



Reisen til Sunnfjordbyen

Deltakerprosess og veien videre

LARS UELAND KOBRO

TF-notat nr. 16/2015

Tittel: Reisen til Sunnfjordbyen
Undertittel: Deltakerprosess og veien videre
TF-notat nr.: 16/2015
Forfatter: Lars U. Kobro
Dato: 16. mars 2015
ISBN: 978-82-7401-795-5
ISSN: 1891-053X
Pris: 150,- (Kan lastes ned gratis fra www.telemarksforskning.no)
Framsidedfoto: Illustrasjonsfoto
Prosjekt: Regional analyse - foresight Sunnfjordbyen
Prosjektnr.: 20140890
Prosjektleder: Lars U. Kobro
Oppdragsgiver: Sunnfjordrådet

Spørsmål om dette notatet kan rettes til:

Telemarksforskning
Postboks 4
3833 Bø i Telemark
Tlf: +47 35 06 15 00
www.telemarksforskning.no

Resymé:

Dette notatet dokumenterer den deltakerbaserte prosessen som er gjennomført i prosjektet Regional analyse - foresight Sunnfjordbyen. Notatet refererer delvis den metoden som er brukt og de ideer og innspill som er produsert underveis. Notatet avsluttes med en kort redegjørelse for Teori U som i særlig grad ble eksponert for deltakerne og brukt i avslutningen av prosjektet.



Lars Ueland Kobro er statsviter fra Universitetet i Bergen og Oslo. Han er prosjektleder for prosjektet Regional analyse - foresight Sunnfjordbyen hvor denne rapporten utgjør den andre av to publikasjoner fra prosjektet.

Forord

Denne rapporten er del 2, av en samlet dokumentasjon i to rapporter, fra prosjektet Reisen til Sunnfjordbyen, som Telemarksforsking har gjennomført for- og sammen med aktører i Sunnfjord. Del 1 er TF notat 15/2015, en samfunnsanalyse med scenarier for Sunnfjords utvikling etter attraksjonsmodellens analyseprinsipper.

Prosjektet har vært organisert som et deltakerbasert arbeid. Det har med andre ord vært deltakerne som har skapt prosjektets resultater – men ikke uten tilrettelegging. Den tilretteleggingen er det Helle Kamstrup og Øystein Nettet fra det danske firmaet helleogoystein.com og undertegnede som har gjort. Marit O. Nygaard og Knut Vareide fra Telemarksforsking er ansvarlige for de statistiske analysene og tallbearbeidingen i prosjektet.

Sunnfjordbyen eksisterer ikke i dag, vi vet heller ikke om det er en spesielt god betegnelse på hva som måtte finnes i framtiden. Et framtidsverksted-arbeide som vi her har gjennomført, handler om å skape nysgjerrighet og bevissthet om ulike framtidsmuligheter. Vi vet ganske mye om hva som har ført til at Sunnfjord er blitt slik det er i dag, langs de indikatorene og samfunnsområdene som har stått sentralt i dette prosjektet. Notat 15/2015 viser dette i detalj. Vi kan si en hel del om hvordan regionen vil utvikle seg i følge en rekke tall, om betingelsene for utviklingen fortsetter temmelig uendret, som i dag. Det vil den imidlertid ikke. Det er (minst) to prinsipielt ulike grunner til det: For det første vil en del av de strukturelle betingelsene som har formet Sunnfjord, endre seg. Det andre er at sentrale aktører i samfunnet, i næringslivet, politikk, forvaltning og i det sivile samfunnet, vil gjøre andre ting i framtiden, enn det de gjorde i går. Det vil også skape endring fordi folk skaper steder. De planer, beslutninger og handlinger som aktører i en region gjør er naturligvis i sterk grad med på å skape dens framtid. De som aktivt arbeider med å skape din egen framtid sammen, vil i større grad vil lykkes med det, enn de som spres sin innsats i mange retninger – eller ikke i noen bestemt retning i det hele tatt. Det prosessarbeidet som dokumenteres her, har hatt nettopp som siktemål å finne en retning.

Vi takker alle involverte deltakere for friske innspill, tillitsfull dialog og kreative bidrag i prosessen. Vi takker også vertskapet for de tre samlingene som prosessen har bestått av, for enestående tilrettelegging av lokaler m.v. Helle og Øystein har vært svært verdifulle sparringpartnere og inspirasjonskilder for oss i Telemarksforsking i arbeidet. Sist, men ikke minst, vil vi fra Telemarksforsking takke oppdragsgiver for tillit og vide rammer for det analyse- og prosessarbeidet som vi her legger fram.

Bø, 14 april 2015

Lars Ueland Kobro

Prosjektleder

Innhold

1. En modell å forstå det hele ut i fra	6
1.1 Attraktivitetspyramiden	6
1.1.1 Programteori for attraktivitet	6
1.2 Flaks eller dyktighet?	9
2. En mental reise i fellesskap	11
2.1 En strategiprosess med nødvendig forankring i flere roller	11
2.2 Prognoser og figurer	11
2.3 Foresight	13
2.4 En reise i tre etapper	14
3. Takeoff	15
3.1 Fascinasjonen for å reise	15
3.2 Erfaringer fra samlingen	16
3.2.1 Bygge på kunnskap	17
4. Høytflyving	19
4.1 Ut av vanene	19
5. Foreløpig landing	21
5.1 En mellomlanding med noen poenger for videre ferd	21
5.2 Fortellerverksted og ideer om prototyper	23
5.3 Innovasjon i offentlig sektor for å sikre attraktivitet	23
5.4 Kulturens janusansikt	24
5.5 Prototyper	25
5.5.1 EnergyLab AS	26
5.5.2 Kulturløype	26
5.5.3 Sunnfjordtunet	27
Referanser	29
VEDLEGG	32

1. En modell å forstå det hele ut i fra

Verden er kompleks og selv om Sunnfjord bare utgjør en liten del av den, rommer regionen likevel en kompleksitet som utfordrer vår forståelse når vi skal lage planer.

Vi trenger derfor noen verktøy for å lette vår fortolkning og forståelse i møte med framtiden. Dette kapittelet presenterer en modell som kan være et slikt verktøy.

1.1 Attraktivitetspyramiden

Å planlegge for regional utvikling, slik det byregionsprogrammet dette arbeidet inngår i, aktualiserer følgende selvfølgelig men høyst nødvendige erkjennelse; verden er kompleks. Vi trenger teorier og modeller for å forstå den. Ikke fordi verden alltid – eller noen gang – oppfører seg helt etter våre forenklinger, men likevel: Våre forvaltningsstrukturer, planregimer, fagdisipliner og profesjoner, speiler et forsøk på å gjøre samfunnet håndterbart. Vi sorterer det i kategorier, klasser og sjangre. En strategi for Sunnfjords framtid, trenger også en modell. Ikke som en tvangstrøye men som et fortolkningsapparat. Telemarksforskning har i mange år arbeidet med å utvikle begrepsapparat og fortolkningsramme for et praktisk-teoretisk arbeid med regional utvikling. Arbeidet ble intensivert og organisert i forbindelse med et arbeid vi gjorde for Kommunal og moderniseringsdepartementet i 2013, med å utvikle en programteori for attraktivitet. Etter omfattende empiriske studier av ulike kommuner, fylker og regioners arbeid med attraktivitet, analyse av Stortingsmeldinger og andre statlige føringer og testing av modellutkast, endte vi opp med den modellen som ligger til grunn for dette prosjektet (Vareide, Kobro og Storm, 2013).

I presentasjon av modellen, er det fristende å gripe til et sitat fra en av verdens mest anerkjente vitenskapsmenn, astrofysikeren Stewen Hawking, som sier om en vitenskapelig modell, at et modell er god hvis den: «... is elegant, contains few arbitrary or adjustable elements, agrees with and explains all existing observations and makes detailed predictions about future» (Hawking, 2013). Ambisjonen er ikke beskjeden, men vi supplerer den til overmål med et punkt til; modellen bør kunne anvendes til strategisk utviklingsarbeid! Et slikt tilleggskrav til modellen, skiller den fra mer naturvitenskaplig baserte modeller som det Hawking i hovedsak beskjeftiger seg med. Vi mener at Attraktivitetsmodellen innfrir kravene, og derfor egner seg for strategisk planlegging. Det forutsetter imidlertid først, at vi forstår dens teoretiske og empiriske forankring. Vi begynner derfor der.

1.1.1 Programteori for attraktivitet

Det har de senere årene vært stor oppmerksomhet i flere europeiske land omkring hva som gjør at noen steder vokser, andre ikke. Norge står langt framme i denne kunnskapsfronten. I Sverige lanserte den forrige regjeringen, høsten 2014, en egen nasjonal strategi for attraktivitet. Det svenske Tillväxtanalys arbeider videre med å finne teoretisk støtte for den operative innsatsen på området. I

dette arbeidet, peker de mot Norge og arbeidet med attraktivitetsmodellen som inspirasjon og læringskilde¹.

I Danmark er det i det siste arbeidet intensivt med studier av det de kaller stedlig «vækstkultur» (RegLab 2014a), hvor det jakes på kulturelle årsaker til at noen steder har sterkere vekst i næringslivets verdiskapning enn andre sammenliknbare steder. Oppdraget som KMD ga Telemarksforskning om å utvikle en programteori for attraktivitet i 2013, har fanget opp i seg arbeidet fra dette skandinaviske arbeidet, og det er i tillegg anvendt kunnskap fra kunnskapsfeltet internasjonalt, utover Skandinavia. (Vareide, Kobro og Storm, 2013).

Modellens hovedprinsipper gjengis kort nedenfor, de anvendes analytisk på tall fra nær fortid og til å illustrere ulike framtidsløp i TF notat 15/2015.

Den viktigste og dermed overordnede faktoren for å forstå et sted, er at det bor folk der. Hvis det ikke bor folk der er det ikke et sted som vi analyserer etter denne modellen. Selve stedets/regionens begrunnelse hviler med andre ord i at folk har funnet gode nok grunner til å komme dit og i neste omgang bli værende der. Vi kan bruke dette overordnede prinsippet til å fastslå at/om stedet har vært attraktivt fram til nå, og om det vil være det i framtiden.

Den historiske årsaken til at alle steder i Norge er blitt nettopp det; steder med folk, er arbeid/næring. Fra det første steinaldermennesket kom padlende inn på Norges første isfrie strender, har det vært mulighetene for overlevelse og vekst på basis av næringsressurser som har skapt grunnlag for befolkning. I tidligere tider var nesten all næringsutvikling knyttet til stedets naturgrunnlag. Etter hvert oppstod det produksjons- handels- og distribusjonsløsninger som skapte arbeidsplasser frikoblet fra konkrete naturressurser. Steder utviklet seg med andre ord selv om de ikke hadde en foss, en gruve, et oljefelt, eller en fiskestamme i sin egen bakgård. Det var ikke naturgitt at Sandefjord skulle bli «hovedstad» for norsk hvalfangst i Antarktis, eller at Stavanger skulle bli «oljehovedstad». Det ble i økende grad mennesker på plassen som brukte sin kompetanse, sin eventuelle innflytelse, nettverk, kapital og andre tilgjengelige menneskelige ressurser, for å posisjonere stedet. Hitra og Frøya er aktuelle eksempler på dette i dag. Det er ikke naturgitte forutsetninger der som er spesielt mye bedre enn mange andre fiskeri/oppdrettskommuner, men kommunene har likevel hatt en svært høyere arbeidsplass- og befolkningsvekst enn sine likestilte søster-kommuner. Mye tyder derfor på at aktører på Hitra og Frøya har gjort noe annet – utnyttet situasjonen på en bedre måte enn aktører disse andre stedene.

Dette poenget peker naturligvis framover for Sunnfjord også. Hvilke posisjoner er ledige, eller vil komme i spill, og hvilken beredskap har Sunnfjord for å ta de posisjoner som eventuelt og ganske sikkert vil åpne seg i framtiden? Etter hvert som mindre og mindre del av norsk næringsliv, baserer seg på naturgitte ressurser, øker også betydningen av modellens overordnede prinsipp; at det er folk som skaper steder. Hva slags framtid vil folket i Sunnfjord skape?

Stedets folketall og sammensetning (demografi) utvikler (eller avviker) seg etter to enkle brøker: Antall fødte i forhold til antall døde; fødselsbalanse – og antall innflyttere i forhold til utflytting; flyttebalanse. Modellen tar utelukkende utgangspunkt i det siste. Vi beskriver ikke årsaken til det omfattende her, men i hovedsak handler det om det vi ovenfor for egen del føyer til i Hawkings krav til en modell, nemlig at den skal kunne brukes til strategisk planlegging og handling og det er flyttebalansen

¹ Se nærmere omtale her: https://www.telemarksforskning.no/start/detalj.asp?nyhet_id=656&merket=2

som peker seg ut som det feltet lokale/regionale planmyndigheter bør rette oppmerksomhet og innsats mot. Det er naturligvis lurt å påvirke flyttebalansen for kvinner i fruktbar alder og barnefamilier generelt. Det vil stryke fødselsbalansen, men er likevel et flyttestategisk tiltak.

