

”NÅR GUTTA LAGER BUTIKK”

Innovasjon, entreprenørskap og utviklingsprosesser i et aktør-nettverk
perspektiv – case studium

Av
Karin Hovde
Annbjørg Skjerve

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København/
Danmarks Pædagogiske Universitet for graden
Master of Knowledge Management
(Master i Kunnskapsledelse)
2009



FULLMAKTSERKLÆRING – MASTERAVHANDLING

Sett ett kryss:

- Vi ønsker at vår avhandling skal være allment tilgjengelig
- Min avhandling må bare lånes ut etter samtykke i hvert enkelt tilfelle
- Min avhandling inneholder taushetsbelagte opplysninger og er derfor ikke tilgjengelig for andre

Dato: _____

Navn: _____

Innhold

1	Forord	4
2	Sammendrag	5
2.1	Norsk utgave	5
2.2	English abstract	7
3	Innledning – hvor er vi på vei?	9
3.1	Begynnelsen	9
3.2	Vår case ELKAS i et relasjonelt perspektiv	10
3.3	Innovasjon Norge som eksempel på en modernistisk tilnærming	11
3.4	Spørsmål og metode	12
4	Om vår case ELKAS	16
4.1	Installasjons- og automasjonsavdelingen	16
4.2	Skips og offshoreavdelingen	16
4.3	Tavle- og Ex-verkstedet	17
4.4	ELKAS Varme	17
4.5	Støtteavdelingene	17
4.6	Omsetning og arbeidsmiljø	17
5	Om å forstå innovasjon, entreprenørskap og utvikling av organisasjoner	18
5.1	Noen ordforklaringer	18
5.2	Ulike perspektiv på entreprenørskaps- og utviklingsprosesser	22
6	Metode – hvordan kommer vi fram?	41
6.1	Aksjonsforskning	42
6.2	Casestudium	43
6.3	Vårt forskningsdesign	43
6.4	Aktørnettverksteori og konsekvenser for forskning på ELKAS	45
6.5	Utfordringer	48
6.6	Å skrive sammen	50
7	Empiri og analyse – veibeskrivelse	51
7.1	Introduksjon	51
7.2	Fra start	52
7.3	Fra produksjonsstart og fram til i dag	60
7.4	Kunnskap ANT og et relasjonelt perspektiv gir oss om utvikling i organisasjoner	86
8	Veien videre – betraktninger	115
8.1	Til ELKAS	115
8.2	Til Innovasjon Norge	116
8.3	Til Akademia	117
	Tabeller / Figurer	118
9	Litteratur	119

1 Forord

Tema i denne oppgaven er ulike teorier og perspektiver på innovasjon, entreprenørskap og utvikling i organisasjoner.

Det å skrive en masteroppgave er en krevende og spennende prosess. Uten hjelp og støtte fra mange rundt oss hadde dette ikke vært mulig å gjennomføre. Nå når oppgaven er ferdig er det derfor mange som fortjener en stor takk.

Først og fremst vil vi takke vår veileder Kåre Lines, som kom med faglige bidrag, nyttige råd og raske tilbakemeldinger underveis. Videre fortjener både eiere og ledere i ELKAS en takk for at de stilte seg selv og bedriften til rådighet for oss. Uten en slik åpenhet og raushet til å dele hadde det vært vanskelig å skrive denne oppgaven.

Vi må rette en stor takk til hverandre:

- Annbjørg for sterkt pådriverarbeid og evne til å holde fokus på framdrift og saklighet
- Karin for stor teoretisk kunnskap, kreativitet og tilgang til ELKAS

Vi vil også rette en stor takk til våre nærmeste som har holdt ut med oss i denne perioden.

Venner – nå vender vi tilbake!

Takk til Lindis, Karin og Justine for fantastisk korrekturlesing og gode innspill☺

Stod og Stord, 28.august 2009

Karin Hovde og Annbjørg Skjerve

2 Sammendrag

2.1 Norsk utgave

Tema for denne forskningsoppgaven er innovasjon, entreprenørskap og utvikling i organisasjoner. Ved hjelp av et casestudium har vi analysert entreprenørskapsprosessen i ELKAS. Analysen er basert på et relasjonelt perspektiv hvor vi har benyttet Aktør-nettverk teori (ANT) som analyseverktøy, og kontrastert dette i forhold til særtrekk fra en modernistisk tilnærming. I analysen har vi tatt utgangspunkt i teorier om entreprenørskap, innovasjon og endringsprosesser. Vi beskriver oversettelsen av en ide til praksis og viser hvordan både menneskelige og ikke-menneskelige aktører gjensidig påvirker prosessen og er med på å gjøre virksomheten stabil og varig. Hvem eller hva som får mulighet til å påvirke er en effekt av hvordan virksomheten er konstruert (Lines 2004:234).

Ved å bruke ANT som analyseverktøy utvikler vi kunnskap om en virksomhet ved å ta utgangspunkt i praksis uten forhåndsdefinerte kategorier. Dette har avdekket prosesser som foregår. Utvikling og stabilisering av historier, makt og kunnskap er de sentrale prosessene i ELKAS, og disse henger sammen, går inn i - og påvirker hverandre. Utforsking av disse prosessene har vist oss en dynamikk som vi mener finnes i alle virksomheter. Utvikling pågår hele tiden, men innenfor relasjoner som er stabiliserte. Noe må være fast for at noe skal kunne flyte. En modernistisk tilnærming vil være å forsøke å finne et forholdstall som kan anbefales mellom flyt og stabilitet. Vi har vist at dette må vurderes ut fra inspirasjon, improvisasjon og skjønn fordi dette skjer i så komplekse sammenhenger at en oppskrift verken er mulig, eller hensiktsmessig (Borum 1997:21). Både mennesker, virksomheter og bransjer er ulike, noen trenger mye stabilitet mens andre trenger flyt. Virksomheter er mer eller mindre stabile og flytende og dette vil variere over tid.

ANT har hjulpet oss til å dekonstruere en organisasjon slik vi forstår den i et modernistisk perspektiv. Dette har avdekket handling og synliggjort mennesker og ikke-mennesker i samspill. Vi har sett at menneskene og teknologi både påvirker og påvirkes av den sammenhengen de opptrer i. Analysen gir nye innfallsvinkler og forståelser av den praktiske betydningen av den prosessuelle tilnærmingen. Samtidig har den også tydeliggjort betydningen av den modernistiske tilnærmingen og hvilken makt denne har over vår forståelse av organisasjoner.

Det er samhandlingen og alliansebyggingen mellom mennesker og teknologi som er forutsetningen for stabilitet og endring. Med utgangspunkt i erfaringene fra det private næringsliv ser vi at selv om virksomheten har fokus på planlegging, visjoner, rutiner og kontroll, så er det menneskenes vilje, interesser og drømmer som er den største drivkraften for utvikling.

2.2 English abstract

The subject of this dissertation is innovation, entrepreneurship and development processes in organisations. We have analysed the entrepreneurship process in ELKAS based on a case study method. The analysis is based on a relational perspective, where we have applied Actor-network theory as tool of analysis, then contrasted this to the characteristics of a modernistic approach. The theoretical foundation is based on the fields of innovation, entrepreneurship and change management. The thesis describes the journey from idea formation to implementation and realisation, showing both how human and non-human actors mutually influence the process and contribute to stabilise the enterprise and eventually make it stable and lasting. Who or what influences the process has an impact on how the enterprise develops (Lines 2004:234).

By using Actor-network theory as a tool of analysis we develop knowledge of an enterprise by employing the practice perspective without predefined categories. This has uncovered the running processes. Development and stabilisation of histories, power and knowledge are the main processes in ELKAS, these are interconnected and influence each other. Exploration of the processes reveals a dynamic that exists in all enterprises. Namely, development is ongoing all the time, but within the frame of stable relations. In other words, some things need to be stable in order to make other things flow. A modernistic perspective will try to find the proportions between flow and stability that can be recommended. We have shown that these considerations have to be based on inspiration, improvisation and assessment, because these happen in so complex contexts that a recipe is neither possible, nor adequate (Borum 1997:21). Humans, enterprises and branches differ, some need stability while other need flow. Enterprises are more or less stable or fluid and this will vary over time.

Actor-network theory has helped us de-construct an organisation based on our understanding from a modernistic perspective. It has uncovered actions and rendered visible human and non-human in interaction. We have seen that both humans and technology influence each other and get influenced by the context they act in. Our analysis provides new angles giving understanding of the practical significance of the procedural approach. Furthermore it has clarified the importance of the power it has on our understanding of organisations.

Interaction and alliance between humans and technology is the prerequisite for both stability and change. Based on our experiences from the business world, we see that even though enterprises have their focus on planning, visions, routines and control, it is still human will, interests and dreams which are the driving force behind development.

3 Innledning – hvor er vi på vei?

Vi har valgt å skrive om innovasjon, entreprenørskap og utvikling i organisasjoner som forskningsoppgave i Masterstudiet i Kunnskapsledelse ved Handelshøjskolen i København.

Innledningsvis vil vi presentere bakgrunnen for hvorfor vi har valgt dette som tema og formålet med forskningsoppgaven. Vi vil presentere vår case som vi har gitt det fiktive navnet ELKAS, våre forskningsspørsmål, og vår metode for å analysere disse.

3.1 Begynnelsen

Det begynte med at en representant fra Innovasjon Norge kom på en studiesamling for masterstudiet i kunnskapsledelse og holdt et foredrag om betydningen av innovasjon og utvikling av bedrifter i distrikts Norge. Han fortalte om Petter Smart'er som angriper markedet og går gjennom tøffe tak, lange arbeidsdager og blodbad for å starte og drive business. Etter presentasjonen var flere studenter ganske forbauset over det vi hadde hørt, og enkelte var rett og slett opprørte. Er det slik kreativitet og tiltakslust blir møtt? Hva med all teorien vi hadde lest, og diskusjonene vi hadde hatt om betydningen av prosesser og relasjoner? Her ble entreprenørskap presentert som ekstremsport for krigslystne menn. Vi har selv vært med å starte og utvikle organisasjoner, og jobber ofte i utviklingsprosjekter. I tillegg har vi hatt styreverv innen det offentlige virkemiddelapparat som skal styrke og støtte utviklingen av ny og etablert næringsvirksomhet, og har derfor god kjennskap til arbeidsmetoder som benyttes til å vurdere nyetableringer. Tanker vi hadde hatt om dette ble vekket og vi begynte å diskutere sammen.

Vi ser at det er en bred offentlig enighet om at det er viktig å legge til rette for at flere etablerer egne bedrifter, men at metodene som brukes for å tilrettelegge avhenger av hvilket grunnleggende syn en har på mennesker og organisasjoner. Det eksisterer ulike oppfatninger om hva innovasjon, entreprenørskap og utvikling handler om (Spilling 2006:15). Det offentlige virkemiddelapparatets forståelse står sterkt med sitt regelverk og sine oppskrifter. Disse er forankret i bestemte teorier om hvordan en bedrift skal utvikles og hva som skal til for å lykkes. Dette er perspektiver som inngår i en modernistisk tradisjon hvor organisasjoner blir sett på som ting, en enhet med en grense rundt (Hernes 2005: 331). Det søkes etter metoder for å forutsi utvikling og å finne de gode oppskriftene for å skape optimale forhold i organisasjonen. Optimale forhold i organisasjonen gjør at den kan respondere på en

hensiktsmessig måte overfor omgivelsene. Saksbehandlere innen det offentlige virkemiddelapparatet må følge et bestemt regelverk for å kunne bidra med støtte til en nyetablering. En gründer som har behov for denne støtten må derfor innrette seg etter dette regelverket for å få tilgang til disse ressursene.

Er det slik at det Offentliges forståelse og regelverk er det eneste brukbare for å skape utvikling og vekst, eller kan det være alternative tilnæringsmåter som kan være med og utvikle nye forståelser og gi større handlings rom i praksis?

3.2 Vår case ELKAS i et relasjonelt perspektiv

Tor Hernes (2005:331) mener at ”et relasjonelt perspektiv har potensial for å ta organisasjonsteorien lenger”. Et slikt perspektiv innebærer å ta utgangspunkt i kompleksiteten i virksomheter og de prosessene som stadig foregår mellom ulike aktører. Vi er blitt inspirert av disse tankene og har valgt å forfølge dem videre. Vi starter med å presentere vår case med utgangspunkt i relasjoner;

ELKAS startet med to arbeidskamerater som ville bli ferdig med et arbeidsoppdrag en kveld i 1999. De var misfornøyd med utviklingen i bedriften de jobbet i, og diskuterte dette som en felles utfordring. De fikk med flere av de andre ansatte som var interessert i å finne en god løsning, og ELKAS ble registrert som forretningsforetak i Brønnøysundregisteret i år 2000. Åtte personer er registrert som eiere, hvorav sju er en del av den daglige driften.

ELKAS har ulike kunder som de 35 ansatte til enhver tid betjener. De leverer varme, installasjons- og elektromateriell og elektrokomponenter til hus, hjem, industri, skip og offshorevirksomhet. De setter sammen styringssystemer for hel- og halvautomatiske industriprosesser som designes og spesialtilpasses i samarbeid med kunden. Et godt utstyrt verksted gjør det mulig for dem å tilpasse utstyr, reparere, bygge om og sette sammen løsninger for elektriske installasjoner.

Avhengig av oppdragets art kombineres ulike fagkompetanser som elektroinstallatører, elektrikere, automasjonsingeniører, interiørarkitekter og tavlebyggere for å tilfredsstille kundenes krav. Gjennom dette utvikles bred fagkunnskap blant de ansatte. Det er fagkunnskap kombinert med det materiellet de selger som er ELKAS sitt fortrinn framfor andre virksomheter de kan sammenligne seg med.

Vår case ELKAS er på mange måter en utradisjonell bedrift hvor eierne er mer opptatt av å ha det gøy på jobben og å utvikle et godt arbeidsmiljø enn å kontrollere sine ansatte. De har ikke etablert forretningsplaner, strategier og budsjetter i løpet av de ni år de har eksistert. De har aldri vært i dialog med det offentlige virkemiddelapparat for å få tilgang til offentlig støtte, og de har heller aldri vurdert det. Vi har fått tilgang til å studere ELKAS da en av oss har nær relasjon til en av eierne.

ELKAS er en egnet case for å utforske våre spørsmål, fordi arbeidsformen her ser ut til å skape en kontrast til de oppskrifter som det offentlige virkemiddelapparatet søker å etterleve i sitt innovasjonsarbeid. Denne kontrasten vil vi bruke som en aktiv innfallsvinkel for å skape en diskusjon som skal hjelpe oss i å tydeliggjøre forskjeller, likheter og praktiske konsekvenser, men også til å utforske gråsoner mellom et modernistisk og et relasjonelt perspektiv.

3.3 Innovasjon Norge som eksempel på en modernistisk tilnærming

I denne framstillingen vil vi bruke Innovasjon Norge som representant for det offentlige virkemiddelapparat og en modernistisk tilnærming. Vår hensikt er ikke å analysere deres metoder, men å bruke særtrekk fra deres praksis til å kontrastere det relasjonelle perspektivet og praksisen i ELKAS. Slik får vi muligheten til å sammenligne.

Innovasjon Norge er aktuelle å bruke som eksempel fordi de har et spesielt ansvar ovenfor nyetableringer og innovasjonsprosesser for små og mellomstore bedrifter.

”Høy omstillings- og innovasjonsevne er et sentralt konkurransefortrinn om norsk næringsliv skal være internasjonalt konkurransedyktig” er Innovasjon Norges visjon. Strategien deres er at ”Innovasjon Norge skal tilby kompetanse, nettverk og kapital der det effektivt kan skape gode resultater” (Innovasjon Norge 2009). For å lykkes med denne strategien er det etablert en felles forretningsprosess med definerte roller, ansvar og metoder som alle ansatte skal følge.

3.4 Spørsmål og metode

Vårt utgangspunkt for analysen av entreprenørskapsprosessen i ELKAS er relasjoner og hvordan disse påvirker hverandre underveis i prosessen. Vi vil vise at en analyse basert på relasjonelle forhold avdekker andre forhold ved virksomheten enn det en modernistisk analyse vil avdekke. Ut fra en relasjonell tenkning er utgangspunktet for ELKAS ikke bare de sju eierne som startet bedriften, men også deres familie, venner, nettverk samt andre elementer som produksjonslokaler i og rundt byen på oppstartstidspunktet, ulike offentlige krav og behov for tekniske løsninger. Alt dette virker inn i entreprenørskapsprosessen. Vårt fokus blir dermed dreid fra ELKAS som et sted hvor varer og tjenester produseres ved hjelp av teknologi, kompetanse osv, til å se på den organiserte virksomheten som *forbindelser eller relasjoner som danner et nettverk* (Callon og Latour 1981:284). Dette nettverket skal tjene ulike interesser:

- Hva er grunnlaget for dette nettverket?
- Hvilke aktører virker inn?
- Hva holder nettverket sammen?

Eiere, ledere og ansatte i ELKAS har stilt villig opp med informasjon, og vi ønsker å gi en tilbakemelding til eierne om hva vi har observert gjennom analysen. Formålet med forskningsoppgaven blir derfor å:

- Tydeliggjøre hva bruk av relasjoner og prosesser som analyseperspektiv på utvikling av en bedrift betyr i praksis.
- Bidra til at eierne av ELKAS og vi som forskere kan lære av denne forskningsprosessen.
- Gjennomføre en robust undersøkelse som er valid og generaliserbar også til andre virksomheter.

Vi tar i bruk teorier om innovasjon, entreprenørskap og utviklingsprosesser for å etablere et begrepsapparat i vår analyse av etableringsprosessen i ELKAS. Gjennom dette plasserer vi også vår case innenfor dette kunnskapsfeltet. Det videre valget av analyseperspektiv har

sammenheng med hensikten med analysen og vår forståelse av hva en organisasjon er og hvordan den skapes.

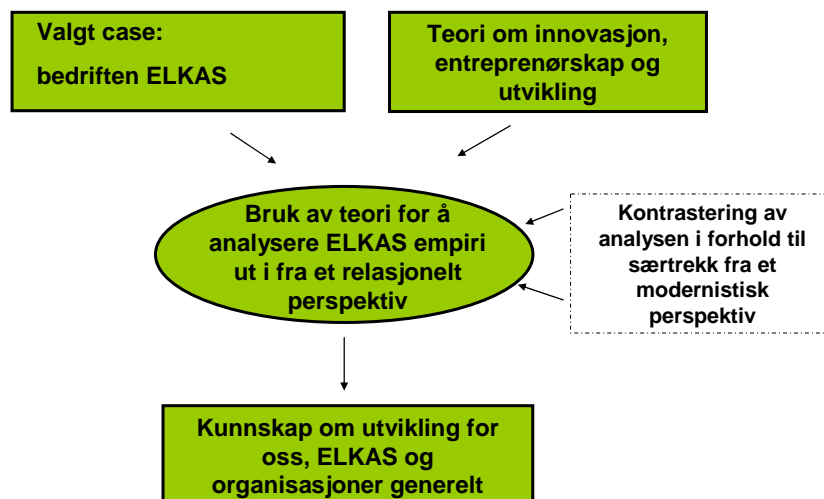
Oppgaven er et casestudium hvor empirien er basert på både individuelle intervju og gruppeintervju, i tillegg til dokumentanalyse.

Vi har formulert følgende forskningsspørsmål:

- 1 Hvordan har entreprenørskapsprosessen i ELKAS foregått?
- 2 Hvilke aktører har vært sentrale i denne prosessen og hvordan har aktørene påvirket utviklingen.
- 3 Hvilken kunnskap vil et relasjonelt perspektiv gi oss om utvikling i ELKAS og organisasjoner generelt?

Til å belyse spørsmål tre vil vi bruke den innsikt spørsmål ett og to gir oss.

Oppbyggingen av oppgaven kan illustreres slik:



Figur 1: Oppgavestruktur

Figur 1 viser strukturen i forskningsoppgaven vår. Vi tar utgangspunkt i det eksisterende begrepsapparat og teorier om innovasjon og entreprenørskap. Dette bruker vi i praksisfeltet ELKAS som er vår case. Vi velger et relasjonelt analyseperspektiv og kobler teori og praksis

sammen i analysen. Her kontrasteres det relasjonelle perspektivet med særtrekk fra et modernistisk perspektiv. Dette tydeliggjør og skaper diskusjoner som gir ny kunnskap. Denne kunnskapen kan føres tilbake og videreutvikle praksis og teori i ELKAS og kan også være relevant for andre virksomheter.

I utgangspunktet var vi inspirerte av den relasjonelle tilnærmingen til organisasjoner og stilte spørsmål om hvordan det kan brukes aktivt til å utvikle og forstå bedrifter. Vi vil presentere ulike relasjonelle tilnærminger, men vil hovedsakelig bruke aktør – nettverksteori som i første rekke er utviklet av to franske STS-forskere ved Centre de sociologie de l'innovation i Paris, Michel Callon og Bruno Latour, samt av den britiske sosiologen John Law (Wikipedia 2009). Aktør –nettverksteori (ANT) vil bli brukt til å beskrive utviklingen av ELKAS.

Avslutningsvis vil vi se nærmere på hvilken kunnskap bruk av dette analyseperspektivet gir oss. Helt til slutt gir vi noen råd på veien videre for ELKAS, Innovasjon Norge og Akademia.

Det første forskningsspørsmålet skal gi oss svar på hvordan entreprenørskapsprosessen i ELKAS har foregått. For å besvare dette deler vi dette inn i to faser:

- Fra den første samtalen om å starte egen virksomhet og fram til produksjonen i ELKAS startet
- Fra start produksjon og fram til der de er nå

Vi beskriver de to fasene i entreprenørskapsprosessen og identifiserer de viktigste hendelsene og hvordan de ulike aktørene har påvirket hverandre.

Det andre forskningsspørsmålet er analysen av entreprenørskapsprosessen hvor vi identifiserer hvilke aktører som har vært sentrale i begge fasene, ref spørsmål 1. Dette er både menneskelige og ikke-menneskelige aktører, og noen skriver seg ut av prosessen mens andre skriver seg inn underveis. Videre beskriver vi hvordan disse har påvirket entreprenørskapsprosessen i ELKAS.

Det tredje forskningsspørsmålet skal diskutere hvilken kunnskap et relasjonelt perspektiv vil gi oss om utviklingen i ELKAS og organisasjoner generelt.

Ved å bruke ANT for å besvare disse spørsmålene får vi fram en historie som synliggjør integreringsprosessene fra den første samtalen, gjennom oppstart og fram til i dag. Vi vil også kontrastere ANT analysen med særtrekk fra en modernistisk tilnærming og sammenligne disse.

I neste kapittel vil vi presentere ELKAS med utgangspunkt i deres egen nettpresentasjon av hva virksomheten tilbyr, hva de driver med, hvordan de er organisert og hvilke resultater de har oppnådd så langt.

4 Om vår case ELKAS

På bedriftens nettsider presenterer ELKAS seg ved hjelp av et modernistisk begrepsapparat som er utviklet til å beskrive organisasjoner. Her vises det til kunder i marked, interne leveranser, avdelinger og strukturer. Innledningsvis presenterte vi ELKAS ved hjelp av en relasjonell tilnærming, her så vi at disse begrepene var lite framtreddende. Når vi også velger å presentere ELKAS ved hjelp av et modernistisk begrepsapparat er dette en del av den kontrasteringen vi vil bruke for å få fram hvilke nye forståelser det relasjonelle perspektivet gir.

ELKAS er en leverandør av installasjonsmateriell og elektrokomponenter til hus, hjem, industri, skip og offshorevirksomhet. I tillegg til å selge elektrisk materiell setter de også sammen styringssystemer for hel- og halvautomatiske industriprosesser. Til sammen er det pr i dag 35 ansatte. Virksomheten er fordelt på fire produktavdelinger; Installasjons- og automasjonsavdelingen, Skips- og offshoreavdelingen, Tavle og ex-verksted og ELKAS varme. I tillegg finnes støttefunksjoner som lager-, transport- og administrasjonsenhet.

4.1 Installasjons- og automasjonsavdelingen

Installasjons- og automasjonsavdelingen selger elektriske komponenter, gir assistanse ved driftsfeil i prosesser og utfører totalprosjekter hvor de både konstruerer, leder bygging og setter i drift komplette automasjonsløsninger, dvs løsninger for å mekanisere og automatisere arbeidsoperasjoner. Avdelingen komponerer også smarthusløsninger og selger belysning til bolig og næring gjennom installatørkunder. Kundene er både elektroinstallatører og industri i inn- og utland. Avdelingen har åtte ansatte hvorav de fleste er automasjons- eller elektroingeniører og elektrikere, i tillegg har de også en interiørarkitekt.

4.2 Skips og offshoreavdelingen

Skips og offshoreavdelingen jobber i hovedsak med salg av komponenter, prosjekter og byggejobber til skips og offshoreindustrien. Hovedkunden er boreselskaper som trenger utstyr og assistanse til drift og vedlikehold. Dette skjer gjennom rammeavtaler og vanlig salg. Avdelingen skaffer varer og har også et eget tilpasset lager. Når borerigger etc ligger ved land tilbyr avdelingen serviceoppdrag og "framskutt lager" dvs at de kommer med en container med utstyr der riggen befinner seg.

Avdelingen jobber tett med verkstedet for å tilpasse utstyr, reparere, bygge om og sette sammen løsninger for elektriske installasjoner.

4.3 Tavle- og Ex-verkstedet

Tavle- og Ex-verkstedet betjener både installasjons- og automasjonsavdelingen, og skips og offshore avdelingen. Her konstrueres og bygges alt fra enkle koblingsbokser til store automasjonstavler og hovedtavler for næringsbygg. Avdelingen utfører også innbygging av elektrisk utstyr som skal brukes i områder hvor det er eksplosjonsfare. Flere av de ansatte har fagbrev i tavlebygging og elektrofag, og verkstedet er godkjent lærlingplass.

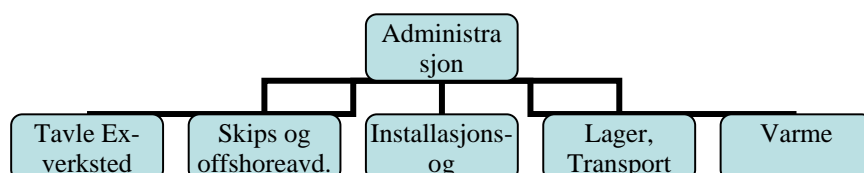
4.4 ELKAS Varme

ELKAS Varme importerer og forhandler varmeprodukter for bolig og næring. Dette er varmepumper, systemer for oppsamling av solvarme og systemer for vannbåren varme. Avdelingen betjener ikke privatkunder, men er grossist for installasjonsbedrifter.

4.5 Støtteavdelingene

Lager, transport og administrasjon er egne avdelinger som bidrar til at de fire produksjonsavdelingene kan fokusere på sin kjernevirksomhet.

Linjeorganisasjonen ELKAS illustreres slik:



Figur 2: Organisasjonskart for ELKAS

4.6 Omsetning og arbeidsmiljø

Omsetningen har vært jevnt stigende og bedriften ble kåret til gassellebedrift i 2006, det vil si at den i fire år har levert godkjent regnskap, minst doblet omsetningen, hatt positivt samlet driftsresultat, unngått negativ vekst og vært aksjeselskap. ELKAS presenteres som en ekspansiv bedrift hvor det sosiale tillegges stor vekt.

5 Om å forstå innovasjon, entreprenørskap og utvikling av organisasjoner

Vårt tema er etablerings-, innovasjon og utviklingsprosessen til ELKAS. Vi finner det derfor hensiktsmessig å gå inn i de sentrale begrepene entreprenørskap, innovasjon og etablering. I dagligtale går disse begrepene om hverandre uten etablerte definisjoner. Når vi skal diskutere dette mer systematisk, ønsker vi å kunne bruke et begrepsapparat som ligger innenfor det etablerte kunnskapsfeltet hvor det finnes mye forskning. For at vi skal kunne føre en diskusjon er det viktig å definere vår case i forhold til disse etablerte definisjonene.

5.1 Noen ordforklaringer

Joseph Schumpeter har vært den mest banebrytende med hensyn til å utvikle teori som behandler entreprenørskap og den rolle det spiller for økonomisk utvikling. Her vil vi klargjøre de viktigste begrepene slik disse er presentert hos Kjell Åge Gotvassli (2007) og Olav R. Spilling (2006).

Etablerer og entreprenørskap

En *etablerer* er en person som starter en bedrift, dette brukes som en samlebetegnelse på alle som starter næring.

Entreprenørskap er i følge Schumpeters definisjon å organisere ny forretningsmessig virksomhet. Det vil si selve prosessen fra ideen oppstår til virksomheten eller entreprisen er i gang (Gotvassli 2007:157). Det handler om å skape utvikling i næringslivet gjennom å kombinere kjente ressurser på nye måter. Kombinasjonene kan være flere:

- introduksjon av et nytt produkt eller nye kvaliteter av et produkt
- introduksjon av en ny produksjonsmetode
- å gå inn i et nytt marked
- utnytte en ny type råvare eller et halvfabrikat
- organisere en næring på en ny måte

Entreprenørskap er selve det å skape nye kombinasjoner, uavhengig av hvilke organisatoriske rammer det skjer innenfor. Utvikling av ny forretningsmessig virksomhet kan foregå både utenfor og innenfor definerte organisasjoner. Det kan gjennomføres både av personer eller ikke- personer som for eksempel en etablert bedrift (Spilling 2006:33).

Entreprenøren er den eller de personene eller aktørene som organiserer den nye virksomheten. Å være entreprenør er en rolle som innebærer bestemte handlinger og aktiviteter knyttet til det å organisere ressurser og utvikle forretningsmessig virksomhet. Flere som går sammen om dette kalles et entreprenørielt team eller partnerskap. Schumpeter gjorde et skille mellom uavhengige entreprenører som starter det nye foretaket, og avhengige entreprenører som er knyttet til et bestående foretak. Disse skaper nye kombinasjoner med utgangspunkt i ressurser i det bestående foretaket (Spilling 2006:32). Dette er tilfellet for ELKAS, som har skapt nye kombinasjoner med utgangspunkt i ressurser i den ”gamle bedriften”.

Schumpeter trakk også et skille mellom entreprenørskap og ledelse, eierskap og det å være oppfinner. Entreprenøren skaper noe nytt, imens lederen administrerer noe etablert. Det å eie en ny bedrift er noe annet enn det å organisere den, selv om disse funksjonene ofte innehas av samme person i mindre bedrifter. Oppfinneren utvikler det nye, mens entreprenøren setter et forretningsmessig prosjekt ut i livet (ibid 2006:33).

ELKAS er en videreføring av et tidligere forretningskonsept. Her jobbet alle som nå er eiere. Den ”gamle” bedriften var aktuell for oppkjøp og de ansatte fryktet for arbeidsplassene sine. De mente også at den forretningsideen de jobbet etter var god og så et potensial i å utvikle dette videre. I følge Spillings kategorisering kan ELKAS defineres som en imitativ etablering, og ligger ikke innenfor det Schumpeter definerer som entreprenørskap. Det representerer ikke noe nytt produkt, produksjonsmetode, eller bruk av en ny råvare. Markedet er det samme og organiseringen av næringen består.

Det finnes også andre definisjoner av hva entreprenørskap er. Spilling refererer til Per Davidsson som betegner det som introduksjon av ny økonomisk ”aktivitet som fører til endringer i markedet”(ibid 2006:37). Enhver ny aktør vil påvirke markedet i større eller mindre grad, og vi kan konkludere med at ELKAS er et eksempel på entreprenørskap. Selv om de startet foretaket som en videreføring og bygde på en allerede eksisterende foretningssidé, gjorde de det på eget initiativ, uten noen direkte støtte fra den ”gamle” bedriften. Dermed kan vi også definere dem som uavhengige entreprenører.

Innovasjon

Innovasjon handler om å fornye eller operasjonalisere ideer og få dem til å virke i praksis. Ideene må representere noe nytt eller oppfattes som en nyhet, men begrepet benyttes også om prosessen for å skape et nytt produkt, en ny ide og en ny praksis. Skillet mellom entreprenørskap og innovasjon består i det forretningsmessige (Gotvassli 2007:157, Spilling 2006:33-34).

Mens Schumpeter presiserer et krav om at en innovasjon skal være noe nytt, utvider Gerald Zaltmann et.al denne forståelsen og presiserer at ”innovasjon kan forstås som enhver idé, praksis eller materiell størrelse som oppfattes som ny for den som tar det i bruk” (gjengitt hos Gotvassli 2007:157).

