremheves at etter 1980 forsvant enigheten og ble erstattet av uenighet om for eksempel prioriteringer mellom by og land, boplikten, om vekst og idyll. Norman (2019, s. 450) konkluderer med at det bidro til mangel på en klar og langsiktig linje i kommunens forsøk på å påvirke utviklingen.

### **3.2 Case: Samskaping om vekst gjennom samarbeid og attraktivitet**

Risør kommune har som visjon og ambisjon om å vokse gjennom samarbeid og attraktivitet, og ønsker en positiv befolkningsutvikling ved å øke i antallet innbyggere og antallet arbeidsplasser. Samarbeid og attraktivitet er de strategiske satsingsområdene. Trehusbyens attraktivitet regnes som helt avgjørende for å kunne tiltrekke seg nye innbyggere og besøkende, samt et nytt næringsliv. Samtidig ønsker kommunen å jobbe sammen om å gi de beste tilbudene for de allerede boende innbyggere. For å kunne legge til rette for de ovennevnte satsingsområdene og yte best mulig på boattraktivitet, er det viktig at Risør bevarer sine kvaliteter gjennom stedsutvikling og gode kommunale tjenester. Samtidig er det av stor betydning at kommunen knytter seg til regionenes muligheter gjennom nye tiltak innen infrastrukturtiltak, samarbeid, kommunikasjon og digitalisering (Risør kommune, 2020). Samskaping kan være en metode og en strategi av grunnleggende betydning for å få til et aktivt arbeid for utvikling av trehusbyen. I denne masteroppgaven blir det lagt frem tre historier og tre perspektiver. Den interne aktøren er Risør kommune som organisasjon. Informantene fra Risør kommune er ordføreren, næringssjefen, organisasjonssjefen, og samfunnsplanleggeren. Videre kommer den eksterne aktøren som er de næringsdrivende fra Risør sentrum. Informantene består av fire daglige ledere fra butikk- og hotellbransjen. Risør By kommer som en tredje part og en mellompart, som skal utgjøre agoraen mellom de interne og eksterne aktørene. Informanten fra Risør By er en konstituert daglig leder. I denne masteroppgaven brukes begrepet næringsutviklingsarbeid om samarbeidet om næringsutvikling i Risør sentrum mellom kommunale aktører og næringsdrivende med næringer som befinner seg i sentrum av Risør by.

## 4.0 Metode

Metode går ut på å følge en bestemt vei mot et mål, og dette kapitlet skal vise hvilke metoder har blitt benyttet for å nå målet i denne masteroppgaven, som går ut på å besvare forskerspørsmålet. Samfunnsvitenskapelig metode tar for seg hvordan man går fram for å hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan vi analyserer for å finne ut hva denne informasjonen forteller (Johannessen, Tuftte og Christoffersen, 2019, s. 422). Dette kapitlet skal ta for seg hvordan informasjon ble hentet inn til denne masteroppgaven, samt hvordan det innsamlede datamaterialet ble analysert for å finne ut av hva det kan fortelle. Kvalitativ forskningsmetode ble valgt, ettersom den er tilpasset mer den forskningen der menneskers handlinger står sentralt. Ringdal (2014) peker på at den forskningsstrategien bygger på at den sosiale verdenen blir konstruert gjennom individers handlinger, mens kvantitativ forskningsmetode bygger på en objektiv sosial verden. Videre pekes det på at kvantitativ forskningsmetode er gjerne teoristyrte og årsaksforklaringer står sentralt, mens i kvalitativ forskningsmetode er søken etter mening og formålsforklaringer typisk. De individene er ikke stabile, men er i kontinuerlig endring (Ringdal, 2014, s. 104). På bakgrunn av dette har det blitt gjennomført semistrukturerte intervjuer med et lite antall nøkkelpersoner som utgjorde analyseenheter for å få tak i rik og dyp informasjon om forskningsfeltet. En casestudie skal i denne oppgaven forstås som intensiv undersøkelse med et lite antall analyseenheter i form av for eksempel individer, organisasjoner, hendelser eller beslutninger (Ringdal, 2014, s. 170).

### 4.1 Valg av forskningsdesign

En casestudie benyttes for å studere grundig et fenomen (en case) når skillet mellom fenomenet og konteksten ikke er helt tydelig (Yin, 2018, s. 4-5). En empirisk studie er alle typer studier, der man samler inn empirisk materiale og analyserer fakta om virkeligheten, og casestudie er en måte å gjøre det på. I denne masteroppgaven er casestudiens subjekt næringsutviklingsarbeid, og casestudiens objekt er problemforståelse og praksis. For å gjøre arbeidsprosessen med denne oppgaven lettere for meg selv, har jeg valgt å strukturere arbeidet med metode inn i tre deler. Først har jeg tatt for meg casestudiens *hvem*, som handler om hvem kunne intervjues for å skaffe oppgaven den nødvendige informasjonen om temaet. I denne oppgaven er det ansatte i Risør kommune innen næringsutvikling, næringsdrivende i Risør sentrum og Risør By som er et mellomledd mellom kommunen og næringslivet.

Deretter skulle casestudiens *hva* bestemmes, som skulle gå ut på hvilken informasjon jeg skulle få tak i som for eksempel hvilken problemforståelse har aktørene i Risør og hvordan næringsutviklingsarbeidet praktiseres. Til slutt ønsket jeg å bestemme casestudiens *hvordan*, som handler om hvordan jeg skulle skaffe informasjonen. I denne oppgaven har semistrukturerte intervju blitt benyttet for å få tak i rik og dyp informasjon ved å sette seg inn i informantenes situasjon og perspektiv (Ringdal, 2014).

Forskerspørsmålet i oppgaven er dagsaktuell, men ble avgrenset til både en konkret kommune og sektor. Med utgangspunkt i dette har kvalitativt forskningsdesign blitt valgt, som er mest hensiktsmessig og egner seg best med tanke på å undersøke samskaping i kommunal næringsutvikling. Casedesign er en foretrukket forskningsmetode med “hvordan”-spørsmål, som forskerspørsmålet i denne masteroppgaven begynner med ettersom det kan oppnås analytisk innsikt og fenomenet kan undersøkes fra ulike perspektiver (Yin, 2018, s. 10). Valget falt på gjennomføring av en casestudie, da det kan gi fylldig og detaljert informasjon fra enheter i samme kontekst. Det er en utforskende og passende kvalitativ forskningsmetode for innhenting av empiriske data, der grensen mellom fenomenet og forskningsfeltet er uklar. Den er dermed passende til utvikling av nye perspektiver og oppfatninger (Johannessen et al., 2019). utfordringer med valget av casestudie i denne masteroppgaven kan være vanskeligheter med å trekke generelle konklusjoner grunnet de ulike perspektivene på utfordringene som de ulike aktørene fra Risør kommune og Risør sentrum kan komme med. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2019, s. 245) trekker frem at det kan være med på å representere et potensielt problem hvis resultatene i denne oppgaven skal generaliseres til andre caser. Samtidig kan det gi virkelighetsnær informasjon ved at det er informantene som definerer hvilken informasjon som er relevant (Jakobsen, 2015, s. 127).

## **4.2 Valg av case**

I samråd med veiledere ble vi enige om å avgrense forskerspørsmålet til kommunal næringsutvikling, for å kunne gå i dybden og behandle samskappingsprosesser i kommunen som omhandler næringsutvikling i teori og i praksis. Videre i prosessen har oppgaven blitt enda mer begrenset til næringsutvikling i Risør sentrum, det vil si selve bykjernen, ettersom tid og oppgavenes omfang har vært en begrensning. Det å ta for seg næringsutvikling i sin helhet i Risør kommune hadde trengt større tidskapasitet. I tillegg har det kommet frem under intervjuene at det er den delen av næringene som befinner seg i sentrum av Risør som

opplever noen utfordringer i samarbeidet med kommunen. Det har derfor vekket min interesse og et ønske om å rette fokuset mot de næringenes eksterne perspektiv, samt hvordan de samarbeider og eventuelt samskaper med kommunen. I faglitteraturen finnes det lite om empiri som ser på samskapingsprosesser både på teoretisk nivå og hvordan det teoretisk foregår i praksis, og derfor ønskes det å undersøke dette feltet nærmere. Delspørsmålene tar for seg organisering av næringsutviklingsarbeidet, problemforståelse og praktisering av næringsutviklingsarbeidet. Valget av forskningsmetode ble tilpasset forskerspørsmålet, masteroppgavens omfang og tid til disposisjon. Derfor falt valget på enkeltcase, der den kollektive enheten ble ansatte innen næringsutvikling i kommunal sektor, noen aktører som driver næringer i Risør sentrum og Risør By (Jakobsen, 2015).

Valget av case falt på Risør kommune ettersom de har vært en av tidligere samarbeidspartnere i et samskapingsprosjekt med studentene fra Universitetet i Agder høsten 2021. Gjennom dette samarbeidet bekreftet de sin høye bevissthet rundt aktørinvolvering, utvikling av kunnskap og samskaping. Kommunen utarbeidet en kommuneplan i 2019, der hovedstrategien er å vokse gjennom samarbeid og attraktivitet. Denne casen er samtidig av spesiell interesse på grunn av at kommunens samarbeids- og samskapingsprosjekter ikke kun omhandler enkeltsektorer og enheter, men at kommunen jobber i retning av en systematisk tilnærming og viser det blant annet gjennom den utarbeidende kommuneplanen. Ettersom jeg kommer fra den omtalte kommunen, kan det regnes med at jeg har god kjennskap til den. Det har på bakgrunn av dette vært spesielt interessant å engasjere seg og sette inn i den casen. Samtidig har det gjennom hele prosessen blitt jobbet med å holde den nødvendige distansen til casen, for å kunne ha åpen tilnærming til studien. Allikevel kan min personlige bakgrunn være en del av prosessen ved etablering av kunnskap i denne masteroppgaven. Noe kan virke styrende uten at vi er klar over det. Det har derfor vært viktig med en refleksjon for å klargjøre om det er forhold ved min egen bakgrunn som kunne ha betydning for forskningen. Spenningene mellom kommunen og næringslivet i sentrum har vært en del av bakgrunnskunnskapen min, men har ikke hatt noe påvirkning ved gjennomføring av datainnsamling, analysene og fortolkningen av resultatene (Johannessen et al., 2019).

#### **4.3 Datainnsamling**

For å søke kunnskap om organisering-, problemforståelse- og praktisering av næringsutviklingsarbeid i Risør, har det i begynnelsen blitt tatt utgangspunkt i

kommuneplanen og kommunale rapporter, som er overordnede styringsdokumenter og dokumenterer som i stor grad er føringer for hvordan kommunen skal utvikles i årene fremover. Dokumentene som ble analysert er; **Dokument 1: Kommuneplan 2019-2030 Samfunnsdelen** (Risør kommune, 2019): Det er en kommunal planstrategi som skal peke ut den langsiktige utviklingen av kommunen og bruken av kommunens arealer. Det har blitt tatt utgangspunkt i samfunnsdelen av dokumentet. **Dokument 2: Kommuneplanens samfunnsdel 2019-2030. Mål og strategier** (Risør kommune, 2019): Det er en langsiktig mål- og strategiplan for kommunens utvikling i kommunen. Det er en kortversjon av kommuneplanens samfunnsdel. Dataene fra dokumentene har blitt kategorisert med utgangspunktet i det overordnede målet som tar for seg vekst gjennom samarbeid og attraktivitet. Kategorisering med begrepene “samarbeid” og “attraktivitet” har bidratt til å identifisere hva de kommunale aktørene legger i begrepene og hvordan begrepene blir tatt i bruk for å nå de ønskede målene presentert i dokumentene. Det har senere blitt sammenliknet med perspektivene til aktørene fra næringslivet i sentrum og Risør By.

Jakobsen (2015) peker på at dokumenter kan være objektive. Johannessen, Tuft og Christoffersen (2019, s. 97) trekker frem at dokumenter sier noe om forfatterens virkelighetsforståelse, samt meninger og faktabeskrivelser de ønsker å presentere. Det gir grunnlag for å vurdere at dokumentene nevnt ovenfor gir et riktig bilde av hvordan Risør kommune ønsker å jobbe med samskaping. For å gå i dybden har intervju som metode blitt benyttet, som var en samtale med struktur og et formål, og egnet seg siden det var ønskelig å studere meninger, holdninger og erfaringer (Johannessen et al., 2019, s. 143). Ved å bruke andre forskningsmetoder hadde annen informasjon kommet frem ettersom intervjuer egner seg når informantene skal gis større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema tillater. I denne masteroppgaven var det av interesse å få vite hvordan ansatte i kommunen, som jobber innen næringsutvikling, fortolker og legger mening i næringsutviklingsarbeidet i Risør. Det var ønskelig både å få tak i informasjon om hvordan næringsutviklingsarbeidet ledes og organiseres i form av aktørinvolvering og kunnskapsutvikling, samt deres formål og forståelse med samskaping. Dette for å kunne belyse hva som fremmer samskaping i kommunal sektor i Risør. Samtidig har det vært ønskelig med et perspektiv fra aktørene, som driver næringer i Risør sentrum, for å få en bredere og mer detaljert beskrivelse av utfordringene mellom aktørene. Èn-til-èn-intervjuer ble benyttet på bakgrunn av et ønske om fylldige og detaljerte beskrivelser av informantens forståelse, erfaringer, oppfatninger,



meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til fenomenet som forskes på i denne masteroppgaven (Johannessen et al., 2019).

#### *4.3.1 Utvalg av informanter*

Ringdal (2014, s. 27) tydeliggjør at før datainnsamlingen kan skje, er det nødvendig å foreta et utvalg av enheter som skal undersøkes. Hvis man tar utgangspunktet i en case, er det mest naturlig med teoretisk eller strategisk utvelgelse. Slik Johannessen, Tufte og Christoffersen (2019, s. 114) påpeker, er hensikten med kvalitative intervju i denne masteroppgaven å få mest mulig kunnskap om fenomenet, som er næringsutviklingsarbeid, og om fenomenets kontekst. Rekruttering av informanter har dermed et klart mål. I denne besvarelsen har det blitt foretatt en strategisk utvelgelse av informanter som gikk ut på at det ble bestemt på forhånd hvilken målgruppe som må delta for å kunne gi nødvendige data, og det neste steget var å velge ut personer fra den målgruppen. Forskerspørsmålet i masteroppgaven er knyttet til den sektoren i kommunen som tar for seg næringsutvikling. Det var av interesse å få både et internt politisk og administrativt perspektiv på fenomenet, samt et eksternt perspektiv fra næringsdrivende og et mellomledd i form av Risør By. Ved å inkludere et eksternt perspektiv til noen næringsdrivende kan det bidra til et større og bredere perspektiv på forskningsfenomenet og være med på å bekrefte eller avkrefte ulike påstand, som tas opp i denne oppgaven. Det var derfor naturlig å velge informanter som er tett på forskningsfeltet og har direkte kjennskap til fenomenet (Jakobsen, 2015). I dette tilfellet har det blitt valgt administrativt toppledelse innen næringsutvikling som nærings sjef (fagleder for bærekraftig utvikling og næring), samfunnsplanlegger, organisasjonssjef og konstituert daglig leder i Risør By, samt politisk utvalg med ordfører. Samtidig har fire sentrale næringsdrivende fra Risør sentrum blitt valgt (se figur 3). Bakgrunnen for utvalget av administrativ toppledelse var begrenset utvalg. Det finnes bare en person i de stillingene som har blitt nevnt, derfor har utvalget falt på de personene. Utvalget i masteroppgaven kan regnes som et tilstrekkelig antall for å kunne beskrive og analysere samskaping, samtidig som at antallet var overkommelig med tanke på tid til disposisjon med denne masteroppgaven og informasjonsmengden å behandle i etterkant. For å gjøre dette kapittelet mer oversiktlig og mer tydelig for leserne, presenteres en tabell nedenfor med alle informanter i denne masteroppgaven, samt datoene av gjennomføring av intervjuene.

Tabell 1: Tabell med informantenes stillingstittel og intervjudato

<b>INFORMANTENES STILLINGSTITTEL</b>	<b>INTERVJUDATO</b>
<b>Daglig leder nr. 1 av en butikk i Risør sentrum</b>	08.02.2022
<b>Daglig leder nr. 2 av en butikk i Risør sentrum</b>	08.02.2022
<b>Ordfører (Risør kommune)</b>	14.02.2022
<b>Næringssjef (Risør kommune)</b>	15.02.2022
<b>Konstituert daglig leder i Risør By</b>	16.02.2022
<b>Organisasjonssjef (Risør kommune)</b>	22.02.2022
<b>Samfunnsplanlegger (Risør kommune)</b>	23.02.2022
<b>Daglig leder nr. 3 av en butikk i Risør sentrum</b>	24.02.2022
<b>Daglig leder nr. 4 i Risør sentrum</b>	07.04.2022

#### 4.3.2 Gjennomføring av intervjuer

Det ble gjennomført semistrukturerte intervjuer med de ni informantene. Informantene fikk selv velge tidspunktet og intervjuene ble holdt både fysisk og digitalt ved hjelp av Teams på grunn av Covid-19. Intervjuene ble gjennomført i tidsrommet 08. februar 2022 – 07.april 2022, og de varte mellom 30 minutter og litt over en time. Informantene har blitt informert om sine rettigheter og hva deltakelse innebar først gjennom et sendt samtykkeskjema på mail, for så å bli informert igjen muntlig rett før intervjuet. Alle informanter har gitt både skriftlig og muntlig samtykke til bruk av opptak under intervjuene og bruk av registrerte data i denne masteroppgaven. I tillegg til opptak ble dataene registrert ved hjelp av notatføring som en medstudent hjalp med under to av intervjuene. Hensikten med notatføringen under intervjuene var å fange opp helhetsbildet med tanke på informantenes kroppsspråk og ansiktsuttrykk, samt å fange opp enkelte stikkord eller deler av svarene som kunne lede til nye oppfølgings spørsmål. Det ene intervjuet ble holdt på Teams etter informantenes ønske, men ut

ifra egne vurderinger har ikke den begrensingen noen spesifikk innvirkning på utfallet av intervjuet og dermed på denne masteroppgaven. Bakgrunnen for den vurderingen har vært en refleksjon rundt svarene til informantene, som har vært utfyllende og nyttige i analyse- og drøftingsdelen av oppgaven. Samtidig har både informantene og intervjueren hatt på kamera, noe som har vært med på å gjøre intervjuet mer personlig og gjort det mulig å følge med på informantens kroppsspråk. Alle ni intervju har blitt transkribert i etterkant.