Nettoflytting hvor det er like viktig å unngå fraflytting som å øke tilflytting, foregår av to prinsipielt ulike årsaker. Den viktigste enkeltfaktoren, viser all kjent forskning på mobilitet i Norge, er arbeid. Vekst og utvikling av et sted basert på arbeidsplassvekst er derfor grunnlinjen i vår modell. Alle andre faktorer kaller vi «andre flyttefaktorer» - vi vil komme tilbake til dette.

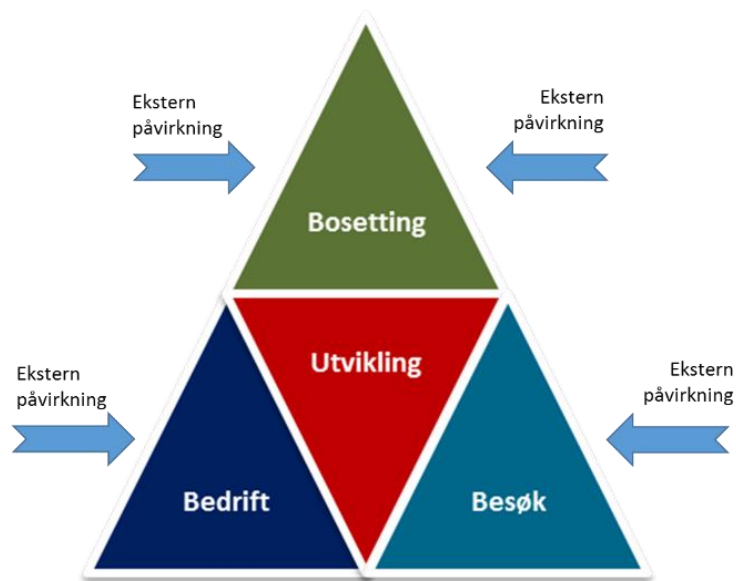
Flytting som er forårsaket av arbeidsplassutvikling på stedet deler vi analytisk i to, fordi det gir bedre grunnlag for å bruke modellen til strategisk handling. Det ene, som utgjør nedre venstre triangel i figuren på neste side, er arbeidsplasser som skapes av det næringslivet som ikke har sine kunder og markeder i regionen – de produserer varer og tjenester i regionen for et marked utenfor regionen. Vi kaller det basisbedrifter. Dersom et sted/region utmerker seg med å ha høyere vekst i slikt næringsliv enn de «burde» hatt, ut i fra en norsk normalfordeling, sier vi at de har positiv bedriftsattraktivitet. Vi viser riktignok i mer finmaskede analyser av enkeltsteder, se TF notat 15/2015 for Sunnfjord, at det er flere ting vi må ta hensyn til i vurdering av enkeltsteders attraktivitet. Den viktigste i denne sammenhengen, er regionens bransjesammensetning. Enkelte regioner er heldige med sin bransjesammensetning, andre er uheldige. Vi kommenterer dette nærmere i analysen (ibid.) I denne oversikten, nøyer vi oss med denne litt mer grovmaskede forklaringen av modellen.

Et annet felt som er med å begrunne eller bære et steds utvikling, er det næringslivet som lever av tilstedeværende kunder. Kundene kommer til kassaapparatet. Slike kunder/markeder kan enten være tilreisende, eller det kan være regionens egen befolkning. I denne sammenhengen spiller det ikke så stor rolle, det viktigste er at regionen skaper arbeidsplasser i det frammøtebaserte næringslivet. Vi kaller dette for besøk. All butikkhandel, kulturnæringer, aktiviteter, servering og overnatting finner vi her. Har et sted eller region høyere vekst i slikt næringsliv enn normalfordelingen, og vurdert opp mot strukturelle betingelser også her, sier vi (enkelt forklart) at stedet har en besøksattraktivitet. Også her må vi i mer finmaskede analyser ta noen flere forbehold før vi utroper attraktivitetsvinnere og –tapere.

Regresjonsanalyser av nettoflytting og arbeidsplassutvikling viser klare sammenhenger. Det er en tydelig korrelasjon mellom flytting og arbeidsplassvekst. I Sunnfjord er denne sammenhengen svært tydelig. Men det er også store avvik. Noen kommuner har langt større tilflytting enn arbeidsplassvekst og for noen er det motsatt. Alle andre forhold enn arbeidsplassvekst som fører til at et sted vokser kaller vi «andre flyttefaktorer». Vi har relativt god oversikt over hva dette består av i teorien, men for hvert enkelt sted må det dykkes temmelig dypt og foretas omfattende stedlige vurderinger for å finne ut hva som virker best på det enkelte stedet. Det er ikke samme ting som virker ulike steder. Kipisme som attraktivitetsstrategi vil vi derfor fraråde.

Noen faktorer for flytting gis av strukturelle utenforliggende forhold, mens noen faktorer skyldes grep som er gjort på/av stedet selv, for å få befolkning til å flytte til/bli boende. Når vi har «sjekket bort» befolkningsutvikling som skyldes arbeidsplassutvikling og strukturelle utenforliggende forhold, vil modellen være i stand til å fastslå om steder har høy eller lav bostedsattraktivitet. Vi har foretatt slik analyse av Sunnfjord i TF notat 15/2015.

Vi vender tilbake til Hawking med å slå fast at modellen er gjort enkel, i beste fall elegant – den rommer få vilkårlige elementer, den kan brukes, som vi gjør i notat 4/2015, til å beskrive et utviklingsløp både fram til i dag og framover videre, og vi foreslår at den brukes til å initiere og overvåke effektene av strategisk innsats.



Figur 1 Attraktivitetspyramiden – prinsippskisse. Pyramiden er her en pedagogisk figur, som analytisk modell er den anvendt i TF notat 15/2015 på Sunnfjord.

I TF notat 15/2015 viser vi en analyse av utviklingen i befolkning og arbeidsplasser i Sunnfjord hvor modellen er gjort analytisk anvendbar og hvor den ligger som grunnlag for hele rapporten.

1.2 Flaks eller dyktighet?

Når vi på bakgrunn av analyse og modell, dokumenter i TF notat 15/2015 vet hvordan Sunnfjord scorer på en rekke variabler, er det naturlige spørsmålet hvorfor utviklingen har vært slik? Er det strukturelle påvirkninger utenfra, eller har Sunnfjord skapt utviklingen selv? Er det flaks eller dyktighet? Svaret er naturligvis; «begge deler» - men interessant blir det først når vi vet hvor mye flaks og hvor mye dyktighet, utviklingen skyldes. Det vet vi nå – og det er den erkjennelsen som ligger til grunn for det deltakerbaserte arbeidet vi skal dokumentere videre i notatet.

Figuren på neste side oppsummerer analysen av Sunnfjord på de to aksene struktur (horisontalt) og attraktivitet (vertikalt). Vi har målt Sunnfjords næringsattraktivitet i tre næringslivs-grupper: basis, regional og besøk. Disse forklares nærmere i TF notat 15/2015. I tillegg har vi analysert regionens bostedsattraktivitet.

REISEPLAN - Reisen til Sunnfjordbyens framtid

Reisen til Sunnfjordbyen er en mental reise som skal bringe oss førti år fram i tid på knappe fire måneder! Du inviteres herved til å delta i denne tankereisen fordi vi tror at dine tanker, erfaringer, din kunnskap og dine ideer er viktige ressurser for å skape en bærekraftig framtid for regionen!

Vi lever framlengs, men forstår baklengs – sa salige Søren Kierkegaard. Det er et dilemma. Hvordan skal vi kunne planlegge vår egen framtid, hvis vi bare forstår det som ligger bak oss? En metode er å forestille seg at man står i framtiden et sted, også se seg tilbake til sin egen tid! Hva skjedde i Sunnfjord i årene 2015 – 2020 – 2030? Hva gjorde vi riktig, siden vi havnet her, eventuelt; hva gjorde vi galt?

Vi skal ikke spå om framtiden! Vi skal skape framtiden. Den skapes ikke av Sunnfjordkommunene, fergeselskap eller energiaktører. Framtiden skapes i samspill mellom mange aktører. Det er lettere å skape en framtid vi har sett ønskelige konturer av, enn å gå inn i helt ukjent farvann. Derfor vil vi foreta en mental reise sammen med deg, for å se hvilke bilder som kan inspirere oss i den reelle reisen som ligger foran oss.

Reisen til Sunnfjordbyen foregår i tre etapper:

1

TAKE-OFF



En arbeidsdag hvor vi arbeider med å bygge felles oppfatning av hvor vi er, og hvor vi skal. Vi skal identifisere de viktigste drivkreftene bak tidens endring og vi skal øve oss på å strekke tankene.

TID: 25. november kl 10 - 15. Sted: Haavebua på Quality Hotell

2

HØYTFLYVING



Vi skal fly høyt over hverdagens praktiske gjøremål i halvannen arbeidsdag. Vi overnatter. Vi skal se oss selv fra lang avstand og ser om vi oppdager mønstre, farer og fristelser som vi ikke ser når vi blindes av at hverdagen ofte er tett innpå oss..

TID: 15. og 16. januar 2015. Sted: Skei hotell

3

TOUCH-DOWN



En arbeidsdag hvor vi mellomlander i vår egen hverdag i Sunnfjord før ferden i den virkelige verden fortsetter i fullt tempo. Vi vil lande tankene fra de to foregående etappene. Hvordan mener vi at ulike aktører bør arbeide videre med prosjektets kunnskap? Det skal vi fastslå

TID: 5. februar 2015. Sted: Førde

Meld deg på til:
Trond Ueland
Trond.Ueland@forde.kommune.no

Date
25.11

Location

Agenda

Date
25.11

Class
BUSINESS CLASS
Departure
X
www.sunnfjord.no

Date
15.-16.2

Location

Agenda

Date
15.-16.2

Class
BUSINESS CLASS
Departure
X
www.sunnfjord.no

Date
5.2

Location

Agenda
TOUCH-DOWN

Date
5.2

Location

Agenda
TOUCH-DOWN

Class
BUSINESS CLASS
Departure
X
Arrival
SUNNFJORD 2054
www.sunnfjord.no

Reisen til
Sunnfjordbyens
framtid

2. En mental reise i fellesskap

Scenarier er forestillinger av framtiden. Det kan lages både med tall, ord og bilder. Målet med scenarier er ikke å «treffe» - det minner mer om spådomskunst. I stedet er scenarienes rolle å skape åpne tanker og etter hver, en åpen vilje. Framtiden som presenterer seg i forskjellige former i ulike scenarier, er ment å skulle gi motivasjon for å skape en annen og (enda) bedre framtid. Framtiden skapes av dem med evner til å se noe annet enn det opplagte man står i, hver dag.

2.1 En strategiprosess med nødvendig forankring i flere roller

Bruk av scenarier i strategisk sammenheng har endret seg og gått gjennom mange «moteretninger» og anvendelsesområder siden det ble tatt i bruk av oljeindustrien på slutten av 60-tallet/70-tallet (Christensen m.fl. 2014 og Stoknes og Hermansen 2004). I dag brukes strategisk framsyn, med scenariometode som den vanligste, innenfor svært mange områder. I en stor empirisk studie har Rohrbeck og Gemünden identifisert tre roller som slikt strategisk framsyn kan spille for å styrke en virksomhets innovasjonskapasitet (i Christensen m.fl. 2014)

- Strategisk framsyn trigger innovasjoner ved å identifisere nye kundebehov, teknologier eller produktkonsepter hos konkurrentene. Dette kalles *initiatorrollen*.
- Strategisk framsyn kan fremme innovasjonsaktiviteter ved å skape en visjon, gi strategiske føringer, konsolidere nye synspunkter. Dette kalles *strategirollen*.
- Strategisk framsyn kan utfordre systemers grunnleggende forutsetninger i pågående plan- eller utviklingsprosjekter og avdekker eller skape forstyrrelser. Dette kan sette løpende planprosesser i fare, men det kan også skape ny retning og radikal innovasjon. Dette kalles *opponentrollen*.

Ifølge Rohrbeck og Gemünden (ibid.) har de aller fleste virksomhetene som forfatterne har studert empiriske, en ledergruppe som er dedikert til strategiske innovasjoner og strategisk teknologi. Også vår egen flerårige praksis med strategiske framtidsstudier i offentlig regi, bekrefter betydningen av sterk forankring – ja, nærmest begeistret tilslutning fra ledersjiktet i kommunen/ regionen/fylket, for at arbeidet skal få strategiske konsekvenser.