Å utvikle en egen organisasjon er for eierne av ELKAS noe nytt. Selv om de tar utgangspunkt i en eksisterende bedrift kan dette aldri bli en ren imitasjon eller blåkopi. Vårt utgangspunkt er at ingen organisasjon følger en oppskrift i sin utvikling, denne må skapes gjennom prosesser som er komplekse og forskjellige for hvert enkelt tilfelle. Slik kan vi si at enhver organisasjon er ulik alle andre, og at utviklingsprosessene også kan betraktes som innovasjoner. Dette gjør også initiativtakerne i ELKAS til entreprenører.

Ulike former for innovasjon

Eric von Hippel hevder at fokuset på innovasjon er endret som en følge av den teknologiske utviklingen og de raske endringene i markedet og deler den inn i to hovedgrupperinger (von Hippel 2005:3):

- **Den forbrukersentrerte innovasjonen** hvor forbrukeren kjøper ferdig utviklede produkter eller tjenester. I en slik modell er brukerens rolle begrenset til å være den som har et behov som må dekkes. Dette behovet er dokumentert gjennom produsentens markedsundersøkelse. Dette tilsvarer en modernistisk tilnærming til innovasjon hvor produktene for eksempel er beskyttet av patenter, kopirettigheter, for å unngå kopiering fra konkurrenter.
- **Den brukersentrerte innovasjonen** hvor brukeren selv tar en aktiv rolle for å utvikle teknologi eller arbeidsmetoder til eget bruk. Et eksempel på dette er at ELKAS utviklet et datasystem for å sikre at alle kostnader påløpt i verkstedet blir knyttet til riktig kunde og fakturert.

Von Hippel (2005) hevder at 80% av de viktigste vitenskapelige utstyrsinnovasjoner er brukerutviklet. Brukere av produkter eller tjenester er i økende grad i stand til å utvikle nytt på egen hånd, enten for å ivareta sine egne eller sine kunders behov. Det vil si at de definerer egne behov og utvikler løsninger/produkter for å dekke dette. Produktet blir brukt av de som har utviklet det, men det gjøres sjelden tilgjengelig for andre som kan ha det samme eller lignende behov. Ved at mange brukere er med og utvikler de produkter eller tjenester de har behov for istedenfor å måtte tilpasse seg de produkter og tjenester som finnes i markedet er innovasjonsprosessene blitt mer demokratisert (von Hippel 2005:22).

Brukeres mulighet til å utvikle nye produkter og tjenester er forbedret radikalt både i forhold til kvalitet og effektivitet. Dette har sammenheng med den teknologiske utviklingen som gjør det mulig å utvikle gode og billige verktøy for innovasjon, løsninger som har lavere krav til kvalifikasjoner og brukserfaringer. Brukerne kan utvikle disse selv eller i samarbeid med en produsent.

Brukerstyrt innovasjon som intern prosess

I følge von Hippel vil brukere som selv utvikler nytt ha mulighet til å få akkurat hva de ønsker og har behov for. Ved å utvikle sin egen innovasjon har brukeren full råderett over både prosessen og resultatet, og har i tillegg eierrettigheter til nyvinningen. Dette gir en større fleksibilitet, men innebærer også at brukeren må bære alle kostnader selv. Ved å innovere selv tar brukeren ingen juridisk risiko for at produktet fungerer i henhold til kravspesifikasjon. ELKAS er i ferd med å utvikle en nettbutikk, dette gjør de ved å tilpasse allerede eksisterende teknologi til sitt behov, dvs noe nytt blir også tilført. Hvis dette nye ikke fungerer har de ikke noen andre å gå til for å klage (von Hippel 2005:20).

Hvis derimot produktet fra en produsent ikke oppnår de forventninger som kravspesifikasjonen stiller, så kan de bli stilt rettslig ansvar for dette. Ansvarsgarantien er derfor en del av kostnadsbildet når produsenten priser sine tjenester/produkter (ibid 2005:50).

Brukerstyrt innovasjon som samarbeid med produsent

Behovet for et nytt produkt/tjeneste som ikke er på markedet må dekkes gjennom å tilføre både tid og økonomiske og faglige ressurser. Et firma med behov for eksempel en prosessmaskin vil være villig til å betale en god del for å få en maskin som tilfredsstillende alle deres ulike krav, og vil ikke være så opptatt av hvordan løsningen er funnet så lenge den

virker. Det er derfor nødvendig å etablere pålitelige relasjoner mellom de ulike behov, villigheten til å betale og utvikling av tjenesten. Alle disse faktorene påvirker resultatet. Dette er et bilde på enkelte kundeforhold som ELKAS har utviklet med sine kunder. Et eksempel er samarbeidet med Aluminium AS hvor Peter har jobbet i en tett relasjon med det tekniske miljøet for å utvikle en produksjonslinje.

Produsenten som spesialiserer seg på kundevalgte løsninger har behov for dyktige og kreative mekaniske ingeniører, et fleksibelt verksted, nødvendig utstyr og flinke maskinoperatører. Dette harmonerer godt med ELKAS sitt verksted og ansatte, som dekker over et svært bredt kompetansespekter og kan være fleksible i forhold til kundenes behov. Dette er interessante aspekter å vurdere i forhold til ELKAS sitt innovasjonsarbeid og vi vil ta det med i den videre analysen.

Som vi har vist er ELKAS en bedrift som bruker sin kunnskap til å hjelpe kundene med å sette sammen kjent elektrisk utstyr i nye kombinasjoner. Dette arbeidet er i høy grad brukersentrert. Studien av etableringen av ELKAS vil være en studie av en entreprenørskaps- og innovasjonsprosess som skaper og utvikler en organisasjon som legger grunnlag for innovasjon. For å belyse hva dette vil innebære, trenger vi et analyseperspektiv på etableringsprosesser.

5.2 Ulike perspektiv på entreprenørskaps- og utviklingsprosesser

Vi har sett at teorier om entreprenørskap og innovasjon tilbyr et begrepsapparat som vi kan definere vår case inn i - eller ut av. Vi har vist at vi kan definere ELKAS både som entreprenører og etablerere, og at prosessen fra ideen om etablering av forretningskonseptet ble lansert til iverksetting av produksjon i ELKAS kan forstås som en innovasjon. Begrepet utvikling er en samlebetegnelse som inneholder både entreprenørskap, innovasjon og endringsprosesser i etablerte virksomheter. Disse begrepene er generelle og egner seg ikke til å analysere det som foregår i disse utviklingsprosessene. Vi har som nevnt bruk for et analyseperspektiv og det finnes ulike tilnærminger som kan være aktuelle. Hvilke av disse perspektivene vi bruker avhenger av hensikten med analysen og vår forståelse av hva en organisasjon er og hvordan den skapes.

Vi definerer oss selv innenfor en konstruktivistisk tradisjon som innebærer en erkjennelse av at ethvert samfunn eller kultur konstruerer sine egne versjoner av virkeligheten som gis status

som kunnskap. Denne kunnskapen skapes gjennom vår forståelse, som igjen er et produkt av vår sosiale og kulturelle bakgrunn og den tiden vi lever i. Denne forståelsen produseres og reproduseres kontinuerlig av mennesker i relasjon til oss selv, teknologi og den konteksten vi opptrer i. Dette innebærer at vi blir formet, men at vi aktivt er med og former. Vi har innflytelse over den verden vi skaper (Dahl Rendtorff 2003:12). En relasjonell tilnærming bygger på disse teoretiske forutsetningene og gjør at det er mest aktuelt å velge dette perspektivet i vår analyse av entreprenørskapsprosessen. Vi trenger også å se på andre perspektiver både for å synliggjøre alternativene, men også for å tydeliggjøre forskjellene for oss selv.

Carol Slappendal 1996) spesifiserer tre ulike analyseperspektiv, individperspektivet, det strukturelle perspektivet og det prosessuelle perspektivet (Slappendal 1996:109). Spilling presenterer en tilsvarende tredeling i sin introduksjon av individperspektivet, strukturperspektivet og nettverksperspektivet (Gotvassli 2007:159). Disse vil bli utdypet nærmere. De prinsipielle forskjellene på disse perspektivene gjør at vi kan dele dem i to ulike grupper som hver har sine særtrekk:

- Det modernistiske perspektiv som tilsvarer individ- og strukturperspektivet.
- Det prosessuelle perspektiv og det relasjonelle perspektiv som går over i hverandre. Vi vil bruke begge begrepene i det videre arbeidet

Vi har valgt å bruke både det modernistiske og det prosessuelle/relasjonelle perspektivene, men med ulik vekt. Ut fra teoretisk ståsted og vurdering av hva vi selv mener vil gi oss ny og spennende kunnskap har vi valgt å bruke det prosessuelle perspektivet for å analysere ELKAS. Dette perspektivet vil vi derfor gå nærmere inn i enn det modernistiske perspektivet. Det modernistiske perspektivet vil være en innfallsvinkel for å kontrastere og skape diskusjon som igjen kan tydeliggjøre konsekvenser, skape nye tanker og gi ny kunnskap. Vi begynner med dette.

5.2.1 Det modernistiske perspektiv

Gareth Morgan (2004) viser hvordan vi kan analysere organisasjoner ved hjelp av ulike metaforer. Med dette mener han at vi kan se på dem som *om* de var skapt som for eksempel en maskin, en hjerne, en organisme eller politiske systemer, ikke at de faktisk er det. Morgan mener at ved å stille oss åpne overfor rammer og begreper som genereres av disse metaforene,

kan vi klare å være sensitive overfor ulike dimensjoner i en situasjon. Dette hjelper oss til å lese organisasjoner på ulike måter og skaper innsikter og handlinger som vi ikke var oppmerksomme på tidligere (Morgan 2004:378).

Et eksempel på en modernistisk tilnærming er hans maskinmetafor. Her snakker vi om organisasjoner som om de var maskiner og forventer at de skal fungere som maskiner, dvs rutinemessig, effektivt, pålitelig og forutsigbart (ibid 2004:25). Et bidrag til denne teorien har Morgan hentet fra Weber og hans definisjon av byråkrati: "Et byråkrati er en organisasjon som legger vekt på presisjon, tempo, klarhet, regularitet, pålitelighet og effektivitet" (gjengitt i Morgan 2004:29). Weber som studerte framveksten av byråkratiet i det moderne samfunnet, hevdet at alt dette kunne oppnås ved at man skilte mellom de enkelte oppgavene, etablerte et overvåkingssystem og utarbeidet detaljerte regler og bestemmelser (Morgan 2004:29). Dette understrekes også av Taylors form for vitenskapelig ledelse hvor han utviklet prinsipper for arbeidsfordeling, standardisering og måling og for å finne det optimale prestasjonsnivå. Et av hovedprinsippene til Taylor var å skille planleggingen og tilretteleggingen av arbeidet fra selve utførelsen. Dette skulle være en effektiv metode for å sikre kontroll over arbeidsplassen og et middel til å skape overskudd (gjengitt i Morgan 2004:37).

Vi ser at maskinperspektivet minner mye om Innovasjon Norges tilnærming, med standardisering, kontroll og måling for å vurdere hvem som skal få støtte og ikke. Her finner vi tilnærminger basert på både den enkelte etablerer og et strukturperspektiv basert på etablerermiljøer. I et individperspektiv er bedriften et resultat av entreprenørens egenskaper, ønsker og valg. Interessen fra omverdenen vil være rettet mot de spesielle individuelle egenskaper og forutsetninger som bør være tilstede for at etableringen skal lykkes. Eksempler på dette er om vedkommende er risikovillig, nytenkende, handlingsorientert, strukturert osv. Metodene for å vurdere dette vil være kartlegging og synliggjøring av entreprenørens planer, budsjetter og strategier. Han eller hun blir tilbudt kurs og stipend for å utvikle virksomheten sin.

I et strukturelt analyseperspektiv vil oppmerksomheten være rettet mot systemet, strukturen eller konteksten som entreprenørskap skjer i. Eksempler på dette er kunnskapsparke, inkubatorer, næringshager, Center of Expertise osv. Schumpeter bruker betegnelsene entreprenørielle og rutiniserte regimer som begrep på disse ulike rammer for entreprenørskap (Spilling 2006:38). Dette innebærer en forståelse for at entreprenørskap skjer under sterk

innflytelse av forhold som teknologi, kunnskap, sosiale forhold, individer og bestående næringsstruktur (Gotvassli 2007:168).

Både det individuelle og strukturelle perspektivet inngår i det vi oppfatter som en modernistisk tradisjon, som er utgangspunktet for Innovasjon Norges arbeidsmetodikk. Det tilstrebes å bruke naturvitenskaplige metoder for å forutsi utvikling og finne riktige måter å skape optimale forhold i organisasjoner. Organisasjoner kan ledes gjennom planlegging, organisering og kontroll. Dette forutsetter en lineær utvikling i definerte steg som kan styres og gjøres godt eller mindre godt. Vi kjenner dette igjen fra strategien til Innovasjon Norge som sier ”Innovasjon Norge skal tilby kompetanse, nettverk og kapital der det effektivt kan skape gode resultater”. For å lykkes med denne strategien har de etablert en felles forretningsprosess med definerte roller, ansvar og metoder som alle ansatte skal følge.

Hernes betegner denne tilnærmingen som korrasjonell og peker på at dette innebærer en tingliggjøring av organisasjoner:

”Tingliggjøring betyr at organisasjoner betraktes som enheter med en grense rundt dem. Innenfor disse grensene antas nokså homogene forhold. Disse antatt homogene forholdene kan relateres til omverdenen, som antas å forme organisasjonenes egenskaper. Tingliggjøringen er et analytisk grep for å håndtere noe som i utgangspunktet er nesten ubegrenset komplekst” (Hernes 2005: 331).

Internt i organisasjonen finner vi medlemmer, kultur, makt og struktur. Eksternt finner vi konkurrenter, regler, markeder og kunder. Disse skal motsvare hverandre men de kan skilles analytisk. Det vil si at de interne strukturene er et resultat av gjenkjennbare forhold i markedet og ideen er å definere spesielle markedsforhold som da må møtes på bestemte måter i bedriften. 80- og 90-talets organisasjonsutviklingsprosesser (OU), som hadde utgangspunkt i organisasjonsanalyser og diagnoser som forlangte en endringsprosess, er et godt eksempel på hvordan de har blitt gjennomført i praksis (Morgan 2004:67-69).

Det søkes etter oppskrifter for hvordan en etableringsprosess skal gjennomføres (Hernes 2005:332). Et eksempel på dette er utarbeidelsen av en forretningsanalyse slik vi kjenner fra Innovasjon Norge. For å vurdere bedriftens strategi, vekstmuligheter og kapitalbehov legges det vekt på økonomiske, sosiale og miljømessige forhold. De underliggende tall, forutsetninger, bransjebetingelser, markedsutsikter etc brukes for å realitetsvurdere forretningskonseptets muligheter. Til grunn ligger en forståelse av hvordan det bør være og at det er viktig å følge de etablerte oppskrifter. Utgangspunktet for vurderingen er dokumenter

som forretningsplan, markedsplan, salgsbudsjett, likviditetsbudsjett, resultatbudsjett og konkurranseanalyse.

Troen på en oppskrift for entreprenørskap finner vi også hos Agnes Bergo (2007) som beskriver hensikten med en forretningsplan: Planen skaper retningslinjer for ledelsen og styret. Den setter milepæler og gir referansepunkter som kan brukes til å måle fremskrittene. En god forretningsplan kan overbevise eiere, ansatte, kunder, leverandører og investorer om at ideen er god og prosjektet interessant, at prosessen framover er logisk og riktig planlagt, og at prognosene bygger på dokumenterbare fakta som kan måles og vurderes i ettertid (Bergo 2007:24).

5.2.2 Det prosessuelle perspektiv

Prosessperspektivet, eller relasjonell tenkning, representerer en motsetning til det modernistiske perspektivet på entreprenørskapsprosesser. Utgangspunktet er kompleksitet framfor struktur og forutsigbarhet. Hovedfokuset rettes mot selve prosessen og den komplekse og paradoksale sammenhengen mellom handling/aktør og struktur (Slappendal 1996:119). En bedrift er ikke etablert og organisert en gang for alle, den skapes kontinuerlig. Karl E. Weick påpekte også at den er heller ikke en ting, men noe vi gjør; et verb (gjengitt hos Hernes 2005:335). Denne prosesstilnærmingen omfatter en analyse av individene, de ulike nettverk, og den prosessuelle samhandlingen mellom disse. Dette bringer menneskene som frie og handlende aktører inn i sammenhengen, men uten at de blir hovedfokus. Utgangspunktet er en aksept av at det eksisterer både forutsigbare og valgfrie aspekter i sosioteknologiske systemer. Aktører, som kan være både mennesker og ikke-mennesker, påvirker og påvirkes (Latour 1998:271).

Det finnes ulike prosessuelle tilnærminger som vil gi oss ulike forståelsesrammer for å studere entreprenørskap og utvikling. For å finne en tilnærming til vår problemstilling vil vi se på tre ulike prosessuelle teorier eller innfallsvinkler for analyse. Etter det vil vi sammenligne de tre teoriene.

Vi har valgt å se nærmere på Morgans politiske metafor, Kaos og kompleksitetsteorien og Aktør nettverksteorien. Det er disse vi definerer til å være de tre mest aktuelle tilnærmingene innenfor en prosessuell tenkning og som vi nå vil presentere.

Aktør nettverksteori - en prosessuell tilnærming I

Aktør nettverksteori (ANT) blir ikke presentert som en teori i tradisjonell forstand, men i likhet med Morgans metaforer, som en analysetilnærming. ANT beskriver ikke hvorfor et nettverk oppstår og formes, men beskriver prosessens dynamikk, flyt og endring, hvordan fenomen blir *skapt* og ikke hvordan de *er* (Moltu 2005:303).

Dersom mennesker danner et organisasjonsnettverk, er det ikke bare fordi de samvirker med andre mennesker, men fordi de samvirker med andre mennesker og et utall av andre objekter. For å forstå store sosiale nettverk må vi derfor gå bort fra tradisjonen der vi bare interesserer oss for forholdet mellom menneskene. Dette bringer teknologi inn i sammenhengen. Latour hevder at sosiale relasjoner må materialiseres for å bli holdbare. De veves inn i strukturer som inkluderer ikke-menneskelige elementer (gjengitt hos Rennemo 2006:46-49).

I modernistisk organisasjonsteori er begrepet teknologi knyttet til det å produsere fysiske objekter eller bestemte resultat. Teknologi er:

- fysiske objekter inkludert produkter, redskaper og utstyr som brukes i produksjon
- aktiviteter og prosesser som utgjør produksjonsmetodene
- den kunnskap som skal til for å utforme og anvende utstyr, verktøy og metoder for å produsere et bestemt resultat (Hatch 2001:150).

ANT utvider dette begrepet og definerer teknologi som det mennesker gjør og bruker for å komme ut av naturtilstanden. Dette brukes til å bygge samfunn og varige strukturer for å stabilisere relasjoner (Callon og Latour 1981:284). Teknologi omfatter da også lover, regler, oppfatninger, ideologier, religion, kultur, historier osv i tillegg til konkrete fysiske objekter, kunnskap og handlinger for å produsere disse.

Grunnlaget for både å innlemme teknologi og mennesker i aktør nettverk er Latours grunnleggende kritikk av kunnskapsproduksjon i det moderne samfunn, som er basert på et skille mellom natur og kultur (Latour 1998: 270-273). Denne diskusjonen kjenner vi igjen fra positivismedebatten som oppsto på 1800-tallet, som gikk for fullt på 1970-tallet og som til en viss grad er gjeldende også i dag. Debatten hadde sitt utspring i en uenighet om hvilke krav som måtte være oppfylt for at noe skulle kunne kalles vitenskapelig. Dette var en protest mot at den modernistiske samfunnsvitenskapen hadde gjort naturvitenskapens tenkning og praksis til forbilde. Naturen er styrt av generelle lover, og det gjelder å finne disse og dermed oppnå

sann kunnskap. Gjennom de samme metodene forsøker en å finne lovmessigheter som kan gi redskaper for å forutsi og styre utvikling i relasjoner hvor mennesker inngår. Blant annet, mente Frankfurterskolen at samfunnsvitenskapen bør bygges på et annet grunnlag fordi den har et annet erkjennelsesteoretisk grunnlag enn naturvitenskapen. Samfunnsvitenskap viser til noe enkeltstående og ikke lovmessig, og det handler om å tolke fenomener, ikke å finne absolutte sannheter (Ryen 2002:39).

Dette har ført til en splittelse hvor fenomener i naturen analyseres gjennom naturvitenskapene og teknikkens epistemologiske systemer, og menneskelige fenomener analyseres gjennom samfunnsvitenskaplige tolkningsmetoder. Det eksisterer altså forskjellig ontologi for natur og kultur. Latour mener at problemet med dette er at skillet mellom det tekniske og det sosiale deler verden i to klasser av objekter med forskjellige forhandlingsmuligheter, verdier, egenskaper og identiteter, og at eksistensen av to separate vitenskaplige praksiser skiller produksjon av sannhet fra produksjon av mening. Det innebærer at det vi oppfatter som natur er evig og uforanderlig imens forhold mellom mennesker – kultur – kan endres (Latour 1998:270-275).

Latours løsning er å bryte radikalt med dette, og han anbefaler en felles tilnærming uten igjen å ta i bruk naturvitenskaplige metoder på samfunnsvitenskaplige fenomen, men heller omvendt. Naturvitenskaplig kunnskap er også et resultat av tolkninger, politiske prosesser og valg. Gjenstander, teknologi og fakta blir til gjennom prosess, produksjon og handling, de er ikke ferdig lagde eller sanne. All produksjon av fakta, sannhet og teknologi skal studeres på samme måte (Moltu 2005:301). Grensen mellom det tekniske og det sosiale er ikke betinget av forhold ved selve fenomenene eller deres indre natur. Den er kulturell eller menneske skapt, og dermed betinget av fenomenenes relasjoner til andre fenomener (Munch 1998:4-5). Ved å behandle teknologi på samme måte som kultur ser vi at også denne er resultat av menneskers forståelse av sammenhengen, deres valg og interesser.

Fra organisasjon til aktørnettverk

Ved bruk av ANT beveger vi oss bort fra det som Hernes (2005:331) viser til som tingliggjøring av organisasjoner, og ser på organisasjoner som noe vi gjør, som verb. Ut fra dette forholder vi oss ikke til organisasjoner, men til organisering, organisert virksomhet eller aktørnettverk. Et aktørnettverk er et løst sammenbundet nettverk av mennesker med ulike interesser og andre objekter av forskjellig art. Både mennesker og objekter i nettverket har sine

innskrevne preferanser som spiller sammen og skaper identitet og mening. Nettverket er da et resultat av et samspill mellom menneskene, mellom menneskene og de redskapene de bruker, de reglene de lager, mellom reglene og redskapene osv, og er i konstant endring. Nettverket er bygd av relasjoner. Hvis noen av aktørene forsvinner, endrer dette også aktørnettverket (Rennemo 2006:47).

Aktører og aktørnettverk er dermed et produkt, eller stabiliserende effekter av organiserende aktiviteter /kollektive handlinger og hendelser, heller enn noe som eksisterer i seg selv. Så vel produksjon av kunnskap som andre produkter er effekten av prosesser i nettverket. Dette betyr ikke at prosessene foregår uten strukturer, men at de skaper hverandre. Strukturene eksisterte ikke før aktørene, men oppsto som en følge av at de begynte å samhandle med hverandre. Når organisasjoner ses som prosesser og relasjoner, er det disse som holder systemene sammen. Vi starter for eksempel ikke med en rutine, men med mange aktører. Rutinen blir skapt etter hvert som aktørene blir bundet sammen i nettverk (Porsander 2005:18-20).

Historier blir både en metodologisk tilnærming for å forstå organisasjonsrutiner, og limet som bidrar til å skape aktører (Feldmann og Pentland 2005:93). En historie kan dermed også forstås som en aktør. I ELKAS kan for eksempel historien om "det gode arbeidsmiljøet" bli inkludert i organisasjonsrutiner og i menneskenes oppfattelse av hvordan de har det sammen. Det vil dermed være en selvoppfylgende profeti som både gir retning og angir målsettinger for deltakerne. Dette vil vi gå nærmere inn på i vår analyse.

Vi har tidligere pekt på at aktørnettverk er et resultat av samhandling mellom mennesker og objekter. Denne samhandlingen må ha en kontinuitet og være fundert i et minimum av felles kunnskap om hva denne samhandlingen skal bestå i. Kunnskap er dermed en viktig forutsetning for nettverket. Den kontinuerlige innrulleringen av nye aktører skjer i en prosess av forhandlinger mellom forståelser og ulike praksiser. Dette er med på å endre nettverket, men også på å skape ny felles forståelse og kunnskap som grunnlag for felles praksis. Den virker konstituerende. Slik blir de prosessene som skaper kunnskap en del av limet som holder aktørnettverket sammen, samtidig som disse er grunnlaget for å utvikle det (Munch 1998:11).

Aktører

En aktør er integrert i et nettverk av andre aktører. Aktøren defineres som ethvert element som tar plass, gjør andre element avhengig av seg og oversetter deres vilje til sitt eget språk (Callon og Latour 1981:286). Aktøren får sin identitet og rolle fra nettverket. Hver enkelt av disse aktørene er igjen en del av et nettverk av andre aktører. Hva som er aktører er ikke gitt, det kan være alt fra mennesker til maskiner, symboler eller benevnelser, og disse blir definert etter hvert som de er etablert som stabile elementer eller ”svarte bokser” (Helgesson 1999:30). En ”svart boks” i denne sammenhengen vil være et element i nettverket som inneholder varige elementer som en ikke lenger trenger å ta hensyn til. I ELKAS kan eksempel på dette være enighet om at ELKAS skal etableres, eller at de er likestilte eiere). Vekst er bare mulig ved å knytte til seg disse varige elementene som dermed forenkler egen eksistens. Det er interessant å finne ut hvordan denne veksten skjer, forskjellen på det vi kan innlemme i ”svarte bokser” og det som forblir åpent og diskutabelt (Callon og Latour 1981:286).

Hvordan skapes aktørnettverket

Latour hevder at det ikke finnes noen grense mellom for eksempel bedriften og markedet. Det eneste virkelige skillet er det som eksisterer mellom et gitt nettverk i kollektivet og de nye elementene som til enhver tid aktivt rekrutteres inn i kollektivet. Dette gjelder både mennesker og ikke-mennesker (Latour 1998:271). Aktører inkluderes i aktørnettverket gjennom en konstruksjonsprosess som også betegnes som en oversettelsesprosess.

Oversettelsesprosessen

En oversettelse kan derfor kort forklares som integrering av for eksempel normer, lover, regler, instrumenter, teknologi, observasjoner og ferdigheter. Aktørenes interesser blir kontinuerlig ”oversatt” i samsvar med det som passer inn i den enkelte situasjon.

Når for eksempel et offentlig krav blir stilt til private næringsdrivende begynner prosessen med å oversette dette til den praksisen og forståelsen som allerede finnes i bedriftene. Denne prosessen kan resultere i endring av praksis, integrering i allerede eksisterende praksis eller en avvisning; dette gjelder ikke oss.

Susan Leigh Star (2001) beskriver dette som at aktørenes ulike interesser blir oversatt og innskribert i tekniske eller sosiale rutiner. Bilder og problemstillinger fra et virkefelt, for eksempel det offentlige, blir oversatt til et annet virkefelt, private bedrifter. Denne oversettelsen må disiplineres og stabiliseres for å oppnå et nytt nettverk. Vi skaper orden i

kaos for å gjøre verden trygg og forståelig, og for å kunne forklare handlinger som rasjonelle og målrettede. Sannhet eller stabilitet er et resultat av en oppnådd enighet mellom ulike interesser (Leigh Star 2001:146).

I følge Callon (2001:97-112) består oversettelsesprosessen av fire moment; problematisering, interesseskaping, innrullering og mobilisering (se under). Dette er ikke en lineær prosess som foregår i faste steg, men kan veksle mellom de ulike momentene gjennom prosessen. De ulike momentene er heller ikke klart atskilte faser, men går over i hverandre. En beskrivelse av oversettelsesprosessen er en måte å gå inn i en utviklingsprosess ved å følge enkelte aktører i stedet for å prøve å fange et helt bilde. Dette gir en bevissthet om hvordan denne aktøren omformes og virker inn i sammenhengen.

Problematiseringen handler om å definere et problem for så å tilby gode løsninger på dette (seg selv som løsning). Dette kan gjøres ved å gjøre seg uunnværlig ved å kunne noe eller å ha noe som også andre må ha. Det blir da viktig å identifisere andre aktører og argumenter som er nødvendige for å oppnå dette. Målsetting med problematiseringen er å etablere seg selv som et nødvendig bindeledd eller som ”*obligatorisk passasjepunkt*” mellom de andre aktørene og nettverket (ibid 2001:99). Et eksempel vil være Arbeiderpartiet som prøver å overbevise velgerne om at eldre omsorgen er dårlig og de har løsningen.

Interesseskaping har som målsetting å unngå alternative problematiseringer og innrullinger. Dette er en prosess som alltid starter med en avbrytingsmanøver. For aktøren blir det viktig å fremheve at ”det var jeg som fant denne løsningen, andre kan ikke foreslå det samme uten å innlemme meg”. ”Dette har Arbeiderpartiet bestandig sagt.” Aktøren ønsker med dette å påvirke andre aktører og få dem til å akseptere sine definisjoner. ”En god eldre politikk er...” Interesseskapingen innebærer at andre aktører blir gitt roller og oppgaver. I dette ligger også at det spesifiseres hva hver av enhetene får igjen for å bli involvert i nettverket. Velgerne stemmer, Arbeiderpartiet gir penger til kommunene, kommunene utfører.

Innrullering skjer gjennom bruk av et sett av forhandlingsstrategier for å tildele aktørene ulike roller og oppgaver og knytte dem til hverandre. De blir koordinert og regulert. Dette inkluderer mangesidige forhandlinger for å lykkes, og innrulleringen går framover gjennom prøving og feiling. Ulike partier vil melde seg på i debatten, media griper saken og Arbeiderpartiet vil måtte bruke nye argumenter og strategier for å overbevise.

Mobilisering av allierte får nettverket ved å begynne å snakke med én felles stemme. For å sikre at nettverket forblir stabilt må den etablerte aksepten vedlikeholdes. Dette skjer gjennom påvirkning av de andre aktørene for å disiplinere disse, og gjennom å mobilisere støtte for primæraktørens interesser. På denne måten begynner nettverket å operere som én aktør og kan påvirke gjennom sine formidlere (Moltu 2005:30), (Gherardi og Nicolone 2005:289). Arbeiderpartiets velgere argumenterer for partiets politikk.

Et nettverk som opptrer som en aktør er ut fra dette resultatet av en oversettelsesprosess (Porsander 2005:19). En presentasjon av en entreprenørskapsprosess kan være en beskrivelse av hvordan forskjellige og atskilte aktører oversetter både seg selv og hverandre inn i et enhetlig aktørnettverk (ibid:19). En entreprenørskapsprosess vil også kunne beskrives som en oversettelse av en ide. Slik kan ANT brukes som vår analysemetode for å belyse våre problemstillinger.

Den politiske metafor – en prosessuell tilnærming II

Politiske aspekter kan være nyttige å se på i studiet av entreprenørskaps- og innovasjonsprosessen. Hva som til slutt blir valgt som løsninger i disse prosessene handler om at noen sine interesser og forståelser vinner fram. Det vil ikke være tilfeldig hvilke aktører som blir en del av nettverket. Også her kan en av Morgan sine metaforer brukes.

Hans politiske metafor er en prosessuell tilnærming som synliggjør forholdet mellom de som styrer og de som blir styrt, mellom ledere og de ansatte, og mellom samfunn og organisasjon. ”Organisasjoner er innerst inne politiske i betydningen at man alltid må finne måter å skape orden og angi retning for folk som har potensielt forskjellige og motstridende interesser” (Morgan 2004:162). Organisasjoner oppstår og er arenaer hvor egeninteresser og felles interesser kontinuerlig brynes mot hverandre (ibid:174). De er ”koalisjoner som oppstår når grupper av mennesker kommer sammen for å samarbeide om bestemte spørsmål, hendinger eller avgjørelser, eller for å fremme bestemte verdier eller ideologier”. Koalisjonsbygging er dermed en ”viktig dimensjon ved nesten alle organisasjoners liv” (ibid). Det er dette som også er grunnlaget for endring og utvikling.

Organisasjonen som helhet må ha et visst minimum av enighet som gjør at den overlever (ibid). Samtidig må den godta de ulike mål og hensikter som de ulike medlemmene har. Styringssystemet varierer etter hvilke politiske prinsipper som legges til grunn, en

organisasjon kan for eksempel være basert på autokrati og sterk toppstyring, byråkrati med utviklede rutiner, lover og regler eller et demokrati med sterk vekt på medbestemmelse (ibid:164).