#### **4.4 Dataanalyse**

Etttersom dataene består av ulike perspektiver fra forskjellige aktører, så gir det grunnlag for å analysere dataene med en cross-case analyse som ofte er temasentrert på tvers av datamaterialet. Det er temaene som er sentrale i analysen (Johannessen et al., 2019). Det passer godt i denne masteroppgaven ettersom både forskerspørsmålet og det teoretiske rammeverket har blitt inndelt i ulike temaer. Datamaterialene fra intervjuene ble sortert og systematisert for å kunne finne fellestrekk, poenger, konsistente og eventuelt inkonsistente funn på tvers av det innsamlede materialet (Johannessen et al., 2019). Analysearbeidet besto av å sortere informantenes svar ut ifra de første utarbeidende delspørsmålene, der temaene var bakgrunn, involvering, kunnskapsutvikling og læring, ledelse av næringsutvikling og annet, som svarene kunne sorteres under. Sorteringsarbeidet besto av å sette begreper og fenomener for hvert tema fra alle intervju opp mot hverandre. Datamaterialet ble lest gjentatte ganger og ulike utdrag ble kodet ved at teksten ble uthevingsfarget ut ifra de ulike relevante og interessante temaene. Alle intervjuene ble skrevet ut på papir og materialet ble analysert deretter. Spørsmål og svar, som tok for seg temaene innenfor involvering, ble markert med gul markeringstusj. Videre ble spørsmål og svar, som omhandlet kunnskapsutvikling og læring, markert med oransje markeringstusj. Deretter ble spørsmål og svar, som var relevante innenfor ledelse av næringsutvikling og annet, markert med grønn markeringstusj. Ved å sortere spørsmålene og svarene med ulike farger gjorde det analysearbeidet av datamaterialet enklere, samt lettere å sortere hva som kunne brukes og under hvilke delspørsmål. Først ble dataene fra hvert intervju analysert med henblikk på samskapingsperspektivet hver for seg. Deretter ble cross-case analysen benyttet hvor de ulike perspektivene fra informantene ble sammenlignet (Johannessen et al., 2019). Videre i drøftingen skal de momentene kategoriseres inn i en rekkefølge som samsvarer med delspørsmålene og det teoretiske rammeverket. Det skal drøftes i hvor stor grad de ulike perspektivene som kom frem under intervjuene samsvarer med hverandre ved at de sentrale og meningsbærende elementene

drøftes opp mot hverandre. Det skal i tillegg drøftes opp mot teorien som det har blitt gjort rede for tidligere i denne oppgaven. Til slutt skal den utarbeidende drøftingen brukes til å utforme ny kunnskap i form av en oppsummerende konklusjon og et mulig svar på forskerspørsmålet. Det har vært avgjørende med systematikk gjennom hele prosessen og analysearbeidet besto av identifisering av mønstre, sammenhenger og prosesser som kan fortsettes og gi en beskrivelse på et høyere abstraksjonsnivå (Johannessen et al., 2019). Ved å bruke en cross-case analyse i bearbeidningen av datamaterialet i denne oppgaven, kan det gi en fordel ved at den bidrar til høyere grad av generaliserbarhet, samt at den kan øke graden av forståelse og forklaringskraft (Johannessen et al., 2019, s. 206).

#### **4.5 Reliabilitet og validitet**

Alle metodevalg i denne masteroppgaven kan påvirke forskningens kvalitet og bestemmer hvor mye man skal stole på resultatene. Det kan dermed være hensiktsmessig å diskutere kvaliteten på masteroppgaven ved å dokumentere innsikt i relevante kvalitetsdimensjoner, vurdere effekten av metodevalg og gjøre rede for hvordan tilfredsstillende kvalitet på oppgaven ble sikret. Det kan være nødvendig å diskutere reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) (Busch, 2018, s. 61).

Reliabilitet i denne masteroppgaven tar for seg hvor pålitelige datamaterialet er, altså hvor godt det ble målt det som skulle måles. Det kan handle om observasjonene representerer de fenomenene man ønsker å vite noe om (Busch, 2018). I denne oppgaven fokuseres det på kommunalt næringsutviklingsarbeid, dermed ble det mest naturlig å intervjuere aktører som i mindre eller større grad jobber med næringsutvikling i kommunen, samt noen næringsdrivende fra Risør sentrum. Det er noe som kunne være med på å gjøre masteroppgaven mer pålitelig ettersom det ble målt nøyaktig det forskerspørsmålet og delspørsmålene spør om. Gjennom semistrukturerte intervjuer gikk jeg direkte til kilden, og senere bruk av den innsamlede empirien aktivt i analysen og drøftingen kunne også være med på å øke reliabiliteten i hele masteroppgaven. Ved hjelp av semistrukturerte intervjuer har det gitt mange dype uttalelser med eksempler på utfordringer og hva de innebærer, samt løsningsforslag fra alle aktører. Alle disse ble videre brukt i drøftingen for å kunne svare på spørsmålene stilt innledningsvis i denne oppgaven. De ulike perspektivene fra de ulike aktørene kan være med på å øke reliabiliteten ved at det nettopp gis ulike perspektiver på samme utfordringer og meninger fra begge parter kommer tydelig frem, noe som gir et

bredere perspektiv og dypere innblikk i arbeidsprosessene mellom kommunal næringsutvikling og næringsdrivende i Risør sentrum.

Validitet i denne masteroppgaven tar for seg om datamaterialet er gyldig for det forskerspørsmålet det arbeides med (Busch, 2018, s. 62). Ettersom oppgaven tok utgangspunktet i både fire informanter fra kommunen og samme antallet informanter fra næringslivet, kan det være en innvending at de aktørene bare er en del av det komplekse fenomenet i Risør sentrum og dermed en ufullstendig indikator (Johannessen et al., 2019). Samtidig har perspektivene vært en del forskjellige, noe det har blitt gjort tydelig rede for i analyse- og drøftingskapittelet. Presentasjonen av de ulike perspektivene i drøftingen kan være med på å gjøre masteroppgaven mer pålitelig ettersom det viser at ingen informasjon har blitt skjult. Opplevelsene til andre som driver næringer i Risør sentrum kunne følgelig skilt seg betraktelig fra hverandre og fra synspunktene til de fire informantene som ble intervjuet, noe som også ble tydeliggjort i det ene intervjuet med en kommunal aktør. Ettersom masteroppgaven om Risør kommune tar for seg et forskerspørsmål om næringsutviklingsarbeid, som kan være gjeldende for andre kommuner og organisasjoner, kan det vurderes at resultatene kan overføres videre til flere organisasjoner i Norge. Samtidig kan resultatene og det innsamlede datamaterialet fra denne casen om Risør kommune overføres videre i fremtiden som retningslinjer hvordan liknende utfordringer kan håndteres. Det kan være med på å vise at forskningen hadde stor overføringsverdi. Gyldigheten på informantenes svar i intervjuene kan vurderes som høye ettersom det er aktørene som har god kjennskap til forskningens fenomen og er nært knyttet til det. Det at intervjuguiden baserte seg på det teoretiske rammeverket kan også være med på å øke validiteten. I tillegg påpeker Grønmo (2004) at bruk av selvstendig rammeverk for å utarbeide intervjuene kan være med på å øke validiteten, og dermed gjøre masteroppgaven mer gyldig. Det kan være med på å vise at intervjuguiden har blitt tilpasset konteksten og casen, og det kunne være med på å skape bedre sammenheng og en rød tråd i oppgaven.

## 5.0 Analyse og drøfting av funn

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke forholdet mellom problemforståelse og praksis i kommunalt næringsutviklingsarbeid. I kapittel to ble relevant teori presentert og det ble utarbeidet et analytisk rammeverk med en modell som støttende teori til analyse og drøfting. I dette kapitlet skal det tas utgangspunkt i den analytiske modellen, og funn identifisert i intervjuer med informanter skal presenteres og drøftes. Kapitlet følger strukturen i rammeverket, herunder først presentasjon og analyse av funn relatert til organisering av næringsutviklingsarbeidet i Risør, deretter analyse av funn som kan knyttes til problemforståelse hos aktørene og funn knyttet til praktisering av næringsutviklingsarbeidet i Risør. I dette kapitlet skal data fra denne oppgaven drøftes opp mot de teoriene som ble beskrevet i teorikapitlet og den analytiske modellen i delkapittel 2.4.

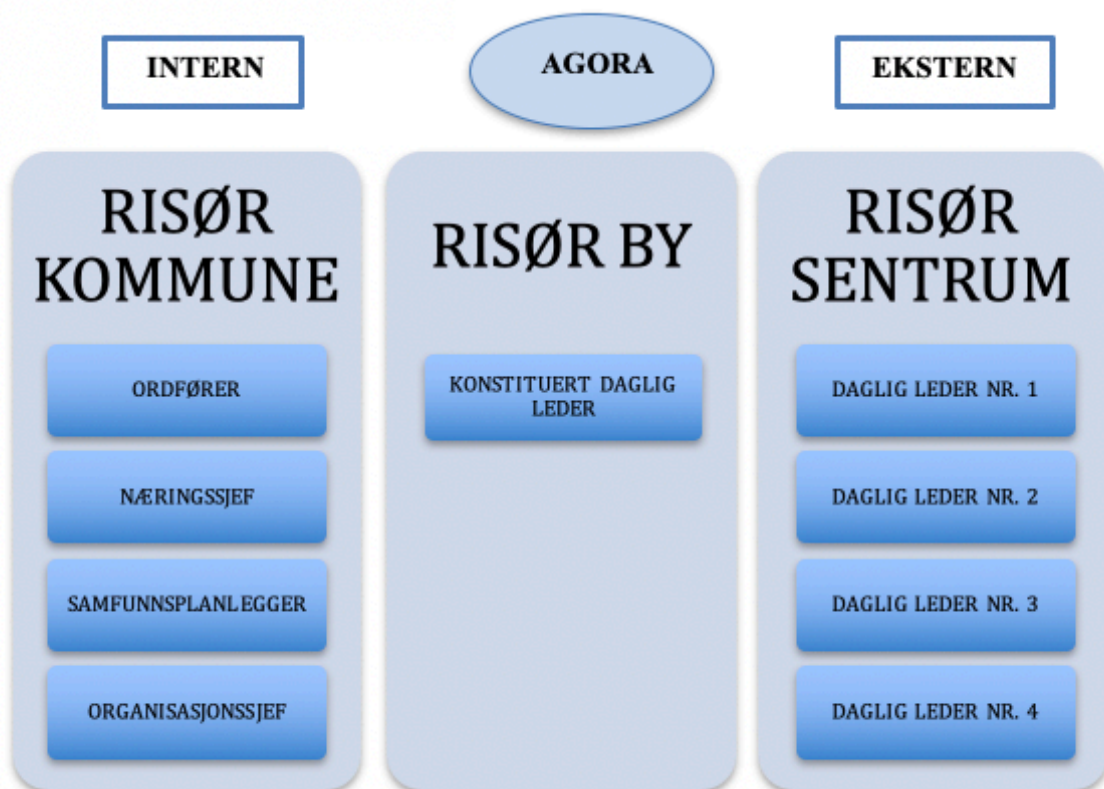
Av hensyn til masteroppgaven har det for ordens skyld blitt valgt å bruke informantens stillingstittel for bedre struktur, ettersom informantene har ulike roller og funksjoner. En til begrunnelse er at det har betydning for denne oppgaven hvem kom med de ulike uttalelsene, siden det forskes på de ulike aktørenes problemforståelse.

Tidligere i oppgaven ble det tydeliggjort forskjell mellom samskaping som prosess og resultater av en samskapingsprosess. Oppgaven skal videre ta utgangspunkt i og se på samskaping som en prosess, ettersom aktørene i casen allerede har et resultat. Dette kapitlet skal forsøke å vise at aktørene kan forbedre resultatene ved hjelp av samskaping. På bakgrunn av dette skal det neste i arbeidet med denne masteroppgaven være å få en problemforståelse av hva Risør kommune, eller nærmere bestemt den kommunale næringsutviklingen, strever med når det kommer til samarbeid og eventuell samskaping i arbeidet med næringsutvikling i Risør sentrum. Samtidig skal oppgaven gi innsikt i hvordan samarbeidet ser ut med næringer, som befinner seg i Risør sentrum. Det er viktig å få aktørenes forståelse av utfordringene for å identifisere deres problemforståelse. Hvis utfordringene går ut på enkle ting, så er det en lett prosess med å iverksette nødvendige virkemidler og tiltak, men hvis utfordringene er mer komplekse vil utforskning være nødvendig. Det er ikke alt innen de eksisterende utfordringene som er komplekst, og det å finne ut hva som er enkelt og komplekst kan utgjøre det analytiske grunnlaget. Noen av utfordringene og problemstillingene kan løses ved hjelp av enkel praksis uten å ta i bruk en kompleks strategi som samskaping.

## 5.1 Hvordan er næringsutviklingsarbeidet organisert i Risør?

Det første delspørsmålet “*Hvordan er næringsutviklingsarbeidet organisert i Risør?*”, skal drøftes ut ifra og knyttes til Brunsson og hans teori om dobbeltkommunikasjon.

I den delen av analyse- og drøftingskapittelet ligger fokuset på næringsutviklingsarbeidet mellom Risør kommune og næringene i Risør sentrum, der Risør By er et mellomledd mellom kommunen og næringslivet i sentrum (se figur 4). Risør By er et samarbeidsprosjekt hvor positivt fokus på Risør sentrum er formålet (Risør By, 2021). Det kan hevdes at Risør By har som formål å fungere som agora mellom Risør kommune og de som driver næringer i Risør sentrum. Figuren nedenfor presenterer en illustrasjon av hvordan næringsarbeidet er organisert formelt, det vil si på papiret. I dette kapittelet skal det drøftes om den formelle organiseringen stemmer med hvordan organiseringen er i praksis.



*Figur 4: Formell organisering av næringsutviklingsarbeidet i Risør (ut ifra informantene i denne masteroppgaven).*

Figur 4 viser en formell organisering, der aktørene fra Risør kommune som for eksempel ordfører, næringssjef, samfunnsplanlegger og organisasjonssjef er interne aktører. Videre i midten kommer Risør By med konstituert daglig leder som aktør, som er ment å være et

mellomledd mellom Risør kommune og næringslivet i Risør sentrum. Risør By representerer en agora i den formelle organiseringen. Deretter kommer næringslivet fra Risør sentrum som en ekstern aktør med de ulike daglige lederne som driver næringer der. Til tross for den formelle organiseringen av næringsutviklingsarbeidet, har det kommet frem under intervjuene at den formelle organiseringen ikke nødvendigvis stemmer overens med hvordan organisering foregår i praksis. Den konstituerte daglige lederen i Risør By blant annet fremhevet at nå sitter alle hver for seg, både de kommunale aktørene som driver med næringsutvikling og de som driver næringene i Risør sentrum. Den konstituerte daglige lederen understreket videre under intervjuet at de er nødt til å finne en ny og bedre måte å jobbe sammen på i stedet for bare å gjøre hver deres ting. Næringssjefen påpekte at det er veldig ønskelig at de får til en god dialog og faktisk kan snakke sammen om utviklingen, men det forutsetter at de har tid, god kommunikasjon og god arena for å samle innspillene. Risør By ble under samme intervju med næringssjefen fra Risør kommune trukket frem som en godt fungerende mellompart, men har samtidig i seg selv også blitt litt betent tema når aktørene fra Risør By også skal ha egne meninger. Det fører til at noen begynner å bli enige eller uenige med dem igjen. Når agoraen, som Risør By kan i denne oppgaven defineres som, ikke fungerer slik den er tenkt kan prosessene bli mer tid- og ressurskrevende. Næringssjefen fremhevet at de må innse at det er ulike meninger, men at de i større grad kan jobbe med å få synliggjort det og respektert dem som driver næringene i sentrum, samt være ydmyk. En godt fungerende agora kan ha helt avgjørende betydning for kvaliteten på dialogen, samarbeidet og dermed utviklingen. En agora som derimot ikke fungerer etter sin hensikt kan føre til at aktørene får en ulik problemforståelse, ettersom de mangler en godt fungerende møte- og kommunikasjonsarena der de kan skape og definere den felles forståelsen. Praksisen blir deretter. Til slutt kan det føre til at det oppstår spenninger mellom problemforståelse og praksis, og mellom aktørene.

Slik det ble eksemplifisert over, så er det ulike meninger om hvordan næringsutviklingsarbeidet i Risør foregår. Både kommunen og Risør By har ulike oppfatninger om hvordan det kan organiseres. For å systematisere næringsutviklingsarbeidet kan de bruke den samskapte læringsmodellen til Karlsen og Larrea (2014). I samsvar med teorien kan aktørene bruke modellen til å strukturere samspillet mellom de som opplever et behov for endring, som næringsdrivende i Risør sentrum, og de som er pådriverne, som kommunale aktører. Slik det blir trukket frem av Klev og Levin (2009), så er nøkkelfaktoren å avklare hvordan aktørene fra kommunen og de næringsdrivende samspiller i en læringsprosess for å utvikle ny praksis. Det vil kunne føre til en nærmere kobling mellom den



formelle organiseringen og hvordan det faktisk foregår i praksis, som igjen vil styrke organiseringen av næringsutviklingsarbeidet. Denne masteroppgaven kan bidra til den avklaringen, ettersom den gjør rede for de ulike perspektivene og kan være med på å bevisstgjøre alle parter for deres holdning til utfordringen. Hensikten med å definere og systematisere en næringsutviklingsprosess er samskapt læring, der målet er å integrere kommunikasjon på ulike arenaer som kan være med på å skape en læringsprosess. Slik det blir vist i figur 4, er Risør By ment for å være en møte- og kommunikasjonsarena for alle aktørene. Risør By kan dermed defineres som agora (se figur 4), der kommunikasjonen og læring kan ta sted med kommunen og næringslivet fra sentrum som likeverdige aktører.