2.2 Prognoser og figurer

I TF notat 15/2015 viser vi temmelig detaljerte prognoser for hvordan det kan komme til å gå med arbeidsplassutvikling og befolkningsutvikling i Sunnfjord, avhengig av ulike prestasjoner som regionen selv gjør, og med variasjoner i det vi litt frimodig kaller for «flaks» eller strukturelle betingelser. Denne måten å vise fremtidsbilder på, viser temmelig tydelig at fylkets egne evner til å skape utvikling/attraktivitet har markant betydning. Spesielt om de ytre sterkt positive faktorene som har vært

drivere for Sunnfjord skulle avta sterkt, vil det i stor grad være Sunnfjordssamfunnets egne evner til å skape utvikling som blir avgjørende.

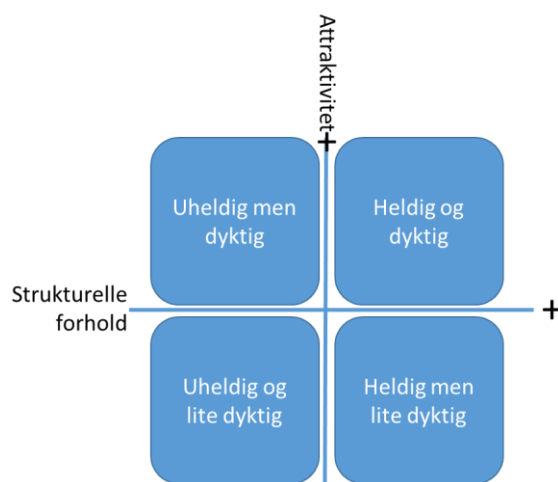
I analyserapporten har vi lagt inn de verdiene for Sunnfjords attraktivitet som bosted, basisnæringer, besøksnæringer og regionale næringer, som har preget regionen de siste 12 årene. Bostedsattraktiviteten i Sunnfjord viser minus, mens attraktivitet for basisnæringer viser svak pluss. Besøksattraktiviteten har i perioder vist pluss, men i det siste har den falt og er nå på minus.

Men ulike scenarier kan også bygges på ulike brudd med de historiske trekkene. Vi viser dette i analyserapporten, ved å sette inn verdier hvor Sunnfjords evne til å løfte seg selv på attraktivitetsskalaen blir høy. Det er ikke science fiction. Vellykkede lokale utviklingsstrategier vil kunne avleses i framtidige attraktivitetsverdier.

I de deltakerbaserte samlingene under «Reisen til Sunnfjordbyen», brukte vi tallscenariene, kommentert ovenfor og vist i TF notat 15/2015, til å lage noen grafiske figurer som satte tankene – og i noen grad følelsene – i sving. Vi laget to akser i en figur for å vise hvordan Sunnfjords utvikling vil finne sted i et spill mellom egen dyktighet og strukturelle faktorer.

Egen dyktighet – evnen til å oppnå attraktivitet – plasserte vi vertikalt med pluss opp og minus ned. Strukturelle forhold ble plassert som horisontal akse, med en situasjon preget av gunstige strukturelle forhold til høyre og lite gunstige strukturelle forhold til venstre.

Ut fra et slikt figuroppsett må målet med regional planstrategi være å bevege seg oppover i figuren, plassering horisontalt kan fylker og regioner gjøre lite med selv. Dette skaper fire scenariorom:



Figur A. Fire scenarierom som skapes av strukturelt hell og egen dyktighet.

Dersom Sunnfjord fortsetter å prestere på sitt «historiske nivå» - det som har kjennetegnet regionen fram til i dag, vil regionen plassere seg samlet sett, litt nede til høyre i figuren. Dersom egen dyktighet øker, så vil regionen kunne klatre opp mot øvre høyre del. Det finnes et handlingsrom langs den vertikale aksene. Analyserapporten i prosjektet (TF notat 15/2015) viser at det spesielt er i feltet for bostedsattraktivitet og delvis besøksattraktivitet, at regionen må arbeide hardt.

2.3 Foresight

Proessen i prosjektet, som dokumenteres her, ble lagt opp som en (mental) reise. Vi gjennomførte det som på «fagspråket» kalles en *foresight*. Foresightmetodikk brukes i stadig større utstrekning for å utvikle beslutningsgrunnlag for god samfunnsplanlegging i europeisk kontekst. Begrunnelsen for dette kan kort sies å være erkjennelsen av at fremtiden ikke er noe som kommer – den er noe som skapes. Og den skapes mer effektivt av dem som har sett ulike bilder av hva den *kan bli*, enn av dem som bare utvikler sine fremtidsplaner på bakgrunn av kunnskap om hva som har preget tiden fram til i dag.

“A fundamental premise of the European Foresight activities is that future-oriented thinking is a necessary policy response component to the environment of accelerated socio-economic and technological changes.”²

Vi definerer en foresight, slik vi har gjennomført i Sunnfjord, som en deltakerbasert, tilrettelagt prosess for systematisk innhenting av forskningsbasert kunnskap som så brukes til utvikling av fremtidsfortellinger hvor målet er å forbedre dagens beslutninger og mobilisere til felles handling mot ønsket fremtid.

Den forholdsvis lange og kronglete formuleringen fortjener noen uthevinger. Det bør f.eks. utheves at det handler om *deltakelse*. En bred deltakelse er viktig. Scenarier skal ikke utvikles på forskere eller konsulents skrivebord. Dess bredere deltakelse, dess bedre. Vi understreker allerede her, at bredde i denne sammenhengen ikke handler om antall. I forberedelse til prosjektet fikk vi gjennomslag for en ide om at deltakelse i prosjektet burde skje etter «personlig invitasjon». Ideen ble fulgt opp av regionen og oss i fellesskap, og det viste seg å tilføre prosessen den kvaliteten vi var ute etter. En svært spennende og uforutsigbar gruppe mennesker ble satt sammen. Og i denne sammenhengen er uforutsigbarhet en hedersbetegnelse. Der alle vet hva alle vil mene og si om et saksforhold på forhånd, er det lite vits å skape prosess – det er ikke engang noe stort poeng å legge til rette for debatt i slike tilfeller. I vårt tilfelle var ikke debatt, men dialog et siktemål. Prosessen skulle legge til rette for, og rekruttere for en kunnskapsbasert kreativ prosess. Kunnskapen skulle vektlegge forståelse av hva som har skapt Sunnfjord fram til i dag (analyse), og kreativiteten skulle skape ideer og innspill til hvordan Sunnfjord kan utvikle seg videre.

Vi har dermed pekt på en annen utheving som er viktig å gjøre i forbindelse med foresight-prosjekter, og det handler om *tilrettelegging*. Å fasilitere, brukes ofte som begrep for den type ledelse som er nødvendig for at deltakende prosesser skal få rett innhold og retning. Det handler om alt fra å sørge for at lokalene er riktig tilpasset samlingenes formål, rett bevertning til rett tid (noe alle som har forsøkt å lede kreative prosesser med deltakere som har lavt blodsukker vet mye om), og at det er rett miks mellom ulike læringsformater (foredrag, refleksjon, gruppesamtaler, aktive øvelser, etc.). Det er ikke ubetydelig hvordan dette gjøres. Mye god motivasjon, engasjement og læringsutbytte kan komme ut av god fasilitering. Prosessen i Sunnfjord ble derfor rigget med stort fokus på lokaler, mat, fysiske betingelser og varierte læringsformer. Vi fikk også med gode fasilitatorer fra Danmark på laget (se forord) som tilførte prosessen faglighet og energi.

² <http://forera.jrc.ec.europa.eu/index.html>

Det tredje momentet vi vil utheve er at prosessen skal føre til *handling*. Prosessen skal kort og godt gi energi og kunnskap for å gjøre de riktige tingene, ikke bare tenke de kloke tankene, etter at foresikten er over. Dette er den komponenten i foresightmetodikken som det synes mest mot. Nå var ikke selve siktepunktet for vår prosess å lede fram mot konkret handling, men likevel ønsket vi med den prosessen vi la opp til, å stimulere deltakerne generelt og de deltakende kommunene pluss samarbeidsrådet for regionen spesielt, til å bringe den fremtidsberedskapen som prosjektet ga, tettest mulig opp mot et handlingsfelt. Se for øvrig omtale av Theory U' siste fase; «prototyping» i kapittel 4.1.

2.4 En reise i tre etapper

I henhold til foresightmetodikkens forutsetninger og uthevninger av enkeltelementer ovenfor, la vi opp prosessen som en fiktiv reise. Med ønske om at prosjektet skulle skape mobiliserende bilder, ville vi fasilitere prosjektet innenfor et overgripende bilde; vi valgte flyreisen som metafor. Vi husker bilder bedre enn ord, og vi motiveres sterkere av følelser enn analyse. Bilder og fortellinger berører emosjonene mer enn tall og grafiske figurer. Prosjektet bygget derfor opp en ramme for prosessen hvor kunnskapsdokumentenes tall og figurer ble satt inn i en metafor; et bilde/fortelling.

Prosjektet ble lagt opp med følgende komponenter:

- Reisedokumenter: Et felles kunnskapsgrunnlag med billetter for reisen
- En reise i tre faser – tre samlinger.
- En reisedagbok, som er dette notatet.

Det er særlig de tre samlingene som dokumenteres videre i dette notatet. Faktagrunnlaget ble utviklet som et utkast til analyserapport og delt ut til deltakerne ved oppstart. Det foreligger nå publisert som TF notat 15/2015.

3. Takeoff

Den mentale reisen mot Sunnfjordbyen begynte med en samling vi kalte «Takeoff». Det er viktig å skape felles oppfatninger i gruppa om hva slags reise vi skal gjøre – ikke for at vi skal tenke likt, men for at vi skal være i samme prosess.

*Tenkt betyr ikke alltid sagt
Sagt betyr ikke alltid hørt
Hørt betyr ikke alltid forstått
Forstått betyr ikke alltid akseptert
Akseptert betyr ikke alltid anvendt
Anvendt betyr ikke alltid videreført*

Konrad Lorenz

3.1 Fascinasjonen for å reise

Vi ville iscenesette en reiseopplevelse i prosjektet. Å reise sammen, er en god metafor for fellesskap og å skape noe – eller å bevege seg fra ett punkt til et annet gjennom felles innsats. Å jobbe sammen innenfor et fiktivt univers, skaper dessuten humør, smil og fornemmelsen av lek. Det fremmer innovasjon.

I boken om effektivt idearbeid i arbeidslivet, *Idea Work* (2012) viser Arne Carlsen, Stewart Clegg og Reidar Olsen hvordan frigjørende latter og lek, har stimulert en rekke viktige innovasjonsprosesser i norsk arbeidsliv. I de første 100 sidene av sin klassiske tekst fra 1964, - *The Art of Creation* - viser også Arthur Koestler til humorens rolle i kreative prosesser (Carlsen m.fl. 2012).

Vi arrangerte første samling på Florø, på Quality Hotel. Vi utstyrte deltakerne med et «boardingkort» for samlingen. Første samling foregikk over en hel arbeidsdag og ble i løse rammer gjennomført som en reise.

Allerede ved første samling begynte vi å anvende metodikken som vi kan kalle «fortellingens fortrylling».³ Fortellinger fra fremtiden skaper den virkningen at fremtiden blir synligere og de handlingsvalgene som fører dit blir mer begripelige enn når vi avgrenser oss til å bruke abstrakte begreper. Det er i mange tilfeller vanskelig å ta fremtiden «på forskudd» gjennom prototyper og piloter slik Otto Schreiner anbefaler i sin «Theory U» (Schreiner 2007). Å forestille seg den så konkret at man kan fortelle historier derfra, er en forenkling, men etter våre erfaringer en kraftfull teknikk for å frigjøre tanker og dialog om fremtidsstrategier.

³ Et begrepspar vi har lånt fra vår gode venn og kollega i Sinef – Teknologi og Samfunn, Morten Hatling. Han skriver om metoden i boka med samme tittel, se referanselisten.

Erfaringer fra to kunnskapsprosjekter «KUNNE» og KUNNE2», ledet av Avdeling for kunnskap og strategi ved Sintef, Teknologi og samfunn, viser hvor viktig fortellinger og mentale bilder er for å utvikle ny forståelse, og for å dele denne. (Hatling, 2001). På nesten alle arenaer i menneskers liv, fortelles det historier. Erfaringer, kunnskap, opplevelser og forhåpninger deles i salonger, på puben, i skisporet, på fotballtribunen, i kantinene. Til alle tider, fra steinaldermannens leirbål til dataspillenes flimrende dramaturgi, har vi delt dramatikken i den gode fortellingen. Med ett viktig unntak: det formelle arbeidslivet. I vårt hektiske arbeidsliv med møter og seminarer, med regneark og rapportfrister, gir vi historiefortellingen lite rom. Det er uheldig viser forskning om læring og kunnskapsdeling. (Von Krogh 2001 og Hatling 2001). Å gi rom for fabulering og læring gjennom historiefortelling og iscenesetting av metaforer (som er korte fortellinger i ett ords format), er derfor ikke adspredelse og distraksjoner, men en god metode for kollektiv kunnskapsutvikling.

3.2 Erfaringer fra samlingen

Programmet for første samling fulgte omtrent dette oppsettet.