For å analysere organisasjonspolitikken må en se på forholdet mellom, konflikt, makt og interesser (Morgan 2004:168). Dette tar høyde for at konflikter er en naturlig del av et organisasjonsliv. Konflikten kan være personlig, mellom mennesker, den kan inngå i organisasjonsstrukturen, i rollene, holdningene og stereotypene, eller den kan skyldes knappe ressurser. Makt er det middelet som til slutt løser interessekonflikten, den virker inn på hvem som får hva, når og hvordan. Morgan peker på mange ulike kilder til makt, uten å gi en klar definisjon på hva makt er. Kildene er: formell autoritet, kontroll over knappe ressurser, kunnskap, informasjon, beslutningsprosesser, teknologi, grenser og motorganisasjoner, bruk av organisasjonsstruktur, regler, bestemmelser og mellommenneskelige allianser, evne til å mestre usikkerhet, symbolikk og meningsadministrasjon, kjønn og styring av kjønnsrelasjoner, strukturelle faktorer som påvirker spillerrommet for handling og den makten man allerede har. Disse maktkildene kan brukes på ulikt vis og påvirker organisasjons livets dynamikk (ibid 168:205).

Vi ser at det politiske perspektivet bidrar til å gi oppmerksomhet til tema som tradisjonelt er tabubelagte. Spesielt gjelder dette makt. Vårt tradisjonelle sosialdemokratiske likhets- og rettferdighetsideal kommer i konflikt med at enkeltmennesker eller grupper i organisasjonen fremmer sine interesser og bruker sin makt for å få dem igjennom. Politikk er likevel en del av organisasjonens liv og det politiske perspektivet er et middel til å synliggjøre dette. Det bidrar også til å ta bort forestillingen om menneskelig rasjonalitet ved å synliggjøre at den også er politisk. De strategiene en velger for å utvikle organisasjonen tjener alltid noen sine interesser og det finnes alltid andre mulige valg. Hvilke sosiale arenaer som skapes i ELKAS bestemmer for eksempel hvilke mennesker som vil passe inn, men også hvilke som ikke vil passe inn.

Kaos-kompleksitetsteori - en prosessuell tilnærming III

Den tredje prosessuelle tilnærmingen vi vil gå inn i er kaos-kompleksitetsteorien. Den har likhetstrekk med en politisk metafor, men skiller seg også fra den. I følge denne teorien er organisasjoner komplekse og selvorganiserende prosesser mellom mennesker. Ingen kan designe eller kontrollere disse prosessene (Johannessen 2005:10).

Organisasjoner og omgivelser er elementer i ett og samme mønster. Dette mønstret vokser fram og endrer seg kontinuerlig (Morgan 2004:266). Her skiller dette perspektivet seg fra en modernistisk tilnærming hvor organisasjonen og omgivelsene er to atskilte enheter.

Også innenfor kaos-kompleksitetsteori er koalisjonen og koalisjonsbygging vesentlig; en bedrift har sin funksjonelle basis i sosiale og juridiske kontrakter med interessenter eller koalisjonspartnere. Koalisjonen er avhengig av legitimitet og en betydelig grad av felles eller harmoniske interesser for at den ikke skal gå i oppløsning. Dette kan skje gjennom en stadig utvikling av eksistensgrunnlaget (Johannessen 2005:7).

Det er kvaliteten på relasjonene som skaper den interne kapasiteten for endring og nye mønster. Fokuset har mindre preg av rasjonalitet og rettes mer mot sosiale, kulturelle, menneskelige og politiske relasjoner (ibid:5). Alle beslutninger vil påvirke koalisjonen. I verste fall vil en endring som deler av koalisjonen ikke er enig i, bidra til svekket tillit og ustabilitet. Kompleksitetsteorien setter spørsmålstegn ved om en i det hele tatt kan planlegge eller forutsi hva som vil skje i systemet og bryter med modernismens vekt på planlegging og det å finne faktorer som kan gjøre framtiden forutsigbar. I motsetning tilsier den interne kompleksiteten i systemene at tidligere forstyrrelser kan skape uforutsigelige hendinger og forbindelser som gir gjenlyd i et system og skaper ny endring. Allikevel vokser det alltid fram "en fast orden ut av tilfeldighetene og kaoset" (Morgan 2004:266).

For å skape endring må en være på jakt etter initiativ som kan endre fokus fra en oppmerksomhetsstruktur til en annen (ibid:271). En endringsleder må derfor identifisere former for innflytelse som kan brukes til å underminere status quo og bidra til å skape en ny framtid. Et praktisk eksempel er ELKAS som startet da to arbeidskolleger begynte å planlegge en alternativ bedrift.

Mens makt i modernistisk forstand er knyttet til formell autoritet som blir tillagt ledelsen og ledelsesstrukturen, hevder kompleksitetsteorien at i komplekse systemer kan struktur og hierarki ikke ha noe fastlagt form. Mønstrene og organiseringen må vokse fram og kan ikke pådyttes fra et sentrum. Hierarkier dannes på grunn av behov for å løse bestemte oppgaver og møte bestemte situasjoner (ibid:270). Dette finner vi også igjen i ELKAS som har vært opptatte av å ikke ha for mye struktur og hierarki.

Finn Borum (1997) hevder at om en strategi virker eller ei beror på om tilstrekkelig mange aktører interesserer seg for å føre den ut i livet og er i stand til å skape mening med prosjektet. Enhver større intervensjon foregår i så komplekse sammenhenger at det overordnede design må være preget av et betydelig element av inspirasjon, improvisasjon og skjønn.

Situasjonstilpasning basert på vurderinger omkring hvilke faktorer som er betydningsfulle ser ut til å være den eneste mulige overordnede forskrift (Borum 1997:123).

Sammenligning av de tre prosessuelle perspektivene

For å tydeliggjøre forskjeller og likheter mellom de tre ulike prosessuelle tilnærmingene har vi i tabell 1.1 oppsummert dem på punkter som er vesentlige for vår videre analyse:

- Hva er en organisasjon?
- Hvordan utvikler den seg?

Dette vil også tydeliggjøre hva vi vil ta med oss videre i analysen av ELKAS.

	Den politiske metafor	Kaosteori	ANT
Organisasjon	Organisasjoner er koalisjoner/ løst sammenbundne nettverk av mennesker med ulike interesser.	Organisasjoner er komplekse og selvorganiserende prosesser mellom mennesker.	Et aktør-nettverk er et løst sammenbundet nettverk av mennesker med ulike interesser og andre objekter av forskjellig art.
Kontekst	Organisasjonen og dens omgivelser er to atskilte enheter.	Organisasjoner og omgivelser er elementer i ett og samme mønster. Dette mønstret vokser fram og endrer seg kontinuerlig	Det eneste skillet er det som eksisterer mellom et gitt nettverk av menneskelige og ikke-menneskelige skapninger, og de nye elementene som til en hver tid aktivt rekrutteres inn i kollektivet.
Konstituering	Organisasjonen som helhet må ha et visst minimum av enighet som gjør at den overlever samtidig som den må godta de ulike mål og hensikter hos medlemmene. Styringssystemet varierer etter hvilke politiske prinsipper som legges til grunn.	En bedrift har sin funksjonelle basis i sosiale og juridiske kontrakter med interessenter eller koalisjonspartnere. Koalisjonen er avhengig av legitimitet og en betydelig grad av felles eller harmoniske interesser.	De sosiale relasjonene veves inn i strukturer som inkluderer ikke-menneskelige elementer, elementer som gir mulighet til å etablere en noe mer varig og holdbar helhet
Endring	I organisasjonen er det konflikt mellom ulike interesser. Endring skjer gjennom koalisjonsbygging og kamp om makt.	Ingen kan designe eller kontrollere de kontinuerlige selvorganiserende endringsprosessene. Kvaliteten på relasjonene skaper den interne kapasiteten for endring og nye mønster. Indre kompleksitet gjør at tidligere forstyrrelser skaper uforutsigelige hendinger og forbindelser som skaper ny endring. Det vokser alltid en fast orden ut av tilfeldighetene og kaoset.	Nettverket er et resultat av et samspill mellom menneskene, de redskapene de bruker, de reglene de lager osv og er i konstant endring. Menneskelige aktørers interesser blir kontinuerlig "oversatt" i samsvar med situasjonen. Oversettelsesprosessen består av problematisering, interesseskaping, innrulling og mobilisering.

(Morgan 2004,(Rennemo 2006)

Tabell 2: Sammenligning av tre prosessuelle perspektiv

Som synliggjort i tabellen ovenfor er det både likheter og ulikheter mellom de tre prosessuelle perspektivene. Felles utgangspunkt er at organisasjoner er løst sammenbundne, det som holder dem sammen er relasjoner. I den politiske metaforen og kaos-kompleksitetsteori er dette menneskelige relasjoner, i ANT er dette også relasjoner mellom mennesker og teknologi. Dette representerer noe nytt for oss, og det gjør ANT interessant å bruke som analysemetode.

I den politiske metaforen er utgangspunktet at organisasjonen er en enhet med en grense, og innenfor denne grensen drives det et politisk spill. Dette skiller den politiske metaforen fra de to andre teoriene og gjør at den hører sammen med en modernistisk tilnærming. Både kaos-kompleksitetsteorien og ANT forutsetter at nettverket inngår i en sammenheng og er en del av sine omgivelser. Det vil si at vi ikke lenger kan snakke om omgivelser. Vi ser at kaos-

kompleksitetsteorien og ANT er lik på mange måter. For eksempel kan oversettelsesprosessen til ANT forstås som en spesifisering av det kaosteorien kaller selvorganiserende prosesser. Mens Latour fremhever at sosiale relasjoner må materialiseres for å stabilisere nettverket (Rennemo 2006:49), påpekes det i kaos-kompleksitetsteorien at en bedrift har sin funksjonelle basis i sosiale og juridiske kontrakter med interessenter eller koalisjonspartnere (Johannessen 2005) a). Sett i et ANT-perspektiv kan disse interessentene eller koalisjonspartnere også være teknologi, men i kaos-kompleksitetsteorien siktes det til mennesker og deres forpliktelser overfor hverandre. Begge teoriene ser på endring som noe som kontinuerlig pågår i nettverket.

Tabellen viser videre at mens kaos-kompleksitetsteorien forutsetter at endringsprosessene ikke kan styres eller organiseres, tar ANT utgangspunkt i at alle aktørene som innrulleres i et nettverk tilpasser seg til de forhold som finnes der samtidig som de er med og endrer det. I den politiske metaforen foregår utvikling og endring gjennom koalisjonsbygging og spenningsforhold mellom ulike interesser. Noe av kritikken mot kaos-kompleksitetsteorien er at fokuset nesten eksklusivt er på interaksjon mellom mennesker (Johannessen og Stacey 2003). Dette kan også gjelde den politiske metaforen. Vi mener også at det er viktig å se på andre forhold enn de mellommenneskelige for å forstå hvordan organisasjoner skapes, ANT har et begrepsapparat som fanger denne dimensjonen. Dette gjør at vi vil velge å bruke denne tilnærmingen, samtidig som de to andre perspektivene peker på viktige aspekter som er viktig å ha med seg i en analyse av organiserende prosesser;

- I forhold til analysen av utviklingen av ELKAS ser vi at kompleksitetsteorien drar oppmerksomheten bort fra rasjonalitet og styrte utviklingsprosesser over til relasjoner og tilfeldigheter. Dette kan være nyttig å ha med seg for å la være å utelate de tilfeldigheter som vi finner fordi de i en rasjonell forståelse virker forstyrrende eller uviktig i beskrivelsen vi får fra våre informasjonskilder. Den eksterne eieren blir ikke gitt stor plass i eiernes fortellinger, dette bør vi være oppmerksomme på.

Det politiske perspektivet bringer vår oppmerksomheten mot makt, noe som også kommer fram i de andre perspektivene uten at vi har sett nærmere på dette. I ELKAS ser vi at makt er sentralt i forholdet mellom eierne, mellom eierne som gruppe og styret, og mellom eierne og lederne. Ut fra dette ser vi at vi har et behov for en mer nyansert tilnærming til maktbegrepet enn den politiske metafor kan gi oss, og vi vil derfor se nærmere på dette i ANT.

Makt

ANT bygger på at makt er innebygd i alle relasjoner og at den påvirker vår forestilling om kunnskap, teknologiens rolle og definisjonen av sosiale aktører. Synet på organisert virksomhet er med dette nært knyttet til politisk virksomhet, det vil si fordeling av ressurser, goder og plikter. I beskrivelsen av oversettelsesprosessen kommer betydningen av makt tydelig fram. I ANT er makt noe som blir produsert, noe som skapes og holdes ved like (Moltu 2005:302). Makt blir ikke sett på som noe negativt, men heller ikke noe positivt – ANT viderefører den franske filosofen Foucaults syn på makt som både produktiv og disiplinerende. Makt gir grunnlag for både stabilisering og endring i ELKAS.

Aktørnettverket er et relasjonelt avhengighetsforhold hvor makt til å påvirke er en effekt av hvordan aktørnettverket er konstruert (Lines 2004:234). Hvordan ELKAS organiseres får dermed direkte virkning på hvem og hva som får makt og hvordan de kan få denne makten. Dette vil vi se nærmere på i analysen i kapittel 7.4.

Michel Foucault (1982) og Rolland Munro (1999) hevder at maktfordeling foregår gjennom en strukturerende prosess hvor en blir rekruttert inn i en rolle hvor en kan handle som et subjekt med makt. En undersøkelse om makt er et spørsmål om pågående og aktiv strukturering av et mulig handlingsrom for de andre, en prosess som hele tiden er åpen for motstand, transformasjon og reforhandling (gjengitt hos Peltonen og Tikkanen 2005:275). Dette finner vi igjen i Callons oversettelsesprosess (se side 31).

Foucault mener videre at styrkeforhold varierer og skaper makttilstander som hele tiden er lokale og ustabile. Makten er allestedsnærværende fordi den oppstår i hvert øyeblikk, i enhver relasjon. Den kommer alle steder fra. Ingen makt utøves uten en rekke hensikter og mål, men det betyr ikke at den er et resultat av et enkelt menneskes valg eller beslutning. Verken den herskende klassen, regjeringen, eller daglig leder i ELKAS styrer hele det samlede nettverket av makt som fungerer i et samfunn eller i et felt, og som får det til å fungere.

Der hvor det er makt er det også motstand, og på grunn av dette befinner motstanden seg aldri i en utvendig posisjon i forhold til makten. Maktforhold er relasjonelle og kan bare eksistere i kraft av et mangfold av motstandspunkter som er tilstede overalt i maktnettet. Makt og motmakt konstituerer hverandre (Foucault 1999:103-7).

5.3.3 Valget mellom det modernistiske eller det prosessuelle

Som beskrevet innledningsvis i dette kapitlet er det med utgangspunkt i det prosessuelle perspektivet vi ønsker å belyse etableringen av ELKAS. Dette innebærer et valg av hvordan vi ser på organisasjoner og hva vi ønsker å belyse. Som nevnt besto valget vårt mellom et modernistisk eller et prosessuelt perspektiv. For å kontrastere ulikhetene mellom disse perspektivene har vi sammenlignet det prosessuelle og det modernistiske perspektivet i tabellen under:

	Prosessuelt perspektiv	Modernistisk perspektiv
Organisasjon	Et aktørnettverk er et løst sammenbundet nettverk av mennesker med ulike interesser og andre objekter av forskjellig art.	Rasjonelle systemer av enkeltdele/avdelinger som igjen er oppdelt i definerte stillinger og utgjør en definert organisasjon.
Kontekst	Det eneste skillet er det som eksisterer mellom et gitt nettverk av menneskelige og ikke-menneskelige skapninger, og de nye elementene som til en hver tid aktivt rekrutteres inn i kollektivet.	En effektiv organisasjon forutsetter samsvar mellom strategi, struktur, teknologi og de ansattes behov og lojalitet på den ene siden, og det omliggende miljø på den annen.
Konstituering	De sosiale relasjonene veves inn i strukturer som inkluderer ikke-menneskelige elementer, elementer som gir mulighet til å etablere en noe mer varig og holdbar helhet	Organisasjonsstrukturen håndteres ved hjelp av bestemte autoritetsmønstre som virker som feste for organisasjonen. De koordinerer handlingene ved å hindre visse handlinger og oppmuntre andre
Endring	Nettverket er et resultat av et samspill mellom menneskene, de redskapene de bruker, de reglene de lager osv og er i konstant endring. Menneskelige aktørers interesser blir kontinuerlig ”oversatt” i samsvar med situasjonen. Oversettelsesprosessen består av problematisering, interesseskaping, innrulling og mobilisering.	Prosessene består av forhåndsdefinerte faser som er: planlegging, organisering, gjennomføring, koordinering og kontroll. Lite fokus på samhandlingen mellom de ulike aktørene som pr definisjon er menneskelige aktører.
Makt	Makt er noe som stadig skapes og holdes ved like i relasjonene mellom ulike aktører	Makt er noe en har ut i fra forhåndsdefinerte definisjoner. Disse kan brukes til å få andre til å handle for å nå de mål som er satt.

(Morgan 2004, Rennemo 2006)

Tabell 3: Sammenligning mellom et prosessuelt og et modernistisk perspektiv

Som vist er valget mellom det prosessuelle og det modernistiske perspektivet et valg mellom to fundamentalt forskjellige syn på organisasjoner og organisering. Dette er et valg mellom å se organisasjonen som bestående av faste enheter med grenser rundt, eller som overganger

mellom tilstander. Et modernistisk perspektiv leter etter rasjonalitet, mønster og regelmessigheter, mens det prosessuelle perspektivet tar utgangspunkt i praksis og flyt.

Tar vi utgangspunkt i den modernistiske tilnærmingen søker vi etter oppskrifter og standarder. Det er en slik tilnærming Innovasjon Norge ville benyttet for å vurdere om ELKAS skulle få tilgang til offentlige midler.

Når vi velger å analysere etableringen i ELKAS ut i fra et prosessperspektiv får dette dermed følger for hvordan vi samler informasjon, hvordan vi analyserer og hva vi vektlegger; det får innvirkning på valg av metode.

6 Metode – hvordan kommer vi fram?

Vi har presentert våre problemstillinger og hvilken bakgrunn vi har for å velge disse. Vi har også presentert aktuell teori som vi har brukt og introdusert forskningsfeltet som er bedriften ELKAS. Her vil vi beskrive metoden vi brukte for å belyse våre problemstillinger og redegjøre for hvordan vi har forholdt oss til krav om troverdighet og pålitelighet i forskning. Videre utdyper vi hvilke konsekvenser bruken av ANT har for forskningen på ELKAS. Avslutningsvis belyser vi noen utfordringer knyttet til det å forske på ELKAS, og hvordan vi har arbeidet for å skrive denne forskningsoppgaven sammen.

Forskningsmetode er måten vi bruker teori og empiri på for å svare på de spørsmål vi har stilt oss som utgangspunkt for oppgaven.”Valg av metode og data avhenger av undersøkelsens formål, hvilken problemstilling som skal belyses, hvilke teoretiske perspektiver og modeller som anvendes og hvilke arbeidsbetingelser forskeren har” (Gotvassli 1999:8).

Vi opptatt av at forskning skal tilføre oss og den bedriften vi skal forske på noe i praksis. Dette innebærer at vi ønsker at arbeidet vårt skal gi nye tanker, økt bevissthet, og gi grunnlag for å forbedre både vår egen og ELKAS sin praksis. Sjansen for å lykkes med det vil øke ved å ta hensyn til det i utformingen av forskningsprosjektet og ved å ha det som et uttalt mål.

Vi ønsker å:

- Få kunnskap om hvordan innovasjons- entreprenørskaps og utviklings- prosessen i ELKAS har foregått, og å tydeliggjøre hva bruk av et relasjonelt perspektiv på utvikling av en bedrift betyr i praksis
- bidra til at eierne av ELKAS og vi som forskere kan lære av denne forskningsprosessen
- gjennomføre en robust undersøkelse som er valid og generaliserbar også til andre virksomheter

Vi har presentert en prosessuell forståelse av organisasjoner og hvordan de utvikles i teorikapittelet på side 26. Denne tilnærmingen ligger innenfor det Hamlin og Davies (2001) karakteriserer som en aksjonsbasert referanseramme, og tilsier at ELKAS må analyseres med utgangspunkt i deres egen praksis. Det som videre kjennetegner en slik aksjonstilnærming er fokus på endring (Hamlin og Davies 2001:45).

Utgangspunktet vårt er at vi vil undersøke hvordan entreprenørskapsprosessen av ELKAS har foregått og hvordan virksomheten har utviklet seg fra den ideen om egen bedrift ble lansert og fram til i dag. Eierne har i utgangspunktet ikke uttrykt noe ønske om å bli forsket på, men har stilt seg til disposisjon. Dette tilsier at vi bør velge et casestudium, som er en studie av en bestemt hendelse eller situasjon, som metode for forskningsoppgaven vår. Dette er to tilnærminger vi vil utdype for å redegjøre for vårt valg.

6.1 Aksjonsforskning

Abraham B. Shani og Wiliam A.Pasmore definerer aksjonsforskning som en samtidig forskningsprosess hvor både atferdsvitenskap og organisasjonskunnskap kombineres for å løse problemer i virksomheter. I en forskningsprosess er fokuset på både å endre, å utvikle selvhjelpskompetanser hos aktører og å bidra til vitenskapen. Utviklingsprosessen gjennomføres gjennom deltakelse og samarbeid. Hensikten er ikke bare å forklare og forstå, men også å endre (gjengitt hos Coghlan og Brannick 2005:3). Aksjonsforskningsprosessen innebærer interaktive prosesser for å identifisere et problem, planlegge, handle og evaluere.

Aksjonsforskning er imidlertid ikke et entydig begrep. David L. Cooperrider and Suresh Srivastva kritiserer den utviklingen som har skjedd innenfor aksjonsforskningen hvor de mener forskerne ensidig har fokusert på problemer (gjengitt hos Coghlan og Brannick 2005:10). De foreslår et alternativt fokus ved å se på det som er vellykket, og som kan bygges videre på. For Evert Gummesson er aksjonsforskning den mest utfordrende og omfattende metode for å gjøre et casestudium. Han påpeker blant annet at:

Aksjonsforskere handler aktivt for å få noe til å skje og at aksjonsforskning inkluderer alle slags forskningsmetoder. Forutsetningen for bruk av metoder er at de er utviklet i samarbeid med feltet og at de brukes som en del av aksjonsforskningsprosessen (gjengitt i Coghlan og Brannick 2005:11).

Aksjonsforskning er først og fremst forskning i nåtid, men utelukker ikke at prosessen kan utformes som tradisjonelt casestudium skrevet retrospektivt. Da brukes studiet som en intervensjon i aktørnettverket i nåtid. I denne situasjonen fungerer casestudium som en læringshistorie og brukes til å fremme refleksjon og læring (Coghlan og Brannick 2005:10-12). Dette er en mulig vinkling for oss, men vi må nærme inn på hva et casestudium innebærer for å finne vår arbeidsform. Vi ser at det ikke er motsetning mellom aksjonsforskning og et casestudium, men at de kan kombineres.

6.2 Casestudium

Et casestudium er en empirisk undersøkelse som undersøker et samtidig fenomen innenfor rammen av dets eget liv, når grenseflaten mellom fenomenet og konteksten ikke er selvinnlysende klar og hvor det brukes flere datakilder (Gotvassli 1999:15).

Dette innebærer at det er en studie som fokuserer på en bestemt hendelse eller situasjon. Den er deskriptiv ved at den gir en detaljert beskrivelse av fenomenene og den vil gi ny innsikt i det feltet som blir studert. Casestudium er i stor grad knyttet til utvalget, man går nært inn på og holder fokus på et begrenset utvalg for å forstå, beskrive og eventuelt forbedre praksis.

Gotvassli (1999) skisserer ulike faser i et casestudium. Det starter med en forstudie hvor en gjør seg kjent med det teoretiske feltet og de problemstillinger som kan avledes. Dette munner ut i en prosjektskisse med innhold, form, metode og teoretiske forutsetninger. Deretter fortsetter arbeid med:

- Å sikre adgang til feltet, og bli bedre kjent med det.
- Utvikling av intervjuguide og en forsøksvis operasjonalisering av begreper og problemer.
- Selve feltstudiet
- Bearbeiding av rådata
- Syntese og konklusjon.
- Utarbeidelse av rapport

(ibid 1999:32).

Dette har vært en praktisk skisse til framdrift som vi i hovedsak har fulgt i forskningsprosjektet vårt. Avtalen vår med ELKAS er at de skal få tilsendt rapporten for gjennomsyn før vi leverer den, i tillegg skal vi presentere den ferdige rapporten for dem i etterkant.

6.3 Vårt forskningsdesign

Vårt utgangspunkt var at tiden vi hadde til disposisjon for å fullføre forskningsoppgaven vår var for knapp til at vi kunne gjennomføre en hel aksjonsforskningsprosess med identifisering av et problem, planlegging, handling og evaluering. Behovet for å avgrense omfanget av oppgaven er også påvirket av at vi kommer utenfra og at ELKAS ligger i en av de store byene i Norge, som er et stykke unna våre bosteder.

Selv om ikke denne forskningen er bestilt, har vi lagt vekt på å involvere ELKAS. Vi har også lagt vekt på at vi ikke kommer med løsninger, men at vi er interessert i deres valg og metoder. Det virker som dette har inspirert dem, og vi ser at selv om forskningen ikke har problemløsning og endring som målsetting, vil dette kunne være et mulig resultat av forskningsprosjektet hvis de ønsker det.

Forskningsprosjektet vi har gjennomført i ELKAS kan ses i lys av Callons oversettelsesprosess (se side 31). Dette synliggjør den utfordring vi har hatt med å legitimere vår deltakelse og våre forskningsmetoder. For at forskningen skal få noen betydning må den belyse noe som oppleves som interessant eller som et problem. Vi som forskere måtte etablere oss som en aktør i ELKAS og innrulleres som en del av aktør- nettverkets virksomhet. Denne relasjonen ble materialisert gjennom formelle avtaler om tidspunkt for intervjuer, konfidensialitet og gjennom forskningsrapporten som produseres ved hjelp av det nye nettverket.

Vi ser at forskningsprosjektet vårt kan bidra til utviklingen av ELKAS. Gjennom innrullingsprosessen blir vi som forskere en del av selve aktørnettverket. Med det vil vi være med på å skape ny kunnskap ved at de ulike aktørene må forholde seg til oss gjennom intervjuene og den informasjonen vi etterspør. Ved å stille spørsmål og bringe eierne sammen, har vi satt i gang utviklingsprosesser i ELKAS. Vi har opplevd at både eierne og de ansatte synes dette har vært både utfordrende og spennende. I tillegg til dette har forskningsprosessen fått fram handlingene og historien som vi skal bringe tilbake til aktørnettverket. Dette vil igjen gi grunnlag for en ny oversettelsesprosess.

Basert på vår vurdering av både aksjonsforskning og casestudium har vi valgt å gjennomføre et casestudium med aksjonsbasert tilnærming da dette samsvarer best med hva vi ville oppnå med forskningen vår, samt vår avtale med eierne av ELKAS. Casestudiet som vi gjennomfører vil kunne være en del av en mulig aksjonsforskningsprosess, hvis det er ønskelig. Forskningsoppgaven vil omhandle dette og ikke endringsprosessen/aksjonen som eventuelt kommer som en følge av forskningen vår.

Teoretisk tilnærming

I casestudiet har vi brukt et prosessuelt perspektiv med vekt på aktør- nettverksteori for å belyse innovasjons- entreprenørskaps- og utviklingsprosessen av ELKAS.

I tillegg til å bruke en prosessuell/relasjonell tilnærming til vårt forskningsfelt, har vi også identifisere særtrekk fra en modernistisk tilnærming som vi bruker som kontrast til det prosessuelle perspektivet. Den modernistiske tilnærmingen tar utgangspunkt i et individ/strukturperspektiv, og vi benytter Innovasjon Norge og egne erfaringer til å identifisere disse særtrekkene. Innovasjon Norge og deres forretningsprosesser er valgt fordi det er disse som skal benyttes som et offentlig virkemiddel for å evaluere aktuelle nyetableringer. En av oss har erfaring fra styrearbeid i Innovasjon Norge, og vi har derfor god kjennskap til deres arbeidsmetodikk og evalueringskriterier. Denne kontrasteringen har vært med og sette ELKAS sin praksis inn i en kontekst hvor også andre tilnærminger er mulig. Vi har sett at det både er ulikheter og likheter med disse tilnærmingene.

Berit Moltu (2005) diskuterer om ANT og aksjonsforskning er to ulike prosjekt og påpeker blant annet at ANTs krav om forskerens nøytralitet krever en annen forskerrolle enn i en aksjonsforskningsprosess. Mens ANT skal vise hvordan ting har blitt skapt er aksjonsforskning opptatt av å studere det som er (Moltu 2005:302). Vi mener at dette ikke er argumenter som skulle tilsi at vi ikke kan bruke ANT innenfor et casestudium med aksjonsforskningstilnærming slik vi har skissert det her. I utgangspunktet ser vi at disse tilnærmingene utfyller og går inn i hverandre, både når det gjelder kunnskapssyn og forståelse av hvordan endring skapes. En forsker vil kunne bruke ulike forskningsmetoder og gå inn og ut av ulike forskerroller i en aksjonsforskningsprosess.

6.4 Aktørnettverksteori og konsekvenser for forskning på ELKAS

Forskningsfeltet

Vi har vist at det er forskjell mellom en modernistisk tilnærming til organisasjoner og ANT. En modernistisk tilnærming skiller mellom det som studeres og forskningsfeltet. ANT bygger på forutsetningen om at det eneste virkelige skillet er det som eksisterer mellom et gitt nettverk av mennesker og ikke-mennesker og de nye elementene (humane eller ikke-humane) som til en hver tid aktivt rekrutteres inn i kollektivet (Latour 1998:271). Denne tilnærmingen rokker ved hva en case er. I følge Myklebust er dette analyseenheten som kan ha data fra ulike nivå (Myklebust 2002:38). Underenhetene inneholder data som kan si noe om casen. ANT går

ut fra at feltet er ”flatt” og at vi må bruke de samme metodene til å undersøke strategiene som verver kropper, materiell, diskurser, teknikker, følelser, lover og organisasjoner. I stedet for å dele feltet inn i kategorier og skape dikotomier mellom sosialt/teknisk og natur/kultur skal analysen vurdere motstandsevne og variasjonene i fasthet og varighet hos de ulike aktørene (Callon og Latour 1981:284). Dette har vi vært tro mot ved at vi ikke har etablert forhåndsdefinerte kategorier når vi har intervjuet eierne og de ansatte i ELKAS. Vi har spurt etter viktige hendelser og beslutninger og har gjennom dette definert de virksomme aktørene.

Definisjon av aktører

Aktørene er de som har prosjekter og interesser i denne virksomheten. Dette kan i utgangspunktet være mange, for eksempel ansatte, styret og investor. Siden vi spesielt var opptatt av innovasjons- og entreprenørskapsprosessen i ELKAS fant vi det naturlig å begynne med et gruppeintervju med de sju initiativtakerne og eierne som jobber i ELKAS til daglig. Vi har ikke inkludert den åttende eieren som informant selv om han har vært en viktig aktør i oppstartsfasen. Han har ikke vært med i det praktiske utviklingsarbeidet i virksomheten, men hans investering har vært en viktig premiss for at ELKAS har kunnet jobbe slik de har gjort. Dette valget er dermed en avgrensning av fokus i oppgaven.

Vi startet med et gruppeintervju med eierne og informasjonen de ga oss i dette intervjuet ble utgangspunktet for å finne de andre aktørene vi skulle følge videre. Dette gjorde at vi intervjuet to avdelingsledere og to ansatte i tillegg. Slik kan vi si at vi har fulgt ANTs forskrift om å følge aktøren (Callon 2001:95). Det innebærer at det er eiernes historie om hva som har vært de viktigste faktorene for utviklingen av ELKAS som er utgangspunktet. Vi er klar over at bildet av bedriften kunne blitt rikere om vi hadde intervjuet flere av de ansatte, og at dette kan være en svakhet med vår studie. Vi mente at vårt utvalg var hensiktsmessig ut fra at spørsmålet vårt har vært etablering og utvikling av virksomheten, og at eierne var alene om dette de to første årene før de ansatte flere. Den historien vi presenterer i vår studie av ELKAS er aktørenes oversettelse av organisasjonens praksis, som igjen oversettes av oss.