I et av intervjuene med en av de daglige lederne kom det frem at kommunen aldri har rådført seg med de som driver næringer i Risør sentrum. Risør By blir trukket frem som en aktør, som blir involvert i arbeidet med næringsutvikling i sentrum. Samtidig har ikke de næringsdrivende hatt så god kommunikasjon med Risør By de siste månedene på grunn av langtidssykemeldt daglig leder. En annen daglig leder som driver i sentrum fremhevet at kommunen er sikkert tilfredsstillt med at Risør By fungerer på en brukbar måte. Samtidig er det en del av dem som driver forretningsvirksomheter i sentrum som føler de ikke hadde fått nok av det. Informanten fra Risør By påpekte derimot at de har direkte kontakt med næringene i sentrum og at de går runder der for å snakke med de daglige lederne, ettersom det er en del av jobben deres. Funn i empirien kan tyde på at samarbeidet er godt nok mellom kommunen og Risør By, men at det stopper der. Samarbeidet fungerer ikke lenger ned til de som driver næringer i sentrum. Med godt nok menes at det fungerer til en viss grad med at ting som må gjøres blir gjennomført, men det skjer ikke noe utvikling eller noe som kan føre til økt engasjement i næringsutviklingsarbeidet. Her er det tre motsigende perspektiver, som kan forklares ved hjelp av Brunsson (2002) og hans teori om dobbeltkommunikasjon. Begge aktørene har en måte å håndtere flere motstridende verdier på samtidig som kommer fra forskjellige aktører. Funn i oppgaven kan tyde på en forskjell mellom ord og handlinger, der både kommunen og Risør By virker til å snakke på en måte, bestemme på en annen og handle på en tredje måte. Det igjen kan tyde på dobbeltkommunikasjon, som en måte å håndtere og tilfredsstille de ulike kravene og forventningene på som kommer fra for eksempel de ulike næringsdrivende i Risør sentrum. Effekten av det er nettopp forskjell mellom ord og handling, en forskjell mellom hva aktørene sier de gjør angående kommunikasjon og samhandling med de næringsdrivende og hva de faktisk gjør. Ut ifra det kan det hevdes at Risør By fungerer ikke helt etter sitt formål hvis kommunikasjonen har gått så mye opp og ned, samt hvis

næringsdrivende fortsatt opplever en avstand i samarbeidet med kommunen. Målet i Risør sin kommuneplan om vekst gjennom samarbeid og attraktivitet kan være et annet eksempel på det. Kommunen satte samarbeid som strategi for vekst og de kommunale aktørene hevder at næringene i sentrum blir involvert i arbeidsprosessene. Den andre parten derimot, som er de næringsdrivende i sentrum, har et annet perspektiv på det. I spørsmålet for hvordan kommunen legger til rette for at alle relevante aktører blir involvert i arbeidet med næringsutvikling i byen, fremhevet ordføreren at det gjennomføres på den måten:

*“Gjennom arbeid til nærings sjefen, ved å følge med gjennom fellesmøter og ved å være tilgjengelige når noen spør. Noen kan føle seg oversett, men de som kommer og spør blir sett og hørt på, de blir tatt vare på.”*

Det trekkes her frem tre kommunikasjonskanaler. Sitatet ovenfor kan tyde på at ansvaret for involvering av aktørene i næringsutviklingsarbeidet legges på nærings sjefen. Videre blir begrepet “fellesmøter” trukket frem og kan forstås til å være en møtearena. De fellesmøtene som ordføreren nevner kan være oppsummeringsmøter mellom kommunen, Risør By og de næringsdrivende som flere av informantene har nevnt i intervjuene. Det kommer i tillegg frem i sitatet ovenfor at aktørene fra kommunen er tilgjengelige når noen spør, noe som kan tyde på at det oppfordres til at næringslivet skal opptre aktivt. Det igjen kan være et tegn på at kommunen reagerer her når de først trenger, det vil si når situasjonen først krever en reaksjon. Kommunen er litt reaktive med en proaktiv næringspolitikk fra ordførerens sin side, som kan være et annet tegn på at ansvaret legges på nærings sjefen sin side. Begrepet reaktiv blir av Nilstun (2019) definert som noe tilbakevirkende eller motvirkende, og vil i denne oppgaven brukes om en måte å reagere på og tilpasse seg situasjonen når noe først har skjedd. Begrepet proaktiv derimot blir i det norske akademis ordbok (2022) brukt om en person, handling eller politikk som skaper eller kontrollerer en situasjon ved å ta initiativ, forutse begivenheter eller problemer i stedet for å reagere først når de er oppstått.

Teorien påpeker at dobbeltkommunikasjon fungerer dersom mennesker utenfor organisasjonen anser den som viktig og har tillit til den. Under intervjuet med organisasjonssjefen fra Risør kommune kom tillit frem som en god forutsetning for å involvere alle relevante aktører i arbeidet mot et mål. Organisasjonssjefen fremhevet at kommunale aktører må være troverdige, slik at de utenfor organisasjonen tror på at de ønsker å kjøre en ordentlig prosess, samt at de utenfor kommunen trygt og godt kan komme med sine

innspill og tanker. Det ble videre trukket frem viktigheten av at de fra næringslivet oppfatter de kommunale aktørene som ryddige. I spørsmålet hvordan kommunen skaper den tilliten, for eksempel hos de fra næringslivet, kom det frem at det er viktig at kommunen jevnt og trutt fremstår som troverdige, ryddige og tillitsfulle. Det kan være med på å skape sikkerhet at et prosjekt blir rigget på en god måte. Videre fremhevet organisasjonssjefen at:

*“Tillit tar tid å bygge opp og det er enkelt å bryte ned, så det er et langsiktig arbeid.”*

Uttalelsen om tillit til organisasjonssjefen kan være et tegn på bruk av ord for å skape tillit, men funn i oppgaven tyder på at de kommunale aktørene gjør noe annet – noe som kan skape mistillit. Det skaper et paradoks mellom ord og handling. Kommuner blir i teorien trukket frem som et eksempel på organisasjoner med lang erfaring med å håndtere motstridende krav på mange forskjellige måter gjennom dobbeltkommunikasjon. I det teoretiske rammeverket hevder Brunsson at organisasjoner kan produsere en dobbeltkommunikasjon, der ideologiene beholdes ulikt for eksternt og intern bruk. Det omhandler måten organisasjonen, som kommunen i denne oppgaven, presenterer sine mål for omverdenen og at de ikke trenger å stemme overens med signalene som formidles innad i organisasjonen.

Dobbelkommunikasjon kan være viktig for organisasjoner som ønsker å handle i henhold til gjeldende krav til for eksempel rasjonalitet og anstendighet. Videre fremkommer det i teorien at dobbeltkommunikasjonen kan representere en måte å takle uoverensstemmelser på mellom institusjonelle normer og effektivitetskrav. Det kan knyttes til målene og strategiene i Risørs kommuneplan, der hovedmålet er å vokse gjennom samarbeid og attraktivitet. Det kan ha betydning for næringsutviklingsarbeidet at målene og strategiene kan anses som å være dobbeltkommunikasjon ved at de eksterne aktørene kan stole mer på det som faktisk blir gjort i praksis og ha mistillit til det som blir sagt med ord. Det igjen kan føre til at kommunikasjonen mellom aktørene kan oppleves som vanskelig og utfordrende.

Under intervjuet påpekte ordføreren at det er mye gledelig i næringslivet til Risør, og at kommunen må passe på at det legges til rette for at folk som er fra Risør og som har gått på skole i Risør får jobb i byen, for eksempel gjennom lærlingordninger og lærlingkontrakter. Samtidig kom det frem under et annet intervju med en av næringsdrivende i Risør sentrum at det ikke jobbes godt nok med de målene og strategiene som ble satt. Videre fremhevet den næringsdrivende at:

*“Jeg tror man må rette seg mye mer mot å få unge mennesker til å flytte til Risør, ikke bare eldre mennesker.”*

Sitatet ovenfor kan ses i sammenheng med beskrivelsen av case og kontekst i kapittel 3.0, der det blir gjort rede for befolkningsutvikling i Risør by siden 1980 og utover. I kapittel 3.0 kommer det tydelig frem at det har blitt gjort lite for å få flere unge mennesker til å flytte til byen. Det er derimot stadig flere unge mennesker som velger å flytte ut fra byen. Her igjen kan det være et tegn på forskjell mellom ord og handling. Kommunen bruker ord for å gi uttrykk for et ønske om å få flere unge mennesker til byen, men gjør lite i praksis for å bevege seg mot den retningen. Videre under det samme intervjuet påpekte den næringsdrivende at Risør kommune bør være frempå nå fremover når det gjelder å bli en flink bo-kommune, ettersom det nå etableres veldig mange nye arbeidsplasser i stor nærhet til Risør, som for eksempel batterifabrikken Morrow Batteries i Arendal. Det kan knyttes til intervjuet med samfunnsplanleggeren som hevdet at det er kjempeviktig at de kommunale aktørene ikke bare sitter i kommunehuset og jobber teoretisk, men får innspill fra bedrifter og næringer som er nærmest sine egne interesser og best kjent med behovene. Samtidig fremhevet den første informanten fra næringslivet at kommunen absolutt ikke legger til rette for å inkludere aktørene fra næringslivet i sentrum i arbeidet med næringsutvikling, og kommunen aldri har rådført seg med de næringsdrivende. Det at kommunen mener det er viktig at de er ute blant bedriftene og snakker med de næringsdrivende, mens de næringsdrivende hevder at kommunen ikke legger til rette for involvering kan ha en stor betydning for både problemforståelse og praksis deretter. Det ulike perspektivet på hverandres behov og interesser kan ha et betydningsfullt utfall for hvordan problemforståelsen blir hos aktørene deretter. Det kan tyde på manglende innsikt i hva kommunale aktører og aktørene fra næringslivet legger i involvering og hva begge parter legger i hva det betyr å være ute blant næringene og ha kontakt med de næringsdrivende. Det kan være med på å gi en forklaring hvorfor det er så store spenninger mellom problemforståelse og praksis. Det grunnleggende her kan være at aktørene møtes i en felles agora for å gjøre rede for hverandres behov, interesser og samskaper en felles forståelse av utfordringene som de felles står ovenfor.

Slik det kommer frem i teorien kan det å benytte seg av dobbeltkommunikasjon fremstå som noe dysfunksjonelt og problematisk, men Brunsson (2002) presenterer heller begrepet som en overlevelsesmekanisme eller en måte kommunen og Risør By kan håndtere kryssende interesser og målkonflikter på. Samtidig har næringssjefen fra Risør kommune vært tydelig på

at kommuneplanen er et dynamisk dokument. De kommunale aktørene begynner ikke arbeidsdagen sin med å sette seg ned og se på målene i kommuneplanen, for det kommer hele tiden nye politiske vedtak og nye nasjonale føringer, som det må tas hensyn til. Slik det blir nevnt i teorien kan begrepet dobbeltkommunikasjon oppfattes som negativt og moralsk feil, samt at det skal unngås i henhold til samfunnets allment aksepterte normer. I denne masteroppgavens kontekst brukes begrepet dobbeltkommunikasjon som legitimitetssøkende opptreden eller væremåte, samt rent instrumentelt som delvis manglende samsvar mellom prat, beslutning og hva som faktisk skjer. Det kan hjelpe med å forstå organisasjonsatferd, og i denne masteroppgaven vil dobbeltkommunikasjon utgjøre en måte å håndtere kryssende interesser og målkonflikter på hos aktørene. Brunsson (2002) kan være et svar på hvorfor organisasjoner som Risør kommune tilfredsstiller forventninger fra omgivelsene på den ideologiske måten, noe som går ut på at de produserer prat som stemmer overens med det de utenfra organisasjonen, som næringslivet og innbyggerne, ønsker å få høre, men stemmer ikke nødvendigvis overens med hva som blir gjort i praksis. Det kan knyttes til næringsjefens perspektiv på samarbeidet mellom kommunen og næringene i Risør sentrum, der det tydeliggjøres at:

*“Derfor prøver vi å skape Risør By som en samlet enhet, men de sliter selv med å snakke med alle butikker, og være samkjørt og koordinert. Vi igjen er nødt til å forholde oss til det vi får fra Risør By. Det er helt umulig for oss å forholde oss til alle sammen.”*

Det sitatet ovenfor viser at kommunen har en aktør, Risør By, som skal fungere som en samlearena, men samtidig viser funn fra intervjuene at det har vært flere utfordringer i forbindelse med pandemien og sykdom hos ledelsen av Risør By. Per nå er det bare en konstituert daglig leder som har fullt ansvar for alle arbeidsoppgaver. Sitatet over kan være et tegn på at kommunen har delegert ansvaret for dialog med næringslivet over til Risør By. Det kan være med på å skape spenninger i problemforståelsen hos aktørene fra kommunen og aktørene fra næringslivet. Kommunen delegerer på den måten vekk ansvaret, mens de næringsdrivende har utfordringer med å forstå hvorfor kommunale aktører ikke kommer til dem. I tillegg finnes det tredje aktør, Risør By, som under intervjuet har gitt uttrykk for frustrasjon, ettersom de har utfordringer med å håndtere all arbeidet. Det kom i tillegg frem at Risør sentrum er vanskelig og spesiell, ettersom det er så mange ulike oppfatninger hvordan det skal være. Kommunale aktører innen næringsutvikling har dermed utfordringer med

hvordan de kan skape positivitet blant de næringsdrivende som driver i Risør sentrum. Det kan være vanskelig å finne en løsning, men kommunen hevdet at de prøver kontinuerlig. Det kan igjen knyttes til det teoretiske rammeverket, det det kommer frem at en utfordring for kommuner i dag er behovet for nye løsninger som opprettholder velferden, og de behovene, som går på tvers, kan løses gjennom samskaping og partnerskap. En av de daglige lederne i sentrum gjorde rede for en sak som omhandlet Risør By og misnøye rundt jobben og kommunikasjon derfra. Informanten forklarte under intervjuet at det handlet egentlig ut på at Risør By sender ut e-poster med oppsummerende informasjon om det som skjer, men at de næringsdrivende fra sentrum ikke leser den informasjon de får tilsendt og dermed konkluderer med at det skjer ingenting. Det ble holdt et møte som endte opp med at alle parter ble fornøyde og fikk kommunisert om utfordringen. Det kan være med på å vise viktigheten av felles møtearenaer og dialog mellom partene. Den daglige lederen påpekte at prosessen er helt avhengig at alle leser de e-postene og engasjerer seg. Videre fremhevet informanten at:

*“Ofte kan folk vente til at Risør By eller kommunen skal løse ting uten at noen har sagt ifra at det er et problem.”*

I samsvar med Brunsson (2002) sin teori om dobbeltkommunikasjon, så snakker næringslivet på en måte, men handler på en annen måte ved å vente. Intervjuet med den siste informanten fra næringslivet kan være med på å balansere det hele og vise at kommunen ikke er den eneste aktøren i denne casen som benytter seg av dobbeltkommunikasjon. Det skaper spenninger og det skaper ikke noe kollektiv kunnskap og handling. Det igjen kan være med på å påvirke næringsutviklingen og organiseringen av den ved at kommunikasjonen igjen mellom kommunen og næringslivet kan bli vanskelig og aktørene ikke får uttrykt sine behov og interesser. Det kan forårsake at det ikke tas hensyn til disse behovene og interessene i næringsutviklingsarbeidet, fordi de kommunale aktørene ikke er kjent med dem hvis næringslivet ikke har informert om dem og sagt ifra hva de har behov for. Det tyder på en negativ læringsspiral, som Klev og Levin (2009) gjør rede for, som man må bryte gjennom for å skape en felles agora. Det aktørene fra Risør kan gjøre for å bryte gjennom er å kommunisere om å utvikle en felles problemforståelse, som kan hjelpe med organiseringen av næringsutviklingsarbeidet og målsettingen. Her kan enten kommunen ta ansvaret for å sette denne prosessen i gang, eller at noen utenfor blir tillatt å gjøre det som for eksempel Risør By, ettersom de fra før av skal fungere som en møtearena mellom aktørene. Det er viktig at aktørene da presiserer hva de ulike utfordringene går ut på og hvordan de oppleves av de ulike

aktørene, samt setter sammen mål slik at alle i fellesskap er klare over målsettingen i næringsutviklingsarbeidet. Hvis aktørene hadde fått til det, så hadde den praksisen vært med på å støtte det organisasjonssjefen i Risør kommune ga tydelig uttrykk for under intervjuet. Det gikk ut på at kommunen har et felles mål at Risør skal være det beste stedet å bo og jobbe i, og det er noe kommunen jobber stadig med. Organisasjonssjefen påpekte at:

*“Vi løfter det eksterne perspektivet inn i de interne prosessene. Ofte så er det lett å skille mellom de interne og de eksterne, men det må henge sammen for at det skal bli bra.”*

Slik det virker til å være nå ut ifra funn fra intervjuene, så tyder uttalelsen fra organisasjonssjefen på en ting, men de andre aktørene gir uttrykk for noe annet og ting henger ikke helt sammen. Her igjen finnes spor av dobbelkommunikasjon og forskjellen mellom ord og handling. Ved hjelp av utvikling av en felles problemforståelse og felles målsetting, slik det ble nevnt over, kan den negative læringsspiralen bli snudd om til noe positivt og være en styrke i næringsutviklingsarbeidet. Organisasjonssjefen argumenterer for at kommunen løfter det eksterne perspektivet inn i de interne prosessene. Det kan tolkes at kommunen integrerer perspektivet til de næringsdrivende i de interne kommunale prosessene, men funn tyder på motstridende perspektiver.