- Velkommen om bord. Orientering om reisens formål og bestemmelsessted.
- Presentasjon av passasjerer og mannskap.
- En øvelse for å illustrere kommunikasjonens rolle i effektivt samspill for felles framtid.
- Kunsten å samarbeide. Poenger og refleksjoner, sammen.
- Hvor er Sunnfjord i dag? Attraktivitet i tre dimensjoner. Faglig foredrag.
- Plenumsrefleksjon.
- Veien framover – høyt og luftig eller lavt og trygt? Individuell refleksjon, kafébordsamtaler og plenumsdiskusjon

I den første øvelsen, etter en litt humørfylt presentasjon, ble deltakerne utfordret på å tegne en episode/situasjon/tabla fra sin egen **ønskede fremtid**. Tanken var å understreke at fremtiden ikke består av begreper; «innovasjonsevne», «infrastruktur», «levekår» osv. – men at den skapes av konkrete ting/personer/situasjoner.

Proessen er inspirert, bl.a. av erkjennelser bak Otto Schreiners utvikling av «Theoy U» (Balling, 2012), hvor det nettopp er et poeng at fremtiden best skapes ved å ta den «på forskudd». Fremtiden må identifiseres konkret, både langt framme, og i det den vokser fram. «Teoretiseringer» og abstrahering av fremtiden kan lett dekke til de konkrete utfordringene og oppgavene som ofte må løses med konkrete tiltak/aktiviteter.

Et læringspunkt i tillegg til nødvendigheten av å tenke konkret på fremtiden, skapte vi med en vri på øvelsen halvveis. Først fikk deltakerne i oppgave å tegne videre på hverandres fremtidsforestillinger. Det er når alt kommer til alt, slik at vi alle bidrar til å skape hverandres fremtid. De fikk først ikke lov å snakke sammen. Tegningene tok derfor uvante og, for mange, uheldige retninger etter at andre overtok dem. Vi gjentok så øvelsen, med den forskjellen at nå kunne den som startet tegneprosessen fortelle de neste som fikk tegningen for videre bearbeiding, hva han/hun selv ville med sin fremtidsforestilling. Fremtiden tok dermed videre i øvelsen form mye tettere etter sin opprinnelige ide. Lærdommen ble, forhåpentligvis, at fremtidsforestillinger må **gjøres konkrete, like konkrete** som de etterhvert vil vokse fram og bli virkelig der framme, og at vi må snakke sammen og samarbeide for å gjøre den slik gjennom felles anstrengelser.

3.2.1 Bygge på kunnskap

Deltakerne fikk en kort innføring i den samfunnsanalysen Telemarksforsking på det tidspunktet hadde laget et utkast til – det som nå foreligger som TF-notat 15/20015. De fikk i tillegg en innføring i ulike tankemønstre, såkalte tanke-domener. Verdien av å krysse ulike tankemønstre og preferanser i nye innovasjonsskapende tankekonstruksjoner, var et tema som fulgte hele reisen.

Prosessen videre ble etter dette rettet inn mot en forståelse av at det er forskjell på hvor skoen trykker i forhold til Attraktivitetspyramidens tre triangler/hjørner; bedrift, besøk og bosted. Måltrettede tiltak virker bedre enn upresise. Og tiltak basert på kunnskap om sammenhenger og kausalitet, virker bedre enn synsing og antakelser. Vi øvde oss så på kreativ tenking og ideproduksjon i samspill med hverandre i en kafédiallog hvor deltakerne skulle produsere konkrete ideer/forslag til innsats. Ingen av disse var tiltenkt publisering. Det var en økt med tankespinn og bearbeiding av nylig presentert faktagrunnlag og metodikk, satt inn i en modell. Etter å ha produsert ideer, skulle deltakerne så identifisere de viktigste barrierene mot at ideen skulle kunne realiseres. Tanken bak dette er at innsats for å realisere ønsket samfunnsutvikling, like ofte handler om en effektiv nedbryting av de barrierene som hindrer ideene fra å blomstre, som å bygge på selve ideen.

Etter en slik økt, introduserte vi så begrepsparet relevans og sannsynlighet. Scenarier for robuste samfunnsplaner skapes ofte av en beredskap for hendelser og utviklingstrekk som ikke er så sannsynlige, men som har stor relevans om de inntreffer. Planer for det som både har høy relevans og som samtidig er sannsynlig, er vi ikke bekymret for – slike planer eller planperspektiver har vi mange av. Det er dem som får øye på mindre sannsynlige forhold i synsranden, men som likevel har beredskap for det, som ofte vinner strategiske kappløp.

Mest kjent for scenarioarbeid i krysningspunktet mellom relevans og sannsynlighet er kanskje oljeselskapet Shell. Lik alle toneangivende oljeselskap på begynnelsen av 70-tallet, så de ikke for seg noen oljeboikott. De hadde likevel et såkalt «dark-horse» strategi liggende for også denne eventualiteten. Når situasjonen så oppstod i 1973, var Shell det eneste selskapet som hadde en strategi å møte den med.

Samlingen ble avsluttet med at vi samlet inn notater fra «kafébordene». Nå kan det innvendes at man naturligvis ikke sitter ved kafébord i en flymaskin, men fordi man samtaler så mye bedre og mer effektivt på kafé enn i en flykabin, så valgte vi å fravike en streng regi etter reise-metaforen her – som vi forøvrig gjorde mange ganger i løpet av prosessen. Naturligvis.

Det er ikke meningen at den høytenkingen og de diskusjonene som foregikk ved bordene i denne fasen skal forstås som ferdige innspill til en handlingsplan for Sunnfjord! Vi er derfor i tvil om vi skal referere dette første materialet her. Vi har opplevd at slike «idélistere» er referert i media og andre steder som om de var konkrete forslag til planer eller politisk behandling. Innspillene står i egne tekststrammer nedenfor, hvor vi presiserer at det bare representerer foreløpig tankespill, satt inn i en løs struktur.

Innspillene ble videre bearbeidet av oss i rådgivergruppen, med tanke på videre framdrift.

Tanker om god bostedsattraktivitet

• God marknadsføring • Lite konflikthar • Gode og varierende butikkar • Dei beste bustadareala • Flytande fjordlandsby • Tilgjengelege gode rimelege hus og leilegheiter • Enkel, påliteleg og rimeleg transport • Flott arkitektur – prektige bygningar • Breiband • Våge å utvikla urbane kvaliteter • Opplevingar (Førdefestivalen – våt moro) • Satsing på ungdom og unge vaksne (16 – 30 år) • Utdanningstilbod på alle nivå	• Meir ting som skjer: Festivalar, Kino, Ungdomskulturelle happeningar • Idrettsanlegg og aktive idrettslag, stor festplass/fleirbrukshall • Eit lag i toppserien • Aktive kommunale tomteselskap • Nytt naturen til å lage spanande bustader • Fleire hyblar og leiligheiter for unge i sentrum • Ung Innovasjon Sunnfjord • Petroflora-nettverket må bli meir opent
---	--

Tanker om god bedriftsattraktivitet

• Stimulera spinn-offs frå eksisterande bedrifter • Spele på vår styrke • Lokale ressursar; mat, kraft. • Reise risikokapital • Stimulere risikovilje og gründerkultur • Velje ut gode lokasjonar • Sentralisere næringspolitikken i regionen • Utvikle ny næring av klimaendringane – utnytta trender • Velferdsteknologi	• Etablere et fengsel • Næring av mineralutvinning • Olje – driv & riv / offshore oppdrett • Vasskraft, turbinproduksjon og vindkraft • Nasjonal turistsatsing på reiseliv • Metabolsk senter • Systematisk miljøorientering, lage business på miljø • Røyrgateproduksjon • Prefabrikerte byggprodukter
--	---

Tanker om god besøksattraktivitet

• Bio-feriepark i heile eller delar av fylket • Berekraftig besøksnæring i alle ledd • VI-VIL-VITE; kunstsenter for barn og unge • Miljøhotell ved kysten • Festivalarbeider-utdanning • Kunst og kulturløyper i hele regionen • Bondens marknad – kafear	• Astrup opplevingssenter • Gondol til Storhesten • Skianlegg med snøproduksjon • Putebåtar i fjordane • Tusenfryd, modell; Sunnfjord • Museum med ein vill arkitektur • IKEA i Sunnfjord
---	---

4. Høytflyving

I kreative prosesser er det viktig å ikke fordype seg i detaljer eller fokusere for sterkt på sine egne perspektiver. Forskning på innovasjon viser betydningen av å komme seg litt ut på kanten av sitt eget synsfelt. I samling to, i Jølster, tok vi dette inn i prosessen ved å løfte oss høyt, hvor vi tilstrebet noen perspektiver hvor vi kunne se oss selv og Sunnfjord litt «ovenfra».

4.1 Ut av vanene

I andre samling ønsket vi å trekke deltakerne ut av «vanetenkningssonen». Vi arbeidet med oppgaver og øvelser som stimulerte tanker utenfor vanene. Samlingen ble arrangert over to dager, noe som også skaper en annen atmosfære og ramme enn det konvensjonelle dagsamlinger ofte får til

Samlingen hadde følgende regi, uten at vi satte klokkeslett på øktene på forhånd.

Dag 1:

- Kort tilbakeblikk på kva vi gjorde og lærte på første samling.
- Draumen om tre attraktivitetar
- Ei nærare realitetsorientering
- Komplementær kompetanse og kryssande interesser som potensiale for konflikt eller ressurs for lokal verdiskaping? Diversity Icebreaker
- Middag og sosialt samvær

Dag 2:

- Nokre prognosar, skisser og rammer for framtida.
- Frampek til vegen vidare

Trygge rammer med lave skuldre og høy energi var nødvendig denne dagen fordi vi fra prosessledelsens side hadde et mål om å utfordre deltakerne på deres komfortsoner. Vi beveger oss ikke ut av vanetenkning bare på impuls. Virkemidler må til. Punkt fire første dag, konsentrerte seg om dette. Det var en gjennomgang og gjennomføring av et kunnskapsverktøy for tillitsfullt arbeid i team, kalt Diversity Icebreaker ® (DI).

Diversity Icebreaker er et verktøy for teamsammensetning og teamutvikling som er utviklet av organisasjonpsykolog Bjørn Z. Ekelund i det norske konsultentselskapet Human Factors. Verktøyet består av et enkelt spørreskjema som kartlegger preferanser for kommunikasjon og samhandling. Skjemaet er individuelt og brukes i et dynamisk samspill innenfor en workshop-ramme. Verktøyet var lett å bruke, det baserer seg på flere vitenskapelige tradisjoner samtidig (ikke bare psykologi). Innenfor en litt leken ramme utfordrer det deltakerne gjennom å identifisere dem i ulike «stammer»; blå, grønn og rød. Stammene kjennetegnes av ulike preferanser for samspill. Verktøyet viser seg å være svært anvendelig i ulike sammenhenger hvor det arbeides

med utvikling og hvor diversitet – ulikhet i tillit, er en sentral faktor man vil belyse og/eller implementere. I 2013 foretok et av verdens ledende sertifiseringsinstanser, Det Norske Veritas en undersøke om det relativt enkle spørreskjemaet hadde tilstrekkelig vitenskapelig forankring til å være skikket til å møte europeiske standarder for tester. Verktøyet oppfylte kravene og er nå sertifisert som et utviklingsverktøy for workshops og arbeidsprosesser. Det er tilgjengelig på 19 språk og er i bruk av mer enn 120 000 personer over hele verden.

Vi brukte den erkjennelsen som verktøyet skapte til å peke på betydningen av tillitsfulle sosiale fellesskap i all samfunnsutvikling – også om en skal lykkes med å skape felles attraktivitet i «Sunnfjordbyen». Med referanser til både forskning og praksis fra inn og utland, viste vi fram gode eksempler («best practise»), som vi fulgte opp med å utfordre deltakerne på å skape «next practice».

Målsetningen med samling 2 var å identifisere og sortere de hovedstrukturene som vi på det tidspunktet hadde oppdaget at Sunnfjord bygger på. Derrest arbeidet vi med drivkrefter som preger oss utenfra – det vi kaller gunstige/ugunstige strukturelle faktorer. Gruppene tok utgangspunkt i framlagt analyse av fylkets sterke og svake sider, per dato. Forholdet mellom at- traksjonsdrivere og såkalte hygienefaktorer ble drøftet. Hva er en region nødt til å ha fordi det nærmest er pinlig å ikke ha det – «det skulle bare mangle-faktorer» som de underveis i sam- lingen ble kalt for, og hva er komponenter som reelt sett kan gjøre en forskjell for attraktivite- ten? Deltakeren ble så utfordret på å sortere tankespill fra første samling i lys av ny kunnskap. De utformet så noen skisser til hovedsatsinger/strategier eller momenter som deltakerne mente måtte få plass i en hovedstrategi for et felles regionalt løft – Sunnfjordbyen.