Historien vår om ELKAS er den historien vår metodiske tilnærming får fram i møte med våre aktører. Vi følger ikke alle spor, men finner hovedveier som flere av kildene henviser til. Ett av formålene med forskningsoppgaven vår var å gjennomføre en robust undersøkelse som er valid og generaliserbar også til andre virksomheter. Dette mener vi ivaretas av den metodiske tilnærmingen ANT har gitt oss. Vi har fulgt ulike aktører i den samme utviklingsprosessen og

dermed belyst den fra flere innfallsvinkler. Vi har også gitt rom for detaljerte beskrivelser i forskningsoppgaven. Dette sannsynliggjør at flere vil kunne kjenne seg igjen i aktørene, i beskrivelsen av prosessene og i analysene. Dette gjør det igjen mulig for leseren å oversette vår historie til sin egen kontekst og praksis. Slik kan forskningsoppgaven vår fungere som grunnlag for sammenligning, refleksjon og kunnskapsutvikling hos leseren. ANT har vist oss at en modernistisk tilnærming som forsøker å skape modeller og oppskrifter for organisasjonsutvikling har lite hensikt. En oversettelse fra vår case til en annen vil være den generaliseringen som er mulig.

Intervjumetode

Seks av eierne deltok på det første gruppeintervjuet og den sjuende hadde vi et enkeltintervju med senere. Videre har vi hatt intervju med avdelingslederne som ikke er eiere, to av de ansatte, styreleder og daglig leder. Intervjuene var åpne og vi hadde få spørsmål (se nedenfor). Vi har fulgt de spor som de ulike informantene har vist oss. I tillegg har vi også hatt tilgang til dokumenter, informasjon fra nyhetsblad, møtereferat, aktivitetsplaner, omtale etc. Både eiere og ansatte har stilt velvillig opp og har også svart på våre spørsmål utover intervjuene. En av eierne, som er samboer med en av oss, er blitt brukt til å klargjøre fakta og luke bort misforståelser.

Vi var i utgangspunktet interessert i å kartlegge viktige hendelser fra den dagen tanken om egen bedrift ble sådd og fram til i dag. Vi valgte en intervjustruktur som vi utviklet på grunnlag av egne erfaringer fra kreative utviklingsprosesser i grupper:

For å identifisere aktører som har vært viktige i innovasjonsfasen stilte vi to spørsmål som eierne i gruppeintervjuet måtte ta stilling til både individuelt og kollektivt. Disse var:

- Hva var de tre viktigste hendelsene, beslutningene, fram til produksjonsstart?
- Hva var de tre viktigste hendelsene, beslutningene, fra produksjonsstart og fram til i dag?

Oppgavene ble gitt i forkant, og spørsmål en ble besvart før spørsmål to. Deltakerne ble bedt om å skrive ned sine tre momenter på tre post-it lapper, presentere dem og plassere dem på en tidslinje som vi hadde hengt på veggen. Dette gjorde at vi først fikk fram hver enkelt sine betraktninger rundt spørsmålene, og åpnet for ulike tolkninger av historien. Slik fikk vi fram de ulike forståelsene av kontrakten, kontroverser og maktforhold i virksomheten. Etter at hver enkelt hadde presentert hva han mente var de tre viktigste hendelser og beslutninger,

diskuterte vi og fikk utdypet dem i en felles dialog. Gruppeintervjuet bar preg av at de var pratsomme og interesserte i å fortelle sine erfaringer og å diskutere disse i fellesskap.

Intervjuene med lederne og de ansatte hadde samme mal som gruppeintervjuet med eierne, men de individuelle intervjuene ga anledning til å gå dypere inn i de ulike spørsmålene. Vi gjennomførte intervjuene sammen og noterte underveis. Disse notatene ble grunnlag for videre analyse. Intervjuene avdekket ikke nye aktører i nettverket, men ga oss mer informasjon om virkning av de ulike aktørene. Vi så at våre informanter var samstemte om hva som har vært viktig i utviklingen av ELKAS. Dette kan være en følge av at det er lenge siden historien startet og at det er utviklet en felles forståelse av den. Det vil være en historie de har fortalt tidligere og som de har formet sammen. Vi er klar over at det finnes flere aktører som har medvirket i entreprenørskapsprosessen i ELKAS, for eksempel offentlig regelverk. Det ville vært umulig å følge alle, og det er heller ikke nødvendig for å belyse vår problemstilling. Det viktige er at historiene som ble fortalt i intervjuene var preget av oppriktighet, ekte engasjement og eierskap til den virksomheten de alle er en del av.

Forskere og aktører

De ulike aktørene er sammenvevd på ulike vis. Eierne er både ansatte og ledere og styremedlemmer/leder. Den fysiske utforming av bygget de holder til i er en viktig premiss for organisasjonsstrukturen, men er også en aktør i utviklingen av arbeidsmiljø og kundeforhold. Det er derfor vanskelig å skille dem fra hverandre. Det skillet vi har gjort er et resultat av praktiske valg og behov for systematisering for å kunne formidle historien på en oversiktlig måte. Gjennom intervjuprosessen er det blitt enda tydeligere for oss at vi får en oversettelse av ELKAS fra våre informanter og at vi igjen blir oversettere av denne i vår beskrivelse. Bruk av ANT gir en ramme for hvordan vi forteller historien, og er i seg selv også en aktør som virker direkte inn på vår forståelse og også hvilke oppfølgingsspørsmål vi stiller.

6.5 utfordringer

Peter, som nevnes i forrige avsnitt, har hjemmekontor i Steinkjer og er samboer med én av oss. Hun er dermed allerede en del av nettverket, noe som har gitt noen spesielle utfordringer, men også noen fordeler. utfordringen har vært å gå over fra å ha et vennskapsforhold til informantene, til å være en mer profesjonell kunnskapssøker som ikke vet alt fra før. Dette viste seg særlig i de intervjuene hun ledet. Informanten syntes det var rart å fortelle det som

han/hun antok at intervjueren allerede visste og det måtte forklares hvorfor vi ville høre historien med deres ord.

Det kan være en fare for at informantene har holdt tilbake informasjon fordi de ikke ønsker at det de sier skal komme fram til noen av eierne. Det kan ha vært vanskelig å stole på at en samboer til en av eierne ikke vil si noe videre. Vi opplever at informantene har vært åpne og ærlige også om forhold som har vært negative. Det at styreleder ville ha et nytt intervju sammen med daglig leder viser også at ELKAS har lyst til at så mye som mulig skal komme fram i lyset. ”*Vi vil si det som det er*” var deres ønske.

Å forske i en kjent virksomhet gir også en utfordring i å legge fra seg forutinntatte meninger om relasjoner og aktører. Denne faren har vært oppveid ved at en av oss er innenfor bedriften og den andre utenfor. Den som er utenfor har fungert som et par friske øyne som har sett andre og nye ting. Samtidig har den som er innenfor hatt kunnskap nok til å svare på oppklarende spørsmål uten at vi har behøvd å gå til noen i ELKAS. Dette har spart tid. Vi opplever det som positivt at vi har hatt mulighet til å diskutere og reflektere over ulike opplevelser i denne sammenhengen med hverandre. Vi har også hatt fordelene ved å ha lett tilgang til data i bedriften og ser at vennsapsrelasjoner mellom eierne har gjort det vanskeligere å prioritere andre arbeidsoppgaver framfor å delta på gruppeintervju. Vi har også prøvd å fordele informantene strategisk slik at vi unngikk de næreste relasjonene.

Etikk

Ut fra eiernes ønske har vi brukt fiktive navn på bedriften og dens kunder. Navnene på personene er imidlertid reelle fordi vi i skriveprosessen synes det gjorde historien mer levende og ekte for oss. Det førte også til at vi valgte å ikke følge alle kontroversene vi oppdaget i detalj. Først og fremst mente vi dette ikke var nødvendig ut fra vårt mål med prosjektet, men vi følte også at dette ble for personlig. Slik var det å bruke de ekte navnene også en hjelp i å få fram etiske spørsmålene rundt informantenes behov for å bli ivaretatt som personer. Vi tok et valg, og kan ikke utelukke at vi ville oppdaget andre og nye forhold ved å forfølge alle kontroversene.

6.6 Å skrive sammen

I utgangspunktet kan det synes som en utfordring å skrive en slik oppgave sammen. Dette har vi opplevd som uproblematisk. Vi har sett det som en fordel å ha noen å diskutere med, og vi har fordelt arbeidsoppgaver og motivert hverandre gjennom prosessen. Oppgaven er vår fordi vi begge har skrevet i alle kapitler. Vi har vært fri til å slette og tilføye, flytte og endre på egne og hverandres arbeid med det utgangspunktet at begge har vært interessert i å få det best mulig. Dette har forutsatt at ingen av oss har hatt noen oppskrift på hva som er best.

Ulikhet i bakgrunn og erfaring har bidratt til at vi har hatt forskjellige tilnærminger til arbeidet og sikret et bredere fokus. Ved å være to har vi også hatt muligheten til diskutere og reflektere underveis, noe vi opplever som verdifullt for å dele kunnskap i skriveprosessen. Det at vi kom raskt i gang med arbeidet med oppgaven for nesten et år siden har vært en viktig faktor i læringsprosessen vår. Det har gitt oss tid og anledning til å skrive, lese teori, gjennomføre intervjuer, diskutere og reflektere om de ulike elementene slik at vi har vært enige om veien videre.

Det har vært spennende å bli kjent med hverandre og å skape denne oppgaven sammen. Tidligere har vi samarbeidet om å skrive ”paper” om ELKAS, og vi ser at dette har bidratt i modningsprosessen med å utvikle et velfungerende samarbeid. Det faktum at vi har bodd på hver vår kant av landet har ikke vært et hinder for samarbeidet. Vi har benyttet telefon og E-post i tillegg til at flyselskapene har tjent litt ekstra ved at vi har møttes en del ganger. Hvis den ene har meldt seg litt ut pga reise, hardt jobbpress og lignende så har den andre vist romslighet og fulgt opp for å sikre fokus og innsats igjen. Vi har jobbet med hele dokumentet parallelt og det har vært stadige omstokkinger og redigeringer og mange ganger har vi følt at vi har tatt to skritt fram og ett tilbake.

Gjennom å jobbe sammen har vi lært at det er viktig å stole på hverandre og å være åpen for hverandres synspunkter og forslag. Vi har også erfart at det har vært viktig å vise romslighet ved å gi av oss selv og å ta imot fra den andre for å sikre fremgang, istedenfor å krangle og hevde prinsipper som kunne bidratt til at prosessen ville stoppet opp. Ved å utfordre hverandre har vi både utviklet oss selv og kommet oss videre sammen.

7 Empiri og analyse – veibeskrivelse

7.1 Introduksjon

Vi har tidligere presentert begrepsapparatet og den metodiske tilnærmingen i aktør-nettverksteori og det relasjonelle perspektivet. I dette kapittelet vil vi presentere historien om entreprenørskapsprosessen av ELKAS ved hjelp av dette. Utgangspunktet er den empirien som vi har skaffet oss gjennom intervju og dokumentanalyse. Vi har redegjort for vår prosess med innsamling av data hvor vi har intervjuet eierne, to avdelingsledere og to ansatte. Den historien de forteller oss blir analysert ved hjelp av ANT, og som forskere i ELKAS ønsker vi også at våre synspunkter er synlige i analysen.

Vi har definert etableringen av ELKAS som en innovasjons- og entreprenørskapsprosess. Gjennom å fortelle historien om denne prosessen fra den første samtalen, fram til produksjonsstart (kapittel 7.2) og fra produksjonsstart og fram til i dag (kapittel 7.3) oppsummerer og konkluderer vi problemstilling en og to avslutningsvis i kapittel 7.3. Vi belyser hvordan entreprenørskapsprosessen i ELKAS har foregått, hvilke aktører som har vært sentrale og hvordan disse har påvirket utviklingen. Ved hjelp av denne analysen søker vi kunnskap om hvordan utvikling foregår for å konkludere problemstilling tre - hvilken kunnskap vil et relasjonelt perspektiv gi oss om utvikling i organisasjonen ELKAS og om organisasjoner generelt (kapittel 7.4).

For å beskrive prosessen fra de første aktørene startet de første samtalene om å etablere egen bedrift og fram til produksjonsstart, bruker vi momentene i Callons oversettelsesprosess (se side 31). Deretter beskriver vi hvordan de andre aktørene som informantene har definert også integreres i nettverket. Alle disse oversettelsene går inn i hverandre og foregår også parallelt. Når vi likevel beskriver integreringen av de ulike aktørene atskilt gjør dette også historien om ELKAS mer lineær enn den i praksis har vært.

Det er vanskelig å si når en entreprenørskapsprosess starter, derfor blir denne historien en oppsummering av hendelser fra et gitt tidspunkt til et annet. Selve prosessen foregår kontinuerlig. Vi har valgt å begynne historien med de første samtalene i den gamle bedriften hvor den nye ideen ble lansert.

Å finne et slutt punkt er enda vanskeligere. Vi har stadig opplevd at våre informanter forteller om bedriften og avslutter med at; *"dette er blitt bedre nå"*. Vi ser også at vår interesse for ELKAS får eierne til å tenke over hva de gjør og hvordan det virker. Dette legger igjen grunnlag for å sette i gang ny dialog og gir muligheter for nye endringsprosesser, innovasjoner og entreprenørskap. Denne historien har dermed ikke har noe bestemt slutt punkt, men avgrenses av det vi har blitt fortalt. Det er dermed informantene som avgjør hvilken tidsperiode vi snakker om. Dette er det de fortalte oss mellom november 2008 og mars 2009.

Vi begynner historien i 1999 da de nåværende aktive eierne i ELKAS var ansatte i samme bedrift.

7.2 Fra start

Problematisering - *"vi visste ikke hva som kom til å skje"*

De sju som startet opp ELKAS og som nå er eierne, forteller at de hadde vært arbeidskollegaer i samme bedrift en stund. Forholdene i den gamle bedriften var i utgangspunktet gode for mange. Noen av dem beskriver denne bedriften som en drømmearbeidsplass, andre som et arbeidsmiljø hvor trynefaktoren var viktigst. Selv om en del var misfornøyd med personalpolitikken trivdes de med å bruke sin kompetanse i jobbene sine. De hadde et eierskap til sine arbeidsoppgaver, et godt forhold til kolleger og kunder og opplevde dette som viktig for å trives.

Bedriftseieren og lederen av denne bedriften informerte om ulike framtidsplaner og endringsprosesser i bedriften. Dette skapte usikkerhet om hva som ville bli resultatet for den enkeltes jobbinnhold. Spesielt var det usikkerhet rundt automasjon og prosjektsalget som Peter og Tor drev med. I tillegg til dette får også bedriftseieren krav om å betale ut sin kone i forbindelse med en skilsmisse, og dette øker usikkerheten blant de ansatte ytterligere. Ryktene gikk om at en kjøper hadde meldt sin interesse for å kjøpe bedriften, men dette ble aldri bekreftet.

Situasjonen ble opplevd av mange som usikker og problematisk. Flere forlot firmaet og mange var redde for at de ikke kunne få fortsette med den jobben de likte. Å starte egen bedrift var med dette en aktuell løsning for flere. Arild hadde også begynt å tenke disse

tankene, og han hadde i tillegg kontakt med en kunde som var interessert i å investere i et nytt firma.

Problematismen begynte en gang Peter og Arild jobbet overtid. Arild tok opp temaet og de begynte å diskutere dette sammen. De utformet en idé som kunne være en god løsning for å kunne fortsette med de arbeidsoppgavene som de ønsket. Denne ideen var på dette tidspunktet ikke særlig detaljert, men de hadde en skisse som i hovedsak definerte hva de så for seg. Ønsket deres var å starte egen virksomhet med et forretningskonsept som var likt det de hadde i den gamle bedriften. Et viktig utgangspunkt var at de ville ha med flere av de andre ansatte i firmaet. De hadde også klart for seg hvem av disse som ville passe. De ville ha med de beste, og valgte også ut fra hensyn til økonomi. Kriteriene var at den enkelte måtte være i stand til å tjene inn sin egen lønn gjennom salg av tjenester eller produksjon. De skulle også være med på å videreføre det de mente var det beste i det forretningskonseptet som den gamle bedriften hadde. Alle de aktuelle var kollegaer i den gamle bedriften, og Arild og Peter hadde derfor god kunnskap om deres styrker og svakheter, både faglig og personlig. Dette var utgangspunktet da de tok kontakt med de utvalgte arbeidskollegaene for å lansere ideen sin.

Interesseskaping - ”løsningen var å starte noe eget”

De som ble kontaktet av Arild og Peter sa alle ja til å være med på et møte hvor etablering av ny bedrift skulle diskuteres. På møtet ble problemene i den gamle bedriften diskutert og løsningen som ble foreslått var å starte en egen bedrift sammen.

Noen sa nei allerede her, andre ville ha mer betenkningstid. Av de spurte var det til slutt tre som av ulike årsaker valgte ikke å bli med, og disse ble ikke erstattet av noen andre. De som gikk videre mente at det å starte egen virksomhet ga nye muligheter for hver enkelt. De vurderte det som veldig spennende å få mulighet til å starte noe nytt sammen og å skape innhold og form slik de selv ønsket det. Det var ekstra spennende og utfordrende med at de skulle være de sju i et fellesskap. I tillegg hadde de tro på seg selv og mente at dette skulle de få til sammen selv om ingen av dem hadde særlig erfaring fra forretningsdrift fra før. De mente at de kjente til forretningskonseptet fra den gamle bedriften, og at de ville kunne tjene penger ut fra den samlede kompetansen de hadde. De vurderte også at oppstartstidspunktet var gunstig med tanke på at det var vekst og optimisme i markedet på den tiden.

De sju var enige om at det var den usikre arbeidssituasjonen i den gamle bedriften som var utslagsgivende for at de ble enige om å satse og starte egen virksomhet sammen. Alle hadde arbeidsoppgaver som de trivdes med og som var viktige for dem, og de vurderte det som lite sannsynlig at de ville få fortsette med dette etter en restrukturering av den gamle bedriften. Dette var utgangspunktet for at innrulling av ulike aktører - mennesker og ikke-mennesker kunne starte.

Innrulling - ”vi ville ikke ha noen blå russ med”

Etter det første møtet begynner innrulling av ulike aktører som er med på å påvirke den videre utvikling. De måtte ta hensyn til lover og regler som regulerer bedriftsetableringer. Videre måtte de ta hensyn til hvilke forpliktelser de som bedriftseiere måtte påta seg ved en bedriftsetablering, den enkelte eiers interesser, dennes familie, hensynet til bedriften alle fortsatt var ansatt i, forretningskonseptets krav til teknologi, investors interesser og samfunnets regler. I denne prosessen ble de ulike aktørenes interesser satt opp mot hverandre.

De sju som skulle stifte selskapet var både universitetsutdannede, fagutdannede og ufaglærte. De hadde dermed ulikt ståsted i forhold til hvordan de mente en organisering skulle være og hvordan en bedriftsetablering skulle fungere. I tillegg satte de ulike fagkompetansene ulike krav og standarder som også påvirket hvordan de ville utforme arbeidet sitt.

Eierne forteller at det var i disse månedene mellom september 1999 og frem til etableringen i februar 2000 at de la grunnlaget for både satsningsområder og arbeidsform. Det ble mange møter og seine kvelder med grundige og krevende diskusjoner som utfordret alle til å tenke på hva som var det beste for etableringen av ELKAS. De søkte ikke hjelp i det offentlige virkemiddelapparatet eller brukte konsulenttjenester til å utforme sitt organisasjons- og forretningskonsept. De understreker heller at ”her har det ikke vært blå russ involvert”. Holdningen deres er at blå russ er økonomer, konsulenter og finansfolk som ikke kan et praktisk fagområde.

Rollefordeling - ”det var viktig at alle sammen ble med”

Eierne var opptatt av at de hver for seg hadde ulik kompetanse som til sammen ville bidra til å forme den virksomheten de i utgangspunktet hadde sett for seg. Den enkeltes kompetanse og kundenettverk var avgjørende for helheten og var avgjørende for å kunne satse sammen. Det

var viktig for dem å sørge for at alle sju var like forpliktet, både i begynnelsen og i den videre utvikling av bedriften ELKAS.

Arild, Robert og Erik var godt innarbeidet på komponent- og prosjektleveranser til offshoremarkedet. Der hadde de nære relasjoner til kunder og hadde i lengre perioder samarbeidet med ulike serviceselskap i bransjen. Erik hadde i tillegg datakompetanse og kunne drifte nettverk og bygge hjemmeside. Peter sin kompetanse innen installasjon/automasjon i utviklingsprosjekter i samarbeid med faste industrikunder utfylte de andre som arbeidet med offshoremarkedet. For å kunne tilby ferdige løsninger var det viktig å ha et verksted, dette var Kent sitt område. Ronny sin kjernekompetanse var innen effektdistribusjon, det vil si strømfordeling i store bygg. Dette viste seg å være et for lite markedsområde. Det ble derfor utvidet til å omfatte salg og service av varmpumper da han startet i ELKAS etter oppsigelsestiden og en periode med utleie til den gamle bedriften var over.

Ingen av teamet hadde administrativ erfaring, men Tor ble utpekt og sa seg villig til å ta denne oppgaven. Hans bakgrunn var automasjonsingeniør på lik linje med Peter. Årsaken til at Tor ble utnevnt som leder var at de andre seks mente at han var den som var best skikket. I intervjuet beskrives dette som noe som ”*skjedde da Tor var ute en tur*”. Forutsetningen for dette var at alle viktige beslutninger skal fattes av de sju i et fellesskap, men at den daglige drift skulle forvaltes av Tor. Det at han var gift med en jurist mente eierne var en fordel for bedriften.

Innrulling av den gamle bedriften som aktør i oppstartfasen - ”akkurat som før”

I og med at de alle sammen var ansatt i den samme bedriften var det den gamle bedriften som var utgangspunktet for etableringen av ELKAS. Derfor blir den gamle bedriften innrullet som en aktør i aktørnettverket.

Sammenligninger med den gamle bedriften er levende i ELKAS fremdeles. Eierne henviser stadig til ”*sånn gjorde vi det der*” når de forteller. I starten ble den gamle bedriften brukt som en mal for hvordan ELKAS skulle bli og hvordan det ikke skulle bli. På denne måten ble den gamle bedriften en felles referanseramme og standard for hva som er godt og dårlig. Samtidig hadde eierne ulike opplevelser slik at ”godt” og ”dårlig” også ble en forhandlingssak.

Vi ser at denne felles referanseramme er en sterkt gjeldende produktiv og konstituerende makt på flere måter. Eierne beskriver hvordan den gamle bedriften la føringer for hvordan de sju skulle jobbe:

For det første var eierne klar over at de hadde visse juridiske forpliktelser overfor sin arbeidsgiver. Det er ulovlig å ta med seg kunder og drive egen business i en konkurrerende virksomhet, samtidig som en er ansatt. Likevel er den samlede kundemassen som disse sju hadde i den gamle bedriften viktig for å komme raskt i gang i en ny virksomhet. Det var derfor vesentlig å opptre ryddig og taktisk i forhold til dette. De var nøye med å holde sine forhandlinger hemmelige, og de foretok seg ikke noe praktisk med hensyn til bedriftsetableringen før bedriften ble registrert i de offentlige registrene. De brukte tiden til å planlegge å diskutere med hverandre. De var også påpasselige med å ikke snakke med noen av kundene om oppstarten av ELKAS før det var en realitet. Eierne er stolte over å kunne fortelle at kunder og leverandører har gitt tilbakemelding om at de opplevde oppstartsprosessen i ELKAS som positiv og ryddig i ettertid.

For det andre har den gamle bedriften påvirket hvordan de har utformet kontrakten som regulerer forholdet mellom dem. Dialogen mellom de sju var avhengig av en gjensidig tillit, og de måtte være lojale og ikke involvere andre i sine tanker og planer. Dette opplever de som så viktig at det å sikre at ingen skulle trekke seg og bli igjen i den gamle bedriften ble et hovedpunkt i den interne kontrakten de forhandlet fram. De blir enige om at alle skal si opp jobbene sine på samme dag. Hvis en ikke gjorde det innen den avtalte fristen skulle aksjene tilføres de andre vederlagsfritt. Det samme skulle skje hvis noen av dem sa opp jobben i ELKAS før ett år etter stiftelsen.

De ville heller ikke risikere at noen av eierne skulle gjøre det samme mot dem som de gjorde med sin daværende arbeidsgiver. I avtalen dem imellom heter det:

”Det er ikke tillatt for noen av de aktive eierne å utøve konkurrerende virksomhet til ELKAS, verken nå, i den perioden vedkommende aksjonær er medeier eller i en periode på 12 måneder etter eventuell fratredelse fra selskapet. Han eller de plikter også å ikke ansette noen av de som arbeider i selskapet fra fratredelsestidspunkt i den eventuelle nye virksomhet, i den samme tidsperioden på 1 år”.

For det tredje forteller de at forretningskonseptet ble laget ut fra det de mente var det beste i den gamle bedriften. Utgangspunktet for eierne var å fortsette å jobbe med det de likte best, nemlig å få lov til å være fagpersoner. Ingen av dem hadde ambisjoner om å være ledere,

administratorer eller økonomer. ”Alle skulle fortsette med sine oppgaver i ELKAS, akkurat som i den gamle bedriften” sa en av eierne i intervjuet.

Den eneste av eierne i BEKAS som ikke skulle ha sine arbeidsoppgaver i bedriften var den eksterne investoren som er den åttende eieren i BEKAS.

Investors interesser - ”han kjente de fleste av oss”

Eierne forteller at den eksterne investoren kjente de fleste av dem etter flere års samarbeid i bransjen. Han produserte og solgte elektronisk utstyr, men var også en aktiv deltaker i andre selskaper. Han hadde spesielt kontakt med Arild og hadde diskutert utviklingen i den gamle bedriften med han. Han var kunde og var interessert i å sikre seg leveranser framover fordi det var viktig for hans virksomhet. Når de sju eierne planla en bedriftsetablering sammen, var han dermed interessert i å bli med å finansiere dette. Etter hvert som forhandlingene gikk framover og planene tok form begynte de også å ha jevne møter med den eksterne investoren.

Gjennom kontrakten mellom ELKAS og den eksterne investoren ble det inngått avtaler om kjøp av tjenester av det framtidige ELKAS. Dette var en god løsning som garanterte en fast omsetning og inntekter som ga handlefrihet fra starten av. For investoren var dette også en god løsning da han var godt kjent med aktørene i ELKAS og var sikret den kvalitet og levering som han var avhengig av ovenfor sine kunder. Med dette bidro han til å sikre sin egen investering. Investoren sikrer seg negativ kontroll ved at han eier 34% av aksjene, det vil si at vedtektene ikke kan endres uten at han er enig i det.

Kontrakten mellom de sju aktive eierne i ELKAS og de eksterne investorene inneholder en klausul om at han ”ikke kan overdra sine aksjer i ELKAS til firma som driver helt eller delvis konkurrerende virksomhet til ELKAS sin virksomhet”. Den sier videre at:

”dersom den eksterne investoren vil selge sine aksjer i ELKAS før ett år etter stiftelsesdato, så skal aksjene vederlagsfritt overdras til ELKAS sine aktive eiere. Ved salg av aksjer senere enn ett år etter stiftelsesdato har de andre aksjonærene forkjøpsrett i henhold til Aksjeloven”.

På denne måten har de sørget for at den eksterne investoren ikke fritt kan la andre aktører få tilgang til ELKAS hvis han vil selge aksjene sine.

Den eksterne investoren forpliktet seg også gjennom kontrakten til å yte et avdragsfritt lån innen sju dager etter at firmaet er registrert i foretaksregisteret. Kontrakten regulerer rentenivå

og forutsetninger for tilbakebetaling. Dette sikret ELKAS nødvendig driftskapital i en oppstartsfase. Eierne framhever at denne tilgangen til en ekstern investor var en viktig forutsetning for etableringen og den videre drift av ELKAS. Det bidro til at de slapp dyre låneavtaler med finansieringsinstitusjoner. De brukte heller ikke tid og krefter på å søke midler fra det offentlige virkemiddelapparatet, men kunne konsentrere seg om hva de selv og den eksterne investoren ville. De slapp også pålegg om utvikling av forretningsplaner/budsjetter og jevnlig statusrapporteringer. Investoren forlangte ikke slike dokumenter, men forholdt seg til egne erfaringer med de sju eierne og vurderte resultatene etter hvert.

Ved å ha kontrakten med den eksterne investoren på plass kunne de sju eierne konsentrere seg om hvordan samarbeidet skulle være dem imellom.

Eiernes interesser - ”vi er sammen om dette”

I diskusjonene fram til den formelle stiftelsen av ELKAS ble de som tok initiativet til det første møtet definert som likestilte partnere på linje med de andre. De bestemte seg for å starte sammen og å ha et likt utgangspunkt. Ulikheter i for eksempel utdanningsnivå eller erfaring skulle ikke gjelde som kriterium for verken bestemte roller eller ulik lønn. Avtalen sier at ”det skal være like økonomiske betingelser for alle aktive eiere”. Alle de sju eierne skal ha lik mulighet til å påvirke drift og utvikling av ELKAS og de sørget også for å ha flertall i styret. Kontrakten sier at ”de aktive eierne skal til enhver tid eie minst 66% av firmaet. Og hvis en av de aktive eierne vil slutte, må han selge sine aksjer til de andre aktive eierne. De aktive eierne kan ikke eie aksjer uten å være ansatte i firmaet”. Dette er det de betegner selv som ”å være bastet og bundet på hender og føtter sammen”.

Etter at kontraktene mellom de sju og med den eksterne investoren var etablert måtte de mobiliseres inn som aktive aktører i ELKAS og avslutte ansettelsesforholdet sitt i den gamle bedriften.

Mobilisering - ”det var ikke gøy når sju stykker troppet opp på kontoret til den gamle bedriften for å si opp jobbene sine”

Oppstaren beskrives som tiden fra de begynte å diskutere bedriftsetablering med hverandre, til kontraktene var underskrevet og de kollektivt sa opp stillingene sine. Ved inngåelse av kontrakten var det oppnådd enighet om hvilke satsningsområder ved etablering av eget

selskap. Navn på bedriften var også bestemt i tillegg til når og hvordan selskapet skulle etableres. Disse forståelsene ble det ikke lenger stilt spørsmål til – de ble innlemmet i ”svarte bokser”. Etter at kontrakten var signert gikk de sammen og leverte oppsigelsene til den gamle bedriftens eier og leder, i etterkant uttaler de at dette ”*var ikke gøy*”.

Med det var de i gang med tilrettelegging og oppstart av produksjon i ELKAS. Erik og Tor slapp fri fra det gamle firmaet først og fikk ansvaret for mye av det praktiske rundt etableringen. Blant annet fikk de i oppdrag å finne et passende lokale å leie. Etter hvert som oppsigelsestiden var over startet de andre en etter en i ELKAS.

ELKAS ble etablert gjennom forhandlinger, økonomiske overenskomster og kontrakter som bandt eierne sammen i en felles sak hvor de alle har sine definerte roller. Hovedaktøren ble ELKAS hvor eierne utførte handlinger som tjente firmaet og fellesskapets beste. De utnevnte Tor som den som skulle lede virksomheten. Han skulle sette i verk de beslutninger som ble gjort i styret, og gjennomføre det som eierne i fellesskap kom fram til. Tor er ELKAS sin talsperson på vegne av alle eierne.

Innovasjons- og entreprenørskaps- prosessen: fra ide til kontrakt fortalt som en oversettelsesprosess

Vi ser at denne historien kan forstås som en oversettelsesprosess hvor menneskelige relasjoner stabiliseres gjennom å bli materialisert ved hjelp av teknologi. Problematisering og interesseskapingsprosessen starter gjennom den første samtalen og fortsetter på det første møtet hvor alle de inviterte deltok. Dette kan også ses på som avledningsmanøveren som eliminerer andre problematiseringer og innrulling av andre elementer. Ved at de to initiativtakerne foreslår at de skal etablere egen virksomhet blir det umulig for de andre å foreslå det samme. Prosessen blir påvirket av aktører som de framtidige eierne med ulike interesser. I tillegg påvirker lover og regler som settes til oppstart av bedrifter, investor sine interesser og hensynet til den gamle bedriften. Disse innrulleres også gjennom oversettelsesprosesser og blir tildelt ulike roller. Vi kan definere tre obligatoriske passasjepunkt i prosessen:

1. Å bli spurt, og å delta på diskusjonsmøte hvor en tok stilling til å opprette en egen bedrift eller ikke. Her har de to første initiativtakerne plassert seg selv som obligatoriske passasjepunkt. De valgte hvilke av de andre arbeidskollegaene som kunne bli aktører i det nye aktørnettverket og satte kriteriene som disse måtte godta for

å kunne innrulleres. Spørsmålet på dette første møte er om de skal etablere bedrift eller ikke. Slik skapes neste obligatoriske passasjepunkt:

2. Å si seg villig til å være med i forhandlingene sammen med de andre som resulterer i det tredje obligatoriske passasjepunktet:
3. Å godkjenne avtalene og kollektivt si opp sin stilling

En aktør vokser med antall relasjoner som kan puttes i ”svarte bokser”, det vil si relasjoner som ikke lenger trenger å bli revurdert. Hvem eierne i ELKAS er og hvilke forpliktelser de har overfor hverandre lukkes som en ”svart boks” som er manifestert gjennom avtalen de underskriver.