Ut ifra den formelle organiseringen av næringsutviklingsarbeidet (se figur 4) og en drøfting av empiri og teori, kan den delen av drøftingen oppsummeres med at det ikke er fullt samsvar mellom den formelle organiseringen og hvordan det ser ut i praksis. Hovedkonklusjonen av dette delkapittelet er at ting ikke fungerer som de skal. Her kan begrepene samarbeid, samhandling og samskaping være sentrale, for aktørene mangler først og fremst en agora for å få til å løse de dagligdagse utfordringene. Agora må til for å løse spenninger mellom næringsdrivende og kommunen i til og med små utfordringer. Samarbeid, samhandling og samskaping er nødvendige metoder og strategier for å få det til. Det vil videre i dette kapittelet gjøres rede for og drøftes opp mot teori hvilken problemforståelse aktørene fra Risør har og hvordan næringsutviklingsarbeidet praktiseres deretter. Det analytiske rammeverket med de to dimensjonene, som tar for seg problemforståelse og praksis, skal danne grunnlaget for videre drøfting. Den samskapte læringsmodellen til Klev og Levin (2009) kan igjen knyttes inn her, der de fremhever at en sentral faktor med modellen er å koble kunnskapsutvikling sammen med praksis for å kunne løse konkrete utfordringer. Det

kan kobles til masteroppgavens forskerspørsmål som tar for seg nettopp forholdet mellom problemforståelse, der kunnskapsutvikling er sentral, og praksis i kommunalt næringsutviklingsarbeid.

## **5.2 Hvilken problemforståelse har aktørene fra Risør?**

Det andre delspørsmålet “*Hvilken problemforståelse har aktørene fra Risør?*”, skal drøftes ut ifra teorien til Karlsen og Larrea (2017) om konstruksjon av kollektiv kunnskap, samt den samskapte læringsmodellen til Karlsen og Larrea (2014). Det analytiske rammeverket med modellen, som består av to dimensjoner: problemforståelse og praksis, skal knyttes inn eksplisitt i dette delkapittelet. Slik det kommer frem i det analytiske rammeverket kan de fleste utfordringene erkjennes som relativt enkle og ikke krever en samskapingsprosess. Samtidig kan utfordringer oppstå når alt virker enkelt, men samtidig er komplekst. Det kan være med på å vise viktigheten av involvering av aktører fra næringslivet i sentrum, om de opplever utfordringene som enkle eller komplekse. Det kan igjen være med på å skape en felles problemforståelse og gjøre prosessen med utarbeidelsen og gjennomføringen av løsningsforslag enklere for alle parter. Dette skal lage grunnlaget for videre drøfting om hvilken problemforståelse de forskjellige aktørene fra kommunen, Risør By og næringslivet har, samt i hvor stor grad de samsvarer eller skiller seg fra hverandre. Videre skal det drøftes hvilken betydning den problemforståelsen hos aktørene kan ha for næringsutviklingsarbeidet. Det analytiske rammeverket fremhever at de kommunale aktørene og de næringsdrivende kan ha ulikt perspektiv på utfordringene og forskjellig fokus. Konstruksjonen av kollektiv kunnskap, i samsvar med teorien til Karlsen og Larrea (2017), er en tilnærming til kunnskapskonstruksjon som aktørene kan i denne casen ta i bruk der læring blir en kunnskapsbyggende aktivitet. Den kollektive kunnskapen, som er en felles forståelse, kan skapes av aktørene gjennom dialog og handling i et sosialt miljø.

Teorien om kollektiv kunnskap kan brukes til å vurdere i hvilken grad aktørene samarbeider om å få en felles forståelse. Her kan empirien trekkes inn med informantenes forståelse av næringsutvikling og hver enkelt sin rolle i næringsutviklingen. De informantene som driver næringer i Risør sentrum har tydelig gitt uttrykk for usikkerhet og manglende forståelse rundt kommunal næringsutvikling og hvilken funksjon den har. Informantene hevdet at de er kjent med ansvarsområdene til næringssjefen i kommunen, men samtidig har de gitt uttrykk for manglende forståelse for hva de kommunale aktørene holder på med i arbeidshverdagen.



Noen av informantene, som representerer de næringsdrivende fra sentrum i oppgaven, har aldri fått opplevd at noen fra kommunen, som jobber med næringsutvikling, har kommet innom arbeidsplassen deres og spurt om det er behov for noe hjelp med tanke på bedriften deres. Videre fremhevet de at Risør er en liten kommune, derfor bør de kommunale aktørene finne tid til å snakke med alle næringsdrivende, også de små butikkene som drives i sentrum. Den ene informanten ga uttrykk for sin frustrasjon på følgende måte:

*“Jeg lurer så mange ganger på hva de folkene gjør fem dager i uken for 8 timer daglig. Hva gjør de?”*

Sitatet kan tolkes som et tegn på frustrasjon og manglende tillit. Det kan tyde på at enkelte aktører fra næringslivet i sentrum opplever mistillit og at det finnes spenninger. Grunnen kan være en manglende felles forståelse for hva næringsutvikling går ut på og hva den enkeltes rolle i næringsutviklingsarbeidet innebærer. Under et annet intervju med en daglig leder fra næringslivet ble det påpekt at de kommunale aktørene, som har ansvaret for næringsutvikling, fokuserer stort sett bare på de store bedriftene i Risør kommune. Informanten ga videre uttrykk for en forståelse at de store bedriftene ansetter flest folk, men de små næringene kan også trenge noe hjelp eller støtte. Det ble tydeliggjort videre at:

*“Jeg føler at de alltid hjelper de store herrene og aldri, ut ifra min erfaring, kom til oss med de små butikkene og spurt om vi trenger noe. De sitter oppe på kontoret på kommunehuset og gjør sitt, det er det du ser, men du ser eller føler aldri at de er her i byen.”*

Informantenes uttalelse kan igjen tyde på at enkelte aktører fra næringslivet opplever mistillit overfor de kommunale aktørene. Under intervjuet med næringssjefen ble det gjort tydelig rede for hva kommunens rolle er i arbeidet med næringsutvikling. Det ble tydeliggjort at kommunen har en veldig viktig jobb for å tilrettelegge for at private skal lykkes. Videre ble det fremhevet av næringssjefen at kommunen skal egentlig ikke skape næringsutvikling, men tilrettelegge for den. Deres jobb ble beskrevet som å være en “ja-kommune”, det vil si å tilrettelegge for de private initiativene som kommer og dermed hjelpe dem med å lykkes. Videre påpekte næringssjefen at:

*“Min holdning er at vi skal så godt vi kan å legge til rette for bedrifter og enkeltpersoner, som ønsker å skape noe og lykkes.”*

Nærings sjefen snakker om tilrettelegging, og sitatet kan tolkes som at kommunen kanskje ikke skal eller ønsker å være så aktive med tanke på initiativ til kontakt med næringslivet i sentrum. I tillegg kan det sitatet tolkes som at næringsutviklingsarbeidet bare gjelder nyetableringer og ikke de næringene som allerede eksisterer i byen. Det kan være av stor betydning å reflektere rundt at i en så liten kommune som Risør bør de kommunale aktørene være mer proaktive sammenliknet med en større kommune, der man kan jobbe mer med tilrettelegging. Tid og ressurser kan skape utfordringer, men her er prioritering av stor betydning og refleksjon over hva mer proaktive handlinger kan føre til både på kort og lang sikt. På slutten av intervjuet med nærings sjefen kom det igjen frem at kommunen har de siste årene prøvd i utgangspunktet å ha den tanken om at de ikke driver næringsutvikling, men kan legge til rette for de som ønsker å drive med næringsutvikling. Nærings sjefen beskrev den tilnærmingen som noe positivt som har skjedd. I et annet intervju med ordføreren i spørsmålet om hvilken holdning han hadde til næringsutvikling i kommunen, kom det frem at en av hans viktigste oppgaver er å stimulere de arbeidsplassene som finnes, det vil si at kommunen jobber med å beholde de bedriftene de har, samt at de bedriftene utvikler seg og at det også kommer nye bedrifter som etablerer seg i kommunen. Den ovennevnte empirien kan være et tegn på ulik forståelse for hva kommunens rolle er innen næringsutvikling. Det kan være med på å påvirke næringsutvikling og arbeidet med den ved at aktørene ikke er klare over hverandres rolle og dermed hva de ulike aktørene kan bidra med i prosessen. Det kan være med på å skape et skille og dermed spenninger mellom aktørene, og deretter resultere i at aktørene driver hver for seg i stedet for å samarbeide. Her kan den første fasen av den samskapte læringsmodellen til Karlsen og Larrea (2014) trekkes inn, som går ut på å samle både aktører fra kommunen og næringslivet i en felles definert agora, gjennom Risør By, der de kan delta i dialogen og næringsutviklingsprosessen. Formålet med sådan samskappingsprosess bør avklares tydelig på forhånd grunnet ulike utfordringer som kan kreve ulike bidrag fra aktørene. Det kan være med på å skape og definere en felles problemforståelse blant aktørene. En tolkning av teorien til Karlsen og Larrea (2014) ut ifra konteksten kan være at ved hjelp av dialogen kan aktørene både fra næringslivet og kommunen bevege seg gjennom ulike perspektiver og tilnærminger på utfordringen. Målet i næringsutviklingsarbeidet i Risør med komplekse utfordringer innen problemforståelse og praksis skal ikke nødvendigvis være å finne frem til endelige løsninger. Aktørene fra Risør

kan heller utarbeide løsningsstrategier som bidrag til fremtidige løsninger. En av løsningsstrategiene kan være samskaping, som kan være med på å forbedre næringsutviklingsarbeidet ved at aktørene først og fremst utarbeider en felles problemforståelse.

Organisasjonssjefen og hennes perspektiv på næringsutvikling kan knyttes inn her og brukes som et mellomledd. Det ble tydeliggjort at både kommunen og næringsdrivende fra sentrum har noen ting de kan forbedre og det er nødvendig at partene bruker tid sammen på å finne gode måter å jobbe sammen på. Videre kom det frem at partene må ta et steg tilbake og snakke sammen om hvem som egentlig har ansvaret for at sentrum skal være et godt sted å være i, om det er kommunen eller aktørene i sentrum. Organisasjonssjefen var tydelig på at samarbeidet er der fra før av, men de kan være enda tydeligere på rolleavklaring og felles forventninger, samt målbildet av hva slags sentrum aktørene ønsker å ha i Risør. Videre fremheves det at den ansvarsavklaringen skal skje i fellesskap. For kommunen er det politikere som vedtar hvordan sentrum skal være gjennom de planene og tiltakene som de vedtar. Samtidig kan administrasjonen komme med gode eller dårlige innspill.

Organisasjonssjefen understreket at det er til syvende og sist en politisk prosess hvordan sentrumsutviklingen skal være. Næringslivet og andre aktører kan snakke med politikere og farge dem for hvordan de ønsker at det skal bli, slik det også skal være i et demokrati, ifølge organisasjonssjefen. På den måten får man det faglige perspektivet fra administrasjonen, så kommer virkelighetsbildet fra de som jobber og driver næringer i sentrum. Deretter kommer den lokalpolitiske fargen på toppen som er opptatt av begge deler og som er opptatt av å sette sitt preg på det som skjer og sin type politikk på toppen av det man har av fakta. Under intervjuet med ordføreren ble det påpekt at kommunen må passe på at de kommunale aktørene ikke overtar et ansvar eller overtar noe som bedriftsledere og private kan gjøre bedre selv.

Samskaping i denne casen kan gå ut på en prosess der offentlige aktører fra Risør kommune og private aktører fra næringslivet i sentrum forsøker å løse en felles utfordring. De ulike utfordringene går her ut på ulik problemforståelse og spenninger mellom problemforståelse og praksis. Partene kan løse de utfordringene gjennom konstruktiv utveksling av ulike typer kunnskap, ressurser, kompetanse og ideer. Næringslivet kan regnes som drivkraften i næringsutviklingsarbeidet, og jevnlig dialog med næringslivet er avgjørende for å forstå behov og endringer i behov. Det kan være av vesentlig betydning at de eksterne aktørene ikke synes det er noe samskaping mellom dem og de interne aktørene fra kommunen med tanke på

næringsutvikling. På den andre siden kan ordføreren trekkes inn, som i spørsmålet om gode forutsetninger for involvering av de relevante aktørene har påpekt at det er viktig å bruke tid til å presentere en sammenheng eller en bakgrunn for saken og tankene, samt litt statistikk og forklare hvordan utviklingen går. Videre fremhevet ordføreren at det er helt avgjørende å være åpen for å lytte til alle. Senere i samme intervju ble begrepet samskaping trukket inn og det har kommet frem at når kommunen har en dialog med bedriftene, så åpner det opp for samarbeid. Det oppstår samtaler uten at det blir en sak, men at det er beslutninger som tas sammen. De to perspektivene er med på å vise at det er en uenighet mellom aktørene fra næringslivet og kommunen om de samskaper og om aktørene involveres i næringsutviklingsarbeidet. Det kan igjen tyde på ulik problemforståelse, samt et ulikt syn og opplevelse av samarbeidet mellom aktørene. For å tydeliggjøre hvordan aktørene kan jobbe for å forbedre det samarbeidet, kan teorien om den kollektive kunnskapen knyttes inn. Den kollektive kunnskapen skapes i agoraen gjennom et sosialt miljø. Ved manglende samskaping får ikke de eksterne og interne partene muligheten til å ta opp ulike samfunnsmessige utfordringer, definere dem i felleskap eller holde forhandlinger om løsninger. Det har tidligere i dette kapittelet blitt nevnt at det er et stort ønske fra næringsdrivendes sin side med flere møter i året med de kommunale aktørene. Aktørene har et oppsummeringsmøte om hva kommunen driver med, men det har ikke vært noe dialog, ifølge den ene informanten fra næringslivet i sentrum. Manglende samskaping som i denne casen med Risør fører til mindre dialog mellom aktørene. Det kan være teoretisk relevant for teorien til Karlsen og Larrea (2017), som bruker dialog som middel for å skape endringer i handlinger. Det at de eksterne aktørene fra næringslivet ikke opplever noe samskaping med kommunen i næringsutviklingsarbeidet kan ha stor betydning for tillit, men det kan også føre til et negativt utfall på samarbeidet og selve næringsutviklingsarbeidet. Det kan være med på å hemme utviklingen. Ut ifra de næringsdrivernes eksterne perspektiv kan det hevdes at det ikke finnes noe samskaping mellom kommunale aktører og de næringsdrivende i sentrum i arbeidet med næringsutvikling.

Samfunnsplanleggeren påpekte under intervjuet at det er ikke alltid man får forståelse fra den andre parten, så det de kan gjøre er å prøve å forklare og balansere det mot hverandre og forklare hvorfor det blir som det blir. Det kan støttes av og knyttes til teorien som tydeliggjør at det å skape kollektiv kunnskap er både tid- og ressurskrevende, samt noe som er konteksttilpasset. I spørsmålet hva gode forutsetninger er for gode arbeidsprosesser mellom næringslivet i sentrum og kommunen, svarte den konstituerte daglige lederen fra Risør By at:

*“Jeg skulle ønske at kommunen var litt mer nede på gulvet. At det ikke var så overordnet, men at næringsjefen tok seg tid til å snakke med folk og lyttet. (...) det skulle ha vært mye hyggeligere og mye tryggere for alle. Det hadde kanskje ikke vært sånn “vi” og “de”.”*

Basert på det sitatet kan man hevde at samarbeidet mellom kommunen og næringslivet ikke fungerer så bra. Informanten fra Risør By pekte på at næringsjefen ikke besøker næringene i sentrum så ofte som det bør gjøres, noe som kunne ha ført til en forbedring av relasjoner mellom kommunen og næringslivet. Sitatet ovenfor kan i tillegg tyde på at nå er det ikke så hyggelig og trygt, som det kunne ha blitt hvis relasjonene mellom aktørene ble mindre overordnet. Slutten av sitatet kan tyde på et skille mellom de kommunale aktørene og næringslivet. Teorien fremhever at aktørene ikke kan forvente et enkelt og raskt svar på utfordringen, men at en virkelig endring innebærer en endring i atferd og det involverer ny praksis. I casen med Risør kan det forstås som at aktørene ikke bør forvente å kunne fortsette med samme arbeidsmåter som de har gjort til nå og forvente at samarbeidet forbedres. Hvis aktørene ønsker en forbedring i næringsutviklingsarbeidet, bør de endre atferden sin ved å endre måtene de samarbeider på. På den måten utvikler de også ny praksis som kan være med på å forbedre næringsutviklingsarbeidet og føre til positiv næringsutvikling. Videre i teorien gjør Karlsen og Larrea (2017) rede for at alle aktører tar med seg ulike typer kunnskap i en prosess, og den kunnskapen skal kombineres for å kunne møte en reell utfordring som aktørene fra næringslivet og kommunen sammen står overfor. Det er også tilfelle i denne casen med Risør, der de offentlige aktørene bør kombinere sin fagligbaserte kunnskap med den erfaringsbaserte kunnskapen til de private aktørene fra næringslivet. Den ene næringsdrivende fra Risør sentrum pekte på at han har en del kunnskap og en del å komme med når han har drevet med sin næring i over 40 år. Ved å kombinere den kunnskapen kan kollektiv kunnskap, som Karlsen og Larrea (2017) gjør rede for i teorien, skapes. Den kollektive kunnskapen kunne da ha vært med på å påvirke arbeidet med næringsutvikling positivt ved at en felles problemforståelse hadde blitt skapt, der alle behov og interesser kunne bli tatt hensyn til og tilfredsstilt. Den fellesskapte problemforståelsen kunne ha skapt enighet om praksis uten spenninger.