Innspel frå deltakarane

- Høgare utdanning med næringslivrelevans må plass
- Effektiv kvardagslogistikk må løysast
- Rimelege bustader
- Lett å koma inn i boligmarknaden
- Hus/leilegheit til ungdom er tilgjengeleg
- Byane må bli tydelegare byar
- God unytting av landlege og urbane kvalitetar i gode kombinasjonar
- Eineståande rutinar og haldningar i møte med innflyttarar – både norske og utanlandske, ingen skil- nad
- Ei rekkje arbeidsplassar for akademikare – kompetansearbeidsplassar
- Vi har oversikt og tett kontakt med ingeniørar og andre innafor tekniske tenester – vi må vite kva dei ønskjer og kva og korleis vi kan gje dei det
- Det finst rimelege/frie lokale for kunstutvikling og kunstframsyning
- Det er ikkje ein by før man har ei kreativ gate – den må på plass!
- ”La dom få prøve det da..” Det fins småbruk kor folk kan prøva seg; ei «småbruks-test» utan kost- bare investeringar eller omfattande prosess
- Vi anerkjenner og har formulert våre eigne urbane verdiar
- Det er ein felles arealplan i regionen
- Vi er kjent for vår natur som kan kombinerast med by/urbanitet-kvalitetar
- Vi har ein systematikk og genuin interesse for å spørje dei målgruppene og brukarane som vi yter tilbod til

Innspillene ble samlet inn og brukt videre i neste samling, som var den siste.

5. Foreløpig landing

Vi kalte samlingen en touchdown, selv om det klinger dårlig på nynorsk. Begrepet har flere betydninger. I «flyspråket» beskriver det simpelthen en landing.

Ofte brukes det om en situasjon der flyet er nedom, for så straks og ta av for en ny flight. Scenarioprojektets landing er heller ingen parkering. Sunnfjord skal videre.

Det passer derfor godt å bruke metaforen som et uttrykk for at prosessens tredje samling som bare var en foreløpig landing. Samlingen er en start for videre ferd.

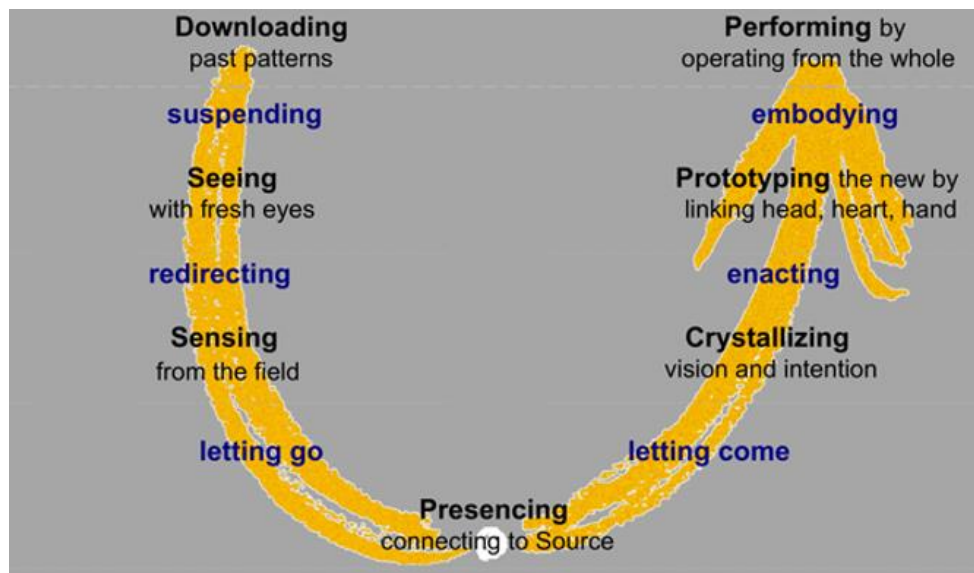
5.1 En mellomlanding med noen poenger for videre ferd

En touchdown har også en betydning i Amerikansk fotball. Touchdown er en av tre måter å score poeng på. Å fange eller løpe ballen over kortlinjen og legge den ned på bakken gir hele seks poeng, pluss en mulighet til å score et ekstra poeng. Parallellen er med andre ord ikke helt ut av fokus for vårt prosjekt. Tredje og siste samling, skrev vi i vårt prosjekttilbud, skulle handle om «å lande prosessen». Vi la opp til å samle innspill og idéer fra samling 1 og 2, i tillegg til at vi fra Telemarksforskning og fra Helle og Øystein sin side, hadde gjort noe jobb mellom de to samlingene. Vi kunne derfor presentere noen foreløpige oppsummeringer og sette deltakerne i gang med å fortelle fra den fremtiden de selv hadde skissert i de foregående samlingene. Å fortelle fra fremtiden er en metodikk som føyer seg inn i det vi i kapittelet om takeoff beskrev som «fortellingenes fortrylling».

Målet med samlingen var å utvikle noen ulike fremtidsbilder som skapes av ulike forutsetninger. Noen av endringsimpulsene som skiller bildene fra hverandre er endogene (de ligger innenfor regionens handlingsrom), og noen er eksogene (de påvirker regionen utenfra). I samling tre arbeidet vi innenfor rammen av et såkalt fortellerverksted som vi så vidt startet/introdiserte på samling to. Fortellinger av mulige fremtider, bidrar til å gjenkjenne og tolke ulike endringer etter hvert som de viser seg. På den måte kan fylkets aktører bedre bli i stand til å se og handle i forhold til den fremtiden som ser ut til å komme. Dette er en endringsberedskap og en planleggingspraksis som er tydeligere beskrevet i litteraturen rundt den såkalte «Theory U». (Schreiner 2009, og Belling 2012). Vi forankret arbeidet med fortellinger og prototyper (se eget avsnitt nedenfor) i en kort gjennomgang av Teori U.

Det finnes en rekke samfunnsgitte forutsetninger for at endring er nødvendig, og offentlig sektors respons på dette er planlegging. Hvorfor er det da så sjeldent at de planer som legges fører til de endringer de planla for? Alle husker at planen ble lagt, men ingen husker helt sikkert hvordan den ble lagt, er en parodierende kommentar som av og til brukes for å kommentere dette dilemmaet. Otto Scharmer tok utgangspunkt i dette i sin første utgave av det som i dag kalles «Theory U» i 2004 (Scharmer 2007). Arbeidet er videreutviklet og har bredt seg i ut i stadig større sirkler både når det gjelder fagmiljøer og geografi.

Teorien er praksisorientert med sitt formål om å skape endring. Scharmer har bygget opp et eget forskningsmiljø rundt teorien ved MIT i USA⁴. Han sier selv at det er mindre viktig å teoretisere omkring modellen, enn det er å få den til å virke (Belling, 2012, s 27). Vårt prosjekt i Sunnfjord har hatt fokus på det siste, men likevel med sterk teoretisk forankring i en rekke elementer fra modellen.



Figur 5. Illustrasjon på Teori U. (www.presencing.com/theoryu)

Modellen bygger i all enkelhet på en påstand om at all utvikling vil profitere på å følge et tredelt forløp. Første faser markerer venstre side av u-formen. Den markerer nødvendigheten av å stanse automatisk «nedlasting» (downloading) av vanetanker. Det er nødvendig å strekke tankene og lytte til impulser utenfor egen «stamme». En sammensetning av aktører med ulike perspektiver og erfaringsrammer er viktig, og så bygge tillitsfulle dialoger mellom disse. Sammen kan de da foreta en «læringsreise» hvor de åpner seg overfor nye tanker, nye følelser og ny vilje. Dette krever tid og felles refleksjon hvor man i andre fase, i bunnen av u-formen, gjør nye ting og ser nye mønstre gjennom å utfordre hverandre på andre måter enn det konvensjonell planlegging gjør, som regel. Det bringer prosessen til tredje fase på høyre side av u-formen. Det er «prototyping», eller «piloter» hvor man ikke bare lager planer for en (fjern) fremtid, men hvor man først og fremst fokuserer på å *teste ut* nye løsninger. Billedrike eller narrative scenarier om fremtiden kan fungere som prototyper, men det beste er å «gjøre det» i mindre målestokk som man så i større målestokk, etter nødvendige tilpasninger, kan sette ut i full skala.

⁴ Massachusetts Institute of Technology, Boston USA.

5.2 Fortellerverksted og ideer om prototyper

Den siste samlingen var konsentrert om et fortellerverksted. Fortellerverksted er et workshop-basert format hvor deltakere lager ønskede fortellinger om fremtiden, på bakgrunn av de interne og eksterne driverne, barrierene og løsningsforslagene som de har generert tidligere i prosessen.

I fortellerverkstedet fikk deltakerne først helt kort noen korte tips om skriving av skjønnlitterære tekster. Det ble lagt vekt på hente tanker om fremtiden «ned» fra abstrakte begreper, og form tanker i et dagligdags språk, innenfor en situasjon med levende mennesker. For å stimulere den konkrete tenkingen, fikk deltakerne presentert følgende:

Du har vært borte fra Sunnfjord i 15 år. Mirakuløst nok, er du ikke blitt en dag eldre, men Sunnfjord har definitivt utviklet seg – til det bedre. Du ser/hører/lukter/oppdager med en gang at noe er vesentlig annerledes enn da du dro. Skriv en fortelling som eksponerer dette nye.

Deltakerne arbeidet med stor iver og konsentrasjon, men med humørfaktor, med oppgaven sammen i grupper. De fordelte seg etter interesser på noen forhåndspresenterte emner.

Noen av historiene ble «ferdige» til avslutning av samlingen, noen ble renskrevet og kanskje supplert med et par elementer fra «sekretæren»/forfatteren i de nærmeste dagene etter samlingen, og så sendt oss i TF. Vi har bearbeidet noen av tekstene noe.

Historiene må ikke tas som framtids-spådommer! De er skrevet for å synliggjøre strategiske elementer og underliggende drivere som forfatterne mener det bør kunne jobbes videre med. Uansett vil historiene gi innspill til forståelse av endring. Endring kommer! Spørsmålet er om det er endring som regionen skaper selv, eller om det er endring skapt av andre utenfor regionen.

Fire oppspill til prototyper er gjengitt nedenfor i avsnitt 5.5.

5.3 Innovasjon i offentlig sektor for å sikre attraktivitet

Å peke på de kravene framtiden vil stille til Sunnfjord når det gjelder omstilling og innovasjon, føles som å sparke inn en åpen dør. Ledere på mange nivå, både i offentlig og privat sektor, føler et markant press for endring og nyskaping (Colbjørnsen, 2013), og de vil nok mene at de arbeider med det kontinuerlig. Særlig i privat sektor har innovasjon lenge blitt sett på som en helt sentral aktivitet for å vinne konkurransekraft og garantere overlevelse. Det finnes et virkemiddelapparat, med Innovasjon Norge i spissen som arbeider dedikert med å øke innovasjonsgraden i alle norske regioner, hver dag.

Innovasjon er kort sagt, å utvikle noe nytt som virker. Virker det nye ikke bedre, billigere, raskere, eller om det på annen måte ikke bidrar til kvalitetsforbedring i forhold til hva som ble brukt før, vil det ikke komme til anvendelse (Dagestad, 2015). Det nye kan være nye tjenester, produkter, prosesser, råvarer eller markeder (Schumpeter 1989). Innovasjonen kan med andre ord foregå både *på* og *bak scenen*, med scenen som en metafor for stedet der produksjonen møter sitt publikum/sine kunder.

Innovasjonsbegrepet har ikke spredt seg like mye i offentlig sektor, som det har i næringslivet. Først i de seneste 4-5 årene er innovasjon i offentlig sektor satt på dagsorden. Det betyr naturligvis ikke at det ikke har foregått innovasjon der før. Det har det i høy grad. Flere rapporter peker på at det foregår mer nyskaping og radikal omstilling i norske kommuner, enn det gjør i store deler av næringslivet (Teigen, m.fl. 2007 og 2010, Ringholm m.fl. 2011). Det er likevel satset relativt lite eksplisitt på innovasjonsfremmende strategier og tiltak i kommunesektoren. Spesielt gjelder dette forhold som handler om *innovasjonskultur*. Studier av omstilling og innovasjon peker temmelig entydig på at nyskaping ikke kan avgrenses til vedtak, organisasjonsendringer eller andre strukturtiltak – ikke en gang til gode planstrategier. Det er dessverre ikke slik at vi kan etablere en utviklingsavdeling eller vedta en innovasjonsplan, så er saken løst. Forholdet mellom struktur og kultur er slik at kultur kan leve uten en struktur, mens det ikke forholder seg like fritt omvendt. Enhver struktur, skapt og ivaretatt av menneskelig aktivitet, vil utvikle en kultur – intendert eller ikke. Forskning på omstillingsprosesser viser at kultur, forstått som de normer, verdier og holdninger som preger organisasjonsmedlemmenes atferd, ofte spiller en vesentlig rolle for organisasjonens leveranse (Christensen og Kreiner 1991, Hillestad, Grönquist og Yttri 2014). Mange må trolig innrømme for seg selv at de har opplevd flere omstillingsprosesser på det strukturelle planet, avdelinger som oppstår og legges ned, navn byttes og rutiner legges om – som likevel ikke har ført til at organisasjonen presterer vesentlig bedre, mere, eller annerledes etterpå. Det er denne erkjennelsen som er en av de viktigste komponentene i årsaken til at Otto Scharmer startet arbeidet som etter hvert tok form av Theory U, som vi har kommentert tidligere i notatet.