Dette er historien om de sju som sa opp jobbene sine og virkeliggjorde sin ide gjennom en innovasjons- og entreprenørskapsprosess som resulterte i virksomheten ELKAS. Vi ser at denne innovasjonsprosessen har møtt mindre motstand enn andre innovasjonsprosesser vi har deltatt i, men at elementene i historien er sammenlignbare. Det at de alle kommer fra samme bedrift gjør at de kjenner hverandre, de har et likt begrepsapparat og de opplever de samme utfordringene i den gamle bedriften. Dette mener vi gjør det lettere å lansere ideen, få tilslutning og komme fram til løsninger. Det kan illustrere hvordan kvaliteten på relasjonene skaper kapasitet og mulighet for endring og nye mønster (Johannessen 2005:5), se side 34.

7.3 Fra produksjonsstart og fram til i dag

Eierne definerte selv et skille mellom tiden med forhandlinger og diskusjoner fram til undertegnelse av kontrakt og kollektiv oppsigelse, og tiden hvor de begynte å forberede og starte produksjon. Det vil si perioden hvor de lette etter og fant egnede lokaler, den videre inngåelsen av avtaler med leverandører, innflytting, bestilling av varer osv. Vi velger å opprettholde dette skillet i vår videre analyse. Dette fordi det kun er eierne selv som har fortalt om denne første fasen og at det her er en oversiktlig mengde aktører med i bildet.

I den videre historien om ELKAS har vi spurt etter viktige hendelser, beslutninger og suksessfaktorer fra produksjonsstart fram til i dag. Vi innlemmer synspunktene fra de ansatte, fra avdelingslederne og fra kilder som nyhetsbrev, hjemmeside og lignende i beskrivelsen. I oversettelsesprosessen fram til kontrakten ble underskrevet har vi beskrevet innrulling av ulike aktører gjennom oversettelsesprosesser, i fortsettelsen innrulleres nye. Vi vil beskrive

noen av disse innrulleringene og vise hvordan etablering av nye aktører påvirker virksomheten. Vi vil videre beskrive hvordan de er med på å holde virksomheten sammen og samtidig utvikler den. Ved hjelp av våre informasjonskilder definerer vi de viktigste aktørene fra produksjonsstart og fram til i dag som:

- Kontrakten som binder dem på hender og føtter
- Historien om det gode arbeidsmiljøet som de stadig kommer tilbake til.
- Nytt bygg som gir nye muligheter og utfordringer, og som de er så stolte av
- Struktur som er noe de har, men ikke vil ha
- Kundene som er prioritert nummer en.

Dette er de aktørene vi følger videre i analysen.

7.3.1 Kontrakten – ”vi er bundet på hender og føtter”

Kontrakten mellom de sju eierne var en viktig aktør i en tidlig fase. Den har lagt store føringer på utviklingen av samarbeidet mellom de sju, og på utviklingen av bedriften.

Vi har sett at diskusjonene fram til undertegnelsen av kontrakten var en krevende prosess. Eierne mener at det at de tok seg den tid de trengte for å bli enige har vist seg å være viktig når de har stått ovenfor krevende beslutninger og diskusjoner i ettertid. *”Vi må jo bli enige, vi er jo bundet sammen i dette her”* uttaler en eier. De mener at de ikke har hatt noen kriser hittil, men mange krangler og diskusjoner. De sju er åpne på at det er uenighet mellom dem, men de involverer ikke de andre i uenighetene, verken de andre avdelingslederne eller den åttende eieren. Ulikheten mellom dem tvinger dem til å ha stor takhøyde og ta diskusjonene når de kommer. De er enige om at *”det er bedre at vi er sju enn to eller tre”* og ser på kontrakten som en trygghet for at diskusjonene ikke fører til en splittelse som ingen er tjent med.

Hernes (2005) framhever betydningen av å se på kontrakter som en organiserende mekanisme med større interesse. Det som han mener er spesielt interessant er hvordan kontrakten griper inn i eller fører til at andre tilstander utvikler seg (Hernes 2005:338). Den kontrakten som eierne i ELKAS har utviklet kan sies å være et eksempel på en slik organiserende mekanisme. Kontrakten er noe som eierne opplever binder dem sammen ”på hender og føtter”. Kontrakten gjenspeiler eiernes interesser samtidig som den regulerer forhold de mente var viktige da den

ble opprettet. Etter hvert begynner kontrakten å disiplinere aktørene og legge føringer for utviklingen av virksomheten. Kontrakten blir dermed en konstituerende makt i seg selv.

”De er ikke eiere liksom”

Utgangspunktet for etableringen av ELKAS var at alle skulle drive med det de kunne og syntes var gøy. Kontrakten mellom dem gjenspeiler dette ved å definere et ansettelsesforhold mellom eierne og ELKAS. Kontrakten ansetter dem. I praksis må disse ulike rollene som eier, ansatt, leder og medlem av styret balanseres; *”Alle kan ikke gå rundt og bestemme, det ville bli bare rot og tull”. ”Vi kan ikke være sju ledere, så vi må holde eierskapet utenfor vår funksjon i bedriften”*.

De som er både ansatte og eiere løser dette ved å tone ned sin rolle som eiere med spesiell makt og myndighet overfor de ansatte. En av de ansatte beskriver dette; *”jeg har et godt forhold til alle eierne. De er ikke eiere liksom”. ”Det virker som eierne har helt jordnær kontakt. De er ikke sånn blærete, de er en del av gjengen og vi har en sånn artig tone”* Allikevel er ikke dette uproblematisk for alle, en uttaler; *” dette er en veldig spesiell organisasjon i og med at de er sju eiere som jobber her, selv om de sier at de er medarbeidere på linje med andre, har de likevel mer de skal ha sagt”*.

Dette viser at selv om de ansatte opplever det som både spennende og (noen ganger) problematisk at de sju er både eiere og ansatte, så betinger dette en ekstra bevissthet blant de sju for å finne gode løsninger på de utfordringer som oppstår i den daglige drift.

”Vi må jo bli enige”

Når forhold som kontrakten regulerer blir berørt, oppstår det kontroverser og store diskusjoner som de forteller om i intervjuene. Et eksempel på dette er satsingen på varmpumper.

Tre av fire eiere var uenige om å satse på varmpumper. Mindretallet mente at dette ikke var en naturlig del av det ELKAS skulle drive med. Formålet med ELKAS skulle, i følge vedtektene, være å drive elektroverksted, handels- og konsulentvirksomhet. Eierne selv hadde i utgangspunktet definert sine kunder innenfor industri, skip og offshorevirksomhet. De tre som var motstandere mente at salg av varmpumper ville kreve mye arbeid med oppbygging av kompetanse, leverandørnettverk og kunder, og at det ville ta for mye av oppmerksomheten

bort fra kjerneområdene. De fire andre mente at det ville være et viktig bidrag til økt omsetning og inntekter som ville gjøre ELKAS mindre avhengig av kassakreditt og løse deres likviditetsmessige utfordringer.

Et argument for å satse på dette området var at Ronny, som en av eierne, hadde behov for et annet ansvarsområde. Hans opprinnelige marked var forsvunnet. Han mente at å utvide med å importere og selge varmpumper var et godt forslag. Den endelige beslutningen ble tatt mens Ronny var på ferie, og var en beslutning som overasket flere i ELKAS.

I ettertid dras dette fram som en viktig og riktig beslutning fordi det faktisk har bidratt til rask omsetning og inntekter som har sikret den gode økonomiske utviklingen. Satsing på varmpumper har også gjort det mulig å løsrive seg fra den eksterne investoren. Det har gitt en økonomisk frihet som har gjort det mulig å kjøpe opp en ekstern salgsenhet og et montasjefirma hvor den eksterne eieren ikke er med som eier.

”Arbeid utenfor ELKAS”

En annen episode som ble nevnt som en kontrovers var da Peter søkte seg en annen jobb. Kontrakten sier at det ikke går an å være eier uten å jobbe i selskapet og ELKAS har bruk for Peter og hans kompetanse. Hvis Peter hadde fått denne jobben ville det oppstått en kompetanseforskyvning som ville medført en viktig utfordring for strukturen i ELKAS. Hvordan dette ville blitt løst er uklart, da han ikke fikk jobben.

Callon og Latour (1981:285) framhever at det nettopp er i kontroversene de interessante forholdene finnes. Disse kontroversene handler om prinsipper som er nedfelt i kontrakten mellom dem og viser hvordan denne er med og holder virksomheten sammen. Den binder alle sju til ELKAS, og de opplever selv at det er nesten umulig å slutte på grunn av de gjensidige forpliktelser som de har inngått overfor hverandre. Det synes som at disse kontroversene har bidratt til å styrke samholdet i gruppen og erkjennelsen av at de er i et skjebnefellesskap; en for alle, alle for en. De har vært nødt til å diskutere og forhandle seg fram til enighet etter hver av disse hendelsene, slik at alle sju kunne gå videre sammen. Alternativet hadde vært en konflikt og splittelse i eierstruktur med de utfordringer dette hadde medført for ELKAS som bedrift, og for den enkelte som eier og ansatt.

Vi finner også en tredje kontrovers som ikke er så tydelig og avklart som disse konfliktene som de selv beskrev i intervju. Denne handler om fordeling av makt i forhold til det at alle sju skal være likestilte. Dette er en av historiene som lever blant de sju eierne i ELKAS.

”Vi er helt likestilte”

Kontrakten presiserer at alle har investert like mye i ELKAS, det skal være like økonomiske betingelser for alle eierne og de kan ikke være eier uten å være ansatt. I fellesintervjuet framhever eierne at de er helt likestilte parter, vi har definert dette som en av historiene som fortelles. Da vi intervjuet styreleder alene kom det kontroversielle og selvmotsigende i denne historien om likestilling fram. Han opplevde at han ikke fikk fram forholdene slik de er og tok kontakt med oss igjen etter intervjuet. Han ville at vi skulle intervju ham sammen med daglig leder, slik at vi kunne få den ordentlige versjonen i vår forskningsoppgave. Dette intervjuet er tatt inn i beskrivelsen.

Gjennom intervjuene kommer det fram at idealet om likestilling mellom eierne er en utfordring på flere måter. For det første opplever eierne at den enkelte bidrar ulikt i bedriften. *”Utad og formelt er vi alle likestilte. Alle har lik lønn og alle deltar i de store diskusjoner og avgjørelser. Men likheten gjelder ikke ytelsesmessig/belastningmessig og heller ikke maktmessig”*. Fordelingen ble tidlig synlig da de fleste jobber mye, men arbeidsbyrden varierer over tid for den enkelte. De finner ulike måter å kompensere for mye ekstraarbeid, for eksempel gjennom å betale vanlig timelønn for overtidstimer i en periode.

For det andre har eierne som er i ledelsen og/eller styret større utfordringer med likestillingsdefinisjonen fordi de opplever at styrkeforholdet er forskjøvet både formelt og i praksis. De forteller at *”i begynnelsen var det ikke behov for noen oppsplitting, alle var mye mer med, det var ingen som ikke visste. Nå som vi er så mange må vi jobbe annerledes”*. Flere års erfaring med administrasjon og styring av ELKAS gir daglig leder og styreleder økt mulighet for å påvirke utviklingen. En av dem beskriver det slik: *”Vi utfyller hverandre, den ene tar beslutninger, den andre er mer detaljert og forsiktig. Vi er som oftest samstemt i strategiene, ikke planlagt, men hvis vi snakker sammen viser det seg at vi er enige”*. Dette har blitt sterkere etter hvert som de har funnet en arbeidsform seg imellom og opplever at de utfyller hverandre og er enige om ELKAS sin retning.

Etter hvert er organisasjonen blitt mer komplisert med avdelingsstruktur, underselskaper, holdingselskap osv. Dette krever innsikt i og kompetanse om hvordan slike systemer virker.

Daglig leder uttaler at

”vi har en annerledes tilnærming enn de andre. Vi har en annen innsikt, forståelse, nettverk og erfaring i forretningsdrift. Vi har begge egne selskaper og vi har interesse av å være aktive ledere som utvikler bedriften også”.

Vi har definert eierne som entreprenører. Etter hvert som aktørnettverket stabiliseres handler ikke oppgavene og diskusjonene så mye om å skape nytt og å finne ut av ting en ikke kan i fellesskap. Stadig mer er forhandlet fram og definert. Det handler mer om å lede noe etablert, om å konsolidere og å utvikle. Det er, som Schumpeter påpeker, forskjell mellom det å skape nytt og det å lede noe etablert (Spilling 2006:23). Det å eie en ny bedrift er noe annet enn det å organisere den. Vi kan se at gjennom de ni år som ELKAS har vært i virksomhet er det utviklet ledere som har fått økt sin kompetanse innen foretningsdrift. Dette har skapt forskjeller blant de sju eierne som skal være likestilte i henhold til kontrakten.

Selv om de sju skal ha like mye innflytelse som eiere, kan de ikke legge fra seg engasjement, kompetanse og informasjon som stiller dem i en annen stilling enn de andre. I dette ligger ikke en automatikk i at det er de med administrasjons- og forretningskompetanse som er ”vinnere”. Også de andre eierne som har utviklet sin fagkompetanse og sine kunderelasjoner har en styrkeposisjon som ikke alle har. Poenget er at ulik erfaring innenfor nettverket har gitt andre forskjeller enn de som var der da de i utgangspunktet definerte seg som likestilte. Vi kan derfor konstatere at det har skjedd en endring i styrkeforholdene. Som en av eierne uttrykte det:

”vi har en kontrakt som passet godt da vi startet opp. Avtalen er moden for en revurdering. Er det for eksempel riktig at de sju eierne må jobbe i ELKAS for å være eiere? Hensikten med det den gang var å hindre investoren å kjøpe opp de andre, denne situasjonen er endret”.

Vi kan se dette i lys av Foucaults maktbegrep som sier at makten er i sammenhengen. Makten kan ikke nøytraliseres eller fordeles likt slik eierne har forsøkt å gjøre gjennom forhandlinger i oversettelsesprosessen, heller ikke gjennom å nedfelle definisjoner om status i kontrakten, eller inskribering av dette i rutiner og forståelser. Det at daglig leder og styreleder strukturerer både daglig drift og beslutningsprosesser i forkant av diskusjoner blant eierne, tolker vi som et bevis på at de utøver sin makt i sterkere grad enn de andre eierne. Hvis de andre eierne i

tillegg synes dette er greit og prioriterer å konsentrere seg om sine oppgaver og sine kunder forsterkes dette maktforholdet.

Det ble ikke gitt uttrykk for motstand mot denne konstellasjonen fra de andre eierne i løpet av intervjuene. Det at de sju eierne etter ni års drift tilsynelatende ”dyrker” sine særinteresser i form av kunder, ansatte, struktur etc opplever vi som et tegn på at den likheten som de sju oppfattet skulle prege forholdet, er i ferd med å endre karakter. Denne endringen har sannsynligvis foregått over en del år, slik at de kanskje ikke er seg helt bevisst verken at det har skjedd eller konsekvensen av det. Hva skjer hvis for eksempel Arild overtar som styreleder og Kent går ut av styret? Det vil da måtte konstitueres en ny maktbalanse mellom Arild og Tor, samtidig som at Kent må tilpasse seg en ny rolle hvor han ikke kan legitimere sitt engasjement gjennom rollen som styreleder.

Når det gjelder arbeidsmiljøet så er de utrolig samstemte på at det er viktig å ha det gøy og at et godt arbeidsmiljø har en meget høy prioritet i ELKAS.

7.3.2 Arbeidsmiljø - ”det er jo en stein hakke gal gjeng det her”

Helt i fra begynnelsen har det vært fokus på at det er viktig å ha et godt arbeidsmiljø i ELKAS. Dette kom svært tydelig fram hos både eiere og ansatte i intervjuene. Alle vi intervjuer framhever det gode arbeidsmiljøet som ELKAS sitt fremste kjennetegn, og de setter tydeligvis stor pris på dette alle sammen. Historiene om det gode arbeidsmiljøet er framtrepende. Noen uttaler at: *”vi trives og har det kjekt”*. En sier *”Det er vanskelig å slutte, du føler det er her du hører til”*. Dette gir seg utslag i at bedriften har et lavt sykefravær og lav turnover. Det er rekruttert over 30 nye medarbeidere i disse åtte årene, og svært få har sluttet i ELKAS. Dette er verdt å merke seg, da dette har vært i en periode med høy vekst og med stor konkurranse og lønnspress for å få tak i de beste arbeidstakerne. Bedriften har tatt inn flere ansatte på spesielle avtaler fra NAV, og disse har fått positiv utvikling i den tiden de har vært der. Historiene om det gode arbeidsmiljøet og at disse oppfattes som reelle er med på å styrke og utvikle bedriften.

I følge ANT må sosiale relasjoner materialiseres for å bli holdbare, de må veves inn i strukturer som inkluderer ikke-menneskelige elementer (Callon og Latour 1981:284). Kontrakten som vi har beskrevet tidligere er et eksempel på dette. Hvordan utvikles det gode arbeidsmiljøet i ELKAS, kan vi si at det også er materialisert?

”Vi er tjommier på kryss og tvers her”

Eierne forteller at samholdet mellom de sju eierne har utviklet seg. De sju omgås også i fritiden, *”vi er tjommier på kryss og tvers her”*. Gjennom felles turer og sosiale arrangement er også ektefeller og samboere trukket inn i fellesskapet, og det er utviklet sosiale bånd mellom de enkelte familiene. De var fra starten av opptatt av at det gode miljøet i den gamle bedriften skulle videreføres. De forteller at de har jobbet for at deres vekt på kameratskap, stor takhøyde, fordelene med forskjelligheter, likestilling, likeverd og lite hierarki skal gjenspeiles i virksomheten. Slik definerer de hva de mener er forutsetning for et godt arbeidsmiljø.

”Vi ville aldri ansatt en godt kvalifisert som ikke passer inn”

Lederne mener at det gode arbeidsmiljøet ivaretas gjennom at en er opptatt av dette når de ansetter nye medarbeidere. I utgangspunktet er det daglig leder som ansetter folk, men i de senere årene har også avdelingsleder gjort det. De uttaler: *”vi vil at de ansatte skal ha det så kjekt som mulig i arbeidstiden. Folk skal kunne bruke tid på å snakke sammen, og de må gjøre jobben sin uten at noen styrer dem i detalj”*. En ansatt beskriver at

”Alle som jobber her kan komme og prate med oss. Ingen blir snakket til for at de går rundt og suller. Dårlige dager kan alle ha, men så tar de det igjen sant. Det er veldig bra at det er sånn”.

Daglig leder uttaler at:

”vi mener at alle er likestilte og likeverdige uansett hvilken jobb de har. Det gir godt kollektivt samhold. For å bli ansatt legges det vekt på omgjengelighet, fleksibilitet og evne til å stå på framfor eksamenspapirer og formell utdanning. Det viktigste er å involvere seg i det sosiale miljøet. Vårt miljø kan favne om de fleste, miljøet greier å forme dem. Det må begynne fra et sted og det gjelder å ha en vellykket mix allerede”.

En ansatt utdyper at:

”ELKAS er en trivelig arbeidsplass, uhøytidelig, åpen og inkluderende. ELKAS tar godt imot nye medarbeidere. Det er et positivt sted å være og det er god tone mellom de ansatte, kunder og leverandører”.

Daglig leder blir framhevet som god til å ivareta dette.

”Alle disse sosiale arrangementene er veldig positivt”

Det gode arbeidsmiljøet videreutvikles og ivaretas av aktiv satsing på sosiale arrangementer hvor alle ansatte, og i noen tilfeller deres samboere og ektefeller, er med. Det arrangeres tur til Hemsedal med små egenkostnader, håndballturnering på Gol, båttur, teatertur, julebord, juletreffest og juleverksted. I tillegg blir planleggingsmøter på avdelingene gjerne kombinert med for eksempel en hyttetur og en fest. De yngste medarbeiderne har sosial omgang i helgene, noen av eierne går på jakt sammen og flere spiller squash sammen hver uke.

Det er ansatt en kjøkkenhjelp som ordner med innkjøp av mat og setter fram slik at alle spiser lunsj sammen, i hovedsak på ELKAS sin regning. Videre nyter de ansatte godt av en god sykeforsikringsordning, treningsstudio, fleksitid og stor fleksibilitet for å tilrettelegge for eksempel arbeidstid til hver enkelt etter avtale. *”Hvis det forekommer misnøye, handler dette i hovedsak om lønn og det er det daglig leder som tar seg av.”*

”Det er ikke spørsmål om hva som skjedde på styremøte” Foruten det lovpålagte arbeidsmiljøutvalget og avdelingsmøter finnes det ikke formelle arenaer for medvirkning fra de ansatte i beslutningsprosessene. En av de ansatte illustrerer dette:

”vi vokser så fort, men det virker som de [eierne] har god kontroll. Alle vet ikke alt og intern informasjon er det litt mangel på. Det kom noen nye her og vi lurte på hvorfor de skulle delta, da fikk vi høre at de er oppkjøpt av oss. Hvorfor varmepumpeavdelingen ble etablert er det lite informasjon om. Det var flere som ble veldig overraska over beslutningen når den var tatt”.

En annen forteller at: *”jeg har ikke noe forhold til resten av bedriften, men er opptatt av den avdelingen jeg jobber på. Vi hadde et miljøutvalg tidligere, men det er mer fokus på alle elementer av HMS nå”.* Mangel på formelle fora gjør at medarbeidere som tar opp ting med lederen er avhengig av at denne tar deres sak på alvor. Det kom fram i intervjuet at de har opplevd at noen ikke blir behandlet seriøst. *”De har opplevd at de ikke blir hørt på, de får ikke tilbakemelding og saken de har tatt opp har blitt ”flåset” vekk”.*

”Det må begynne et sted”

Vi ser at arbeidsmiljøet materialiseres blant annet gjennom hver ansatt og rutiner for ansettelse hvor vurdering fra daglig leder og avdelingsleder er obligatoriske passasjepunkt. Personlig innstilling blir vurdert som like viktig som faglighet. Andre passasjepunkt for å bli inkludert i miljøet er å ønske det selv og deretter å delta i det sosiale livet i bedriften. Et godt arbeidsmiljø skaper et godt arbeidsmiljø. Dette forsterkes gjennom historiene som fortelles,

hva andre leverandører og kunder sier om det, og gjennom sammenligninger med tidligere arbeidsgivere.

Vi kan også se på de mange sosiale arenaene som er skapt som materialiseringer av det gode arbeidsmiljøet. Dette er et eksempel på at en rutine eller en tradisjon ikke innføres, men vokser fram etter behov. De sosiale arenaene har i utgangspunktet ikke skapt det gode miljøet, men er et resultat av at en trives i lag og har lyst til også å møtes i fritiden. Når disse arenaene er skapt begynner de etter hvert å forsterke og utvikle det gode arbeidsmiljøet. Det fortelles mange historier som handler om godt arbeidsmiljø, mange av dem handler om felles opplevelser.

Det er ulike aktører som påvirker arbeidsmiljøet, ett av de som blir framhevet er lokalene.

7.3.3 Nytt bygg – ”se hva vi har fått til her”

Bygningene som ELKAS har drevet sin virksomhet i er viktige aktører som har påvirket utviklingen av bedriften. Dette gjelder både i forhold til økonomi, produksjon, organisering og arbeidsmiljø. Et produksjonslokale er den mest synlige materialiseringen av aktørnettverket. Kent beskrev den første ordrebestillingen, diskusjonen de hadde om hva og hvor mye de skulle ha på lager og hvordan varene ble satt i de tomme hyllene. Dette er øyeblikk som han husker godt, for da var de i gang. Etablering av byggene kan også beskrives som en oversettelsesprosess.

Det første lokalet på Krokeide ble leid billig, noe som ga mulighet for en forsiktig start. Det gjorde at risikoen ved å starte opp ble mindre. Utleiers interesser var å få mest mulig ut av bedriften, og han ble oppfattet som lite serviceinnstilt og grådig; ”*Gnitaper ble han kalt*”. Misnøyen med dette bygget kom tidlig fram, men flere ville holde igjen med å flytte til et annet på grunn av økonomien. De ble på Krokeide i 6 år. En ansatt beskriver det slik: ”*verkstedet på Krokeide var greit, men ikke varmt nok, det kom regn inn og det var sopp på veggene. Det var veldig trangt på kontorene og lageret var farlig*”

Etter hvert som bedriften vokste ble plassbehovet større og eierne ble enige om å være på utkikk etter andre egnede lokaler. Styreleder og daglig leder tok ansvar for dette, og etter 1,5 års tid med leting fikk utviklingen fart ved at de fant bygget som tilfredstilte de kravene de hadde stilt. Det lokalet de hadde funnet var i nærheten av kundene, og det lå nær vei. I

intervjuene beskrev de hvordan forslaget ble lagt fram for eiergruppen og at de ble enige om å kjøpe bygget og utvikle ELKAS videre her. Styreleder tok ansvar for utbyggingsprosessen i tillegg til at daglig leder involverte seg i over halvparten av tiden sin i denne perioden. Det ble gjennomført møter med eier, arkitekt, byggefirma, kommunen og finansielle aktører. Bygget var for lite og det måtte bygges ut. De involverte seg og tegnet forslag til hvordan det hele skal bli. De andre eierne ble informert og godkjente forslagene etter hvert som de kom.

”Vi vil heller ha bulk i bilen enn i bygget vårt”

Da utviklingsplanene ble tatt opp i styret kom de økonomiske interesser og den eksterne investoren inn. De sju eierne ønsket et skikkelig tilbygg, mens investoren mente de burde velge en billigere løsning. *”Vi ville ha betong, noe varig og fast framfor billigere løsninger med for eksempel stål. Vi vil heller ha bulk i bilen enn i bygget vårt”* uttaler Kent. De brukte sitt flertall i styret for å få dette gjennom og investerte i det nye bygget i 2005-6.

For å få dette til måtte de ta opp lån i bank og det forutsatte at mye av oppussingen måtte gjøres på dugnad. Eierne fikk ulike roller i oppussingsarbeidet, og styreleder og daglig leder administrerte det hele. Eierne er stolte når de forteller at det i alt ble brukt 3500 dugnadstimer på 3,5 mnd for å gjøre bygget klart til bruk. Det er etablert et eget bedriftsidrettslag hvor et honorar for disse dugnadene ble overført. På dugnadene deltok eiernes mødre, svigermødre, barn og samboere i tillegg til ansatte. *”Alle ansatte har deltatt, men det er eierne og deres familier som har deltatt mest”*, kommer det frem i intervjuet med eierne.

Vi ser at når det nye bygget er etablert som aktør gir det nye muligheter og begrensninger for utviklingen av ELKAS. Ved å eie det bygget de driver i er aktørnettverket ytterligere materialisert. Eierne har større forpliktelser overfor hverandre. Det har også utviklet seg en arbeidsform hvor styreleder og daglig leder tar initiativ og utreder aktuelle saker før de tas opp og besluttes i eiergruppen.

”Det har vært fantastisk gøy”

Alle framhever at det å kjøpe og gjøre om bygget slik de ville ha det var en viktig beslutning, og framhever dette som et bevis på det de har fått til sammen. Bygget er et trofé for eierne av ELKAS. Alle vi snakker med er tydelig stolte av denne prosessen både med å kjøpe bygget og den enorme dugnadsinteressen som ble vist av alle. *”Det har vært fantastisk gøy å være*

med på dette og at det er en viktig faktor som har bidratt til å videreutvikle det gode sosiale miljøet” sier en av de ansatte under intervjuet.

Eierne mener bygget er viktig for å fremstå som en profesjonell aktør i markedet og er viktig med hensyn til kunden *”Det er mer presentabelt og det ser bedre ut”, ”vi kostet på hvit singel rundt for å få den siste finishen”*. Dette er også utgangspunktet for ikke å velge de billigste løsningene; *”vi ville ha noe varig, og kvalitet koster”*.

Organisatorisk ga det nye bygget nye utfordringer som de ikke var forberedt på. Fra å sitte tett sammen i trange lokaler fikk de gode og romslige lokaler med enkeltkontorer som tildels lå langt fra hverandre. Det ble plutselig vanskeligere å holde oversikt og organisere etter hvert som selskapet ansatte nye medarbeidere. Løsningen var i følge alle sju å ansette avdelingsledere for å utvikle bedriften videre i det nye lokalet.

7.3.4 Struktur - ”vi har ikke særlig struktur”

At de har liten eller ingen struktur i ELKAS er den tredje historie eierne forteller. Når vi går nærmere inn i deres definisjon av struktur, kom det fram at det de sju eierne mener med struktur er: system, planlegging og etterlevelse av planer. De sier imidlertid at de har en flat organisasjonsstruktur og framhever etablering av avdelingsstruktur som en av de viktige beslutningene for utvikling av bedriften. Struktur er dermed todelt i deres definisjon:

- Struktur handler om organiserende oppbygging.
- Struktur er rutiner og koordinering innenfor denne organiseringen.

Vi inkluderer også beslutningsprosessene inn under begrepet struktur, da vi ser det har en nær sammenheng med både den organiserende oppbyggingen og med rutiner og koordinering under denne organiseringen. De sju eierne uttaler at *”ELKAS har en viss struktur: vi har en organisasjon, vi har kunder, vareflyt, vi er NS-ISO sertifisert, vi har orden på økonomien etc, men vi er ikke særlig strukturerte i vårt arbeid”*.

Vi går nærmere inn på strukturen i ELKAS ut i fra følgende oppdeling:

- organiserende oppbygging
- rutiner og koordinering
- annen struktur

Organiserende oppbygging - ”vi legger vekt på ikke å ha hierarki”

ELKAS beskriver sin organisasjonsstruktur som flat, med kort avstand mellom daglig leder og den enkelte ansatte. Dette mener de selv at er viktig for å få til et godt arbeidsmiljø. I begynnelsen hadde ELKAS tre definerte aktører og arenaer for beslutninger om utvikling og drift; eiermøte, styret med styremøte og daglig leder. Ettersom omsetning og antall ansatte økte ble det behov for å gjøre endringer i måten de organiserte arbeidet på. Som nevnt ble dette forsterket da de flyttet inn i det nye bygget. Her var det både mulig og nødvendig å ansette avdelingsledere med ansvar for å organisere arbeidet på sine forretningsområder. Dette var nødvendig for å klare å ha en god nok oversikt og kontakt i forhold til alle ansatte og kundeforpliktelsene. Eierne fremhever at dette var en viktig beslutning av betydning for utviklingen av ELKAS. Avdelingsledere og avdelingsmøter er derfor nye aktører og knutepunkt i nettverket etter oppstarten.

Avdelingslederne ble valgt blant de som allerede var ansatt, både fra eiere og de ansatte. Seks avdelingsledere har ansvar for sine forretningsområder. Av de sju eierne er tre avdelingsledere, herav daglig leder, mens tre avdelingsledere er ansatte uten eierinteresser. Dette betyr at fire av de sju eierne organiseres av ulike avdelingsledere. Daglig leder beskriver arbeidsoppgavene til avdelingslederne slik:

”Avdelingslederne skal holde orden på avdelingene, delegere, fordele og følge opp arbeidsoppgaver. De er talerør og informasjonskanal fra ledelsen til avdelingene og omvendt. De skal forestå disponering av folk, holde styr på satsing, salgsvirksomhet, sørge for salget og gi innspill til nye satsinger. Møtene med avdelingslederne er diskusjonsfora hvor det salgsmessige blir diskutert. Vi har ikke så mye fokus på strategi og de store linjene. Nå holder vi på å lage nettbutikk, dette er en sak hvor daglig leder og avdelingslederne engasjerer seg fordi dette er et verktøy avdelingslederne skal benytte i sin jobb”.

Avdelingene har også egne møter hvor de går igjennom arbeidsoppgaver, målsettinger og budsjett. Hver enkelt ansatt på avdelingene forholder seg til sin leder når det gjelder arbeidsoppgaver og faglige spørsmål, men de går til daglig leder når det gjelder personal saker.