Ordføreren pekte på under intervjuet at for å tilrettelegge for gode læringsprosesser i næringsutviklingsarbeidet kan kommunen bli flinkere til å ta en oppsummering av hva de har lært, det vil si ta en oppsummering av erfaringer. Videre understreket ordføreren at erfaringer

og kunnskap må deles med noen. Det samsvarer med organisasjonssjefens perspektiv som trekker frem at det er bra og viktig å ha en kultur der det går greit å si ifra når ting ikke har gått så bra og reflektere over hva man kan gjøre bedre til neste gang, i stedet for å dekke over feil og skjule det. Organisasjonssjefen hevdet at kommunen lever etter åpenhet og har et ønske om at det skal være veldig åpent og greit å si ifra, samt innrømme feil. Videre påpekte organisasjonssjefen at det er mye læring i det. Det kan knyttes til det teoretiske rammeverket, der Karlsen og Larrea (2017) fremhever viktigheten av bruk av dialog som et middel der samarbeidet konstrueres og utfordringene kan løses. Deretter oppstår det konsensus, noe som betyr at aktørene blir nok enige til å begynne å handle. Teorien trekker frem at det kan ofte føre til nye motstridende situasjoner, uenigheter eller utfordringer. Videre trekker Karlsen og Larrea (2017) frem at den kompleksiteten møtes i sykliske prosesser av nye utfordringer, konsensus og handlinger. Det kan knyttes til intervjuet med næringssjefen, der han påpekte at ting er ofte komplekst og at det er veldig vanskelig å avgjøre hvilke aktører som faktisk blir berørt av et tiltak. Næringssjefen påpekte videre at:

*“Det kan få uante konsekvenser og det kan få kjedereaksjoner. Det er komplisert.”*

Næringssjefen påpekte at det kan være vanskelig å bestemme hvilke aktører fra næringslivet som faktisk blir berørt av et tiltak og det kan få både uante konsekvenser og kjedereaksjoner. Det som kan være viktig å ta under betraktning er at mangel på involvering av aktører er også noe som kan gi kjedereaksjoner. Deretter kan det være av stor betydning at kommunen reflekterer rundt om det egentlig er komplisert eller om det er tiden til den kommunikasjonen og dialogen som er en utfordring. Her kan den analytiske delen av oppgaven trekkes inn, som tar for seg at samskaping kan brukes som metode og strategi der utfordringene oppleves som komplekse i form av for eksempel mange ulike aktører eller mange alternativer der ingen er åpenbare. Det analytiske rammeverket i denne masteroppgaven trekker frem at hvordan man kan jobbe med kompleksitet ved å ha samskaping som strategi og bruke ulike metoder for å løse de komplekse utfordringene. Videre trekker det analytiske rammeverket frem at ved komplekse utfordringer bør aktørene ha en utforskende strategi med mål om forbedring. Å forklare den komplekse virkeligheten kan danne det analytiske grunnlaget for videre arbeid med næringsutvikling i denne casen med Risør.

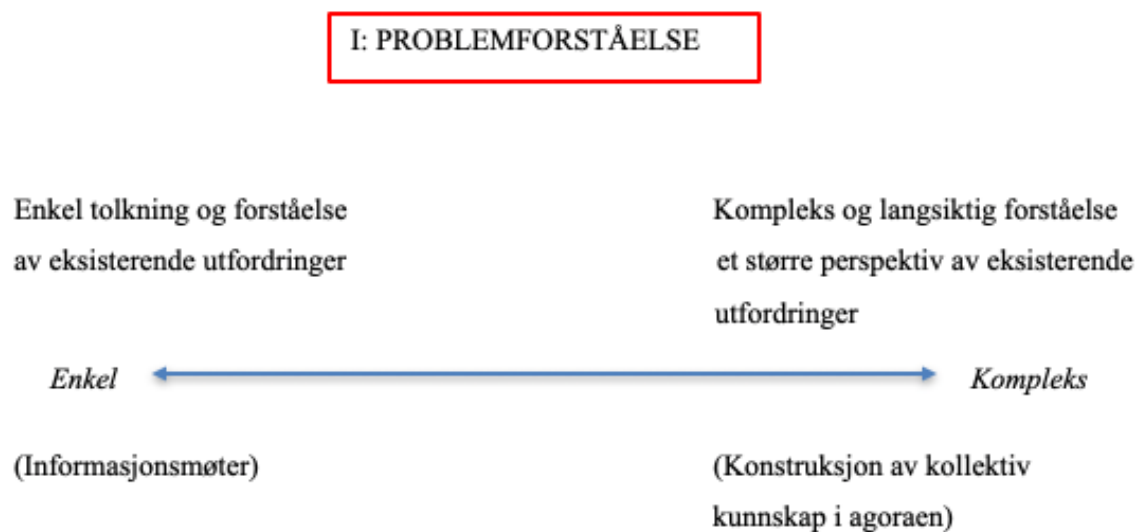
Organisasjonssjefen i kommunen fremhevet at hvis man skal ta samskapingen helt ut, så er det ikke kommunen alene som skal bestemme hvordan prosessene skal være. Det ble påpekt

videre av organisasjonssjefen at det bør være et samarbeid med de aktørene som er trukket inn og at det skjer tidlig involvering. Ordføreren innrømte under intervjuet at kommunen aldri har brukt begrepet samskaping utenom samarbeidet med Universitetet i Agder, og påpekte at han enten ikke har forstått begrepet helt eller ikke har hatt nytte av det. Samtidig reflekterte ordføreren rundt at kommunen allikevel kunne ha brukt samskaping som strategi uten å ha brukt selve begrepet. For ordføreren er det en tidsbruk på samskaping, noe som blir et kostnadsspørsmål. Det kan tyde på at enkelte fortsatt kan være i tvil om hva samskappingsbegrepet er og hvor konkret det er, men ordføreren gir uttrykk for en viss forståelse av begrepet om at det ikke er det samme som samarbeid. Videre ga ordføreren uttrykk for at det er naivt å tenke at utfordringene blir løst hvis man setter seg ned sammen rundt et bord. Ordføreren hevdet at sammensetningen av team kan avgjøre hvordan samskapingen fungerer, men samtidig at det er innmari viktig å lytte til alle og involvere, spesielt de som ikke er så flinke på å gi uttrykk for sine meninger. Videre ble det fremhevet at man må passe på å være åpen for å snakke om ting på en annen måte og ikke ha alt for stramme rammer rundt det. Ordføreren påpekte at ikke alle forstår samskaping, men at de må være åpne for å måtte snakke på andre arenaer og få alle med. Ellers kan det, ifølge ordføreren, føre til at de som har makt når de kommer inn også har makt når de kommer ut.

Drøftingen av empirien om ulik problemforståelse hos aktørene sammen med teorien til Karlsen og Larrea (2017) kan oppsummeres med at kommunale aktører kan tenke mer komplekst og langsiktig ettersom de kan ha flere faktorer de er nødt til å ta hensyn til. De næringsdrivende sitt fokus kan ligge på deres egen virksomhet og lønnsomhet. I et av sitatene i dette delkapittelet pekte næringssjefen på at tingene er ofte komplekse og det er vanskelig å avgjøre og isolere hvilke aktører som faktisk blir berørt av et tiltak, som kommunen legger frem. Videre fremhevet næringssjefen at på et tidspunkt må man ta en avgjørelse hvem er de mest relevante aktørene å involvere. Modellen som ble presentert i det analytiske rammeverket kan være nyttig å bruke i analysen av en felles problemforståelse ved å avgjøre hva som er enkle og komplekse utfordringer, samt hvem som må involveres i løsningen av disse.

Det kan være hensiktsmessig å ta for seg de problemstillingene som de private aktørene fra næringslivet kommer med, om det er forholdvis enkle utfordringer eller komplekse. Den analytiske modellen kan i denne sammenhengen brukes til å finne ut hva slags utfordringer og problemer det egentlig finnes, som kommunen har når det gjelder næringsutvikling i Risør

sentrum, samt hvilken type utfordringer og problemer aktørene fra næringslivet erkjenner når det gjelder næringsutvikling av sin egen virksomhet. Aktørene fra næringslivet vil ha fokuset rettet mot sin egen virksomhet og hvordan de kan skape lønnsomhet. Kommunale aktører innen næringsutvikling vil ha et annet perspektiv. Noen aktører fra næringslivet vil tenke enkelt, mens andre vil tenke kompleks og langsiktig, og vil se utfordringer i et større perspektiv. Alt dette tatt under betraktning kan, som nevnt tidligere, være med på å vise at de interne aktørene, som består av kommunale aktører, har en kompleks problemforståelse. De eksterne aktørene derimot, som representerer næringslivet i denne masteroppgaven, har en enkel problemforståelse. Den ulike problemforståelsen hos aktørene viser viktigheten av å forstå den komplekse helheten fremfor å dele helheten i mindre deler med formål om å lage enkle definerbare utfordringer. Figur 5 illustrerer den første dimensjonen av den analytiske modellen og tilpasses funn i denne masteroppgaven. Figuren nedenfor viser en tydelig forskjell mellom enkel og kompleks problemforståelse, samt en utvikling av hva som må til for å gå fra en enkel til kompleks problemforståelse hos de ulike aktørene.



*Figur 5: Problemforståelse fra enkel til kompleks.*

### 5.3 Hvordan praktiseres kommunalt næringsutviklingsarbeid i Risør?

Det tredje delspørsmålet “*Hvordan praktiseres næringsutviklingsarbeidet i Risør?*”, skal drøftes ut ifra teorien til Klev og Levin (2009), som deler organisasjonsutviklingsprosesser



inn i tre faser. Deres syn på medarbeiderinvolvering skal trekkes inn i tillegg. Det analytiske rammeverket og den delen av den analytiske modellen, som tar for seg praksisdimensjonen, skal trekkes aktivt inn i denne delen av drøftingen. Det analytiske rammeverket gjør rede for en teoretisk antakelse at selv om kommunen kan ha en kompleks problemforståelse, så kan de fortsatt benytte seg av enkle problemløsninger i praksis. Det kan være hensiktsmessig å ta under betraktning og se nærmere på om kommunen klarer å løfte opp de komplekse problemstillingene og få til et samarbeid med næringsdrivende fra sentrum. Det fremkommer i det analytiske rammeverket at en samskapingsprosess kan brukes til å sette lys på de utfordringene og de spørsmålene som eventuelt følger etter. Det skal i den delen av dette kapitlet gjøres rede for hvordan næringsutviklingsarbeidet praktiseres i Risør.

Det kan være hensiktsmessig å knytte inn teorien til Klev og Levin (2009) om medarbeiderinvolvering, ettersom informantene påpekte selv under intervjuene at involveringsgraden avhenger av hvor kompleks utfordringene er. Medarbeiderinvolvering i en organisasjon er viktig både politisk og verdimeessig, for å gi ansatte muligheten til å påvirke og forme sine egne arbeidsbetingelser. Det kan knyttes til casen om Risør kommune og aktørene som driver næringer i Risør sentrum. Alle aktørenes involvering med deltakelse og aktiv påvirkning i arbeidsprosesser med kommunal næringsutvikling kan etablere et grunnlag for kunnskapsbygging bygget på eget interessegrunnlag. Næringssjefen i Risør kommune påpekte under intervjuet at sentrum er en spesiell gruppe, men at kommunen ønsker å være oppriktig ydmyk i møtet med dem, ettersom de næringene som befinner seg der er livsverket til mange. Næringssjefen sa følgende:

*“Hvis man går inn og opplever at man skal gjøre noe med det som er de sitt, så skjønner jeg at man ser på det som en utfordring. At man møter motstand.”*

Utsagnet over kan tyde på at kommunen har møtt motstand fra næringslivet sin side i arbeidsprosessene med næringsutvikling tidligere. Her kan teorien til Brunsson (2002) trekkes inn med hvordan kommunen sier de involverer aktørene fra næringslivet og hvordan de gjør det i praksis, ettersom de har opplevd motstand. Det kan tolkes som manglende samsnacking mellom ord og handling. Det teoretiske rammeverket peker på at motstand mot endring blir langt mindre ved at aktørene selv er aktive deltakere i utvikling av løsninger som skal benyttes. Involvering skal både være bra både i politiske og økonomiske prosesser, men kjerneprosessen i demokrati er å skape en demokratisk prosess for utvikling av ny kunnskap.

Samskapte læringsprosesser kan være et lite skritt på veien. Her kan teorien om deltakertrappen til Arnstein (1969) knyttes inn for å drøfte hvordan Risør kommune som organisasjon praktiserer involvering av andre aktører i prosesser med næringsutvikling. Et eksempel er næringsdrivende fra Risør sentrum. Det skal tas utgangspunkt i hvordan involveringen er og har vært til nå, samt hvordan den kan forbedres og hva denne forbedringen eventuelt kan føre til. Deltakertrappen tar utgangspunktet i at forsterking av involvering kan gradvis føre frem til likeverdig samarbeid. Det teoretiske rammeverket henviser til den norske versjonen av deltakertrappen utarbeidet av Falleth og Hanssen (2012).

I begynnelsen av det forskningsprosjektet, som masteroppgaven utgjør, har utgangspunktet vært samfunnsdelen av kommuneplanen for Risør kommune utarbeidet i 2019. Det ble nevnt i teorikapittelet at problemforståelse i denne oppgaven går ut på tolkning og en forståelse av eksisterende utfordringer som den kommunale næringsutviklingen står overfor.

Kommuneplanen med de ulike tiltakene for utvikling kan regnes som et teoretisk resultat av denne problemforståelsen hos aktørene. Ettersom samarbeid har vært en viktig tilnærming for å nå målene i den planen, har flere av spørsmålene i den studien omhandlet arbeidet med den delen av kommuneplanen og involvering av aktører. Det kommer frem i teorien at den delen som omfatter samfunnsutvikling i kommuneplanen fremhever at Risør kommune ønsker blant annet å samarbeide med lokalt næringsliv for å oppnå en positiv samfunnsutvikling. Et av målene i planen er at Risør skal ha et historisk og levende sentrum hele året. Det fremheves aktivt arbeid med tiltak som styrker blant annet handel, næring og aktivitet i Risør sentrum (Risør kommune, 2019). Til tross for at samfunnsdelen av kommuneplanen har vært et utgangspunkt, har fokuset blitt rettet mot generell involvering av aktørene med næringsutvikling i Risør sentrum. Under intervjuet påpekte næringssjefen i Risør kommune at kommuneplanen er et av styringsdokumentene, som er et dynamisk dokument. Det ble fremhevet videre at ansatte i kommunen ikke setter seg ned hver morgen for å studere den og handle deretter. I utarbeidelsen av samfunnsdelen av kommuneplanen har det vært et godt tverrfaglig arbeid internt. I retrospekt, så var kommunen lite ute blant næringer.

Næringssjefen fremhevet at involvering er viktig å få med, men at det er ekstremt ressurskrevende hvis man jobber veldig mye med involvering ettersom det kan føre til en forventning om at det blir fulgt opp fullt i etterkant. Våren 2022 skal kommuneplanen, samt samfunnsdelen av den, revideres. Samfunnsplanleggeren i Risør kommune tydeliggjorde under intervjuet at det første som skal gjøres er å lage en plan for planen, for hvordan arbeidet skal gjennomføres. Involvering blir da en viktig del. Samtidig er kommuneplanens

samfunnsdel en såpass overordnet plan at det kan være vanskelig for aktører fra næringslivet å forstå hvordan den påvirker dem. Det samfunnsplanleggeren legger i involvering er:

*“Å få frem det folk ønsker og mener er viktig. Så er det å balansere det opp mot hverandre, for folk ønsker ikke det samme, og bestemme hva som er best for helheten i samfunnet.”*

Funn tyder på at det utgangspunktet til samfunnsplanleggeren skiller seg betraktelig fra praksisen. I arbeidet med revidering av den nye kommuneplanen vil involvering foregå både av næringer og innbyggere. Det påpekes at man ikke bare kan satse på tradisjonelle folkemøter med foredrag og spørsmål fra salen, men det må inkluderes mer digital involvering med spørreskjemaer. Det er viktig med dialog på kommunens hjemmeside og gjennom Facebook, der det ofte oppstår stor aktivitet i kommentarfeltet. Mennesker har ulike forkunnskaper og forutsetninger, derfor ble det i denne masteroppgaven ansett som hensiktsmessig å få informantene til å forklare hva involvering av aktører betyr for dem. Det kan være med på å skape en felles forståelse mellom informantene og intervju-personen. Under intervjuene ble forskjellen tydelig mellom kommunale aktører og aktører fra næringslivet i hvordan de ser på involvering av aktører. De kommunale aktørene fokuserte på hva involvering kan føre til, mens aktørene fra næringslivet siktet inn på deres involvering i prosesser med kommunal næringsutvikling i Risør sentrum, eller mangelen av den. Samfunnsplanleggeren fra kommunen fremhevet at involvering av aktører er kjempeviktig, slik at de kommunale aktørene ikke bare sitter i kommunehuset og gjør noe som ikke gir mening for folk. De fleste bedrifter og næringer er nærmest sine egne interesser, men som kommune er de nødt til å balansere alt. De innspillene er kjempeviktige for at kommunen ikke bare skal jobbe teoretisk. Nærings sjefen påpekte under intervjuet at det er noe helt annet å sitte på kontoret og skrive en sak, men at involveringsperspektivet handler om faktisk å gå ut og spørre hvordan dette påvirker dem og hva det vil si for dem hvis kommunen gjør det på følgende måte. Nærings sjefen hevdet at det kommer igjen om at de fra næringslivet ser på ting annerledes enn det kommunen gjør. Ordføreren fremhevet under intervjuet at en kommune i Risør sin størrelse trenger kontinuerlig involvering, slik at aktørene fra næringslivet oppfatter både han og andre politikere som lavterskeltilbud, samt at de kan påvirke prosessene og ytre sin mening. Igjen kommer styrken av involvering gjennom sosiale medier, der stadig flere velger nettopp de kanalene for å ytre sine meninger. Ordføreren fremhevet at det kan være hensiktsmessig å systematisere og strukturere de ytringene:

*“Det er ikke alltid du skal høre på de som roper høyest, det er noen som ikke sier noe i det hele tatt.”*

Sitatet til ordføreren over kan sammenliknes med et annet sitat nevnt tidligere i dette kapitlet om at noen fra næringslivet kan føle seg oversett, men de som kommer og tar kontakt blir tatt vare på. Sitatene kan tolkes som motstridende. Videre kan det tolkes som at hvis aktørene fra næringslivet ikke gjør noe og ikke engasjerer seg, så tar heller ikke kommunen initiativ. Det var funn som kan tyde på en reaktiv måte å handle på fra kommunen sin side. Sitatet overfor derimot kan tolkes som at det er nettopp de som ikke tar kontakt og er engasjerte som blir lagt merke til av kommunen. Det kan tyde på en proaktiv handlemåte at kommunen tar initiativ og er forberedt på det som kan skje ved at de involverer og tar vare på de aktørene som ikke nødvendigvis kommer for å ta kontakt på egenhånd. På den måten kan kommunen dra mest mulig nytte av fordelene som involvering og engasjement kan føre med seg. Samtidig er det viktig å ta under betraktning at det finnes mange flere stemmer i Risør sentrum og at noen kan uttrykke sine meninger høyere enn andre, men det er ikke nødvendigvis at majoriteten av de næringsdrivende tenker og mener det samme.