Blant alle aktører som må spille med for å skape en vellykket omstilling og vitalisert utvikling av en hel region som Sunnfjord, er kommunene sannsynligvis de viktigste. Ingen annen enkeltaktør sitter på så mange nøkkelressurser og fyller så mange roller som både portåpnere, kontrollør, premissgiver og tjenesteprodusent på et sted, som kommunen.

Når vi nå vet at utviklingskultur spiller en stor – ofte avgjørende rolle – for innovasjon og omstilling, faller det naturlig å trekke fram kommunefeltet i en regional utviklingsstrategi.

Det er overraskende at regionale planer/strategier sjeldent retter seg spesifikt inn mot utviklingskultur som fokusområde. I stedet rettes innsatsen gjerne inn mot innovasjonsstruktur, innovasjonsarenaer, virkemidler og kapital. Dette er viktige innsatsområder, men faren er at «nisen følger med på lasset» hvis det er slik at utviklingskulturen på stedet er av en slik karakter at den hemmer utvikling. Da vil i tilfelle nye strukturer, mer penger eller nye arenaer og rutiner kunne falle på stengrunn. Å etablere et nytt samarbeid er ikke nok, framhever Gulbrandsen, Bye, Finne og Njøs i en Plan-artikkel; «Er samarbeid alltid bra for innovasjon». De framhever betydningen av verdier, holdninger og ledelse når de skriver: «Vi mener det er relevant å forstå innovasjon i en bredere ramme av *samspill* der dynamikken mellom rivalisering, regulering fra tredje part, brudd i fastlåste samarbeidsrelasjoner, dyrking av særpreg, tilfeldigheter og andre forhold er av stor betydning» (2013. s. 4).

5.4 Kulturens janusansikt

For at Sunnfjords utvikling skal bygge på egen dyktighet, og ikke baseres på eventuelt flaks – det vi kaller strukturelle forhold og som ikke Sunnfjord har hatt mye hjelp fra, vil regionen

være avhengig av en innovasjonskultur. Sunnfjordskommunenes kultur vil kunne spille en vesentlig rolle på to måter. Den kan komme til å utgjøre en ulempe og et hinder mot utvikling, eller den kan være en stimulans (Hillestad, Grönquist og Yttri, 2014). Stedet eller organisasjonens kultur kan med andre ord være et janusansikt med bidrag til- og utsikt mot, både vekst og hemming.

At kulturen kan hemme utvikling handler om at rådende verdier og holdninger kan sitte «fast» i en fortidig identitet, handlingsmønster og andre vaner. Dersom en organisasjon må endre seg radikalt som følge av store endringer i dens omgivelser, kan kulturen skape en motkraft (Chatman mfl. 2014). Paradoksalt nok vil dette kunne forsterkes dersom de vanene og holdningene som organisasjonen har lagt seg til, skriver seg fra en tid hvor den ga gode resultater. I bedriftsmarkedet trekkes gjerne Nilfisk (støvsugere), Brother (skrivemaskiner), SAS og Nokia fram som eksempler på store selskaper med suksess bak seg, og hvor deres kultur lenge ble ansett som selve årsaken til suksess. Når så omstillingskravene kom kastet på dem, virket den samme kulturen tilsynelatende begrensende på evnen til å foreta radikal omstilling. Et kulturelt betinget fortrinn ble med ett omgjort til en konkurranseulempe (Hillestad, Grönquist og Yttri, 2014). På den positive siden viser nyere studier (Chatman og Cha, 2003 og Chatmann m.fl. 2014) at kultur også kan være et effektivt smøremiddel for omstilling og innovasjon. «Kulturell tilpasningsdyktighet bidrar til smidig og effektiv utvikling, omforming og mobilisering av interne ressurser når endringer i omgivelsene krever dette» (Teece 1997, i Hillestad, Grönquist og Yttri, 2014).

Når vi vet at kultur er et produkt av virksomhetens historie, er det samtidig åpenbart at det tar tid å endre den. Men det lar seg gjøre – med målrettet innsats. I den sammenheng er det interessant å peke på funn vi selv har gjort (Kobro, Vareide og Hatling 2013), og som også kommenterer fra annen forskning, om at endringskultur best utvikles i situasjoner som oppleves dramatiske. Å endre seg proaktivt handler om å omstiller seg *før* resultatene av endringer i omgivelsene rammer negativt – å ligge i forkant av utviklingen. Det er svært krevende. En reaktiv endring inntreffer først etter at virksomheten har opplevd negative effekter. Hillestad m.fl. (2014) skriver i en artikkel hvor dette forholdet drøftes at «negative situasjoner gjør det paradoksalt nok ofte lettere å gjennomføre omstilling, og de genererer ofte mindre motstand». I kriser forstår organisasjonsmedlemmene at det må hardere lut til enn hva de liker å bruke til vanlig. Det er derfor en stor utfordring å få til å gjennomføre proaktive omstillinger, utvikling og innovasjon, som det er grunn til å hevde at Sunnfjord må finne nøklene til, uten å ha den drahjelpen som en negativ utvikling og kriseforståelse representerer. Samtidig ønsker man jo ikke å rope ulv, ulv – for å skape krisestemning dersom det ikke er grunnlag for det, bare for å få skapt en kulturendring. Vi tror ikke det er riktig å hevde at Sunnfjord er i noen form for krise, men tallene vi viser i TF notat 15/2015, gir grunnlag for å ta nye grep. Regionens sårbarhet på næringslivsområde og svake prestasjoner på bostedsattraktivitetsområde, skulle kunne gi grunnlag for å foreta radikale grep. Dette er et av de erkjennelsesmessige fundamentene for den videre utviklingen vi mener at SIS og Sunnfjordkommunene bør forfølge videre.

5.5 Prototyper

Det ble utviklet forslag til operative prototyper på siste samling. En prototype er et tiltak – ikke en plan – som kan settes ut i livet i begrenset dimensjon for å teste ut markedet/kvalitet/gjennomføringsmulighet, m.v. Det er ingen krise om en prototype må avvikes, det viktigste er at

det genererer læring til bruk for nye utviklingstiltak, og at ett og annet vil vokse til ny innovasjon og utvikling for Sunnfjord. Hver prototype skal ha et «anker» - en person som tar ansvar for at ideen ikke driver vekk uten å bli testet – i det minste diskutert seriøst med tane på testing. Et anket må ha en «følger». En dedikert støtte er viktig for enhver idé og ildsjel. Vi stilte videre krav om at prototype-ideen skal ha en fastsatt dato for neste skritt. Neste skritt er alltid det mest kritiske.

Følgende fire forslag ble innlevert etter siste samling:

5.5.1 EnergyLab AS

- Idé:
Et utviklingslaboratorium for fullskala industriproduksjon av Hydrogen som energibærer.
Store mengder overskudd av produsert/planlagt fornybar energi i regionen. Målsetting er «lagring av energi» i form av hydrogen som er et drivstoff for framtida, samt etablering av ny miljøfokustert industrisatsing.
- Laboratorieareal 180m² i nye tidsriktige lokale for en pilot.
- Behov for 15 forskere og ingeniører i arbeid (piloten?)
- Anker: Jan S.
- Følger: Hermann, Arve og Rolf Bjarne
- Startpunkt: Straks etter uke 9.

5.5.2 Kulturløype

- Idé:
Komme i gang med nokre salgbare og temmelig «gryteklare» tur/opplevingsprodukt som er like aktuelle for oss sjølve, som for kinesarar og østlendingar...
Utvikles med eit heilårsperspektiv
Felles produktpakkar, små aktørar reiseliv og kulturnæring.
Sunnfjords «Ayers Rock» – lyssetjing av Storehesten.
- Konkret:
 - Lage konkrete nye salgbare produktpakkar, i samarbeid mellom små reiselivsaktørar i regionen/fylket
 - Knytte til «Bu i Sunnfjord» ein app/nettstad. Oversikt over aktivitetar og tilbod som passar til profilen du har registrert, for tilreisande og for fastbuande.
 - Temaløyper i regionen (som i Tyskland og Frankrike), t.d. kunst, camp til camp i fjellet for småbarnsfamiliar – eller treningsopphald for idrettsutøvarar.
- Anker: Ann Lisbeth Lesto
- Følger: Truls Folkestad
- Startpunkt: 12. februar. Plangruppa i SiS tar temaet opp i sitt møte. I tillegg vil kultur-nettverket i SiS drøfte saken.

5.5.3 Sunnfjordtunet

Ide:

- Eit klyngetun 2.0 med vekt på å kombinere kjente kvaliteter fra gamle generasjons-boformer, med nye krav/løysningar:
- Nærleik, tryggleik, venleik, utprøving av nye bustadformer, prøvebustader for mulege tilflyttarar
- Økolandsbytanke?...
- Ein ny kollektivtanke: arbeide og bustad smeltar saman. Ein base i kombinasjon med reising
- Ulike blandingar av type folk: korleis sikre ei god blanding?
- Spissa profil: Kunstnartun? Eldretun? Oppveksttun? Økotun, osv.
- Tilnærma sjølvforsynt, minst muleg klimafotavtrykk, energiperspektiv: nullutslepp?
- Uavhengig av bil eller tilgang med fellesstransport, spleiselag, tilgang til fots/sykkel, evt. ei nedre felles parkering utan biltilgang i tuna? ...

Prototypen kan potensielt koplast til fleire punkt under bustad-, besøks- og bedriftsattraktivitet frå TF notat 15/2015 og innspel frå deltakarar i prosessverkstadene (sjå dette notatet).

Eks.:

- tilgjengelege, rimelege bustader
- våge og utvikle urbane kvalitetar (nære naturen)
- nytte naturen til å lage spanande bustader
- satsing på ungdom og vaksne (16-30 år)
- miljøvenleg arkitektur
- lage eit felles prosjekt mellom kommunane
- stimulere risikovilje og gründerkultur
- utvikle ny næring av klimaendringane
- prefabrikerte byggprodukter
- helse og velferdsteknologi

Sunnfjordtunet kan også sjåast i samanheng med ideen om ein regional biosfærepark:

Store delar av klimagassutsleppa våre er knytt til bygg og anlegg, både i byggefasen, gjennom vedlikehald, og i bruksfasen gjennom oppvarming, belysning og meir og meir til kjøling. Her er det eit stort potensial for betring.

Når vi jobbar vidare med Sunnfjordtunet er det naudsynt å først gjere ein del undersøkingar kring kva som allereie er gjort lokalt, nasjonalt, internasjonalt som naturleg knyt seg til våre intensjonar. Eksempelvis kan det regionale prosjektet «Tun+# nemnast, som er gjennomført av Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF), Sogn og Fjordane fylkeskommune, Sogndal og Solund kommune, Ola Roald Arkitektar m.fl. Dette arbeidet legg seg, ifølge rapportar, tett opp til intensjonane med Sunnfjordtunet. Dette har kome langt i å utvikle ein muleg modell som absolutt fleire kan trekke vekslar av.

Tun+ prosjektet har allereie utarbeida reguleringsplanar og jobbar tett mot grunneigarar, og dei jobbar mot realisering av visningshus på Lomelde mellom Sogndal og Leikanger. Det er

stifta eige utviklingsselskap, og planlagt vidare samarbeid med HiSF, Sogndal vgs og massivtreprodusent i Luster. Dette prosjektet bør ein i alle høve studere nøye først, då det høgst sannsynleg er mykje ein kan gjere seg direkte nytte av, og sikkert ta del i nettverket med allereie interesserte og kompetente aktørar. Kanskje kan Sunnfjordtunet bli ein prototype som bygger direkte på det omfattande arbeidet som allereie er gjort gjennom Tun+ ... ?

Kanskje også Sunnfjordtunet ikkje berre skal tenke nybygg, men også prøve å sjå løysingar knytt til eksisterande bustader, både meir tradisjonelle byggefelt såvel som meir urbane buformer ... ?

- Anker: Bjørn-Are Vollstad, arkitekt og kjartanistansk diplomat, Førde / Naustdal
- Følgere: Eirik Hjelmbrekke, kjøpmann, Jølster - Johan Bengtsson, kulturleiar i kommunen, Førde - Arve Seger, arkitekt og prosjektleiar for Sykkkelbyen, Førde - Øyvind Bang-Olsen, Rådmann i Naustdal, Flora
- Startpunkt: ?

Referanser

Abrahamsen, Morten H. (2013) Strategi i et nettverksperspektiv. Magma 04/2013 s. 22 – 27.

Belling, Lone (2012). Teori U som ramme for innovativ organisasjonsutvikling. Dansk psykologisk forlag.