Styret og styremøtene betegnes av eierne som en formalitet – det har ingen reell makt. Det er likevel en aktør som får eierne til å handle på bestemte måter. For eksempel må de sørge for å ha et flertall i de sakene som de vil ha igjennom. Eierne uttaler at:

”Vi som er aktive eiere har sikret oss flertall i styret. Når det har vært uenighet i saker som er tatt opp er dette ført inn i styreprotokollen, og ingen har sett på det siden. Vår makt ligger i et blokkerende mindretall. Dette betyr at hvis det er fire for en sak og tre imot, så er det de fire som bestemmer og de tre som er imot skal være lojale og forholde seg til den beslutning som er fattet”.

Den eksterne investoren er også representert i styret, og blir betegnet som ”dyktig” og brukes som en innspiller og rådgiver for ELKAS.

Styrets funksjon i en virksomhet legitimerer at styreleder er en overordnet aktør sammen med daglig leder i ELKAS.

Eiermøtene er fora for samspill mellom de sju:

”diskusjoner om strategi og satsinger, informasjon fra ledelsen om hvordan vi ønsker å gjøre det framover, og informasjon på tvers av de andre avdelingene. Det er i eiermøtene det er meningen at de viktigste beslutningene som berører utviklingen av ELKAS skal bli tatt”.

Deltagerne er ulike og viser respekt for hverandres ulikheter. Med engasjement bidrar alle med sine erfaringer, sin kunnskap og sin kompetanse. De tillater seg å bli utfordret og konfrontert av hverandre. Dette er viktige forutsetninger for et tillitsfullt samarbeid hvor alle lærer av hverandre. Dette harmonerer i stor grad med de forutsetninger som Lennart Rohlin, Per-Hugo Skärvad og Sven Åke Nilsson (1994:82) mener er viktig for å skape utvikling i lærende team. Dette kommer vi nærmere inn på.

Etablering av datterselskap - ”vi vil unngå gratispassasjerer”

Beslutningen om å etablere datterselskapet Klimamontasje AS var viktig, påpeker de sju eierne i ELKAS. Dette selskapet underbygger driften av ELKAS på en god måte, samtidig som at det bidrar til at eierne i ELKAS blir mer og mer uavhengige av den eksterne investoren. I løpet av de ni årene ELKAS har eksistert har de sju eierne stått på for å oppnå de gode resultatene de har i dag. Den eksterne investoren har vært en passiv eier som riktignok har bidratt med sin kompetanse i styremøtene, men utover det har han ikke vært aktiv. De oppfatter derfor den eksterne investoren mer og mer som en gratispassasjer. Ved å etablere

datterselskap istedenfor å utvikle nye forretningsområder innenfor ELKAS, sørger de for å holde ham utenfor den delen av verdiskapningen.

De sju eierne har også etablert et holdingselskap, Septa AS, som eier ELKAS. Septa eies av eierne gjennom deres egne holdingselskaper. Disse tas ikke med i den videre analysen.

Rutiner og koordinering - ”det må du snakke med Tor om”

Oversettelsesprosessene som utvikler aktørnettverket foregår i samspill mellom de ulike aktørene i virksomheten. Hvilke aktører som er i spill avhenger av hva som skal innrulleres. For eksempel involverte utviklingen av bygget flere og andre aktører enn utviklingen av en nettbutikk eller ansettelse av en ny medarbeider. Vi har tidligere vist til kaos-kompleksitetsteorien som påpeker at potensialet for utvikling ligger i kvaliteten på relasjonene (Johannesen 2005:101) (se side 34). Dette synliggjøres også i beslutningsprosessene. Nedenfor vil vi beskrive hvordan dette foregår i ELKAS.

Uenige uten å involvere andre

I utviklingen av ELKAS kan vi i begynnelsen se på de sju som en aktør hvor de i eiermøter tok valg ut i fra diskusjoner med hverandre. Selv om de har hatt tilfeller med uenighet i konkrete saker har dette ikke ført til åpne konflikter i bedriften. Dette bekreftes av flere under intervjuene. De mener det er bra at de sju klarer å diskutere seg fram til enighet i saker hvor de er uenige, uten å involvere andre ansatte.

De ser det også som viktig å holde seg innenfor sin rolle som ansatt i det daglige arbeidet. En av de ansatte beskriver at når hun tar opp ting med en av eierne så får hun tilbakemelding på at ”det må du snakke med Tor om”. En annen bemerker at de (eierne) ”er ikke sånn blærete, de er som en av oss”. Robert er ansatt og eier, men han snakker ikke som eier i det daglige. Det overlater han til Tor. Når spesielle beslutninger skal tas samles de sju eierne. Her blir nye spørsmål oversatt til enighet dem imellom, og overlatt til Tor å utføre. Alle strategiske føringer og diskusjoner blir lagt av de sju eierne i forkant av en styrebehandling.

Flertallsvedtak

Beslutningene blir tatt ved at de sju har en lukket runde hvor enten alle er enige eller hvor det blir simpelt flertall. I prosesser hvor de har vært uenige og dette har endt med et flertallsvedtak, har mindretallet vært lojale i forhold til flertallet. Gjennom prinsippet om simpelt flertall har de snakket med én stemme utad. I gruppeintervjuet forteller de om kontroverser som har vært. De som var uenige med flertallet understreker at flere av disse beslutningene som ble tatt etter kontroverser har vist seg å være riktige og viktige i etterkant, og at resultatet ble bra for ELKAS.

Etter hvert som ELKAS vokser og blir flere ansatte, blir det vanskeligere å holde alle godt nok oppdatert. De får etter hvert ulike forutsetninger for å kunne ta beslutninger. Nye fora har blitt etablert gjennom avdelingsstrukturen, som beskrevet i 7.3.4.

Så langt harmoni, men det er også utfordringer med måten ELKAS drives på.

Noen beslutninger er kjappe, andre tar lengre tid

De ansatte beskriver at mange av beslutningene tas av eierne i fellesskap. I realiteten er det kun de største og viktigste strategiske beslutningene som tas i Eiermøtene. Tor og de andre seks oppfattes som lydheore for innspill, og de tar meget kjappe beslutninger på ting som er ”gøy”. Dette gjelder aktiviteter som vil fremme arbeidsmiljøet og samhörigheten, det sosiale livet, positive aktiviteter etc. Hvis det er drastiske endringer i produksjon går det også kjapt å ta en beslutning. For eksempel kan de sju eierne diskutere og beslutte en nyansettelse. En dag eller to etterpå står det en ny person i døra. Men informasjon ut til de ansatte slik at de kan gjøre nødvendige forberedelser er det ingen som har tenkt på. Når personen først står der bidrar alle med sin velvillighet og fleksibilitet for å gjøre det beste ut av det til enhver tid, og resultatet blir som oftest bra.

Hvis det derimot er behov for endringer i administrasjonen, rutiner og lignende, da går det tregere. Noen opplever at innspill de kommer med blir flåset vekk og ikke fulgt opp. De ansatte beskriver at de tar opp faglige ting som angår jobben med avdelingsleder, mens lønn og ansettelsesforhold må de ta opp med daglig leder. Alle saker tas opp muntlig og det er lite som formaliseres gjennom skriftlige utredninger, beslutningsgrunnlag etc.

Avdelingene har som oftest møter hver uke. Dette gjelder ikke administrasjonsavdelingen som ofte må være oppsøkende for å skaffe nødvendig informasjonen for sin egen jobb på egen hånd. ”*Dette løser vi ved å være aktive på å søke informasjon og å lytte til dialogen som foregår rundt oss*” opplyser en av de ansatte.

Roller og ansvar

Daglig leder skal påse at avdelingslederne arbeider og styrer i henhold til de strategiske føringene i sitt daglige arbeid. Noen av avdelingslederne har eiere som ansatte i sin avdeling. I følge uttalelser fra de sju i intervjuet innebærer ikke dette komplikasjoner. Avdelingslederne opplever dette som mer problematisk, i og med at eierne ofte har mer informasjon og også mer innflytelse enn de selv opplever at de har. Det er mye som skjer som avdelingslederne ikke kjenner til når det gjelder endringer i strukturen og ansettelse. Dette løses ved at alle utfordringer, problemer og beslutninger tas opp med daglig leder. Det er han som vurderer hvilke saker som må diskuteres med de andre seks eierne eller ikke. Disse beslutningene tar daglig leder ofte i samråd med styreleder. Daglig leder er med på alle ansettelse, og har ansvar for å ordne opp når det kommer til gnisninger blant ansatte.

Allianser

Daglig leder skal som sagt sette i verk de vedtak som tas i eiermøtene og i styret. I tillegg til dette blir det forventet at han både kan og evner å ta de riktige beslutninger på vegne av alle eierne. Styreleder, som også er eier, er etter hvert blitt en viktig støttespiller i disse beslutningene. ”*Enten må Tor (daglig leder) sitte aleine og bestemme eller så må han ha en støttespiller*”, sier styreleder Kent i intervjuet.

Saker og forslag blir ofte framlagt som forslag til eiergruppen etter initiativ fra særlig styreleder og daglig leder. Etter byggeprosessen og etableringen av en avdelingsstruktur er det utviklet en arbeidsform mellom disse to hvor de legger strategier, bygger allianse med noen av de andre eierne og legger dette fram på eiermøtet. Det er de som også får i oppgave å effektivere vedtak.

Daglig leder er sentral for beslutningene som tas i organisasjonen. Styreleder er hans støttespiller som også tar initiativ til å ta opp saker. Styreleder opptre som nestleder for daglig leder når daglig leder er borte. Hvis det er misnøye med daglig leder blir også styreleder konferert. Kent *føler* at han må ta et ekstra ansvar fordi han er styreleder. I tillegg

har han sterke meninger om det meste, og han øver innflytelse på beslutningene; ”Styret er en formalitet – det har ingen reell makt, men som styreleder har jeg jo en posisjon hvor jeg kan være med å påvirke hvordan tingene skal være”

En av informantene uttaler:

”ELKAS har behov for å jobbe mer målretta for å nå sine mål, men målene er ikke klare, ELKAS styres derfor ut i fra en kortsiktig horisont. Driften av ELKAS er preget av at det er mangel på plan og strategi. Mye styres ut fra hver enkelt ansatt, uttalte og uuttalte ønsker fra kunder, og det er liten grad av overordnet styring”.

Daglig leder og styreleder har mer langsiktige tanker enn det som kommer fram ellers i organisasjonen;

”Vi har en annerledes tilnærming enn de andre. De andre ser ikke alle konsekvensene og har ikke praktisk erfaring med å lede virksomheter. Enkelte har ikke alltid så lange horisonter, noen ønsker ikke å vokse mer enn det de er i dag. Vi mener det bør være mulig å tjene mer penger på det antall ansatte som vi er i dag. Dette har aldri vært diskutert i sjuergruppen”.

Det er tydelig at beslutningsstrukturen er endret fra oppstarten for ni år siden og fram til i dag. Det virker ikke som om de andre eierne oppfatter det som et problem at styreleder og daglig leder er så aktive i beslutningsprosessene uten at de andre alltid er like godt involvert.

Andre rutiner

Vi ser at det er mange måter å oppfatte strukturen i ELKAS på. Det virker som om eierne er opptatt av å forfekte at de ikke har en struktur, og at dette blir en image som passer inn i deres virkelighetsoppfatning. Analysen viser likevel at det gjennomføres mange prosesser som er preget av struktur og ønske om oversikt. Eksempler på dette er etableringen av avdelingsstrukturen, etablering av datterselskap, og ikke minst alt arbeidet som er gjort for å oppnå en NS ISO-sertifisering.

NS ISO 9001 er et kvalitetssikringssystem som skal sikre at alle kritiske arbeidsoperasjoner/-prosesser er planlagt og dokumentert i forkant. Dette skal ivareta kundenes krav og bidra til effektiv produksjon. ELKAS fikk denne godkjenningen i 2006. Dette er et eksempel på at ELKAS har utviklet rutiner som er med på å organisere hvordan de skal jobbe. Andre eksempler enn ISO-sertifisering er notatbøker og dokumentasjon av bygde EL-tavler og prosjektdagbøker som skal legge til rette for at andre kan overta et prosjekt uten forsinkelser.

Det lages også salgsplaner som går ett år fram i tid. Disse diskuteres på salgsmøtene i begynnelsen av året og skal følges opp 3 ganger i året hvor alle selgerne deltar.

7.3.5 Kundene - "det er kunden som bestemmer hva vi skal gjøre"

Selv om de ansatte i ELKAS uttrykker at de ikke kjenner etablerte mål og resultatkrav ut over det enkelte prosjekt, etterlyses ikke dette spesielt. Det kommer fram i intervjuene at *"det er kunden som er fokus nummer en for alle ansatte i ELKAS. Det hadde vært en fordel å få litt mer informasjon om mål og resultater, men det virker som om strategien til ELKAS bygges underveis"*. Vi har definert "kunden som nummer én" som en av de viktige historiene i virksomheten. Slik ser vi at kunden eksisterer både som en konkret og abstrakt aktør.

Å tilfredsstille kundene er uttalt fra både eierne og ansatte som førsteprioritet for bedriften. I tillegg har de utviklet et tidsriktig verksted hvor de kan produsere de produktleveransene som kundene bestiller og innovative løsninger som er gjort i samarbeid med kunden.

Innovasjonsgraden i ELKAS sitt arbeid er derfor i stor grad er kundedrevet (von Hippel 2005:47-48). Kundene hos ELKAS kan defineres som de som er kunde til enhver tid, eller som har vært det. Når en kunde spør, er det viktig å snu seg rundt, å agere kjapt og sørge for en rask leveranse. Strategien i ELKAS er i følge eierne å yte god service ved å være fleksibel for kundens behov. *"Vi vil ikke være sånn som mange andre er, vi vil være den som alltid er der og stiller opp"*, sier en av eierne. Eierne har en felles forståelse for at kundene kommer fra grossist- og offshoremarkedet, men dette kan justeres i praksis. Produksjonen er utvidet i takt med etterspørsel og vekst i markedet. Etableringen av varmepumpeavdelingen er et eksempel på hvordan innholdet i ELKAS sitt forretningsområde er endret og at et nytt marked er blitt en del av virksomheten.

Dette viser at kunden er en tydelig og aktiv aktør i ELKAS. Å betjene kunden er aktørnettverkets hensikt og eksistensgrunnlag. At kunden har hovedfokus er en del av praksis, av historiefortellingen, og er synlig i strukturer.

"Nå er styremøter, eiermøter og avdelingsmøter lagt til dagtid. Tidligere måtte vi legge alt sånn til kveldstid, vi hadde jo ikke noen som kunne ta telefonen", sier eierne i intervjuet. I begynnelsen var kundefokuset så sterkt at alle telefonene var koblet sammen for å være sikker på at noen kjapt kunne betjene kunden som ringte.

Prioritering av kunden i praksis: ” selgeren er kjernen, alle vil hjelpe”

Eksempler på at kundefokus er en del av praksis i ELKAS finner vi i:

- viljen til å jobbe ekstra for å kunne levere i tide
- fleksibiliteten ved at de tar imot og prioriterer å produsere et enkelt skap imellom andre jobber som er i gang
- at de legger fra seg alt annet arbeid for å skaffe en elektrisk komponent på kortest mulig tid til en bestemt kunde

I disse eksemplene tar alle ansatte ansvar for sin egen jobb i tillegg til at de hjelper de andre. ”*Det er da den gode lagånden kommer fram*”. ”*Selgeren er «kjernen» - alle vil hjelpe. Dette kjennetegner bedriftskulturen*”, uttaler en av de ansatte.

Alle har en felles forståelse for at det er riktig og viktig å gjøre det på denne måten, de sier at de ser på dette samarbeidet som en selvfølge. En av de ansatte klager for eksempel over at det tar lang tid å ta beslutninger som de som er ansatte i støtteavdelingen er avhengige av. Hun er samtidig tydelig på at når det gjelder avgjørelser som er viktig for en kunde da må de tas de på løpende bånd. Dette uttrykker hun stor forståelse for.

Kunden som organiserende prinsipp - ”vi er fleksible og ikke som de andre”

Eierne sier med stolthet at de kan snu opp og ned på det meste for å ivareta kundens behov. Styreleder, som er leder på verkstedet, uttrykte at hvis det kom en henvendelse fra en kunde som han oppfattet som viktig så omprioriterte han arbeidet på verkstedet omgående. Fordi ELKAS er en liten og dermed smidig organisasjon, mener de dette er lettere for dem enn i de store bedriftene.

”Vi er fleksible, hvis jeg måtte ringe til Oslo for å få tillatelse for å kunne legge til rette for en kunde, ville jeg følt at jeg ikke gjorde jobben min. Konsekvensen av at vi er fleksible er at vi kan ta oss godt betalt og i tillegg forsterkes forholdet til kunden. Kunden ser at vi snur oss rundt og er servicevillige. De ansatte liker også at det er litt action, da opplever de at de er med på å skape resultater”.

De faste rutinene som er etablert handler også om viktigheten av å behandle kunder godt og samtidig produsere effektivt. Dette er synliggjort i de prosedyrer og rutiner som er utviklet som grunnlag for NS ISO-sertifiseringen. Notatbøker og dokumentasjon av bygde skap og prosjektdagbøker legger til rette for at andre kan overta et prosjekt uten forsinkelser. Dette er eksempler på ønsket om å produsere mest mulig effektivt.

I gangen i ELKAS sitt bygg på Kokstad henger ei bjelle som de ringer med for hvert hundre tusen som de har solgt for. Ordre over en million gir full kiming. Dette er en viktig inspirasjonskilde og en måte å sørge for at alle ansatte får informasjon om at nye ordre er solgt.

Kunden som utgangspunkt for status - ”selgerne er kjernen”

Kunden er den som er viktigst for organisasjonen. ”*Selgeren er kjernen - alle vil hjelpe og bidra til at denne lykkes*”, uttaler eierne. De fleste av eierne og lederne blir definert som selgere, selv om de i praksis også kunne vært benevnt som utviklere, konsulenter, rådgivere eller avdelingsledere.

Å betjene kundene direkte er det som er viktigst. Lager og administrasjon er støtteavdelinger som ikke får den samme oppmerksomhet i form av raske beslutninger, avdelingsmøter, informasjon etc. Administrasjonen består av kantinepersonell, sentralbord, innkjøper og regnskapsansvarlig, og ledes av daglig leder. Disse har ikke møter som de andre avdelingene, og må aktivt søke etter informasjon og beslutninger. Møter eierne imellom holdes utenfor ”arbeidstid”. Møter er ikke arbeid som er relatert til å betjene kunder. Lengre planleggingsmøter blir også holdt utenfor arbeidstid i avdelingene og lagt til helg på hytta eller en annen sosial sammenkomst hvor en kan ta en fest. Hver avdeling prøver å få til et planleggingsmøte hver mandag, men dette er vanskelig å få gjennomført.

Annet arbeid som ikke kan defineres som produksjon og som ikke er avhengig av kjennskap til fagområdet gjennomføres på dugnad. ELKAS har laget seg et eget bedriftsidrettslag som honoraret for disse dugnadene går igjennom. Her er også eiernes mødre, svigermødre, barn og samboere med i tillegg til ansatte. Muligheten for å kunne flytte inn og bygge ut det nye bygget var avhengig av denne innsatsen, men også varetelling, vedlikehold av bygg, vasking og rydding på lageret gjennomføres på denne måten.

Strategi for utvikling av relasjoner med kunder - ”vi burde vært mer ute”

Hver avdeling har et salgsbudsjett for året, men dette blir ikke fulgt opp av verken avdelingsleder eller daglig leder. Det er ikke uttalt noen salgsstrategi, men ELKAS har oversikt over de viktigste installatørene. Kunderelasjonene blir ikke systematisk pleiet med for eksempel oppsøkende virksomhet, til det har de det for travelt. Det er for mye arbeid med å drive oppsøkende salg. Selgerne er ikke aktive i salgsprosessen, men blir kontaktet av

kundene selv; ”de er ikke selgere i tradisjonell forstand, de tar telefonen og er mer ordremottakere enn selgere”, sier en av de ansatte.

I praksis er det kompetansen i bedriften og gode personlige relasjoner mellom ELKAS og kundene som er salgsstrategien. Faste kunderelasjoner er grunnlaget for salg, og eksisterende kunder sprer info til nye kunder. Ansettelsen av Frode som avdelingsleder blir sett på som viktig fordi han hadde stort nettverk og et godt forhold til strategisk viktige kunder. Eierne legger vekt på at det skal være ”kjekt å komme til ELKAS”, og de får mange positive tilbakemeldinger på at de lykkes med det. Hvert år inviteres kunder og leverandører med på båttur, dette er et populært arrangement og flere kunder er aktive for å få bli med. Avdelingsstrukturen legger opp til at alle skal ha sine kunder, men dette er ikke alltid like enkelt fordi de utvikler personlige relasjoner. Relasjoner mellom kunder og ansatte går på tvers av avdelingene.

Kunden som utgangspunkt for utvikling av teknologi og kompetanse - ”ELKAS finner løsningen”

Det er det gode kundesamarbeidet som er en rød tråd gjennom historiefortellingen om ELKAS. ”ELKAS finner løsninger der de store ikke finner det, fordi ELKAS er fleksibel”. Dette er et godt eksempel på en brukerdrevet innovasjon (von Hippel 2005:47-48).

ELKAS jobber med teknologi, men utvikler ikke produkter/software etc. De bidrar likevel i utviklingen av ny teknologi i sitt samarbeid med kunden. Et eksempel på dette er det automatiske matingsystemet av ovner på Aluminium AS. Kjent teknologi blir satt sammen på nye måter. Peter har jobbet tett sammen med kunden på dette prosjektet, og bruker de andre avdelingene etter behov. Han tar kontakt med de personene som har den kunnskapen/kompetansen han har bruk for.

Teknologi tas i bruk og utvikles i ELKAS fortløpende etter kundens behov. Det kan være innovasjon i form av tilpasset teknisk utstyr, tilpassede standarder, endrede rutiner etc. Teknologi omfatter også kunnskapen til den enkelte og det å bruke/tilpasse den i forhold til ulike behov og sammenhenger. Det er gjennom dette at samarbeid mellom ulike fagkompetanser er med på å utvikle kompetansen i ELKAS. Det er faglige og sosiale forventninger til hver og en om å tilegne seg den kompetansen som trengs gjennom samarbeid med andre, og gjennom eksterne kurs.

Begge de ansatte illustrerer dette:

”Det er vi som ansatte som vet hvordan vi best kan gjøre jobben. Jeg har funnet ut av tingene etter hvert som nye regler har kommet og antall ansatte har økt”.

”Kent eller Frode er ute hos kunden og drar hjem for å tegne og utvikle en spesifisering på det kunden vil ha. Men det er jeg som finner løsningen. Å få være med på å utvikle nye produkter og å betjene avansert teknologi bidrar til at vi trives”.

De teknologiske løsningene blir til i tett samarbeid med kunden. Etter hvert skaper dette et avhengighetsforhold mellom spesifikke kunder og navngitte personer i ELKAS. Dette er de seg bevisste og pleier relasjonen godt. Det er relasjonen mellom Cranes AS og Peter et godt eksempel på. Han har i et tett samarbeid med denne kunden over lengre tid, for eksempel i den før nevnte utviklingen av Aluminium AS sin produksjonslinje. ELKAS er i den sammenhengen en underleverandør for Cranes AS. Det har vært avansert skreddersøm i kunde - leverandørforholdet, hvor ELKAS sitter igjen med Peters økte kompetanse.

Kompetansen kan selges til andre kunder som et fortrinn i forhold til konkurrenter, og viser at ved å utvikle egne innovasjoner så har brukeren full råderett over både prosessen og resultatet, og har i tillegg eierrettigheter til nyvinningen (von Hippel 2005:6). Ved å ha deltatt i utviklingsprosessen og å ha råderett over resultatet har ELKAS en fordel i forhold til de konkurrenter som ikke har tilsvarende samarbeid med sine kunder.

Men dette har også medført en forventning om at Peter må stille på kort varsel hvis det er tekniske problemer i anlegget som Aluminium AS ikke behersker selv. Den personlige kontakten mellom Peter og sluttkunden lever altså sitt eget liv. Dette er uavhengig av den opprinnelige oppdragsgiveren, og utvikler seg i takt med hva kunden i fellesskap med Peter får til av gode løsninger. ELKAS har en monopolsituasjon som gir store fordeler. Det betyr at prisene kan økes til å være vesentlig høyere enn andre konkurrenter, men at det også er viktig ikke å prise seg ut. En konsekvens kan bli at forholdet mellom kunden og den enkelte selger blir så personavhengig at det virker på kundeforholdet til hele bedriften om det oppstår konflikter i denne relasjonen. Dette viser behovet for å materialisere relasjonene og gjøre dem mer holdbare gjennom for eksempel at flere får en relasjon til kunden, at en etablerer samarbeidsavtaler og kontrakter osv.

7.3.6 Oppsummering og samling av delene

I de to foregående kapitler 7.2 og 7.3 har vi ved hjelp av et relasjonelt analyseperspektiv og ANT fortalt historien om ELKAS fra start og fram til i dag. Vi har beskrevet hvordan entreprenørskapsprosessen i ELKAS har foregått, hvilke aktører som har vært sentrale i prosessen og hvordan disse har påvirket utviklingen. I kapittel 7.2 viste vi hvordan prosessen fra ide til kontrakt kunne ses som en oversettelsesprosess. Ved hjelp av det samme begrepsapparatet har vi beskrevet hvordan andre aktører har blitt innrullert og hvordan de har påvirket utviklingen fra kontrakten ble inngått og fram til i dag.

Vi ser at dette er en måte å beskrive hvordan entreprenørskapsprosessen i ELKAS har foregått, det kan også være andre. Når vi valgte ANT og oversettelsesprosessens begrepsapparat var dette fordi dette var en annet analyseapparat enn det vi var kjent med fra før, og at vi derfor kunne få en alternativ kunnskap om utvikling i ELKAS og i organisasjoner generelt. Dette blir utdypet i kapittel 7.4.

Vårt første forskningsspørsmål var hvordan entreprenørskapsprosessen i ELKAS har foregått. Vi har vist at denne kan beskrives som en oversettelse av ide til praksis. I denne prosessen er det mange som deltar. Peter og Arild begynte å diskutere Arilds ide om å etablere egen bedrift. De allierte seg med flere av sine kollegaer som var enige om at dette var en god løsning på deres utfordringer. De begynte forhandlinger om for eksempel forretningskonsept, strukturer, hva som var viktig i en virksomhet og hvordan produksjonen skulle foregå.

I disse forhandlingene måtte ulike hensyn ivaretas. De sju som skulle stifte selskapet hadde ulike erfarings- og utdannelsesbakgrunn og hadde ulikt ståsted i forhold til hvordan de mente en organisering skulle være, og hvordan en bedriftsetablering skulle fungere. I tillegg satte de ulike fagkompetansene ulike krav og standarder som også påvirket hvordan de ville utforme arbeidet sitt. De måtte følge lover og regler som regulerer bedriftsetableringer, oppfylle forpliktelser som bedriftseiere må påta seg ved en bedriftsetablering, den enkelte eiers interesser, dennes familie, hensynet til bedriften alle fortsatt var ansatt i, forretningskonseptets krav til teknologi, investors interesser osv.

Disse ulike interessene ble satt mot hverandre, oversatt og innskribert i en kontrakt som stabiliserer nettverket og det etableres en allianse rundt en standard. Denne standarden får innflytelse på hvilke andre aktører som er aktuelle, den regulerer hva som er akseptabelt for å

være en del av nettverket, hva som er rett, galt, bra og dårlig. Nettverket får et navn; ELKAS og Tor er talspersonen. De andre eierne er formidlere av nettverkets interesser og stadig nye aktører innrulleres gjennom de samme prosessene. Hver av disse aktørene, mennesker og ikke-mennesker, er med å stabilisere og utvikle nettverket. Historien viser at sannhet eller stabilitet er et resultat av en oppnådd enighet mellom ulike interesser (Leigh Star 2001:146) (se side 31), og at ELKAS er i konstant utvikling og endring.

Aktørene som har vært sentrale i entreprenørskapsprosessen

Vårt andre forskningsspørsmål var hvilke aktører som har vært sentrale i entreprenørskapsprosessen og hvordan disse har påvirket utviklingen. Vi har valgt å definere de aktørene som har vært nevnt av våre informanter som de sentrale i entreprenørskapsprosessen til ELKAS. Dette er:

- De sju aktive eierne som kom sammen og begynte innovasjonsprosessen.
- Den eksterne investoren som trodde på de sju.
- Den gamle bedriften som de alle var ansatte i.
- Kontrakten som de laget for å være sikre på at alle ble med.
- Kunden som avgjør hvordan deres arbeidsdag blir.
- Historiene om arbeidsmiljø, struktur, likestilling og ”kunden som nummer én” som det stadig refereres til.
- Nytt bygg som ga nye muligheter og utfordringer.

Hvordan aktørene har påvirket entreprenørskapsprosessen

Vi spurte også hvordan disse sentrale aktørene har påvirket utviklingen, og vi har gjennom vår empiri synliggjort at det skjer på ulike måter. Felles for alle de sentrale aktørene er at de bringer fram ny handling og praksis. Som for eksempel kontrakten som får eierne til å være opptatt av å være enige og komme ut av konflikter, og kunden som får verkstedet til å omprioritere arbeidet. Ny praksis skaper, eller er basert på, ny kunnskap. Slik kan vi si at alle aktørene som blir innrullert deler og utvikler kunnskap i nettverket. Ut fra dette ser vi at kunnskapsutvikling er en kjerneprosess i alle virksomheter.

I tillegg vil vi presentere hvordan hver enkelt av de definerte aktørene har påvirket entreprenørskapsprosessen på andre måter. Hvordan de bidrar både til å stabilisere og utvikle.

De sju aktive eierne har stabilisert og regulert ELKAS ved hjelp av aksjekapital, inngåelse av gjensidige avtaler og ved å ta risiko. De hadde sterke interesser som hver for seg er innskribert i virksomheten ELKAS. Eiernes standard for det gode arbeidsmiljøet, kundebehandling og forretningsdrift er en virksom kraft i BEKAS og definerer hvem og hva som passer inn.

Den eksterne investoren gjorde ELKAS mulig og har stabilisert virksomheten ved å bidra med økonomi. Han har også regulert deres praksis og rolle gjennom å inngå kontrakten om eierskap og bidrar gjennom sin plass i styret til utvikling av kunnskap og praksis innen forretningsdrift.

Den gamle bedriften har påvirket virksomhetens standard i forhold til hva som er godt og dårlig, rett eller galt. Dette formidles gjennom henvisninger til den gamle bedriften i historiene. Slik påvirker den nåværende praksis. I begynnelsen la også hensynet til den gamle bedriften føringer på hvordan eierne jobbet med å utvikle ideen sin og hvordan de formulerte kontrakten.

Kontrakten stabiliserer ELKAS ved å binde eierne sammen. Den regulerer eiernes praksis og forståelse slik at de handler på bestemte måter. Et eksempel på dette er at eierne sørger for å komme til enighet og fremstår samlet utad. Kontrakten setter også standard for hvordan denne handlingen skal foregå. For eksempel skal de opptre som ansatte i det daglige, selv om de også er eiere.

Kunden. Å betjene kunden er aktør-nettverkets hensikt og eksistensgrunnlag. Kunden er grunnlaget for virksomhetens økonomi og virker strukturerende. Kundens behov setter standard for hva det skal satses på videre i virksomheten, og hva som er viktige og ikke viktige oppgaver. Kundens behov er også utgangspunkt for hvilken kunnskapsdeling det er behov for og hvordan kunnskapsutvikling foregår i praksis.

Historiene om godt arbeidsmiljø, ingen struktur, likestilling og kunden som nummer én stabiliserer virksomheten ved å skape sannheter og mening til de handlinger som foregår. Historiene formidler hva som er gjeldende standard for blant annet god kundebehandling og et godt arbeidsmiljø. I tillegg er de med på å opprettholde denne standarden. Historiene

formidler verdier, mål, mening og kunnskap og påvirker gjennom dette de ansatte til å handle i samsvar med det historiene formidler.

Nytt bygg har stabilisert nettverket ved å binde sammen eierne i en gjensidige økonomisk forpliktelse. Bygget har gitt mulighet for økt produksjon og det har lagt føringer for organiseringen av virksomheten ved for eksempel å påvirke behov for avdelingsledere. Innrullingsprosessen av bygget har utviklet nye allianser og arbeidsmetoder. Det har styrket relasjonene mellom de menneskelige aktørene i ELKAS og er et samlende symbol for hva de har fått til sammen.