Informantenes syn på involvering kan knyttes til teorien om deltakertrappen, som opprinnelig tilhører Arnstein (1969), men denne masteroppgaven bruker den norske versjonen til Falleth og Hanssen (2012). Tilnærmingen til involvering hos ansatte i Risør kommune kan tyde på deres villighet til å involvere næringsdrivende i Risør sentrum i de arbeidsprosessene som kan ha en betydning for dem eller kan påvirke dem i mindre eller større grad. Nærings sjefen, ordføreren, samfunnsplanleggeren og organisasjonssjefen gir uttrykk for en stor interesse for synspunkter til de som driver sine næringer i sentrum. For at empiri skal samsvare med teorien og for at det øverste trinnet i medvirkningstrappen kan oppnås, skal næringslivets deltakelse finne sted i alle deler av prosessen. Det vil si at aktørene fra næringslivet skal involveres i alt fra å ha definert utfordringen til utforming av løsninger og strategier. I tillegg skal næringslivet være involvert i implementeringen av disse.

I spørsmålet om prosessen med kommuneplanen pekte en daglig leder fra næringslivet på:

*“Det er sånne ting de kunne ha hatt møte med oss om og forklart hva de tenkte, hva vi kan gjøre og hva de kan gjøre. Igjen – samarbeid og kommunikasjon. De er ikke kjent med hver og en butikks utfordringer og behov.”*

Det utsagnet kan tyde på manglende involvering og dialog, noe som kan brytes ned med en felles agora. Videre kom det frem at vedkommende har selv bare fått den informasjonen som har blitt publisert i lokalavisen. Samarbeid og kommunikasjon er hovedbegreper som blir brukt og kan være et tydelig tegn på at aktørene trenger flere felles møter. Det har i tillegg gjentakende ganger kommet et indirekte ønske om at næringsjefen tar en runde og kommer innom de ulike næringene i sentrum. Det som står om samarbeid og involvering i kommuneplanen er ord, men intervjuene med informantene viser at det handles annerledes i praksis, noe som igjen kan være et tegn på dobbeltkommunikasjon.

Det kan være hensiktsmessig å ta under betraktning at noen ganger kan forventningene være litt urealistiske. For eksempel med tanke på tid og ressurser. Ved å avklare både en felles problemforståelse og rolleforståelse av spesielt de kommunale aktørene kan det være med på å øke forståelsen hos næringslivet hva de kan forvente av næringsavdelingen i kommunen. Det kan bidra til større tillit når beslutninger i kommunen tas og større forståelse for praksis som gjennomføres deretter. Det kan knyttes til det teoretiske rammeverket om trinn to av medvirkningstrappen, der involvering kjennetegnes av enveiskommunikasjon. En daglig leder av en annen næring i Risør sentrum fremhevet at det ikke er noe dialog mellom dem og kommunen. Manglende rom for diskusjon og at det kun blir gitt informasjon om endring uten involvering fra andre aktører kan føre til motstand i næringsutviklingsarbeidet fra de næringsdrivende sin side, noe funn i oppgaven kan være et tydelig tegn på. Grunnen til at aktørene fra næringslivet skaper motstand kan være manglende forståelse, noe som igjen kan oppstå på grunn av manglende eller dårlig kommunikasjon mellom aktørene. Motstand kan hos aktørene fra næringslivet være en reaksjon på manglende involvering i næringsutviklingsarbeidet. I spørsmålene om revidering av kommuneplanen og hvordan kommunen får tak i innspill fra både innbyggerne og næringslivet, kom næringsjefen frem med at kommunen ønsker å ha et annet fokus på digital involvering. Det samsvarer med trinn tre av medvirkningstrappen, der innspill med andre aktørers synspunkter blir innhentet. Den digitale involveringen kan være med på å skape rom for tilbakemeldinger. Begrepet “snikinvolvering” ble benyttet for å forklare involvering ved å stille indirekte spørsmål. Næringsjefen tydeliggjorde hvordan han ønsker å få frem gode innspill fra andre aktører:

*“Det er pålagt i planloven om å gjøre sånne formelle involveringsprosesser, men jeg tror det er gode innspill med den typen involvering, der man engasjerer folk i det som er viktig for dem og prøve å lese noe ut ifra det.”*

Sitatet over kan støttes av de to siste trinnene av medvirkningstrappen, som tar for seg involvering ved hjelp av toveiskommunikasjon, som kan gi en bredde for kunnskap og erfaring fra de andre aktørene – noe som igjen kan gi bedre grunnlag for endringens forhold. Samtidig handler det om å gi de relevante aktørene beslutningsrett over endringen. I spørsmålet om hva som er forutsetningene for gode arbeidsprosesser mellom næringslivet i sentrum og kommunal næringsutvikling, fremhevet den ene daglige lederen fra sentrum at kommunikasjon er en kjempeviktig faktor. Det ble uttrykt et stort ønske om møter direkte mellom næringslivet fra sentrum og kommunale aktører med toveiskommunikasjon før avgjørelsene, som kan påvirke de næringene, blir tatt. Den daglige lederen pekte på hva utfordringene går ut på:

*“Utfordringene er at man må lære seg å bli god til å snakke sammen igjen. Alt går egentlig ut på kommunikasjon, for hvis man ikke snakker sammen, så er man på forskjellige plasser. Vi må selvfølgelig også gi, men det må de også.”*

Det utsagnet kan sammenliknes med intervjuet med den sist intervjuende daglige lederen fra næringslivet, for det kan være med på å vise de ulike nyansene. Sitatet over tyder på en opplevelse at næringslivet bare gir og engasjerer seg uten å få noe tilbake fra kommunen sin side. Det siste intervjuet med en av de daglige lederne, som skiller seg betraktelig med et ulikt perspektiv, kan brukes her for å få frem forskjellen i perspektivene. Den daglige lederen fra næringslivet som ble intervjuet sist påpekte at næringslivet må gi noe fra seg i stedet for å forvente at kommunen handler uten at næringslivet sier ifra. Sitatet over kan sammenlignes til synspunktene til den informanten fra næringslivet, som hevdet at det er viktig å komme i dialog, noe som nesten ikke finnes i dag. Samtidig er det en stor forståelse for at tiden kan være en begrensende faktor. Her igjen ble det uttrykt et ønske om jevnlig møter mellom kommunal næringsutvikling og næringene i sentrum tre-fire ganger i året. For å fremheve viktigheten av den typen møter mellom private og offentlige aktører kan det igjen henvises til medvirkningstrappen, som skal vise viktigheten av det likeverdige samarbeidet. På den måten kan det innhentes kunnskap som er nødvendig for å oppnå grad av involvering. Funn i empirien i denne masteroppgaven tyder på at de næringsdrivende fra sentrum ikke har ett og samme perspektiv på hvordan kommunen jobber med næringsutvikling i praksis. Under det siste intervjuet som har blitt tatt med en av de daglige lederne fra sentrum ble det gjort rede for at kommunen og politikerne er generelt positive til næringsutvikling. Utfordringen er at det er mange forskjellige meninger hvordan ting skal bli utformet og hvilke behov det skal tas

hensyn til. Det ble påpekt videre i samme intervju at de kommunale aktørene er positive hvis noen ønsker å satse, men at det er den politiske delen som er vanskelig. Informanten fremhevet at noen ganger blir mange personlige følelser blandet inn i de politiske prosessene. Det kan føre til at man ikke ser på det store politiske bildet, men heller på det som blir gjort på vegne av sine politiske støttespillere. I tillegg kom det frem under det samme intervjuet med den daglige lederen at:

*“Det er noe med at sånn har det alltid vært og sånn skal det være i fremtiden. Folk er kanskje litt redd for å gjøre noe annet, fordi det alltid har vært sånn.”*

Det kan tolkes som at næringslivet kan ha en konservativ holdning til næringsutviklingen i Risør. Ifølge informanten er forutsetningene for gode samarbeidsprosesser mellom kommunen og næringslivet at folk glemmer sin politiske holdning i prosesser med næringsutvikling. Det ble påpekt videre at noen er veldig imot kommunen og kjemper med dem i stedet for å samarbeide. På de felles møtene mellom kommunen og næringslivet er det åpenbart mange personlige følelser, ifølge den daglige lederen. Her kan det i tillegg være hensiktsmessig å nevne Risør By, som har tidligere i oppgaven blitt definert som en agora. Det kan være av stor betydning å reflektere rundt hvor sårbar en agora er hvis det er avhengig av bare en person, som den konstituerte daglige lederen. Kommunen har tatt initiativet for å skape den agoraen, som Risør By representerer, og dermed gjort den agoraen sårbar ved å legge for stort ansvar på bare en person. Det kan være sårbart i tilfeller når noen blir syke eller ikke får til den kommunikasjonen, noe funn i denne oppgaven kan være et bevis på med sykemeldt daglig leder og ikke helt fungerende kommunikasjon. I tillegg kan det igjen vises til et utsagn fra næringssjefen om at ting også kan bli litt vanskelig når Risør By skal ha sine egne meninger. Risør By er ment å fungere som en fasilitator mellom kommunen og næringslivet. Med fasilitator menes en person som skal tilrettelegge for dialog og samarbeid (Willumsen og Kjeldstadli, 2020, s. 124). Risør By som en skapt agora skal fasilitere og legge til rette for dialog. For at den agoraen skal fungere, så er det viktig at Risør By har en fasilitator som daglig leder, som forstår begge sider og klarer å skape en dialog mellom dem.

For å gi en bedre og dypere forståelse for involveringsprosesser i denne casen, kan det henvises til et eksempel som informantene gjentakende refererte til. Eksemplet omhandler en diskusjon som har engasjert både kommunal næringsutvikling og næringene i Risør sentrum – diskusjon om gågate. Sommeren 2020 fikk kommunen en føring fra staten om å legge til rette

for med gågate på grunn av restriksjonene knyttet til Covid-19. Kommunen kastet seg ut med forslag uten å gjøre noe involveringsarbeid på grunn av tidsmangelen. Det førte til at alle fronter kom imot, og selv om flere av næringene i sentrum mente det var et godt forslag, så ble de ikke hørt. Kommunen lot hele saken ligge hele høsten 2020. I mai 2021 fikk kommunen en ny bestilling fra politiske hold om å lage en sak om det til sommeren igjen. Tid for å gjennomføre noe involveringsarbeid ble igjen en utfordring. Kommunen lagde et forslag i stedet for, men ble møtt med samme reaksjoner fra næringslivet som året før. Nærings sjefen påpekte at det største problemet var at det var alt for dårlig kommunikasjonsarbeid fra staten og fra kommunen sin side. I spørsmålet om hva de næringsdrivende mener om involvering av aktører, legger de frem eksemplet med gågate-saken. En av dem påpekte at det kom veldig uforventet på dem, som en bombe for dem som drifter i sentrum. Han hevdet at hvis det var tilfellet, så måtte butikken stenges, for han er en av mange butikker i sentrum som er avhengige av at kunder kan komme frem med kjøretøy. Det ble fremhevet at det oppsto to fronter i diskusjonen:

*“Da fikk vi stoppet det, men utrolig mye og unødvendig støy for at man ikke spiller på lag. Det er veldig synlig og veldig uhyggelig, for da blir det to fronter – og det er ikke noe bra.”*

Sitatet over til den daglige lederen kan tyde på at det blir i noen tilfeller, som for eksempel i striden om gågate, for mye snakking og litt for brå handling. Det er noe som fører til at det blir feil og det kan oppstå spenninger hvis det blir merkelig forskjell mellom ord og handling når det kommer til involvering og samsnakking. I spørsmålet hvordan næringene i sentrum fikk stoppet det kom det frem at de som driver næringer i sentrum gikk på politikerne de kjente personlig og kalte det for et privat engasjement. Det ble videre påpekt at gågate midt i sentrum hadde fungert for noen butikker som driver lettere handel, men byen hadde mistet noe annet av tyngre handel. Risør er, ifølge en av de næringsdrivende, en av de få småbyene igjen med tung handel i sentrum, mens andre byer har lagt det på utsiden. Det er en av de tingene som gjør næringslivet i Risør sentrum unikt. Informasjonen om gågate fikk de næringsdrivende gjennom et forslag fra administrasjonen med noen tegninger som illustrerte hvor de ønsket å stenge. Det kom ingen forvarsel. Forslaget kom i mai og bystyret, som en av de næringsdrivende er medlem av, fikk veldig kort tid på å behandle det forslaget og samtidig få stoppet det:



*“Det var mitt engasjement å ta de periodene i bystyret som jeg gjorde, fordi politikken – de som har siste ordet i saken, var stort sett bare offentlige ansatte og pensjonister. Da vet du at den politikken blir deretter, fordi det er et helt annet tankesett enn det som jeg har og vi som driver her nede.”*

Den siste delen av utsagnet over kan tyde på og være et viktig tegn på ulik problemforståelse. Nærings sjefen har under intervjuet vært tydelig på at det som ofte er utfordringene og skaper motstandsfronter er at disse beslutningene går for fort. Mange kan bli enige i beslutningene enn så lenge de blir involvert i alle beslutningsprosesser. Det kan skape større forståelse for beslutningen. Det kan igjen knyttes til det teoretiske rammeverket, der Klev og Levin (2009) fremhever viktigheten av involvering for at aktørene kan ha muligheten til direkte å kunne påvirke og forme sine egne arbeidsbetingelser. Det kan være med på å etablere et grunnlag for kunnskapsbygging bygget på eget interessegrunnlag. Ved å involvere de næringsdrivende fra sentrum i prosesser, som direkte kan påvirke deres arbeidshverdag, kan den kommunale næringsutviklingen bli bedre kjent med behovene som finner sted i Risør sentrum. Dermed kunne de i fellesskap ha utarbeidet løsninger og strategier som i en viss grad tilfredsstillende begge part, der begge må kunne gi noe fra seg uten at det oppstår motstandsreaksjoner. Det kan knyttes til teorien om involvering, der det tydeliggjøres at samskaping inviterer å se på politikktutvikling som prosesser, der brukere både kan og bør trekkes aktivt inn. Samskaping kan føre til at legitimiteten til kommunale aktører øker blant aktørene fra næringslivet. Det kan skje gjennom involvering, samt gjennom bedre og mer treffsikre løsninger, noe som er med på å gjøre samskaping om til en gjennomgående strategi i offentlig sektor. Videre kan samskaping styrke næringslivets eierskap til løsninger, noe som kan bidra til mindre endringsmotstand og bedre konfliktløsning. Det kan i tillegg føre til kompetansebygging og styrking av rollen til blant annet lokalsamfunnet. Samskaping kan bli sett på som en kilde til innovasjon. Det kan knyttes til nærings sjefens perspektiv på fremtidig attraktivitet av byen:

*“Vi må følge en rekke krav som skal til for å komme der vi ønsker og ha en god diskusjon med næringslivet om hva de faktisk ønsker å være og hvordan de tenker å være attraktive om 5, 10 og 20 år. Ikke bare denne sommeren.”*

Det utsagnet til nærings sjefen viser den kompleksiteten som kommunen må ta hensyn til i næringsutviklingsarbeidet sitt. Den langsiktige tenkningen som sitatet over representerer kan være utfordrende å få til når de næringsdrivende i Risør sentrum fokuserer på å overleve først

og fremst på kort sikt. Det er viktig og nyttig med faglig kunnskap og faglig begrunnet tankegang, men det som også er viktig er en god rolleforståelse og god etisk refleksjon. Selv om kommunen er nødt til å tenke langsiktig, så kan det være av stor betydning at de også tar hensyn til de kortsiktige behovene til næringslivet som er opptatt av å overleve også på kort sikt. Næringssjefen trakk frem at bredden på involvering avhenger av størrelsen på saken. Hvis kommunen lager en enkel sak, så går de ut og spør de aktørene som er mest berørt. Involveringen blir bredere hvis det er prosesser kommunen holder på med, for da blir involveringen så bredt som mulig for å prøve å få med alle. Her kan det analytiske rammeverket knyttes inn, som gjør rede for at ved å forklare den komplekse virkeligheten kan det danne det analytiske grunnlaget. De enkle utfordringene kan løses med en lett prosess med nødvendige virkemidler og tiltak. Ved komplekse utfordringer vil utforskning være nødvendig. Under intervjuet med næringssjefen ble det nevnt et annet møte enn oppsummeringsmøtet mellom de kommunale aktørene og aktørene fra næringslivet, og samtidig kom det frem hva utfordringen har vært:

*“Vi har feilet med å skape den ydmyke kommunikasjonsarenaen. Vi hadde et evalueringsmøte etter sommeren, som Risør By organiserte, og da begynte folk bare å kjeft på hverandre. Det er et vanskelig utgangspunkt for å jobbe konstruktivt med det, men vi prøver.”*

Det sitatet kan brukes som et tegn på at for å få den agoraen, som Risør By er, til å fungere, så må det settes i gang en samskappingsprosess. For å løse utfordringene som alle aktører står overfor i fellesskap er de nødt til å lære seg å samarbeide og samhandle. Funn i denne oppgaven tyder på at hovedutfordringen er at aktørene fra kommunen og næringslivet befinner seg på to helt forskjellige steder og det er nyanser i det. Den ene daglige lederen fra næringslivet påpekte at kommunikasjonen mellom dem og kommunen kan forbedres. Det kom videre frem at noen løfter opp enkelte saker gjennom lokalavisen eller sosiale medier i stedet for å ta en samtale direkte med de involverte partene. Det ble påpekt at både de kommunale aktørene og næringsdrivende bør være flinkere på å kommunisere begge veier og være proaktive i stedet for å gjøre det i det offentlige rom. Det kan dermed være av stor betydning med felles diskusjoner som kan gi læringsmuligheter og kan ha karakter av en samskapt læring mellom aktørene fra kommunen og næringslivet. Oppstarten av en organisasjonsutviklingsprosess kan sammenlignes med næringsutviklingsarbeidet mellom kommunen og næringslivet. Hensikten med det arbeidet er å legge til rette for en langsiktig

læringsprosess, derfor er det også helt avgjørende at hver enkelt aktør blir aktivt involvert. Ordføreren påpekte under intervjuet at kommunen trenger innspill fra næringslivet, at de ønsker løsninger og oppfordrer til engasjement fra andre. Videre fremhevet han at kommunen også må bli flinkere til å si ifra at næringslivet sier ifra. Ordføreren hevdet at det også gjelder ikke bare å klage, men heller foreslå løsninger som er bedre enn det kommunen foreslår eller som er alternative. Det ligger et ønske om utvikling, men hvis man gjør ingenting, så kan man ikke bevare byen ettersom ting forandrer seg. Ordføreren trakk frem viktigheten at de også er nysgjerrige på å bruke egen kommune, å spise ute og å handle lokalt, samt spørre de som er der hvordan det går. Det skal, ifølge informanten, vises interesse hele tiden. Ordføreren påpekte videre at kommunen må passe på at de ikke dytter på løsninger på næringslivet. Han hevdet at det er en fordel med såpass oversiktlig næringsliv som i Risør. Ordføreren mente det er kanskje få som ikke føler seg hørt hvis de har noe på hjertet. Det kan sammenlignes med perspektivene til noen av de daglige lederne som driver næringer i Risør sentrum. Den første informanten fra næringslivet fremhevet at samarbeidet mellom dem og kommunen kunne ha vært litt bedre, for nå føler de som driver næringene at det er veldig mange kommunale aktører som ikke bruker byen i det hele tatt:

*“Jeg vet at det er veldig mange butikker som sier at man ser aldri de som jobber på kommunehuset eller de høyere opp, at de ikke bruker byen i det hele tatt.”*

Utsagnet over kan være med på å vise det skille mellom “vi” og “de”, som har tidligere blitt nevnt i oppgaven i et av sitatene til den konstituerte daglige lederen av Risør By. Det kan i tillegg være med på å vise den diskursen som har utviklet seg og den motstanden mot kommunen fra næringslivet sin side. De to utsagnene fra ordfører og fra en av de næringsdrivende kan tolkes som motsigende. Utsagnet til ordføreren kan tolkes som at kommunen har en oversikt over for eksempel behovene og interessene til de som driver næringer i Risør sentrum, ettersom nesten alle blir sett og hørt. Utsagnet ovenfor fra den næringsdrivende kan derimot tolkes som at de kommunale aktørene aldri besøker de næringene som befinner seg i sentrum. Det kan deretter tolkes som at de ikke har muligheten til å få den oversikten over hva de næringene har behov for. Det kan ha en betydning for praksisen ved at den næringsutviklingen, som kommunen arbeider med, ikke nødvendigvis henger helt sammen med behovene til næringslivet i sentrum. Klev og Levin (2009) kan knyttes inn her med den tredje fasen i læringsspiralen og kan støtte empirien ved å vise at å skape konkrete løsninger til de utfordringene som aktørene opplever i

næringsutviklingsarbeidet kan føre til kollektive refleksjonsprosesser. De prosessene kan være med på å utvikle ny innsikt som kan gi grunnlaget til nye konkrete tiltak. Aktørene fra kommunen og næringslivet skal reflektere kontinuerlig over egen praksis slik at det kan bidra til ny praksis og annen samhandling. I casen med Risør opplever aktørene spenninger mellom problemforståelse og praksis. Den refleksjonsprosessen beskrevet over kan sikre den faglige gjennomtenkningen og utviklingen, slik Klev og Levin (2009) gjør rede for i teorien. Teorien fremhever at det som driver en organisasjonsutviklingsprosess fremover er kunnskapsutvikling gjennom læring basert på konkrete handlinger. Klev og Levin (2009) påpeker at det er viktig å tilrettelegge for møtearenaer der aktørene kan lære i fellesskap. Innholdet i den kontinuerlige læringsprosessen kan oppsummeres i fem punkter, som Risør kommune kan reflektere rundt og eventuelt ta i bruk i arbeidet med næringsutvikling i sentrum. De fem punktene innebærer først en kollektiv refleksjon for å utvikle handlingsalternativer. Her kan det være hensiktsmessig å involvere andre aktører fra næringslivet for å få innspill og bli kjent med behovene til næringene som befinner seg i sentrum. Videre kommer eksperimentering for å nå ønskede mål. Det innebærer at noen løsningsforslag ofte må prøves ut i praksis før det endelig blir bestemt noe. Her kan empirien knyttes inn, der den ene næringsdrivende fra sentrum som ble intervjuet sist tok opp at kommunen bruker noen ganger alt for lang tid til å lage rapporter og mulighetsstudier som etter hvert lander opp i en skuff. Det ble fremhevet videre at kommunen lager noen ganger mulighetsstudier og gjentar den med samme type spørsmål om to-tre år uten at det blir gjort noe med det. Den daglige lederen påpekte at kommunen bør satse mer på å bruke strategien som de har bestemt seg for i stedet for å gjøre mange mulighetsstudier og ikke gjøre noe mer med dem. Videre nevnte den daglige lederen at det er ressurskrevende hvis man skal leie inn eksterne konsulenter uten å bruke de strategiene som blir satt.

Videre i oppsummeringen av den kontinuerlige læringsprosessen kommer kollektiv refleksjon over oppnådde resultater. Her er kontinuerlig refleksjon viktig for å kunne lære av tidligere erfaringer og for å kunne reflektere i fellesskap hvordan utfordringen kan løses på best mulig måte. Her kan organisasjonssjefen sitt perspektiv trekkes inn, som fremhevet viktigheten av en åpen kultur der det ikke dekkes over feil, men reflekteres og snakkes om dem. Individuell refleksjon for respektive innbyggere og eksterne kommer som et eget punkt rett etter. Til slutt kommer Klev og Levin (2009) med punktene som tar for seg tilbakespill til og ny læring på felles læringsarenaer. Her igjen kan empirien knyttes inn med de næringsdrivende sitt ønske om flere møter i året med de kommunale aktørene, der det blir rom for dialog.

Den samskapte læringsmodellen til Karlsen og Larrea (2014) kan igjen knyttes inn med sin andre og tredje fase av modellen. Den andre fasen tar for seg *refleksjon* og *handling*, der aktørene fra Risør sentrum og kommunen kan utvikle ny kunnskap og forståelse som kan bidra til utvikling av nye konkrete tiltak på utfordringen. Karlsen og Larrea (2014) gjør rede for at den kunnskapen, som er blitt definert i første fase<sup>1</sup>, skal benyttes til å reflektere rundt utfordringen. Videre fremhever forfatterne at det er helt avgjørende at den andre fasen av modellen ender med handling. De konkrete tiltakene som aktørene fra Risør sentrum og kommunen samarbeider om skal bli utarbeidet fra prosessens samskapte kunnskap og læring, ifølge Karlsen og Larrea (2014).

Tidligere i dette funn- og analysekapittelet har det blitt trukket frem at de interne aktørene i denne masteroppgaven, det vil si de kommunale aktørene, har en kompleks problemforståelse. Videre ble det påpekt at de eksterne aktørene, som består av de næringsdrivende fra Risør sentrum, har en enkel problemforståelse. Denne delen av kapittelet har tatt for seg den andre dimensjonen av den analytiske modellen, der praksis står i fokus. Både teori og empiri har blitt brukt for å besvare forskerspørsmålet “*Hvordan praktiseres næringsutviklingsarbeidet i Risør?*”. Funn kan tyde på at de kommunale aktørene benytter seg av enkle problemløsninger, det vil si utøver enkel praksis, til tross for den komplekse problemforståelsen. Funn tyder i tillegg på at de næringsdrivende fra sentrum benytter seg av komplekse problemløsninger til tross for den enkle problemforståelsen. Alt dette tatt under betraktning viser et tydelig paradoks i forholdet mellom de to dimensjonene hos begge parter. Figur 6 illustrerer den andre dimensjonen av den analytiske modellen, samt oppsummerer funn i den delen av masteroppgaven som tar for seg hvordan næringsutviklingsarbeidet praktiseres i Risør. Figuren nedenfor viser forskjellen mellom enkel og kompleks praktisering av næringsutviklingsarbeidet. Figuren viser i tillegg hva som må til for å gå fra enkel prosess med iverksetting av nødvendige tiltak og virkemidler til kompleks samskapsprosess med kontinuerlig involvering, slik at kollektiv kunnskap mellom aktørene konstrueres i en felles agora. Den analytiske modellen i sin helhet (se figur 3) kan være med på å besvare spørsmålet, som har tidligere blitt nevnt i teorien, om de kommunale aktørene klarer å løfte opp de komplekse problemstillingene og få til et samarbeid med næringslivet, eller om det

---

<sup>1</sup> Den første fasen av den samskapte læringsmodellen til Karlsen og Larrea (2014) blir gjort rede for i det teoretiske rammeverket og knyttet til empirien i kapittel 5.2.

forblir teori. En samskapingsprosess kan brukes til å sette lys på de utfordringene og de spørsmålene som eventuelt følger etter.



*Figur 6: Tilnærming til praksis fra enkel til kompleks.*

#### **5.4 Forholdet mellom problemforståelse og praksis i kommunalt næringsutviklingsarbeid**

Kommunalt næringsutviklingsarbeid er gjeldende og viktig også for andre, ikke kun for næringsutviklingen i Risør. I denne masteroppgaven brukes Risør og aktørene fra kommunen og næringslivet i sentrum som en case, der spenninger mellom problemforståelse og praksis er en årsak til at samskaping blir drøftet som en mulig metode og strategi for løsningen av disse. Med utgangspunkt i dette kan samskaping i næringsutviklingsarbeidet defineres som

innovasjon i offentlig sektor som fremmer nytenkning i form av nye samarbeidsmetoder- og strategier mellom offentlige og private aktører. Risør-casen kan være med på å vise viktigheten av samskaping i prosesser med næringsutvikling. Samskaping er tid- og ressurskrevende, men Risør-casen viser at det samme gjelder motstand og spenninger som oppstår når man ikke driver med involvering og samarbeider om næringsutvikling. Frustrasjonen hos de ulike aktørene i Risør er et bevis på at manglende eller dårlig kommunikasjon og manglende samarbeid skaper utfordringer i forståelsen av hverandres rolle, oppfatninger, interesser og behov. Det kan være med på å skape en bevissthet om viktigheten av å skape en felles problemforståelse, noe som er viktig hvis man ønsker vellykket arbeid med næringsutvikling der alle aktørenes behov og interesser blir tilfredsstilt. Resultatene av funn skal være med på å bidra til dypere innsikt og større bevissthet i aktørenes både egen og hverandres problemforståelse og praksis, samt spenninger i forholdet mellom dem. Videre er det ønskelig at funn i denne masteroppgaven kan bidra til og være nyttige for næringsutviklingsarbeid med tanke på forbedring av arbeidsprosessene og relasjonene mellom private og offentlige aktører. Jeg håper at gjennom denne masteroppgaven vises nyttheten og viktigheten av å ta i bruk samskaping som metode og strategi i arbeidet med næringsutvikling.

Ved å bruke samskaping som en mulig metode og strategi i løsningen av spenningene mellom problemforståelse og praksis i Risør-casen, kan det videreføres til andre som driver med næringsutvikling slik det fremstilles i denne oppgaven eller med noen justeringer tilpasset den aktuelle utfordringen. Ettersom oppgaven bruker eget analytisk rammeverk, kan masteroppgavens bidrag i næringsutviklingen være å vise at det finnes sammenheng mellom problemforståelse og praksis, samt at graden av den sammenhengen mellom de to dimensjonene kan påvirke næringsutviklingsarbeidet positivt eller negativt. Det tydeliggjøres i oppgaven hvor viktig det er at alle relevante aktører definerer de aktuelle enkle og komplekse utfordringene i en felles agora, for så å utarbeide en praksis basert på den felles problemforståelsen. Masteroppgaven skal vise at praksisen i næringsutviklingsarbeidet begynner med en felles problemforståelse. Ved å begynne næringsutviklingsarbeidet med å definere de aktuelle utfordringene kan det skape en grunnmur og en base for videre arbeid, for eksempel i den kommunale næringsutviklingen.

Hele funn- og analysekapittelet tatt under betraktning kan være med på å vise et tydelig paradoks mellom problemforståelse og praksis. Samtidig viser kapittelet hvordan den

analytiske modellen kan brukes for å løfte opp de komplekse problemstillingene og få til en samskapingsprosess. Den analytiske modellen kan i tillegg være med på å vise hvordan aktørene kan oppnå en kompleks problemforståelse og deretter en tilpasset praksis, som kan bidra til oppnåelse av vellykket samskapingsprosess. Oppgaven gjør en også oppmerksom på at ikke alle utfordringer trenger kompleks praksis. Enkle utfordringer kan ofte løses enkelt og involvere bare de aktørene som utfordringen angår. På bakgrunn av dette kan den analytiske modellen også brukes til å skille mellom enkle og komplekse utfordringer. Deretter kan aktørene avgjøre om det er nødvendig med en samskapingsprosess eller om utfordringen kan løses internt uten at det oppstår motstand eller gir noen negative konsekvenser for de andre aktørene.

Masteroppgaven har brukt ulike teorier og modeller som har dannet grunnlaget for drøftingen av Risør-casen. Teorien til Karlsen og Larrea (2017) om konstruksjon av kollektiv kunnskap, Arnsteins (1969) deltakertrapp, samt den samskapte læringsmodellen til Karlsen og Larrea (2014), organisasjonsutviklingsprosessen til Klev og Levin (2009) som de deler inn i tre faser og deres syn på involvering kan være med på å vise styrken av bruken av samskaping. Det vises ved at samskaping inneholder mange av de faktorene som de ulike teoriene og modellene tar for seg, og kan dermed bli sett på som styrkende. Teorien til Brunsson (2002) om dobbeltkommunikasjon kan derimot være en teori som svekker samskaping. Vellykket samskaping i denne oppgaven blir vist som felles problemforståelse som danner grunnlaget for videre praksis i næringsutviklingsarbeidet. Dobbeltkommunikasjon kan svekke det ved at forskjellen mellom ord og handlinger kan for eksempel skape mistillit, dårlig kommunikasjon og motstand, noe som ikke hører sammen med samskaping.

Flere og mer regelmessige felles møter mellom private og offentlige aktører som kan skape en arena for dialog, erfaringsutveksling og refleksjon, kan bidra til konstruksjon av kollektiv kunnskap. I Risør-casen skulle viktigheten av at Risør By blir brukt mer bevisst vises slik at aktørene kan konstruere en felles forståelse gjennom dialog og handling. Det knyttes til de to dimensjonene i den analytiske modellen, problemforståelse og praksis, som kan representere den felles forståelsen som oppnås gjennom dialog i handling. Empirien fra casen om Risør kommune viste et tydelig skille mellom problemforståelsen og praksisen hos aktørene fra sentrum (enkel) og aktørene fra kommunen (kompleks). Ved å illustrere empirien ved hjelp av den analytiske modellen, kan det være med på å vise hvordan den kollektive kunnskapen kan konstrueres i praksis ved reelle utfordringer og caser.



I Risør-casen har aktørene fra næringslivet gitt uttrykk for behovet for en felles agora, samt flere felles møter med de kommunale aktørene som kan gi muligheten for å utvikle og tolke kollektiv kunnskap. Alle aktører har under intervjuene kommet frem med mulige løsningsforslag, som for eksempel bedre kommunikasjon, flere felles møter, økt gjensidig forståelse og/eller kompromiss der aktørene både gir noe fra seg og tar noe imot. Basert på de ønskene og løsningsforslagene kan samskaping regnes som en mulig metode og strategi i det kommunale næringsutviklingsarbeidet.

## 6.0 Konklusjon

I dette avsluttende og oppsummerende kapitlet skal det trekkes sammen tråder for å forsøke å besvare masteroppgavens forskerspørsmål:

*Hvordan påvirker forholdet mellom problemforståelse og praksis kommunalt næringsutviklingsarbeid?*

Det er et interessant og relevant tema ettersom samfunnet endrer seg og det gjør det ved at menneskers verdier, meninger og holdninger endrer seg. Både offentlige og private aktører er nødt til å kunne tilpasse seg for å kunne håndtere de stadig nye utfordringene. Funn i casen med Risør viser at det er manglende bevissthet om behovene til de næringsdrivende i sentrum. Det kunne være med på å påvirke de spenningene som finner sted mellom aktørene, samt deres problemforståelse og praksis. Aktørene har gitt uttrykk for et stort behov for tett dialog og samarbeid, noe som kan være med på å løse de eksisterende spenningene. Ved at aktørene fra kommunen og næringslivet tar i bruk samskaping som metode og strategi i det kommunale næringsutviklingsarbeidet, kan det føre til positiv samfunnsutvikling i trehusbyen Risør. Aktørene i casen bør se på samskaping som noe verdifullt og grunnleggende i det kommunale næringsutviklingsarbeidet. Aktørene bør også se på samskaping som et mulig bidrag i samfunnsutviklingen ved at aktørene fra ulike fagområder og med ulik kunnskap deltar aktivt.

Det første delspørsmålet i oppgaven tok for seg hvordan næringsutviklingsarbeidet er organisert i Risør, og diskusjonen tok utgangspunktet i Brunsson (2002) sin teori om dobbeltkommunikasjon. Det ble drøftet om den formelle organiseringen, som vist på figur 4, stemmer med hvordan organiseringen er i praksis. Delkapitlet kan oppsummeres med at det ikke er fullt samsvar og at ting ikke helt fungerer som de skal. Det ble drøftet at aktørene i Risør-casen mangler en felles agora, der de kan løse de dagligdagse utfordringene og spenningene mellom aktørene fra næringslivet og kommunen. En oppsummering av funn i det delkapitlet viste at samarbeid, samhandling og samskaping er nødvendige for å løse disse.