Chatman, J A. og S.A Cha. Leading by leveraging culture. California Mangagement Review. 45: s. 20 – 34.

Chatman, J.A., D. Caldwell, C. O'Reilly og B. Doerr (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. Journal of Organizational Behavior, nr. 4.

Christensen, Søren og Kristian Kreiner (1991) Prosjektledelse under usikkerhet. Universitetsforlaget

Christensen. Gunnar E., Suela Haxhiraj, Jon Ilden og Leif B. Methlie (2014). Scenarioer som grunnlag for innovasjon. Magma nr. 8/2014. s. 63-71

Colbjørnsen. Tom (2013) Norske ledere i et nytt århundre – hva skjer? Rønning R, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø og S. Berge Matthiesen, Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0. Fagbokforlaget.

Dagestad, Sjur (red) (2015) Innovasjon i praksis. Veien til den andre siden. Innoco.no

Frankelius, P. og M Utbult (2009). Den innovativa kommunen: lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning. Sveriges kommuner och landsting

Guldbrandsen, Magnus, Geir Bye, Håkon Finne og Rune Njøs (2013) Er samarbeid alltid bra for innovasjon? Plan 6/2013. s. 4 – 9.

Gustavsen, Bjørn, Thoralf U Qvale, Bjørg Aase Sørensen, Magnus Midtbøe og Per H. Engestad (2010) Innovasjonssamarbeid mellom bedrift og forskning – den norske modellen. Gyldendal Arbeidsliv.

Hawking, Stephen (2013) My Brief History Hardcover. Deckle Edge

Hillestad, Tore, Danial Grönquist og Birgitte Yttri (2014). Organisasjonskultur: Aktivum eller barriere for radikal innovasjon og transformasjon? Magma nr. 8/2014. s. 35 – 44.

Kobro, Lars, Knut Vareide og Marit O. Nygaard. (2015) Reisen mot Sunnfjords framtid, TF-notat 4/2015. Telemarksforskning

- Kobro, Lars Ueland og Knut Vareide (Telemarksforskning) og Morten Hatling (Sintef). 2012. Suksessrike distriktskommuner. En studie av kjennetegn ved 15 norske distriktskommuner. TF-rapport nr. 303.
- Sveriges kommuner og landsting (2011) Kvalitetsnätverk Bergslagen 2011, Kulturen i kommunerna. Rapport
- Løwendal, Bente og Øyvind Revang (2007) Det handler om å velge - og bli valgt. Magma 1/2007. s. 30-40.
- Meyerson, Debra E. (2001) Tempered radicals. How People use difference to inspire change at work. Harvard Business School Press. Boston.
- O'Reilly, C.A. og M.L. Tushman (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. California Management Review, 53 s. 5–21.
- O'Reilly, C.A. og Tushman, M. (2013) Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. Academy of Management Perspectives, 27 s. 324–338.
- Pedersen, T. H. (2007). "Innovasjon og organisatoriske former". I Rønning, R. og Teigen, H. (2007). En Innovativ forvaltning? Bergen, Fagbokforlaget
- Porter, Michael E. (1996) What is Strategy? (1996) Harvard Business Review. November-December 1996, reprinted number. S. 61 – 78.
- Ringholm Toril, Nils Aarsæther, Peter Bogason og May-Britt Ellingsen. (2011) Innovasjonsprosesser i norske kommuner. Åpninger, pådrivere og mellomromskompetanse. Norut Tromsø Rapport nr.: 2/2011
- Scharmer, Otto (2007). Theory U. Leading from the Future as It Emerges. BK Business Books.
- Stoknes, Per Espen og Frede Hermansen (red.) (2004) Lær av fremtiden. Norske organisasjoners erfaringer med scenariibasert strategi. Gyldendal akademisk.
- Schumpeter Joseph (1989) (Edited by Richard Clemence) Essays On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism. Opplag 11, 2009.
- Teigen, H. (2007) "Kommunane som nærings- og innovasjonsaktører". I Rønning, R. og Teigen, H. (2007). En Innovativ forvaltning? Bergen, Fagbokforlaget
- Teigen, Håvard, Terje Skjeggedal og Asgeir Skåholt (2010) Kommunesektorens innovasjonsarbeid – ein analyse av verkemidlar og verkemiddelaktørar. ØF-rapport 11/2010
- Vareide, Knut, Lars Kobro og Hanna Storm. (2013) Programteori for attraktivitet. Sammendragsrapport. TF-notat nr. 13/2013. Telemarksforskning

VEDLEGG

Deltakere

Navn	Rolle	Kommune
Steinar Strømsli	Politikar	Førde
Bodil Kidøy Lunde	Næringsliv	Førde
Madlen Lehmann	Ungdomsrepr	Førde
Haakon Kyrkjebø Nybø	Ungdomsrepr	Førde
Per Øyvind Storevik	Frivillig sektor	Førde
Hilde Bjørkum	Frivillig sektor	Førde
Arve Seger	Offentleg forvaltning	Førde
Johan Bengtson	Offentleg forvaltning	Førde
Sveinung Nordtveit	Næringsliv	Førde
Tore Fossen	Politikar	Førde
Øyvind Bang-Olsen	Rådmann	Naustdal
Erlend H. Herstad	Politikar	Naustdal
Anne Britt Øyra	Politikar	Naustdal
Annlaug Kjelstad	Adm	Naustdal
Ann Lisbeth Lesto	Adm	Naustdal
Bjørn Are Vollstad	Kjartanistan	Naustdal
Tor Arne Herstad	Bondelaget	Naustdal
Olav Ospehaug	Næringsforum	Naustdal
Anders Apelseth	Ungdom	Naustdal
Ragnhild Kringlen	Ungdom	Naustdal
Arne Kringlen	Rådgiver	Naustdal
Hermann Shmider	Ungdom	Naustdal
Oddmund Klakegg	Politikar	Jølster
Tore-Bjarne Gamborg	Politikar	Jølster

Eirik Hjelmbrekke	Næringsliv	Jølster
Finn Årdal	Næringsliv	Jølster
Joar Helgheim	Privat	Jølster
Rakel Apleseth	Frivillig	Jølster
Anette Sollid		Jølster
Kristina Støfring	Ungdomsrepr	Jølster
Anne Grethe Nøttingnes	Rådgjevar	Jølster
Synne Gamborg	Ungdomsrepr	Jølster
Truls Hansen Folkestad	Kommunalsjef	Gaular
Karina Hetle Solheim	Privat	Gaular
Linda Kristin Oppedal	Privat	Gaular
Unn Karin Kleppe	Kulturliv	Gaular
Merete Larsmon	Privat	Gaular
Frode Kårstad	Næringsliv	Gaular
Kjell Idar Dvergsdal	Adm.	Gaular
Ingunn Kjelstad	Næringsliv	Gaular
Oddbjørg Hjelmeland	Kulturliv	Gaular
Gunnar Nordahl	Næringsdrivande	Gaular
Nina Hjelmeland	Privat	Gaular
Grim Erik Gillestad	Politikar	Gaular
Per Magne Bell	Politikar	Gaular
Åshild seljesæther	SNU	Gaular
?		Gaular
Bengt Solheim Olsen	Politiker	Flora
Karianne Tovanger	Politiker	Flora
Malvin Horne	Byentusiast	Flora
Roald Leivestad	Næringsliv	Flora
Kaia Standal	Øyboer	Flora
Heidi Hattestein	Media	Flora

Maren Alsnes	Våt moro/ungdom	Flora
Gitte Viland	Næringsliv	Flora
Anders Ole Sunnarvik	Eikefjord grendlag	Flora
Cathrin Secher		
Allan Madsen	Fram Flora	
Hjørdis Vik	Innovasjon Norge	
Atle Jan Stang	NHO	
Nils P Støyva	LO	
Mathias Råheim	Leiar i SiS	
Jan Støfring	SNU	
Tore Frimandslund	Sogn Regionråd/Byregionprosjekt	
Håkon Walnum	Sogn Regionråd/Byregionprosjekt	
Torbjørn Hasund	Fylkeskommunen	
Trond Ueland	Prosjektleder/kommunalsjef	
Lars Kobro	Forsker og fasilitator	
Helle Kamstrup	Fasilitator	
Øystein Nasset	Fasilitator	

Framtidsfortellinger fra deltakerne, skapt i prosjektets fortellerverksted

Ein Sunnfjordsk nær-livet-oppleving

Truls, Nils, Merete og Stine har nett flytta til Sunnfjord. Dei er foreløpig ferdige med studier og ønskjer no å jobbe litt. Merete er opprinneleg frå regionen og har fått med seg dei andre på å prøvebu Lunden slyngetun i Naustdal. Eit slyngetun er ei vidareutvikling av det kanskje meir kjende klyngetunet. I staden for at husa klynger seg saman om eit sentrum, så slynger dei seg heller organisk langs naturlege linjer i landskapet. Slyngetunet er eit eksperimentelt tiltak for å invitere unge og nyutdanna, både single såvel som småbarns-familiar, til å prøve den Sunnfjordse kvardagen.

Dei fire tilflyttarane har tidlegare budd fleire år i same kollektiv, og hadde lyst å fortsette og bu slik ei stund til. Alle har studert ved NTNU i Trondheim, og søker jobb i biosfærepark-prosjektet, knytt til både forvaltning og formidling. Heile Vestlandet er i dag ein biosfærepark, og Sunnfjordmiljøet er leiande i dette arbeidet.

Annlaug Kjelstad, Bjørn-Are Vollstad og Truls Hansen Folkestad

Å miste synet men finna seg sjølv og kvarandre

Vêret er vått og friskt, med milde vindar. Fjordane er sunne og klare, men breane minkar. Vasstanden er noko høgare generelt sett, og slagregnintensiteten i ytre strøk er endå rammare enn før.

Etter ein fuktig tur med gondolbana til toppen av Sunnfjordnipa vert alle fire venene alvorleg metanolfor-gifta, og mister synet nær sagt samstundes. Midt i den kollektive forblindelsen dukkar det opp ein skikkelse ingen av dei kjenner. Ho vert redninga. Det er ei ung kvinne som hjelper dei fire venene å finne heim igjen. Stemma er varm og venleg. Og det utviklar seg ein nær relasjon mellom kvinna og dei fire. Dei begynner å ro.

Midt i den dramatiske hendina finn dei ei kollektiv trøst i alt vatnet. Alt regnet, alle bekkane og elvane, fjordane, og havet utanfor. Dei finn roen i åretaka, den milde stemma frå kvinna som hjelper dei å halde takta, og lyden av baugen mot vassflata.

Å miste synet har gjort dei andre sansane deira sterkare. Den fortvilande sanseløysa er omvendt. Dei har funne støtte i felles skjebne, og har aldri følt seg nærare kvarandre, og landskapet enn no.

Dei ror og dei ror. Det er både ei indre og eit ytre reise. Frå innerst til ytterst, både i haldning og handling, nære livet. Frå brefoten i indre strøk til havflata i ytre. Frå is til vatn, til skyer og regn. Det vert ei reise som mange mennesker etter dei vil legge ut på. Ei reise som utvidare medvitet, ei innleving i landskapet, ei utleving og ei innleving i sitt eget sjølv.

Annlaug Kjelstad, Bjørn-Are Vollstad og Truls Hansen Folkestad

Internasjonale kompetansearbeidsplassar

Per og Kari studerer helse og teknologi på Høgskulen i Sogn og Fjordane. Ein vårdag i parken diskuterer dei moglegheitene med dataspel i sjukehusbehandling. Dei skal skrive ein prosjektoppgåve saman, og Per blir med Kari heim til familiegarden i Bygstad for å arbeide med oppgåva. Garden ligg flott til og har stort potensiale for besøk og oppleving i fjell og ved fjord, i tillegg til mjølkeproduksjonen som far til Kari driv.

5 år seinare har Per og Kari utvikla eit internasjonalt renommert program og materiell for dataspel i demens-behandling. Dei har arbeid saman med Helse Noreg, Høgskulen Vest og ein teknologiverksemd i Florø. Dei gjev kurs i metodane, ofte heime på garden. Mange kjem frå andre stader i verda for å få del i kunnskapen, eller dei deltek i det nettbaserte kurstilbodet som Høgskulen Vest har utvikla innanfor eit nytt utdanningstilbod i fagområdet.

Per og Kari har tilført regionen 20 nye arbeidsplassar og eit internasjonalt miljø med tilsette frå 5 ulike nasjonar.

Ann Lisbeth Lesto

Sunnfjordbyen 2030!

Den spanske ingeniøren José, rusla ut av sitt miljøvennlige husvære i Naustdal. Han stopper litt opp på trappa og titter ut over fjordlandskapet. Bleia troner i horisonten, og den friske vårluften slår imot ham. Bak ham kommer kona og tre barn smilende ut i vårsola, klare for den nye barnehage- og skoledagen.