Vi ser at de ulike aktørene har ulike interesser som konstant utfordrer hverandre. Hvilke forståelser og praksiser som vinner fram, er resultat av konstante forhandlinger. Bygget har for eksempel vunnet over eiernes ideal om flat struktur og lite hierarki ved at det gjorde det nødvendig å ansette avdelingsledere for å sikre informasjonsflyt og koordinering.

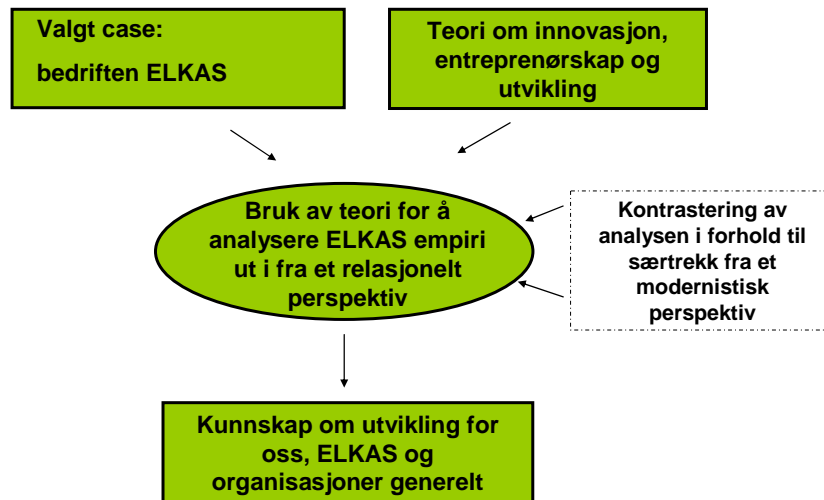
Muligheten til å påvirke er en effekt av hvordan nettverket er konstruert (Lines 2004:234). Et eksempel på dette er de sju eierne som kommer fra samme bedrift og som gir større påvirkning fra den gamle bedriften enn om de hadde kommet fra ulike bedrifter. Muligheten til påvirkning skjer i stor grad gjennom alliansebygging hvor det er mange ulike alliansepartnere å velge mellom, både mennesker og teknologi. Dette er en av de erkjennelser vi har fått gjennom vår analyse av entreprenørskapsprosessen, de sentrale aktørene og deres påvirkning.

7.4 Kunnskap ANT og et relasjonelt perspektiv gir oss om utvikling i organisasjoner

7.4.1 Hvor er vi? Hvor skal vi?

Vi spurte hvilke kunnskaper bruk av et relasjonelt perspektiv og ANT kunne gi oss om utvikling i ELKAS og organisasjoner generelt. Dette er vårt tredje forskningsspørsmål som vi vil belyse gjennom å utdype de temaene som har inspirert oss og blitt framtrepende gjennom beskrivelsen av entreprenørskapsprosessen i ELKAS. Vi bruker særtrekk fra en modernistisk tilnærming for å skape kontrast til det relasjonelle perspektivet og ANT. Dette er en aktiv innfallsvinkel for oss selv for å skape en diskusjon som kan tydeliggjøre og finne den

praktiske betydningen av bruken av ANT. Figur 1 viser at vi er inne i de to siste fasene i forskningsoppgaven.



Figur 1: Oppgavestruktur

Ved hjelp av historien om entreprenørskapsprosessen i ELKAS ville vi synliggjøre at en analyse basert på relasjonelle forhold avdekker andre forhold ved virksomheten enn det en modernistisk analyse vil avdekke (se side 12). Vi startet med å lete etter måter å bruke ANT-historien på som skulle få dette fram, og begynte å lage overskrifter ut fra tema hver av oss hadde tenkt på gjennom skriveprosessen. Dette var for eksempel; faser i utviklingen, historienes betydning, makt, betydningen av felles referanseramme osv. Disse inndelingene gjorde at vi havnet i en sirkel hvor vi under hvert tema begynte å skrive om de samme faktorene, og det ble umulig å skille. Dette fikk oss til å starte på nytt. Gjennom en diskusjon hvor vi kategoriserte hvert enkelt tema, kom vi fram til at vår historie om ELKAS sier oss noe om **hvordan vi kan få kunnskap** om en virksomhet og gir oss samtidig **kunnskap om bestemte forhold**.

ANT viser at vi kan oppnå kunnskap om en virksomhet ved å:

- analysere praksis
- ta utgangspunkt i at enhver situasjon er ulik alle andre situasjoner

Gjennom dette får vi kunnskap om prosesser som foregår. De vi vil utdype her er:

- utviklingen og opprettholdelse av historier
- utvikling og deling av kunnskap
- utvikling og opprettholdelse av makt

Innovasjon, entreprenørskap og utvikling har blitt mer sammenfallende begrep etter hvert som vi har gått nærmere inn i de prosessene som skjer. I begynnelsen relaterte vi vår case inn i dette forskningsfeltet, etter hvert ble begrepene mindre framtrædende. Vi mener dette viser at dette er generelle begreper som er lite egnet til å fange det som *skjer*. Et relasjonelt analyseperspektiv innebærer å ta utgangspunkt i praksis, dermed blir de prosessene som foregår mellom aktørene i sentrum. Dette synliggjør at når vi kommer til praksis er det de samme mekanismene som gjelder uavhengig av om det er sakte eller rask utvikling, nytt eller revolusjonerende nytt som skapes. Med utgangspunkt i dette mener vi at Callons oversettelsesprosess er et verktøy til å beskrive ulike prosesser (se side 31). Vi mener likevel det er hensiktsmessig å skille mellom innovasjon, entreprenørskap og utvikling fordi dette beskriver særegne situasjoner som vil kreve spesielle utfordringer når det gjelder problematisering, interesseskaping, innrullering og mobilisering. Prinsippene for å beskrive oversettelsesprosessen av noe helt nytt er i stor grad de samme som oversettelsen av noe som er kjent. Det er interesser og aktører som vil variere.

7.4.2 Kunnskap gjennom analyse av praksis i ELKAS

Vi har som vist fått kunnskap om ELKAS gjennom å se på den praksis som foregår. I vår ANT tilnærming spurte vi eierne om de viktigste hendelsene og faktorene som hadde vært med på å utvikle virksomheten. Vi fikk fram de aktørene som eierne mente var de viktigste. Selv om vi ser at forhold som for eksempel lover og regler for drift av forretningsvirksomhet vil være med å påvirke ELKAS sin utvikling, har vi vært tro mot deres framstilling. Det er det de har fortalt oss som har vært styrende.

En modernistisk tilnærming til analyse av organisasjoner vil ta utgangspunkt i for eksempel kategorier som individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå ved innsamling av data (Cummings og Worley 2005:89). Hensikten med en slik inndeling er å få et helhetlig bilde og oversikt over organisasjonen for å kunne stille en diagnose. Vi kan si at organisasjonens innhold og rammer er definert på forhånd, og at det er forskerens forståelse av hva som skjer

og hva som har betydning som er avgjørende. Den samme tilnærmingen vil kjennetegne Innovasjon Norges saksbehandlere når de skal vurdere om en etablerer er berettiget støtte.

Gjennom vårt arbeid med ELKAS har det blitt tydelig for oss at virksomheter ikke kan fanges i et helhetlig bilde med ulike analysenivå og kategorier. Det vil være aspekter og forhold som uansett ikke vil komme med. For å bidra til å utvikle en eksisterende virksomhet vil en løsning dermed være å gå tilbake til utgangspunktet og se på menneskenes handlinger uten å på forhånd å lage kategorier som beskriver det en skal finne. Da står vi igjen med beskrivelser av det som foregår i virksomheten og menneskenes egen opplevelse av det. For å bidra i en nyetablering viser dette betydningen av dialog for å tydeliggjøre etablererens egne ønsker og behov, og en ydmyk tilnærming til ulike mennesker som søker råd og støtte for å starte opp med noe de har tro på.

Det er aktørens praksis og deres forståelse av den som er grunnlaget for analysen vår av ELKAS. ANT gir oss noen begreper som også kan sies å være forhåndsdefinerte. De er abstraksjoner som for eksempel ”svarte bokser” eller ”obligatoriske passasjepunkt”, og benevnelser på prosessene, for eksempel oversettelse og mobilisering. Forskjellen mellom disse begrepene og modernistiske begrep som organisasjonskultur, kontrollspenn og organisasjonsnivå er bruken av dem. ANT tilbyr et begrepsapparat som kan beskrive prosesser. De modernistiske begrepene brukes som faktiske forhold.

Den andre måten vi har fått kunnskap om ELKAS på, er ved å ta utgangspunkt i at enhver situasjon er ulik alle andre situasjoner.

7.4.3 Enhver situasjon er ulik alle andre situasjoner

Den historien vi har fortalt om ELKAS ved hjelp av begrepsapparatet fra ANT viser at virksomheten er et resultat av en prosess med samspill mellom ulike individer og ulike former for teknologi. Aktører som kontrakten, bygget, eiergruppen og historiene har vært med på å forme ELKAS til å bli den virksomheten den er; altså mer eller mindre ulik alle andre virksomheter. Virksomheten er ikke stabil, men er i stadig endring ved at det ansettes nye personer, teknologi/utstyr endres, nye kunder kommer til og forlanger nye produkter, og nye forhold oppstår i arbeidsmiljøet med det resultat at samhandlingsmønstrene endres. Slik kan vi si at utvikling foregår kontinuerlig. For å kalle noe innovasjon må dette nye bryte med tidligere metoder, tenkemåter eller produksjon. Det må være en ide som settes ut i praksis.

Virksomhetene er like individuelle som menneskene, enhver situasjon er ulik en annen og må løses på sin måte. I dette må menneskene ta sine valg. Egne og andres tidligere erfaring blir brukt, ikke som en prediksjon, men som en mulig ressurs i beslutningsprosessen. ANT gir med dette et grunnlag for å ta utgangspunkt i et optimistisk standpunkt i forhold til menneskets egen evne til å finne ut av situasjoner og skape nyttige og hensiktsmessig arbeidsmåter rundt sine målsettinger. Dette viser at det ikke kan finnes *en* oppskrift for god utvikling.

Dette står i kontrast til en modernistisk tilnærming som vil se en innovasjons- og etableringsprosess i faser med behov for definerte handlinger ut i fra en definert rekkefølge og ut fra standarder for god ledelse og organisasjonsutvikling. Dette er faser som vi kan kjenne igjen fra vår relasjonelle analyse av ELKAS. Vi spør oss hvor betydningsfull denne inndelingen er for å forstå dynamikken rundt entreprenørskap, innovasjon og utvikling av virksomheten. Fasene er knyttet til konkrete arbeidsoppgaver som utvikling av forretningsplan, innmelding i ulike registre, budsjettering osv. Produksjonsstart er for ELKAS en konkret handling for å oppnå målet om å tjene penger, ta en spennende utfordring og ha det gøy sammen. I sentrum for dette står det enkelte mennesket som søker kunnskap og allianser ut fra egne behov for å bidra til å komme i gang og oppnå sine mål og oppfylle sine drømmer. Dette er et mer ydmykt og involverende utgangspunkt enn å tilstrebe en etterlevelse av de rutiner og praksiser som vil være et viktig fokus i en modernistisk tilnærming.

En av oss var på arbeidsreise i Vietnam under skriveprosessen, og fant at trafikkbildet i Hanoi kunne illustrere dette. Noe forenklet kan vi si at i Hanoi beveget hver enkelt trafikant seg ut i gaten og skapte endringer og tilpasninger hos de andre trafikantene. Det styrende prinsippet var tilsynelatende ”ikke kom bort i noe”. Dette gikk bra så lenge alle oppførte seg normalt eller hensiktsmessig, dvs de gikk rolig over gaten uten å plutselig snu seg eller for eksempel begynte å løpe. Også turistene lærte dette raskt, systemet var enkelt nok til at redselen var borte og en var integrert i løpet av noen timer.

Med den samme forenklete framstilling kan vi si at vårt trafikkmønster er basert på at det er nødvendig å kontrollere menneskenes handling for å gjøre dem forutsigbare og hensiktsmessige. Vi vil unngå trafikkaos og ulykker med utstrakt bruk av teknologi som lover, regler, trafikklys, midtdelere og trafikkskilt. Dette systemet er vanskeligere å sette seg inn i, og integrering må skje gjennom opplæring og holdningsskapende arbeid.

Dette er to ulike tilnærminger; ingen av dem klarer å hindre ulykker.

Illustrasjon kan brukes som et eksempel på en relasjonell og modernistisk tilnærming til virksomheter og virksomhetsutvikling. Skillet går mellom troen på muligheten, men også betydningen og behovet for, styring og kontroll. Vi ser at vår sammenligning også kan relateres til det som Rohlin m.fl(1994) presenterer som to ulike menneskesyn; mennesket som subjekt eller objekt. Et subjekt er fritt og viljestyrt og trenger å bli møtt med engasjerende visjoner, meningsfulle prosjekt, medvirkning og deltakelse. Et objekt må styres og kontrolleres for å opptre hensiktsmessig (Rohlin m.fl 1994:70-71).

Vår prosessuelle tilnærming til mennesker og organisert virksomhet tilsier at vi i ulike utviklingsprosesser må ta utgangspunkt i mennesket som subjekt.

Vi har i foregående kapittel 7.4.2 og 7.4.3 beskrevet hvordan og hvorfor vi **kan få kunnskap** om en virksomhet ved å analysere praksis og ved å ta utgangspunkt i at enhver situasjon er ulik alle andre. I de neste kapitlene 7.4.4, 7.4.5 og 7.4.6 beskriver vi **hvilken kunnskap** vi har tilegnet oss og starter med utvikling og beskrivelse av historier.

7.4.4 Utvikling og opprettholdelse av historier

I historien om ELKAS beskrev vi konkrete aktører: kontrakten, bygget og eierne. Vi fant også abstrakte aktører som historier hos informantene, for eksempel historien om et godt arbeidsmiljø. I tillegg finnes det aktører som er både konkrete og abstrakte, for eksempel kunden. Ved å følge disse ulike aktørene har det blitt tydelig for oss hvor stor rolle historiene og historiefortelling spiller for livet i virksomheten. ANT har vist oss at historiene også er aktører og vi har sett mange ulike aspekter ved dem. Dette vil vi beskrive nærmere.

Historier og historiefortelling er en egen kommunikasjonsform. Sue Newell, Maxine Robertson, Harry Scarbrough og Jacky Swan (2002) beskriver kjennetegn ved historier som skiller dem fra annen kommunikasjon:

- Historier har en begynnelse og en slutt, og involverer ofte mennesker som gjør noe godt eller noe dårlig.
- Historienes form gjør at de presenterer informasjon på en slik måte at ansatte, kunder og andre kjenner seg igjen, de angår flere.

- Historiene personifiserer informasjonen, istedenfor å abstrahere den. De bringer folk sammen og legger vekt på en delt sosial identitet og interesser, de deler kunnskap og erfaring heller enn å overføre den.
- Historiene uttrykker verdier og inneholder ofte moralske retningslinjer om ønsket handlemåte.

(Newell m.fl 2002:120).

Historier i ELKAS

I ELKAS forteller ledelse og ansatte historier til nyansatte, kunder, samarbeidspartnere og leverandører i de sammenhenger det måtte passe. Historier som fortelles er:

- om kunden som ringte kl 16 på fredag og måtte ha en elektrisk sensor ut til en boreplattform i Nordsjøen. Helikopteret lettet fra Flesland to timer senere og ELKAS leverte.
- om det store lageret av motorvern som hadde ligget så lenge at de aldri trodde de skulle få selge, men som ble solgt til en enkelt kunde til en god pris.
- om kvinnen som hadde gått uten arbeid i flere måneder og blomstret opp når hun kom til ELKAS.
- om representanten fra Siemens som var imponert over måten ELKAS jobber på og den gode stemningen han opplevde når han kom dit.
- om håndballturneringen på Gol som begynner med en Cognac før bussen går.

Historiefortelling er en utbredt måte å kommunisere på i ELKAS. Gjennom å samle og abstrahere de små historiene, kommer noen store fram. Det er noen temaer som går igjen og som blir lagt vekt på. De viktigste historiene vi har definert i ELKAS er historiene om godt arbeidsmiljø, om likestilte eiere, ingen struktur og kunden som nummer én. Det våre informanter sier som kan relateres til disse temaene eller store historiene, definerer vi som en del av den historiefortellingen som foregår i bedriften. Selv om de ikke forteller en hel historie med en begynnelse og en slutt, kan det de sier relateres til en.

Historier som skaper av mening

Vi ser at historiene er med og skaper mening og sammenhenger. Hans Siggard Jenssen (2007) påpeker at all handling må ha en mening for at det skal kunne kalles en handling. Å finne denne meningen og respondere på den er hva sosialt liv handler om (Siggard Jenssen 2007:7). Den hermenautiske sirkel kan brukes som er en illustrasjon på hvordan mennesker skaper denne meningen. Dette skjer gjennom vurderinger av den gjensidige avhengigheten av meningen med delene og helheten de former. Delene forstås og fortolkes ut fra helheten, og helheten forstås og fortolkes ut fra delene (Klein og Myers 1999:71).

De ansatte jobber i ELKAS fordi de trives. Noen måtte lede, derfor valgte de Tor. De lytter til det som foregår rundt seg for å få informasjon. Gjennom dette skaper de en meningsfull og forståelig historie for oss og for seg selv. De skaper en forståelse hvor de også setter virksomheten inn i en sammenheng ved å knytte fortid, nåtid og framtid sammen. *”Slik var det ikke i den gamle bedriften, det er bedre nå” ” Med dette får vi lønn for strevet gjennom flere år, vi lykkes”*.

Historier som livskraft

Almli (2007) illustrerer både historienes og språkets betydning for livskraften i lokalsamfunn i sin sammenligning av to fiskevær med tilnærmet likt utgangspunkt, men med ulik utvikling. Hun viser at grunnlaget for en positiv utvikling og fortsatt bosetting er en kulturell livskraft. Den kulturelle livskraften oppleves gjennom språklige handlinger og strukturer. Hun kaller dette språklige aspektet ved kulturell livskraft som *verbal livskraft* (Almli 2007:71). Dette kan også overføres til entreprenørskapsprosesser. Hvordan menneskene konstruerer sin virkelighet gjennom språket, avgjør hvordan situasjonen oppleves og hvilke muligheter de har. ”Er dette et godt sted å jobbe, eller er det ikke et godt sted”? ”Starter jeg denne bedriften fordi jeg må, eller fordi jeg har lyst”? Almli mener at verbal livskraft kan skapes og endres av aktører som ser hvilke verdier som er særegne, viktige og tilgjengelige i et lokalsamfunn eller i en bedrift. Det innebærer flittig og bevisst bruk av språket og andre identitetsmarkører som ritualer og symboler (ibid:69).

Almli gir oss innsikt og kunnskap om at bevisst bruk av språket og andre uttrykk som ritualer og symboler er viktige for å skape miljø og rom for innovasjon og utvikling, men også for å styrke felleskap og samhold.

Ut i fra dette ser vi at ritualene er en viktig del av livskraften til ELKAS, som for eksempel:

- de sosiale arrangementene
- deres symboler som for eksempel bygget
- klokka som det ringes i for å feire store kontrakter
- deres måter å fortelle historier på

Historier som formidlere av mål, visjoner og verdier

Vi ser at historiefortelling er en måte ELKAS formidler verdier, mål, retning og fagkunnskap på. Dette er ikke en bevisst strategi, men det er med på å forklare hvordan bedriften styres og gis retning. Denne tilnærmingen skaper en kontrast til hvordan mange andre bedrifter med utgangspunkt i et modernistisk perspektiv løser sitt behov for å samle de ansatte rundt et felles mål. Der legges det vekt på å utvikle visjoner og strategier. I tillegg finnes det ofte arbeidsreglement og prosedyrer som formidler hva som er akseptabel og ikke akseptabel atferd. Dette brukes som grunnlag for "premiering og straff" i de tilfeller det er ønskelig. Hva som oppfattes og hvordan det oppfattes av de ansatte er ikke alltid i samsvar med intensjonene i dokumentene. For å kontrollere forståelsen blir det gjennomført undersøkelser og målinger for å sjekke ut hvordan liv og lære i virkeligheten er. Innovasjon Norge forlanger forretningsplaner med uttalte mål og visjoner når de vurderer potensielle nyetableringer.

Det må understrekes at ELKAS også har rutinebeskrivelser og prosedyrer. De har en ISO-sertifisering og mange av deres produkter er underlagt krav til dokumentasjon, sertifikater etc. Dette er imidlertid prosedyrer som i høy grad angår selve produksjonen. Vi har ikke funnet beskrivelser av for eksempel verdier, strategier, visjoner etc. Gjennom vår analyse mener vi å se at det er historiene som i høy grad formidler dette. Dette viser at det finnes flere alternative måter å skape felles mål og visjoner på.

Forskjell på historier og andre aktører i virksomheten

Som vi har presentert i kapittel 5 foreskriver ANT at all produksjon av fakta, sannhet og teknologi skal studeres på samme måte (Moltu 2005:301). Det betyr ikke at disse faktorene dermed er like. Det er variasjon i motstandsevne, fasthet og varighet hos de ulike aktørene (Callon og Latour 1981:284). Vi ser at det er en forskjell på historiene som vi har definert som aktører i ELKAS i forhold til de andre aktørene som ble identifisert gjennom intervjuene. Dette synliggjør forhold som vi mener er viktig å ta med seg i alle slags utviklingsprosesser:

For det første ser vi at det ikke trenger å være sammenheng mellom teknologien og menneskenes forståelse av den. Det trenger for eksempel ikke å være sammenheng mellom historiene om de likestilte eiere og det som faktisk står i kontrakten, eller mellom datamaskinens funksjoner og menneskenes kunnskap om dem. Dette betyr at det er de menneskelige aktørene i ELKAS som i utgangspunktet produserer historiene og som definerer andre aktørers funksjonsmåte og muligheter til påvirkning. Det er menneskene som setter dem inn i sin egen sammenheng og gir dem mening og innhold, men i denne prosessen påvirker mange aktører utfallet, slik som oversettelsesprosessen illustrerer (se side 31). Om en virksomhet vil ta i bruk en ny maskin med mange bruksmuligheter, er det blant annet menneskenes forståelse av dette som bestemmer hvor mange av bruksmulighetene som blir utnyttet.

For det andre er det en forskjell i motstandsevne mellom historiene og de konkrete aktørene. Kontrakten og bygget er fysiske elementer som også er knyttet til eiernes økonomi, institusjoner, lover og regler utenfor virksomheten. Hvis det kommer situasjoner hvor overenskomsten mellom eierne er truet, er det kontrakten som handler sammen med mektige allierte som stat og lovverk. Historiene, for eksempel den om det gode arbeidsmiljø, kan også ha allierte gjennom etikk og moral, arbeidsmiljøbestemmelser osv. Det er alltid mulig å tolke innholdet og forhandle om hva som er godt arbeidsmiljø i hvert enkelt tilfelle. Historier kan ødelegges av hendelser eller praksiser som gjør dem åpenbart usanne. Dette kan også skje gjennom koalisjoner av for eksempel ansatte som ikke er enige i beslutninger som tas. Hendelser under for eksempel arrangement og fester hvor det er alkohol med i bildet kan splitte og true enigheten om et godt arbeidsmiljø. Dette er forhold som synliggjør behovet for organer og arenaer hvor slike spørsmål kan tas opp forhandles og løses.

Dette illustrerer sårbarheten som finnes i en praksis som baserer seg på muntlig overlevering og historiefortelling. Det viser et behov for å gjøre dem mer motstandsdyktig. Det mener vi kan gjøres både gjennom:

- å styrke relasjonene de formidles i
- å forsterke budskapet som formidles

Materialisering og stabilisering av historier

Historiene kan forsterkes gjennom at de knyttes til konkrete forhold. Gjennom ANT-analysen ser vi hvordan teknologier som bygget og kontrakten også blir gitt roller og funksjoner utover

det å være fysiske objekter. Bygget blir med dette et symbol eller et trofè som gjør de ansatte stolte over hva de har fått til sammen. Samholdet og stoltheten er innskribert i bygget. Slik bygger det opp under historiene om det gode arbeidsmiljøet og forsterker dette.

Vi kan også si at det er en materialisering slik vi viste at de sosiale arrangementene også er det i analysen om arbeidsmiljøet side 66. Ansatte som klager over forhold de ikke liker vil kunne få henvisning til bygget; ”se hva vi har fått til her”. Bygget blir da et bevis på at de har et godt arbeidsmiljø og det er ingen grunn til å klage. Det faktum at de har et godt arbeidsmiljø består. På samme måte kan det for eksempel henvises til at ”alle ble med på tur”, det kan ikke være dårlig stemning da. Slik ser vi at kåringer som gjøres i næringslivet som for eksempel ”årets IA bedrift”, ”arbeidsmiljøprisen”, ”årets nykommer” også vil være med å forsterke slike forhold så lenge dette oppleves som sant og riktig for tilstrekkelig mange i virksomheten. Dette er dermed også en del av det som Almlie (2007:72) definerer som den verbale livskraften i en virksomhet.

Vi har vist at arenaer hvor det er mulig å ta tak i kontroverser og motsetningsforhold, diskusjon og meningsutveksling også vil være viktige for å gjøre historiene troverdige og motstandsdyktige. For oss illustrerer metaforen ”svarte bokser” formålet med disse arenaene. De ”svarte boksene” etableres som stabiliserende sannheter, tankemåter, vaner som godtas og som det stilles ikke spørsmål til. Vi har sett at det over tid skjer en forskyvning hvor praksis og teori ikke lenger stemmer overens og forestillingene som historiene formidler blir ugyldige. De ”svarte boksene” lekker og kan aldri bli helt tette. Det er arbeid som skal til for å holde dem i orden (Lines 2006:79) Et konkret eksempel er at de beslutningsprosessene som etter hvert er utviklet i ELKAS utfordrer forestillingen om at eierne er likestilte. I og med at teori og praksis ikke lenger stemmer overens bør dette diskuteres. Å skyve eiernes begrep om likestilling og deres manglende likestilling i praksis under teppet for lenge vil kunne føre til splittelse og maktkamper. Dette vil også gjelde andre store forestillinger som er viktige i virksomheten. I ELKAS ser vi at eierne har sine formelle arenaer til å diskutere aktuelle saker, som for eksempel eiermøte. Samme type formelle arena kan vi ikke se at de ansatte har.

Visualisering, planer og andre dokumenter kan også være med å styrke historiene, men må slik vi viser, revideres og justeres for både å gjenspeile og regulere praksis. Dette innebærer også at hvis planer skal fungere som aktive aktører må de kommuniseres aktivt og jevnlig.

Historiene og endring

Vår historie, for eksempel forestillingen om et godt arbeidsmiljø, viser de komplekse sammenhengene historiene blir skapt i. Den viser også hvor komplisert utviklingen av nye historier i en eksisterende virksomhet vil være. Historienes materialisering, gjennom praksis og gjennom andre aktører, viser at det kan være vanskelig å endre dem gjennom styrte prosesser. For å kunne endre og utvikle har vi sett at det er viktig å ta tak i forestillingene og gi dem nytt innhold, konkretisere og tydeliggjøre. I en etablert bedrift vil det være nyttig å ta utgangspunkt i de historier som allerede er der.

Etablerte sannheter og praksiser som oppsto i en sammenheng eller i en bestemt tid, vil etter hvert kunne bli en hindring for videre utvikling. De ”svarte boksene” må også av denne grunnen åpnes. Dette viser også at for å skape endring vil det være nødvendig å finne måter å endre de eksisterende og å finne nye historier, symboler og ritualer. Almlie mener at verbal livskraft kan skapes og endres av aktører. Vi mener våre funn indikerer at viktige kriterier for å skape nye historier er at de må oppleves som sanne i praksis eller eventuelt være noe de ønsker å oppnå. I en oppstartsbedrift vil det være nyttig å definere deltakernes ønsker, idealer og standarder for å skape historier om hvordan de er og skal være. Dette blir idealer, verdier og visjoner som deltakerne vil leve etter. Dette ønsket eller oppfatningen må deles av flere i fellesskapet. De må ha det som Kåre Lines definerer som legitimitet (Lines 2004:246).

Historiene som grenseobjekter

Vi har sett at historiene gir mål og retning. Dette gjelder selv om alle ikke oppfatter det samme, men tolker dem ut fra sine ståsteder. En tilnærming som vi finner egnet til å forklare dette, er å se på historiene som Susan Leigh Star og James R. Griesemer (1989) kaller for grenseobjekter. Definisjonen på et slikt grenseobjekt er et abstrakt eller konkret objekt som har ulik betydning i ulike, men overlappende sosiale verdener slik som vi oppfatter at de store historiene i ELKAS har (Leigh Star og Griesemer 1989:408).

Grenseobjekt må være så generelle at de kan gjenkjennes på tvers av ulike individuelle forståelser, faggrupper eller for eksempel avdelinger. Samtidig må de være fleksible nok til at de kan tilpasses den enkeltes synspunkter og behov. I ELKAS forteller de forskjellige historier og legger vekt på ulike faktorer når de beskriver arbeidsmiljøet sitt, men de er enige i at de har et veldig godt arbeidsmiljø. Det gode arbeidsmiljøet gjør at de vil fortsette å være der.

Kravet til et grenseobjekt, slik det beskrives hos Leigh Star og Griesemer (1989:408) er at det skal være både konkret og abstrakt, spesifikt og generelt, konvensjonelt og spesialtilpasset. Dette understreker betydningen av at en både uttrykker at de har et godt arbeidsmiljø og at den enkelte samtidig opplever det som virkelig. Slik tydeliggjør begrepet grenseobjekt historienes funksjon og hva som kreves for at de skal fungere som limet som skaper aktører og binder nettverket sammen (Feldmann og Pentland 2005:93), dvs hvordan historiene er med og utvikler organisasjoner. Det viser at det både er behov for å skape felles arenaer for samhandling og ivareta individuelle behov.

Å se på kunden som et eksempel på et grenseobjekt, gir oss kunnskap om kundens funksjon i virksomheten. Samtidig som både den enkelte kunde og historiene om ”kunden som nummer én” fungerer samlende i ELKAS, kan hver enkelt ansatt definere seg selv i forhold til denne og vite hva som er sin oppgave. De ansatte i ELKAS jobber for kunden og ikke for sjefen. Kunden er utgangspunkt for organisering, status og kunnskapsutvikling. Godt arbeidsmiljø, avdelingsstruktur, kompetanse, verksted osv er aktive element for å betjene kunden.

Dette kan også illustrere arbeidet med denne oppgaven. Vi har brukt både historier om å skrive oppgave sammen og problemstillingene som grenseobjekter. Historien om det å skrive oppgave sammen har handlet om fordelene av å være to, og den har stadig blitt utvidet. Problemstillingene er endret og spesifisert mange ganger i løpet av prosessen. Progresjonen har vært avhengig av at vi begge har funnet det mer interessant å være to og at problemstillingene har dreid seg om et spørsmål vi begge har sett som tilstrekkelig interessant. Vi har derimot hatt ulike syn på hva som er interessant, og sett dette som en berikelse i arbeidet. Dette er det Siggard Jenssen (2007:10) betegner som tvetydighet. Betydningen av dette og det rommet det åpner for kreativitet og utfoldelse er kunnskap som vi vil bringe med oss inn i andre typer samarbeid.

Munch peker på at menneskelig samhandling må ha et minimum av felles kunnskap om hva denne samhandlingen skal bestå i. Kunnskap er dermed en viktig forutsetning for virksomheten (Munch 1998:11). I vår presentasjon av hvordan aktørene har påvirket utvikling i ELKAS viste vi til at de alle er med og utvikler kunnskap og definerte dermed kunnskapsutvikling som en kjerneprosess i alle virksomheter (se side 84). Vi vil derfor se på hvordan vår historie om ELKAS kan belyse dette.

7.4.4 Utvikling og deling av kunnskap

Vi har ikke spurt eierne konkret om hvordan kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling foregår i bedriften. Når vi likevel kan si noe om dette uten å ha spurt eierne direkte om det, illustrerer dette hva ANT som analysemetode bringer fram. Beskrivelsene av oversettelsesprosessene synliggjør hvordan nye aktører er med på å endre og utvikle nettverket. Kunnskapsutvikling er en del av endrings- og utviklingsprosessene.

En prosessuell tilnærming til kunnskap innebærer å definere den som praksis, som noe vi gjør i motsetning til en modernistisk tilnærming hvor kunnskap er noe som mennesker og organisasjoner har. I et modernistisk perspektiv defineres ulike former for kunnskap, for eksempel ”taus” eller ”eksplisitt” (von Krogh m.fl 2005:21), ”metakompetanser”, ”bransjekompetanser” osv. En organisasjon bør inneholde disse ulike formene for kompetanse i en passe blanding ut fra hvor kunnskapsintensiv virksomheten som drives er. De ulike formene for kunnskap skapes gjennom spesielle sosiale prosesser som kan styres (Nordhaug 2002:155-173).