Det andre delspørsmålet handlet om hvilken problemforståelse aktørene fra Risør har, og ble drøftet ut ifra teoriene til Karlsen og Larrea (2017) om konstruksjon av kollektiv kunnskap og den samskapte læringsmodellen til Karlsen og Larrea (2014). Diskusjonen i det delkapitlet viste at de interne (kommunale) aktørene har en kompleks problemforståelse, noe som blant

annet innebærer at de tenker langsiktig. De eksterne (næringslivet) aktørene derimot, har en enkel problemforståelse, noe som blant annet innebærer at de tenker kortsiktig. Den ulike problemforståelsen hos aktørene kan være med på å vise viktigheten av å forstå den komplekse helheten i utfordringene. Figur 5 med den første dimensjonen av den analytiske modellen ble brukt for å illustrere forskjellen mellom enkel og kompleks problemforståelse. Figuren viste at for å gå fra en enkel til kompleks problemforståelse skal aktørene utvikle de eksisterende informasjonsmøtene preget av manglende dialog til møter der kollektiv kunnskap konstrueres i agoraen. Det er en utvikling som innebærer å gå fra en enkel tolkning og forståelse av eksisterende utfordringer til en kompleks og langsiktig forståelse i et større perspektiv av eksisterende utfordringer. Samskaping skal her utgjøre en metode og strategi for å kunne oppnå den utviklingen fra enkel til kompleks problemforståelse.

Det tredje delspørsmålet handlet om hvordan kommunalt næringsutviklingsarbeid praktiseres i Risør, og teorien til Klev og Levin (2009) om organisasjonsprosesser delt inn i tre faser og deres syn på involvering ble brukt for å belyse delspørsmålet. Det delkapittelet har tatt for seg den andre dimensjonen av den analytiske modellen, der praksis står i fokus. Funn i oppgaven tyder på at de kommunale aktørene benytter seg av enkle problemløsninger, altså enkel praksis, til tross for den komplekse problemforståelsen. I tillegg viser funn at aktørene fra næringslivet benytter seg av komplekse problemløsninger til tross for den enkle problemforståelsen. Disse funnene skapte et paradoks i forholdet mellom de to dimensjonene problemforståelse og praksis. Figur 6 ble brukt i slutten av delkapittelet for å illustrere den andre dimensjonen og oppsummere funn i oppgaven. Figuren viste forskjellen mellom enkel og kompleks praktisering av næringsutviklingsarbeidet. Det gikk ut på at en enkel praksis innebærer en enkel prosess med iverksetting av nødvendige tiltak og virkemidler, mens kompleks praksis gikk ut på en kompleks samskappingsprosess. For å oppnå en utvikling fra enkel til kompleks praksis innebærer det å gå fra at målene om samarbeid bare blir satt "på papiret" uten involvering i næringsutviklingsarbeidet og et manglende engasjement fra den andre parten til faktisk samarbeid og samskaping gjennom en prosess der verdi skapes gjennom konstruering av kollektiv kunnskap i agoraen.

Alle tre delspørsmål har vært med på å skape et grunnlag for å besvare forskerspørsmålet. Diskusjonen av disse har vist et tydelig paradoks i forholdet mellom de to dimensjonene hos aktørene fra næringslivet og kommunen. Samtidig har den vist at ulik problemforståelse og blant annet ikke-involverende praksis har ført til spenninger både mellom aktørene i Risør-

casen og i forholdet mellom de to dimensjonene. Forholdet mellom problemforståelse og praksis kan påvirke kommunalt næringsutviklingsarbeid ved at det styrer blant annet relasjonene, kommunikasjonen, samarbeidet, arbeidsprosessene og dermed næringsutviklingen. Den ulike problemforståelsen har ført til manglende forståelse for hverandres rolle, oppfatninger, interesser og behov. Den har også ført til at aktørene jobbet hver for seg i stedet for å samarbeide. Det mangelfulle samarbeidet har vært preget av dårlig kommunikasjon og manglende rolle- og forventningsavklaring. Det har ført til at praktisering av det kommunale næringsutviklingsarbeidet ikke tok hensyn til de ulike aktørenes behov og interesser ettersom de ikke var kjent med dem. Det igjen har vært med på å ha skapt motstand og spenninger. Ved å ta i bruk samskaping som mulig metode og strategi kan det påvirke det kommunale næringsutviklingsarbeidet i en positiv retning, som kjennetegnes av kommunikasjon med kontinuerlig og likeverdig dialog mellom aktørene, samt involvering i alle faser av næringsutviklingsarbeidet og samarbeid.

Denne studien viser at i næringsutviklingsarbeidet i en kommunal kontekst kan samskaping foregå på to forskjellige tidspunkt. Først ved konstruering av en felles problemforståelse, og dermed ved utarbeidelsen av en felles praksis basert på den fellesskapte problemforståelsen. Ved å definere de aktuelle utfordringene kan det skape en base for videre kommunalt næringsutviklingsarbeid. Masteroppgavens analytiske rammeverk kan være et teoretisk bidrag i næringsutviklingen ved at det viser en sammenheng mellom problemforståelse og praksis, samt at graden av den sammenhengen mellom de to dimensjonene kan påvirke næringsutviklingsarbeidet positivt eller negativt. Målet med denne masteroppgaven er ikke nødvendigvis å utarbeide konklusjoner med ett konkret svar på hele forskerspørsmålet som kan videreføres ukritisk. Målet er heller at denne masteroppgaven kan være et steg i retningen av erkjennelsen at komplekse utfordringer krever kompleks håndtering med bred involvering. Det kan være med på å styrke læringen og kunnskapsutviklingsprosessen, noe som kan gi en mer bevisst og mer inkluderende praktisering av næringsutviklingsarbeid.

Det er en spennende case og interessant forskningsområde. Avslutningsvis ville det vært spennende og interessant å gjennomføre samme studie med et større utvalg av næringer i Risør for å se hvordan utfallet av forholdet mellom problemforståelse og praksis hadde blitt. Det kunne ha bidratt til å få undersøkt situasjonen med næringsutvikling i Risør kommune i sin helhet. Det samarbeidet kunne da også bidratt til å gi mer konkrete data på hva som ligger bak de spenningene i denne casen som oppgaven tar for seg.

## 7.0 Litteraturliste

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), s. 216-224).

Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*. Bristol: Policy Press.

Breimo, J. P. & Røiseland, A. (2021). “Samskaping” i norsk offentlig sektor – endringer, opportuniste eller symbolpolitikk? *Academic quarter Akademisk kvarter*, 2021(23), 36-48

Brunsson, N. (2002). *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations* (2. Utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.

Busch, T. (2018). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Det norske akademis ordbok. (2022). *Proaktiv*. Hentet 10. mai 2022 fra <https://naob.no/ordbok/proaktiv>

Einasdottir, A., Flatval, V. S., Rønnes, R. & Toftdahl, H. (2021). *Lærdommer fra gode vertskommuner for næringsutvikling* (Rapport nr. 03-2021). Samfunnsøkonomisk analyse AS. <https://www.ks.no/contentassets/dcf7fdea4dbf4ddfbe301a66731b64b7/Vellykket-neringsutvikling.pdf>

Falleth, E. & Sandkjær Hanssen, G. (2012). Medvirkning i planlegging. I: Aarsæther, N., Falleth, E., Nyseth, T. & Kristiansen, R. (Red.). *Utfordringer for norsk planlegging. Kunnskap. Bærekraft. Demokrati*. Kristiansand: Cappelen Damm Høyskoleforlag.

Forskningsrådet. (2019, 18. mars). *Definisjon på offentlig sektor*. Hentet 7. februar 2022 fra <https://www.forskningsradet.no/sok-om-finansiering/hvem-kan-soke-om-finansiering/offentlig-sektor/definisjon-pa-offentlig-sektor/>

Grønmo, S. (2004). Samfunnsvitenskapelige metoder. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Head, B. W. & Alford, J. (2013). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739.

Horsbøl, A. (2019). Co-Creation domesticated: How municipality employees recon-textualize and operationalize principles of co-creation in the pursuit of green transition. *Critical Approaches to Discourse Analysis Across Disciplines*, 11(2), 60–83.

Innovasjon Norge. (2020, 02. september). Hvem tar samfunnsutfordringen? Hentet fra <https://www.innovasjon norge.no/no/verktøy/privat-og-offentlig-innovasjon/>

Jakobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3. Utg.). Oslo: Cappelen Damm.

Johannessen, A., Tuft, P. A. & Christoffersen, L. (2019). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Karlsen, J. T. & Larrea, M. (2014). *Territorial Development and Action Research*. Dorchester: Gower Publishing Limited.

Karlsen, J. T. & Larrea, M. (2017). Collective knowing. I H. C. G. Johnsen, E. Hauge, M-L. Magnussen & R. Ennals (Red.), *Applied Social Science Research in a Regional Knowledge System: Balancing validity, meaning and convenience*. Routledge. (s. 75-89).

Karlsen, J. T. & Larrea, M. (2019). Does a Responsible University Need a Third Mission? I M. P. Sørensen, L. Geschwind, J. Kekäle & R. Pinheiro (Red.), *The Responsible University: Exploring the Nordic Context and Beyond* (s. 173-199). Cham: Palgrave Macmillan. Doi: 10.1007/978-3-030-25646-3\_7

Klev, R. & Levin, M. (2009). Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling. Fagbokforlaget. (s. 70-89).

Klev, R. & Levin, M. (2018). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. Utg.). Fagbokforlaget.

Kommunesektorens Sentralforbund. *Næringsutvikling*.

<https://www.ks.no/fagomrader/samfunnsutvikling/naringslivsutvikling/>

Kobro, L. U. (2018). *La oss gjøre det sammen! Håndbok I lokal samskapende social innovasjon*. Høgskolen i Sørøst-Norge/Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon. <https://www.ks.no/globalassets/handbok-for-samskaping.pdf>

Koppenjan, J. F. M. (2007). Consensus and Conflict in Policy Networks: Too Much or Too Little? I E. Sørensen og J. Torfing (Red.), *Theories of Democratic Network Governance* (s. 133-152). London: Palgrave. Doi: 10.1057/9780230625006\_8

Lauritzen, P. R. (2022, 18. mars). *Risør*. Store Norske Leksikon. [https://snl.no/Risør#-Historikk\\_og\\_kultur](https://snl.no/Risør#-Historikk_og_kultur)

Lund, D. H. (2018). Co-creation in urban governance: From inclusion to innovation. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 43(2): 135-158.

Nilstun, C. (2019, 31. oktober). *Reaktiv*. Store norske leksikon. <https://snl.no/reaktiv>

Norman, V. (2019). *En liten åpen by. Fortellingen om Risør 1873-2018*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Ringdal, K. (2014). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3.Utg.). Fagbokforlaget: Bergen.

Risør By. (2021). *Risør By AS*. <https://risorby.no/risor-by-as/#page-content>

Risør kommune. (2019). *Vi skal vokse gjennom samarbeid og attraktivitet*. (Kommuneplanens samfunnsdel 2019-2030. Mål og strategier.). <https://www.risor.kommune.no/f/p1/if2c08c4b-89ed-4ba9-a741-fa4dd1d3bdfe/kommuneplan-trykket-samfunnsdel.pdf>

Risør kommune. (2020). *Planstrategi 2020-2024*.

<https://www.risor.kommune.no/fp1/icaacec28-4dc0-4811-a5fc-330215b0e87d/planstrategi-for-risor-kommune-2020-2024-vedtatt-versjon-okt2020.pdf>

Røiseland, A. (2021). Co-creating Democratic Legitimacy: Potentials and Pitfalls. *Administration & Society*, 00(0), 1-23.

Røiseland, A. & Lo, C. (2019). Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere? *Universitetsforlaget*, 35 (1), 51-58

Statistisk sentralbyrå. (2021, 18. november). *Kommune Risør (Agder)*. Hentet 12. Januar 2022 fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/risor>

Thorsnæs, G. & Lauritzen, P. R. (2021, 10. desember). *Risør*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/Risør>

Torfiing, J. (2016). *Collaborative Innovation in the Public Sector*: Georgetown University Press.

Torfiing, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), 795-825.

Willumsen, E. S. & Kjedadli, E. (2020). Hvordan kan innovasjon og samskaping bidra til framtidig bærekraft i kommunene? I E. Willumsen & A. Ødegård (Red.), *Samskaping. Sosial innovasjon for helse og velferd* (s. 114-130). Universitetsforlaget.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods 6<sup>th</sup> edition*. Los Angeles: SAGE.



## 8.0 Vedlegg

### Vedlegg 1 - Intervjuguide for kommunale aktører

#### *Praktisk info*

Intervjuet antas å vare i omtrent én time. Data fra intervjuet vil registreres ved bruk av lydopptak og notatføring. Deltakerne vil bli anonymisert. Stillingstittelen vil kun bli brukt ved samtykke fra informanten. Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes eller oppgaven er godkjent, noe som er planlagt til slutten av juni 2022. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg. Hvis det er ønskelig, så kan du få tilsendt oppgaven før eller etter innlevering.

#### *Bakgrunn og formål*

Masteroppgaven tar for seg arbeidsprosesser mellom private og offentlige aktører med kommunal næringsutvikling i Risør kommune, og nærmere bestemt hvordan de prosessene foregår i teori og i praksis for å kunne bidra til positiv samfunnsutvikling. Med utgangspunkt i den casestudien, ønsker jeg å undersøke hvordan kommunen jobber både i teori og i praksis mot prosjektet med samfunnsdelen av kommuneplanen der målet er å vokse gjennom samarbeid og attraktivitet.

- Er det noe du lurer på eller ønsker å si før vi begynner?

#### *Bakgrunn*

- Kan du fortelle noe om hvordan dere jobbet med å utvikle samfunnsdelen av kommuneplanen?
  - Hvordan jobber dere for å utvikle ny praksis?
  - Forberedelse? Gjennomføring? Praksis? (notater for meg selv)

#### *Involvering*

- Hva betyr det for deg når jeg sier: involvering av aktører?
- Kan du fortelle om hvilke aktører involveres i arbeidet med næringsutvikling i kommunen?
  - Etter din mening, hvem var de mest relevante aktørene å ha med?

- Hva med involvering av innbyggerne og private næringsaktører?
- Hvordan legger dere til rette for at alle relevante aktører blir inkludert i arbeidet med næringsutvikling i kommunen?
- Hva skjer når dere er uenige?

#### *Kunnskapsutvikling / læring*

- Hva mener du er gode forutsetninger for å involvere alle relevante aktører for å jobbe mot et mål eller et prosjekt?
- Hva mener du er utfordringene for å involvere alle relevante aktører for å jobbe mot et mål eller et prosjekt?
- Hvilken kunnskap har du tilegnet deg gjennom prosesser med kommunal næringsutvikling?
- Hvordan bruker du egen kunnskap i prosesser med kommunal næringsutvikling?
- Hvordan tilrettelegger du for gode læringsprosesser under arbeidet med kommunal næringsutvikling?
- Hvordan bruker dere den kunnskapen dere har samskapt i praksis?

#### *Ledelse*

- Hvordan vil du beskrive at prosesser blir ledet i kommunal næringsutvikling?
- Hvordan jobbes det med næringsutvikling i forhold til målene og strategiene som ble satt?
- Hva tenker du kan være forbedringspotensialet i arbeidsprosessene med kommunal næringsutvikling?

#### *Avslutning*

- Er det noe du ikke har fått sagt som du gjerne vil si, eller noe jeg ikke har spurt om som jeg burde ha spurt om?

## Vedlegg 2 - Intervjuguide for aktørene fra næringslivet

### *Praktisk info*

Intervjuet antas å vare i omtrent én time. Data fra intervjuet vil registreres ved bruk av lydopptak og notatføring. Deltakerne vil bli anonymisert. Stillingstittelen vil kun bli brukt ved samtykke fra informanten. Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes eller oppgaven er godkjent, noe som er planlagt til slutten av juni 2022. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg. Hvis det er ønskelig, så kan du få tilsendt oppgaven før eller etter innlevering.

### *Bakgrunn og formål*

Masteroppgaven tar for seg arbeidsprosesser mellom private og offentlige aktører med kommunal næringsutvikling i Risør kommune, og nærmere bestemt hvordan de prosessene foregår i teori og i praksis for å kunne bidra til positiv samfunnsutvikling. Med utgangspunkt i den casestudien, ønsker jeg å undersøke hvordan kommunen jobber både i teori og i praksis mot prosjektet med samfunnsdelen av kommuneplanen der målet er å vokse gjennom samarbeid og attraktivitet.

- Er det noe du lurer på eller ønsker å si før vi begynner?

### *Bakgrunn*

- Hvordan mener du innovasjon og næringsutvikling skal skje i Risør kommune?
- Hva legger du i samarbeidet mellom næringslivet og kommunen i Risør?
- Hvor møter de kommunale aktørene dere fra næringslivet?
- Kan du fortelle noe om hvordan dere fra næringslivet og kommunen jobber for å utvikle ny praksis?

### *Involvering*

- Hva betyr det for deg når jeg sier: involvering av aktører?
- Hvordan blir dere fra næringslivet involvert i arbeidet med næringsutvikling i kommunen?

- Hva skjer når dere skal bestemme noe?
  - Hvordan blir det fulgt opp i praksis?
- Har dere opplevd utfordringer i arbeidet med kommunal næringsutvikling?
  - Hva gjorde dere da?
  - Hva skjer når dere er uenige?
  - Hva slags utfordringer samarbeider dere om?
- Hvordan legger kommunen og dere fra næringslivet til rette for at alle relevante aktører blir inkludert i arbeidet med næringsutvikling i kommunen?

### *Kunnskapsutvikling / læring*

- Hva mener du er gode forutsetninger for gode arbeidsprosesser mellom næringslivet og kommunen i Risør?
  - Hva mener du kreves fra kommunens side for å fungere som en god samarbeidspartner for dere fra næringslivet?
- Hva mener du er utfordringene for å få til gode arbeidsprosesser mellom næringslivet og kommunen i Risør?
  - Hva mener du er den største utfordringen i det samarbeidet?
- Hvordan bruker du egen kunnskap i prosesser med kommunal næringsutvikling?
- Hvordan blir den fellesskapte kunnskapen brukt i kommunal næringsutvikling i praksis?

### *Ledelse*

- Hvordan vil du beskrive at prosesser blir ledet i kommunal næringsutvikling?
- Hvordan jobbes det med næringsutvikling i forhold til målene og strategiene som ble satt?
- Hva tenker du kan være forbedringspotensialet i arbeidsprosessene med kommunal næringsutvikling?

### *Avslutning*

- Er det noe du ikke har fått sagt som du gjerne vil si, eller noe jeg ikke har spurt om som jeg burde ha spurt om?