Etter etableringen av storkommunen SUNNFJORD (gamle SIS) i 2017 ble det satt i gang en prosess for å forene de to sunnfjordbyene, Florø og Førde. Den kraften den nye storkommunen klarte å stille opp med utløste sentrale midler til bygging av en miljøvennlig intercitybane fra by til by med stopp i Eikefjorden og Naustdal sentrum. Banen er ikke helt ferdig, den slutføres etter planen i 2035. Den vil gjøre reisen mellom byene til en behagelig halvtimes tur. Reisen skal være gratis, og gå en gang i timen døgnet rundt. Dette prosjektet høstet en stor interesse utenfor regionen og landet, med EU som en aktiv part.

Prosjektlederstillingen ble utlyst i EU-området, og José så dette som hans og familiens store mulighet. Han hadde alltid ønsket å jobbe internasjonalt, og å få seg nye kulturelle og sosiale opplevelser og erfaringer. Prosjektkontoret ligger i Naustdal, og José og familien hans har allerede funnet seg godt til rette i sitt nye land og lokalmiljø. SUNNFJORD har etablert gode holdninger og rutiner for å ta imot «nye» nordmenn. Den spanske familien har allerede engasjert seg i musikk- og friluftsmiljøet i Naustdal, hvor eldstejenta Maria har fjordingen Blakken som sin hjerteinteresse.

José sin familie har fått en helt ny hverdag i Norge med tid til både arbeid, familie og fritid. I Spania gikk det flere timer bare for å komme seg til og fra jobb. I Sunnfjord er det snakk om minutter. God kommunikasjonsmessig nærhet til byer som Bergen og Oslo gjør også sitt til at kontakten med familien i Spania og andre spanjoler i Norge, er god. Ungene venter spent på besteforeldrene som skal komme til årets 17.mai-feiring.

Etter at intercitybaneplanen i regionen ble realisert har boligbyggingen «tatt helt av» langs hele strekningen, spesielt rundt Eikefjorden og Naustdal sentrum. Nye bedrifter har også etablert seg, og det mest spennende på planfronten akkurat nå er at den nye SUNNFJORDkommunen har engasjert seg i et arbeid for å få etablere et nytt og tidsriktig fengsel vest for Naustdalstunellen.

Jan Atle Stang og Sveinung Nordtveit

Framhaldssoga om Freddy frå London

Freddy frå London hadde Msc-grad i nanoteknologi. Han flytta til Sunnfjord fordi han var gifte-klar og hadde høyrte om Susanne frå Sunnfjord. Då han søkte opp Susanne frå Sunnfjord på nett-treffstaden dei begge brukte, fann han ut at ho ikkje berre var fager, men også nevenyttig og leiar av den Sunnfjordse innovasjonsgruppa BrainMore. Gruppa bestod elles av Jan Bladfyk, Nils Kunstnar, Kåre Kverulant, Janne Bonde, Borghild Byråkrat og nokre andre. Dei søkte etter nanoteknologi-kompetanse for å utvikle silisium-produkt i samarbeid med Elkem og Norsun. Freddy vart tilsett, som prosjektleiar, ved akklamasjon.

Som engelsk «fotballidiot» med høg fotballfagleg kompetanse, var det elles naturleg at han vart styreleiar for tippegigasatsinga i Sunnfjord. Tippet de lurar på korleis da gjekk....

Joar Helgheim

Ein nyskilt vender attende

Matias kjem til Florø ein haustdag i 2039. Full storm ved Stadt. Sjøsjuk og elendig står han nyskilt og klar for nye utfordringar på Fugleskjærkaia. Leilegheit har han i Panorama prosjektet der han skal få prøvebu ein periode saman med andre single. Fyrste dag på jobben tek han den gratis ekspressbussen "Sunnfjordhjorten" frå Flora til Førde. Sola skin og han får straks "godkjensle" for at han har valt rett i å komme "heimatt". Han har avtale om å jobbe på Entreprenørfabrikken på gamle Ankerløkken på Ytre Øyrane i Førde. Her skal han jobbe med tekniske tenester og design innanfor maritime oppgaver som han er så god til.

Kajakken kjem saman med alle skia og resten av flyttelasset med båten ei veke etterpå. Han har meldt seg inn i landets største kajakklubb, Sunnfjord kajakklubb.

Første vinteren treff han Ingeborg med røter frå Jølster. Hun har hytte i Dvergsdalsdalen. Dette ser lovande ut! I løpet av våren finn dei på nettstaden "Bu i Sunnfjord" eit småbruk på Hovden i Flora skjergarden. Her får dei ein ny prøvebu-avtale, og alt ser ljost ut. Ingeborg er gravid med ein "skjærgårdsunge" i magen.

Anne Grete, Rolf Bjarne, Arve

Ei rivande utvikling

Eg sit på balkongen min i 10.etasje i Sunnfjordbyen. Det er sol og varmt. Eg et frukost og gleder meg til dagen som ligg føre meg. Eg skal på kunstsafari med barnebarna mine. Vi skal lære om kunstmålaren Nikolai Astrup, vi skal vere skodespelarar i Oddvar Torsheimeventyret. Alt dette og mykje meir inngår i aktivitetsløypa som kunstsafarien består av.

Dottera mi har reist på jobb. Ho jobbar i det store fengselet som blei bygd her i Sunnfjordbyen for 20 år sidan. Sonen min jobbar som seljar av avgangsmassane på Engebø-gruva. Gruva vart starta opp omtrent på same tid som fengselet vart bygd. Den er blitt ein stor suksess og er ei viktig bedrift for Sunnfjordbyen.

Eg sit og tenkjer tilbake i tid. Tenkjer på alt som har skjedd i Sunnfjordbyen sidan den gang då eg var med i eit prosjekt som nettopp hadde namnet Sunnfjordbyen. Det har vore ei rivande utvikling. Sunnfjordbyen er no den raskast voksende byen i Norge, målt etter vekst i folketal. Det er rart å tenke tilbake til den gongen Førde og Flørø var to heilt ulike byar. Rivaliseringa frå før i tida er heilt fråverande i dag, og dei er blitt ein kommune og ein by. Byane har i løpet av 20 år vokse heilt saman og fått nytt namn: Sunnfjordbyen.

Bodil Kidøy Lunde

Sunnfjordbyen 2054 – både over og under vatn

Sigve nyt ei stille morgonstund på kjøkkenet før resten av gjengen i kollektivet vaknar. Han tenker tilbake på gårsdagen - middagen som Sunnfjordbyen arrangerte. 4 gamle og 4 nye borgarar i byen møtast og har ein hyggeleg kveld i lag. I går møtte dei svenske Bernt, som hadde strevd litt med å finne seg til rette. Gjennom si noko sære interesse innan teikneseriar hadde han blitt tiltreke av ei spennande kvinne på nett, ho viste seg dessverre å vere ein gammal mann. Bernt var derfor litt nedfor, men søkte nye muligheiter på velkomstmiddagen som Sunnfjordbyen arrangerte.

Sigve (35) og Kornelia (30) flytta til Førde for eit halvt år sidan saman med Lauritz på 5 og Emma på 7 (både er adoptivbarn). Dei har lenge vore på jakt etter ein plass å bu der dei kan ha glede av både urbane og rurale kvalitetar, og når dei vart klare for å få barn nummer tre var tida inne for å søke landet rundt etter attraktive områder for både dei og barna. Det fann dei i nye Hafstad bydel - dei var heldige å få bygge kollektivet etter at dei reiv ei gammal blokk frå 2010.

Sigve lagar felles frukost til heile storfamilien - dette er ein tradisjon dei har i klyngetunet. Her har dei funne nettt det dei var på jakt etter då dei flytta frå storbyen. – Kajakken rett utfor døra, gode naboar som er til hjelp for kvarandre i ein hektisk kvardag, og ikkje minst er ein viktig del av det sosiale nettverket at det også er plass til besteforeldra. Dei er ein viktige for ungane når dei kjem heim frå skulen.

Brått blir frukosten avbroten av tryggleiksalarmen til Helena Maria, ho er demens og no har ho gått utanfor klyngetunet og må difor hentast av gode naboar i tunet.

Kornelia er utdanna lege og har starta overvektterapi tilbod i Sunnfjord. Sunnfjord er spesielt interessant med korte avstandar, stor internasjonal flyplass med høg miljøprofil og godt turterreng. Ho er opptatt av å lære brukarane å sette pris på å bruke naturen.

Sigve driv eit spennande reiselivstilbod med spesielt fokus på dykking. Etter at gamle Førde vart lagt under vatn grunna havnivåstigning, er dette blitt ein turistattraksjon og eit eldorado for dykkarar frå heile verda.

Ei gruppe med Hjørdis Vik som sekretær

Sosiale møtestader både fysisk og på nett

Turnuslege Trine jobbar ved Førde Sentralsjukehus. Sambuaren Ola har master i Kybernetikk frå NTNU. Han har lyst å skape sin eigen arbeidsplass og har fleire idéar til kva dette kan vere.

Sunnfjord kommune arrangerer velkomstmiddag. Her fekk Ola kontakt med Frode, som jobbar i Sunnfjord Næringsutvikling. Han fekk informasjon om Gründersenteret der det yrar av liv og skaparglede for tida. Gründersenteret ligg sentralt og synleg plassert midt i Førde sentrum – på bakkeplan i det nye rådhuset. Frode informerte også Ola om Kunnskapsparken og Innovasjon Norge i fylket og sa at alle desse aktørane kan treffast på Gründersenteret.

Veka etter tek Ola turen til Gründersenteret i Sunnfjord. Her blir han møtt med stor interesse og nysgjerrighet og opplever å bli løfta fram. Tenk at dei vurderer han som gründer som så viktig og spennande! Med utgangspunkt i Gründersenteret og kontaktar han får der, finn Ola fleire spennande samarbeidspartnarar for idéen sin allereie den første månaden.

Helgane bruker Trine og Ola på flotte skiturar i nærområdet. Både kommunen og ulike lag og organisasjonar har opne Facebookgrupper slik at det er lett å vere med på nye turar i området, sjølv om ein ikkje kjenner så mange.

Etter velkomstmiddagen i regi av kommunen har nokre av dei som var med, faste avtaler om laurdagsgraut på Kunstmuseet. Dette prioriterer Trine og Ola høgt, dette er også ein arena å utvide nettverket ytterlegare.

Sunnfjord kommune har også utvikla ein APP der Sunnfjordborgarar kan legge ut ulike aktivitetar som er opne for alle, dette gjer det enkelt å vere nyttilflytta i Sunnfjordbyen. Det sosiale nettverket som er så viktig for trivselen, blir dermed lettare å få innpass i. For Ola har dette dessutan vore viktig for å finne samarbeidspartar og testkundar til det nye forretningskonseptet sitt.

Hjördis Vik <2>

Ein gylden draum

Familien har nettopp starta dagen, det er ein stille og herleg. Alt vaknar til liv, sola skin, frisk luft – herleg! Huset er i ferd med å vakne til liv, jobb, skule og barnehage kallar. Men først litt frukost. Omelett med egg og grasløk frå hagen, kunne det bli meir kortreist?

Familien har no budd ett år i den nye Sunnfjordbyen. Dei flytta hit fordi dei kunne kombinere jobb og gode butilhøve. Nærheit til «alt». Innanfor ein kort radius har dei arbeidsplassane sine, skule, barnehage, og det mest nødvendige av butikkar og fritidsaktivitetar. Kort veg frå urbane kvalitetar i sentrum, til rein fin natur utan forureining. Naturen er lett tilgjengeleg, for alle typar menneske. Her er gode skogsveggar og fine turområder som er lette å ta seg fram på. Like raskt kan ein nyte det beste restaurantlivet og andre urbane kvalitetar som byen har å by på. Lokal kortreist mat i verdsklasse er vi godt kjent for. Her er fisk frå fjorden, vilt frå skogen, og husdyr frå gardar i nærleiken. Rein mat, fri for forureining og giftstoff, og ikkje minst veldig god smak av. Råvarer frå område her er verkeleg ettertrakta, og i verdsklasse.

Her kan vi verkeleg leve livet, i staden or å vente på å komme i gang. Ingen bilkø til jobb, ikkje nødvendig å køyre borna på forskjellige aktivitetar heile ettermiddagen. Godt kollektivtilbod og gode sykkelveggar, gjer det lett for borna å ta seg til og frå aktivitetar sjølv. Den nye Sunnfjordbyen var ein genistrek når det gjaldt å kombinere praktisk infrastruktur og plasse-ring av alle funksjonar og tilbod som ein treng dagleg – kombinert med det gode liv.

Ukjent gruppe

SUNNFJORDBYEN – 2054

En framtidsfortelling i fem kapitler (!) er levert av Rakel Apneseth og Anette Sollid. Fortellingen er illustrert og tekstmessig dramatisert på enestående vis. Et utklipp av fortellingen her vil på ingen måte yte den rettferdighet. Den må stå på egne bein. Det gjør den best ved å oversendes SiS og Førde kommune som oppdragsgiver i sin helhet, og den kan sendes som eget vedlegg til denne rapporten.