I det prosessuelle perspektivet tar vi utgangspunkt i at kunnskap er avhengig av situasjon og kontekst, den er sosialt konstruert. Kunnskap skapes og brukes i handling og utvikles ut fra mål og hensikt. Scott Cook og John Brown mener vi kan snakke om kunnskap brukt i handling og kunnskap som en del av handlingen (gjengitt hos Newell m.fl 2002:7). Dette er dermed nært vårt norske begrep kompetanse som inneholder både kunnskap og ferdigheter. En prosessuell tilnærming innebærer at en ikke skiller mellom disse to. Det er dette vi legger til grunn i vår bruk av begrepet kunnskap.

Kunnskapsutvikling i ELKAS

Det er kunden og kundens behov som i høy grad er styrende for utvikling og deling av kunnskap i ELKAS. Dette skjer gjennom aktiv problemløsning hvor de ansatte blir gitt tillit og frihet til å finne løsninger selv, spørre andre i bedriften, søke hjelp i eget nettverk og/eller prøve seg fram. De ansatte i ELKAS har også muligheten til å søke mer formell opplæring og kurs hvis de har behov for det. En viktig forutsetning for at denne arbeidsformen skal virke er at:

- hver enkelt har frihet til å dele kunnskap
- de har gode relasjoner til de andre faggruppene i bedriften
- de kan bruke hverandres nettverk for å utvikle kunnskap og gode løsninger sammen

Ut fra dette har vi definert ELKAS som et lærende team (se side73). Det er avhengig av det Georg von Krogh, Kazuo Ichijo og Ikujiro Nonaka (2005) definerer som BA eller en kunnskapshjelpende kontekst, hvor dialog og interaksjon mellom mennesker blir tillagt stor vekt. BA beskriver en sosial/virtuell/mental kontekst der kunnskap blir skapt, delt, og brukt. En forutsetning for at dette skal skje, er at denne konteksten er preget av gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, pågangsmot og ingen fordømmelse (von Krogh m.fl. 2005:67). Vi finner det også fruktbart å se dette som et grenseobjekt som skal være et felles bindeledd mellom ulike forståelser. Dette tydeliggjør betydningen av tvetydighet og mulighet for ulike tolkninger i et BA.

Vi har vist teknologien som en aktør, og kan si at kunnskapen finnes og skapes i relasjonen mellom mennesker og mellom mennesker og teknologi. Dette innebærer at kunnskapsutvikling er avhengig av gode relasjoner mellom menneskene, mellom menneskene og teknologien de har tilgjengelig og også mellom ulike teknologier. Det må for eksempel finnes kunnskap om lover og regler, standarder, teknisk kunnskap, programvare, lokaler, verktøy, i tillegg til at teknologien må virke som den skal.

Callons oversettelsesprosess med problematisering, interesseskaping, innrullering og mobilisering, referert på side 31, illustrerer hvordan definisjon av et problem fører til aktivisering av ulike aktører som påvirker og gir bidrag til løsningen. Dette foregår gjennom forhandlinger, overveielser og beslutninger hvor noen løsninger blir forkastet og andre blir brukt. Eksempel på dette er kunden som har behov for en ny teknologisk løsning. Personer med ulik kompetanse bidrar sammen og tegner og utvikler en spesifisering på det de opplever at kunden har behov for. Dette selges inn til kunden som en god løsning som tilfredsstillende kundens behov, og som kunden er villig til å betale for.

Også når det gjelder kunnskapsutvikling er Callon og Latours (1981:287) påpekning av at relasjoner må materialiseres for å kunne bli varige og stabile relevante. Det viser oss at en ikke bare kan satse på gode relasjoner for at kunnskap skal utvikles og deles, men det vil også være nødvendig med andre tilnærminger og det som Morten T. Hansen, Nitin Nohria og Thomas Tierny (1999:107) definerer som en kodifiseringsstrategi. Dette kan bidra til at viktig kunnskap ikke forsvinner når medarbeidere slutter, og det hindrer også at den som skal

fullføre et oppdrag må starte på nytt hver gang. Arbeidet kan effektiviseres gjennom for eksempel å skape erfaringsbaser hvor nyttig grunnlagsinformasjon finnes.

I ELKAS ser vi eksempel på at slike rutiner er innført ut fra eget behov, men også som krav fra kunder. De bruker dagbøker hvor hver enkelt medarbeider noterer viktige mål og beregninger i det enkelte arbeidsoppgavet for å kunne bruke disse i andre oppdrag som ligner. Verkstedet har et kamera som de bruker til å dokumentere ferdigproduserte tavler. Mange kunder vil også ha teknisk dokumentasjon etter internasjonale standarder. I tillegg har det elektriske utstyret som ELKAS selger og bruker, detaljerte beskrivelser fra produsenten. Vi finner også andre former for kunnskapsutvikling for eksempel ved at de søker opplæring fra produsenter ved å dra på messer, kurs eller å invitere dem til ELKAS. De lagrer informasjon om kunder i databaser, og inviterer dem på båttur for å bli kjent med dem personlig.

Nye aktører, ny kunnskap

I ELKAS foregår endringsprosessene kontinuerlig i forhold til å utvikle og dele kunnskap for til en hver tid å møte kundenes ulike forventninger. En ny kunde krever nytt fokus. ELKAS utvikler og tar i bruk nye metoder for å tilfredsstille behovet i hvert enkelt tilfelle, ofte i et tett samarbeid med kunden. Dette bidrar til at den enkelte ansattes og bedriftens totale kunnskap utvikles og deles, i tillegg til at kunden får de leveranser de trenger for igjen å tilfredsstille sine kunder. Noe av dette arbeidet blir dokumentert, men den største delen av kunnskapsoverføring skjer gjennom at praksisen endres og overføres til de andre gjennom arbeidsoperasjonene. På denne måten aktiverer hver ny situasjon kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling for å gi kunden den innovative løsningen som han har behov for. Dette er et eksempel på en brukersentrert innovasjon (von Hippel (2005:47)). I praksis betyr dette at ELKAS utvikler spesifikke og individuelle løsninger i samarbeid med betalingsdyktige kunder. Dette er særtrekk som kjennetegner ELKAS og er etter vår mening en av virksomhetens styrker.

En annen måte å skape ny kunnskap på er å ansette nye medarbeidere. I ELKAS søker de heller etter folk med den rette innstilling enn noen med gode eksamenspapirer. Dette kan være en bevisst tilpassning til et stramt arbeidsmarked. Et viktig kriterium for å bli ansatt er at den enkelte må vise vilje til å engasjere seg i de sosiale sammenhengene. På denne måten legger de til rette for et godt arbeidsmiljø basert på at folk er sosiale og i stand til selv å ta initiativ og

tilpasser seg ELKAS miljøet. Det vi har beskrevet her er også med på å bygge opp under kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling i bedriften på en positiv måte, jfr. det vi har beskrevet om BA ovenfor.

Dette står i kontrast til en modernistisk tilnærming til rekrutteringsprosesser og utviklingsarbeid. En praksis basert på en modernistisk tilnærming er for eksempel kompetansekartlegging for å finne den totale beholdningen av kunnskap og kompetanse i en bedrift. En slik kartlegging skal gi svar på framtidige behov og være en mulighet til å nyttiggjøre seg bedriftens totale kompetanse mest mulig effektivt. I en slik tilnærming vil også introduksjonsprogram eller rutiner være etablert for å ta i mot nye medarbeidere. Dette er en arbeidsmetode for at nytilsatte skal komme inn i bedriften og produksjonen på best mulig måte. Plan- og strategidokumenter samt introduksjon av bedriftens verdigrunnlag vil ofte være en del av denne introduksjonen.

Praksisen til ELKAS viser at det er opp til fellesskapet å ta vare på og introdusere nyansatte. Det finnes ikke kompetansekartleggingsverktøy eller introduksjonsprogram i bedriften. Vi har vist at historier som formidler hvordan de vil ha det og ikke, er et viktig bidrag til introduksjonen av de nyansatte. Oversettelsesprosessen er en nyttig metode for å forstå hvordan dette foregår, og vi ser at fokuset på arbeidsmiljøet er en viktig del av innrulleringen av nyansatte inn i ELKAS sin arbeidsmetode (Newell m.fl 2002:120). Vår oppfatning er at det sannsynlig blir lagt større vekt på kravene til deltakelse i fellesskapet, enn hvordan de konkret skal gjennomføre sine arbeidsoppgaver.

Det prosessuelle perspektivet – en praktisk tilnærming

Vi har beskrevet det prosessuelle perspektivet og det som Hansen m.fl. (1999) definerer som en personifiseringsstrategi for utvikling av kunnskap. Det innebærer å sørge for at kunnskap utvikles hos den enkelte og i samspillet i bedriften. Erfaringer og kunnskap overføres og deles av mennesker i samhandling og dialog (Hansen m.fl 1999:107). Læring skjer gjennom deltakelse i praksisfellesskap, og foregår i en stadig prosess mellom individ og fellesskap (Hildebrandt 2002:54). Ved å være en del av praksisfellesskapet har de ansatte i ELKAS mulighet til å utvikle arbeidsmetoden og å dele erfaringer og ideer med andre som er involvert i de samme oppgavene. Historiefortellinger er et viktig særtrekk ved slike fellesskap (Newell m.fl 2002:120).

Det prosessuelle perspektivet på kunnskap gjør etter vår mening spørsmålet om kunnskapsutvikling praktisk. Vi unngår diskusjonene om hva kunnskap faktisk er og i hvilke former den finnes. Det som er vesentlig i praksis er hvordan den skapes og brukes. ANT bringer teknologi inn i dette bildet og definerer også behovet for materialiseringer og kodifiseringsstrategi.

Vi har tidligere vist at utvikling og opprettholdelse av grenseobjekter er en forutsetning for godt samarbeid mellom ulike sosiale verdener. Kunden er utgangspunkt for kunnskapsutvikling og et viktig grenseobjekt. Vi kan si at målet bør være at kundene danner et BA. Et mål om at kunden skal tilfredsstilles og hvordan dette skal gjøres må være konkret nok til at den enkelte kan vurdere sin rolle ut fra det, samtidig som det er generelt nok til å angå alle.

Det er i dag ikke etablerte formelle arenaer hvor de ansatte i ELKAS kan utvikle og dele kunnskap, som for eksempel evalueringsmøter etter et oppdrag. Arenaer skapes etter behov der og da. Fastere former i utviklingsarbeidet ville også styrke involveringen av og medvirkningen fra de ansatte. Dette vil bidra til at flere får like muligheter til å utvikle og dele kunnskap, noe som vil styrke virksomheten på sikt. Dette underbygges av Thomas G. Worley og Christopher G Cummings (2005:308) som sier at å la medarbeidere få økt innflytelse, deltagelse og forpliktelse er konkurransefremmende virkemidler. Dette bringer oss inn på spørsmål om makt.

7.4.6 Utvikling og opprettholdelse av makt

Vi kommer stadig inn på begrepet ”forhandlinger” når vi har beskrevet prosessene i ELKAS. Det forhandles om aktørers roller, hvilke sannheter som gjelder, og om hvilke ideer som skal brukes. Dette handler om makt. Makten finnes, ikke som noe godt eller dårlig, men som noe vi må ta hensyn til (eller la være). Makten finnes overalt, for eksempel i historiene, hos eierne, i bygget, hos kunden og i enhver situasjon. Denne tilnærmingen til makt gjør den mindre tabubelagt. Makt blir mer en mulighet og en allianse for å kunne påvirke.

Makten i systemet

Lines påpeker at makt og mulighet til å påvirke er en effekt av hvordan nettverket er konstruert (Lines 2004:234). Vi har sett at ELKAS er et eksempel på en virksomhet hvor ledelse i stor grad utøves gjennom visjoner og historiefortelling. De ansatte blir vist tillit og

gitt frihet til å styre sitt eget arbeid. Lite er basert på kontroll og formaliteter. Dette harmonerer med det Rohlin m.fl (1994) beskriver som viktige kjennetegn i ”læringssamfunnets” virksomheter (Rohlin m.fl 1994:12) (se også side 73).

Vi var inne på medarbeidernes mulighet til medvirkning, og vi kan illustrere hvordan dette skjer i dag ved å tenke oss en situasjon:

Kristian på verkstedet har en ide til en måte å produsere tavler på som vil effektivisere arbeidet, men krever en investering på kr 50 000. Han lanserer ideen for avdelingsleder som ikke er overbevist om at dette er verdt å satse på. Kristian snakker med andre i ELKAS som har kunnskap om området, og finner nye argumenter for sin ide. Han snakker også med kjente i andre firma for å høre hvordan de jobber, og lufter ideen med en av de andre eierne som han har best kontakt med. Han sjekker med leverandøren av utstyret som trengs, og finner ut at det vil passe inn i bygget. Han lanserer ideen for de andre i avdelingen, og en av dem hjelper til med å illustrere arbeidsmetoden med en tegning de blir enige om å legge fram på et avdelingsmøte. Avdelingsleder ser argumentene og at ideen er god, men må ta det med til daglig leder for å få lov til å investere. Siden avdelingsleder også er eier blir daglig leder og avdelingsleder enige om at dette kan besluttes uten å diskutere det på eiermøte.

Denne historien illustrerer at en modernistisk definisjon av makt og maktstruktur er en overforenkling. I en slik tilnærming vil makt være knyttet til posisjoner og formelle roller, hierarki og beslutningslinjer. I et byråkrati vil menneskene også velge strategier som vi viser her, men alliansepartnerne vil være andre og strukturene vil gjøre det mer komplisert. De fastlagte strukturene og beslutningslinjene vil gjøre det vanskeligere å nå fram og det vil også ta lengre tid.

Historien viser at måten ELKAS er bygget opp på, gjør det mulig for alle å påvirke og få fram sine interesser, men at en er avhengig av å alliere seg med noen eller noe for å få det til. I vårt eksempel viste vi at Kristian fikk makt og mulighet til å påvirke gjennom å alliere seg både med kollegaer, ekspertise, konkurrenter, eiere, leverandører, bygget, økonomi, argumentasjon og illustrasjon.

Eksempelet viser også at når det er få formelle arenaer hvor beslutninger tas i fellesskap og lite blir behandlet formelt, er den enkelte avhengig av at den som har ansvar og tar

beslutninger på området tar en på alvor. Samtidig gir dette systemet også mer rom for å gå andre veier og etablere allianser, dvs det er større rom for forhandlinger.

I ELKAS tas faglige spørsmål som angår jobben opp med egen avdelingsleder mens spørsmål som angår ansettelsesforhold tas direkte opp med daglig leder. Ettersom det dermed finnes flere alliansepartnere som har engasjement og ansvar for de faglige spørsmål vil det sannsynligvis være lettere å nå fram med saker som for eksempel gjelder produksjon og kundebehandling, enn personlige forhold som for eksempel opplevelse av mobbing. Når personalsakene er daglig leders ansvar blir hans vurdering avgjørende for om de blir tatt på alvor eller ikke. Dette kan forklare en av informantenes følelse av at det var forskjell på hvor kjapt avgjørelser ble tatt (se side 75).

For oss synliggjør dette også verneombudets rolle som alliansepartner for ansatte, arbeidsmiljø og daglig leder. Denne rollen er gitt mulighet for makt gjennom lovverk og formelle avtaler i arbeidslivet. ANT poengterer at relasjoner må styrkes gjennom materialisering. Dette er en av flere illustrasjoner på nytten av denne strategien. I en struktur som ELKAS vil verneombudets integritet, kompetanse og legitimitet være viktigere enn innholdet i den formelle rollen som er definert i forskrift om verneombud og arbeidsmiljøutvalg (Lov av 17.juni 2005).

Illustrasjonen vår viser også hvordan daglig leders rolle som obligatorisk passasjepunkt har utviklet seg i ELKAS. Han er rekruttert inn i en rolle hvor han kan handle som et subjekt med makt. Daglig leder har ansvar for å ta mange avgjørelser på vegne av eierne, de ansatte og de forskjellige aktørene i organisasjonen. Maktforholdene varierer, og han er avhengig av å alliere seg med de andre aktørene etter behov for å kunne beholde sin posisjon. Styreleder er støttespiller i administrative avgjørelser, slik at daglig leder slipper å ta alt opp i eiergruppen. Det som konstituerer daglig leders makt i ELKAS er motmakten i eiermøtet hvor han i utgangspunktet er likestilt med de andre og er avhengig av å få flertall (Foucault 1999:103-107), (se også side 38).

Eierne selv mener det er uproblematisk at de er "vanlige" ansatte i avdelinger hvor lederen ikke er eier. Dette synet deles ikke umiddelbart av avdelingslederne selv. De ansatte er også veldig klar over hvem eierne er. Derfor er det sannsynlig at en som vil vinne fram med sine synspunkter vil sørge for å ha med seg en av eierne. Dette synliggjør at den makten eierskapet

gir, ikke kan defineres som ubetydelig for relasjonen mellom den enkelte eier og de andre ansatte.

Makt og kontroll

Måten eierne i ELKAS løser sine konflikter på viser også hvordan oversettelsesprosessen kan resultere i at noen får makt og kontroll over andre. Callon (2001) mener at for å forstå maktforhold må en beskrive hvordan aktører defineres, assosieres og samtidig påtvinges en trofasthet til sine allierte. Oversettelsen viser hvordan noen få kan skaffe seg retten til å snakke om og representere aktører de selv har mobilisert (Callon 2001:117). Dette kan illustreres gjennom hvordan kontrakten ble utviklet og hvilken rolle den har i dag. I oppstartsfasen forhandlet eierne og kom fram til en enighet om hvordan ELKAS skulle være. Denne overenskomsten ble materialisert og regulert blant annet i kontrakten, og resulterte i at den har fått makt. De opplever derfor at kontrakten ”binder dem sammen på hender og føtter”. Når det oppstår konflikter påtvinger kontrakten eierne en situasjon de må komme seg igjennom. Vi ser også at selv om kontrakten binder dem sammen har eierne også makt til å endre den. Dette er en mulighet de ikke har benyttet, noe som kan skyldes at de har mer bruk for den konsolideringen og stabiliseringen av virksomheten dette gir, enn for muligheten til å endre.

Flertallsvedtakene som eierne bruker for å løse sine konflikter er også et eksempel på hvordan noen får makt over andre. De holder sin uenighet innenfor gruppen og snakker med én stemme utenfor. Daglig leder er deres talsperson. Når de beskriver konfliktene de har vært igjennom, understreker mindretallet at det synet som vant viste seg å være riktig. Slik viser de sin lojalitet, og de opplever at de som gruppe er styrket gjennom disse diskusjonene. Lite tyder på at de ville holdt sammen uten kontrakten som en konsoliderende makt. Eierne definerer den som en trygghet for at uenighet ikke fører til en splittelse mellom dem.

Maktforskyvning

Ettersom forholdet mellom eierne har utviklet seg kan ikke alle ha oversikt over alle forhold i alle saker. Fra å være en gruppe som var relativt likeverdige i sin kunnskap om det å drive forretning, har praksis gjort at makten har forskjøvet seg. I byggeprosessen utviklet daglig leder og styreleder en arbeidsform og oppdaget at de tenkte likt om ELKAS sin framtid. Gjennom denne alliansen vokser det fram en annen beslutningsstruktur. Det ble daglig leder og styreleder som diskuterer hvilke saker som legges fram for eierne, og bestemmer hvordan

det legges fram. Makten er ikke konstant, den forskyver seg. En slik forskyvning av makt finner vi også fra eierne og til kontrakten. Fra å være de som kontrollerte hva som skulle stå i kontrakten, er det nå den som kontrollerer dem og binder dem sammen. På grunn av styrets funksjon i bedriften hadde den eksterne eier også større makt i begynnelsen enn nå (se bl.a. side 57).

Tilfeldigheter som mangel på allianser

Selve oppstartsfasen i ELKAS gjør oss oppmerksom på de mange ulike aktører det er mulig å alliere seg med. I vår historie har vi definert ulike aktører som aktivt var med og hadde ulik makt og påvirkningsmulighet i prosessen. Vi har vist til for eksempel samfunnets normer, som finnes bevisst og ubevisst hos eierne, deres ideologiske forankring, nettverk, egne faglige normer, personlige ønsker og behov, regelverk om oppstart av bedrifter, markedet, kunder, finansieringskilder, hensynet til bedriften de arbeidet i. Dette betyr at eierne ikke skapte ELKAS alene og at det er et eksempel på at utviklingsprosesser er uforutsigbare. For å påvirke dem er det nødvendig å ta hensyn til maktforhold for å bygge argumentasjon og skape allianser.

Vår historie tar utgangspunkt i de forklaringene, ideene, historiene, bygget og forståelsene som vinner. Etablering av varmpumpeavdelingen på ELKAS blir framstilt som en tilfeldighet som gjorde flere veldig overrasket. Vår historie viser at dette var en oversettelsesprosess hvor eierne diskuterte og var uenige. Beslutningen som ble tatt til slutt var et resultat av at noen argumenter vant over andre og ikke et tilfeldighetenes spill. I prosessen innvirket for eksempel både marked, økonomi, eierne, eiernes faglige vurderinger og hensynet til eieren som manglet fagområde på resultatet. Vi opplever at slike forklaringer om tilfeldighet og uforutsigbare forhold også brukes til å forklare hvorfor et godt planlagt prosjekt ikke lyktes. Eksempel på dette er: værforholdene på stedet var ikke som forventet, regelverket var omgjort, hovedkunden sviktet osv. Tilfeldigheter blir da benevnelsen på det som gikk galt. Vi ser at dette perspektivet er nyttig i vår egen praksis. Å ta hensyn til behov for alliansebygging vil kunne hjelpe oss i å sikre våre pågående prosjekter.

Om å etablere standarder

Gjennom innrulleringsprosessen etableres det en allianse rundt en standard, for eksempel hvordan skal vi ha det i virksomheten og hvilke regler som skal gjelde. I ELKAS ser vi eksempler på dette i ansettelsen av folk som ”passer inn”, i utvelgelsen av hvem som skulle

bli eiere, og ekskludering av ”blåruss” som er økonomer og finansfolk som ikke produserer noe nyttig. Etablering av alle slags standarder vil føre til marginalisering og at noe/noen defineres som innenfor og utenfor. De kommer mange steds fra og ligger dypt i oss, for eksempel kan det å velge eiere ut fra hvem som kan tjene penger fra første dag, og motstand mot ”blåruss”, relateres til grunnleggende forståelser av produksjon og reproduksjon i samfunnet vårt. Produksjon av varer og tjenester har høy verdi, og reproduksjonsoppgaver som omsorg og tilrettelegging for produksjon har lavere verdi. Det er vanskelig å se hvilke standarder som gjelder i egen organisasjon, men vi ser blant annet at de formidles gjennom historiene. Disse kan, i tråd med en aksjonsbasert tilnærming, brukes til å bevisstgjøre ELKAS på hvilke standarder som er etablert og hvordan de vil virke.

De sju aktive eierne gir den eksterne eieren liten plass i fortellingene sine. Dette til tross for at han har vært helt avgjørende for at de kunne gjennomføre sine planer. De har gjennom dette fått større frihet til å utvikle ELKAS enn mange andre etablerere vil ha. Det er vanlig at banker, finansinstitusjoner og Innovasjon Norge griper inn og forlanger forretningsplaner og kalkyler for å sikre sine investeringer og lån. Etableringsprosesser styres gjennom prosesser med disse som medpassasjerer, men også som sjåfører. ELKAS har utviklet virksomheten gjennom å alliere seg med hverandre og sitt nettverk.

Andre etablerere som får støtte i utviklingsprosessen må dermed gi i fra seg makt og kontroll i høyere grad enn ELKAS har gjort. Spørsmålet er om dette har innvirkning på for eksempel hvordan de driver virksomheten, hva de legger vekt på, eierforhold, struktur og pliktfølelse. Vi mener det er grunn til å tro at finansinstitusjonenes forståelser er preget av en modernistisk tilnærming til organisasjoner. Dette har innvirkning på de som mottar deres støtte, og det kan igjen ha både positiv og negativ effekt.

Innovasjon Norge er for eksempel en viktig og mektig alliert for mange nyetablerere ettersom de bidrar med kapital, men også med et stort nettverk og mye kompetanse. Deres erfaring fra oppbygging og utvikling av bedrifter er stor, men det er en fare for at oppskriftene de benytter blir for standardiserte i forhold til de ulike nyetableringer som faktisk skjer.

Hyperkonkurransen og raskt krav til handling når noe skjer i markedet står i motsetning til de krav som stilles til planlegging og utarbeidelse av strategier og dokumenter.

ELKAS er ikke fri fra en modernistisk tankegang, noe de for eksempel viser når de presenterer seg selv på nettet. Deres praksis tilsier likevel at de har utviklet ELKAS ut fra hva de har hatt behov for. Dette illustrerer dermed hvordan hierarki dannes på grunn av behov for å løse bestemte oppgaver og møte bestemte situasjoner slik vi poengterte på side 30. Som nevnt i teorikapittelet mener vi at vår historie om ELKAS tydeliggjør Borums (1997) poeng om at utviklingen av en bedrift foregår i så komplekse sammenhenger at det overordnede design må være preget av et betydelig element av inspirasjon, improvisasjon og skjønn (Borum 1997:21). Det ville være interessant å sammenligne flere bedrifter som er utviklet med sammenlignbart utgangspunkt som ELKAS, med bedrifter som har fått bistand fra for eksempel Innovasjon Norge, for å se hvilke strukturer som etableres. Vil det være systematiske forskjeller?

7.4.7 Oppsummering og samling av delene

I de foregående del-kapitler har vi vist hvilken kunnskap og alternative tilnæringsmåter bruk av ANT og et relasjonelt perspektiv har gitt oss om utvikling i ELKAS og i virksomheter generelt. Dette er dermed svar på forskningsspørsmål 3.

Innledningsvis beskrev vi hvordan vi kom fram til at bruk av aktør-nettverksteori legger føringer for både hvordan vi kan få kunnskap om en virksomhet som ELKAS, og på hva vi får kunnskap om.

ANT viser at vi kan oppnå kunnskap om en virksomhet ved å analysere praksis. Dette innebærer å ta utgangspunkt i det som foregår i bedriften og menneskenes egen opplevelse av det, uten å ha til hensikt å fange en helhet og stille en diagnose. I denne praksisen inngår både mennesker og teknologi.

ANT inneholder ikke vurderinger av eller anbefalinger om hvordan en virksomhet bør være. Den metodiske tilnærmingen er å analysere praksis uten forhåndsdefinerte kategorier og analysenivåer. Det innebærer å ta utgangspunkt i at enhver situasjon er ny og at vi stadig driver med nyskaping og utvikling. Dette betyr ikke at tidligere erfaring med lignende situasjoner skal utelates, men at disse ikke skal være en prediksjon, de skal være en ressurs som gjør det lettere å forstå. En prosessuell tilnærming til mennesker, teknologi og organisert virksomhet tilsier at vi i utviklingsprosesser må ta utgangspunkt i menneskene. Vi må forutsette at de vil finne løsningene på sine utfordringer selv så lenge disse oppleves som meningsfulle og verdt å bruke ressurser på slik vi viste på side 91. Slik tilsier ANT som

metodisk tilnærming en ydmykhet overfor feltet forskeren går inn i. Basert på dette mener vi at dette også passer inn i en aksjonsbasert forskningsprosess som vi har definert på side 42.

Gjennom vår beskrivelse av entreprenørskapsprosessen i ELKAS, vår definisjon av de viktigste aktørene og analysen av hvordan disse har påvirket på ulike og sammenfallende vis, har vi fått kunnskap om prosesser som foregår. Vi har behandlet temaene: utvikling og opprettholdelse av historier, utvikling og deling av kunnskap, og utvikling og opprettholdelse av makt. Gjennom vår relasjonelle analyse av ELKAS har vi kommet fram til at dette er kjerneprosessene i ELKAS som vi vil utdype.

Som svar på vårt tredje forskningsspørsmål vil vi oppsummere hvilken kunnskap disse kjerneprosessene har gitt oss:

Historiene

Historier formidler verdier, visjoner, mål, mening og kunnskap. De utgjør en del av virksomhetens livskraft. Historienes innhold har ulik betydning for den enkelte, men virker likevel samlende og gir felles retning. Vi har definert historiene som grenseobjekter som innehar en tvetydighet som er nødvendig for å gi rom for kreativitet, egne initiativ og ansvar. Ved å visualisere og konkretisere historiene i for eksempel en forretningsplan vil dette svekke deres funksjon som grenseobjekter.

Historiefortelling er et alternativ til plandokumenter, visjoner og verdier, men har en begrensning ved at muntlig overføring er mer sårbar. Historiene har mindre motstandsevne enn andre aktører. Dette krever stabilisering gjennom styrking av både de relasjoner de formidles i og styrking av historienes innhold. Dette kan for eksempel gjøres gjennom:

- oppretting av formelle arenaer hvor verdier, mål, visjoner og mening diskuteres.
- bruk av symboler og ritualer som de ulike aktørene kan ha et forhold til
- skriftlige dokumenter som planer, dokumenter etc

Dette illustrerer en gjensidighet hvor det visuelle og det muntlige vil forsterke og utfylle hverandre. Bruk av denne kunnskapen gjør det mulig å definere ulike behov for tvetydighet og tydeliggjøring fra situasjon til situasjon.

Kunnskap

Historiene om innovasjons- og entreprenørskapsprosessen i ELKAS viser at kunnskapsutvikling er en kjerneprosess i virksomheten og at den utvikles på mange ulike måter. ANT bringer inn teknologi som en aktør, og vi kan si at kunnskapen finnes og skapes i relasjonen mellom mennesker og mellom mennesker og teknologi. Det er kvaliteten på relasjonene mellom de ulike aktørene (mennesker og ikke-mennesker) som skaper den interne kapasiteten for endring og nye mønster (Johannessen 2005:5). De er dermed også grunnlaget for nyskaping og innovasjon. ANT definerer også behovet for materialiseringer og kodifiseringsstrategier. Enhver ny aktør som innrulleres i nettverket skaper kunnskap og hvilke aktører som innrulleres avhenger av nettverkets struktur og standarder.

Det er kunden og kundens behov som er styrende for utvikling og deling av kunnskap i ELKAS. En ny kunde krever nytt fokus. Kunnskapsoverføring skjer gjennom at praksisen endres og overføres til de andre gjennom arbeidsoperasjonene. På denne måten aktiverer hver ny situasjon kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling for å gi kunden den innovative løsningen som han har behov for. Dette er et eksempel på en brukersentrert innovasjon (von Hippel 2005:22).

Det prosessuelle perspektivet på kunnskap gjør etter vår mening spørsmålet om kunnskapsutvikling praktisk. Vi unngår diskusjonene om hva kunnskap faktisk er og i hvilke former den finnes. Det som er vesentlig er hvordan den skapes og brukes.

Makt

ANT og det relasjonelle perspektiv synliggjør utøvelsen av makt som finnes i alle relasjoner og prosesser. Mulighet til påvirkning skjer gjennom alliansebygging hvor mange allianseparter er mulige, både mennesker og ikke-mennesker. Hvilke allianser som er tilgjengelige og nødvendige er en effekt av hvordan nettverket er konstruert (Lines 2004:234). ELKAS sin standard for hva som er godt eller dårlig, rett eller galt bestemmer hvilke allianser som er gyldige i deres virksomhet, dette er også styrende for hvordan utøvelsen av makt kan foregå.

Makten flyter og forskyves og kan ikke vedtas eller overlates. Muligheten for innflytelse er under kontinuerlig endring og er ulik i ulike situasjoner.

Historier, kunnskap og makt

Utvikling og opprettholdelse av historier og makt, utvikling og deling av kunnskap er prosesser som henger sammen og går inn i og påvirker hverandre:

- Historiene formidler maktforhold og formidles i et maktforhold. De kan brukes til å forskyve og endre makt. De får større eller mindre påvirkningskraft avhengig av hvem som forteller dem, hvem de omhandler og allierer seg med, og om hvilke forhold de omhandler.
- Maktforhold påvirker hvilken kunnskap og hvilke historier som skapes. Dette forholdet varierer og utvikler seg over tid, makten forskyves. Hvordan en virksomhet er konstruert påvirker hvem eller hva som får mulighet til å påvirke.
- Kunnskap formidles blant annet gjennom historiefortelling og skapes i maktforhold.

Vi ser at prosessene er for komplekse til at vi kan fange hele bildet.

Stabilitet og flyt

Utforskning av disse prosessene har vist oss en dynamikk som vi mener vil finnes i enhver virksomhet og ikke bare i ELKAS. Vi har vist at det hele tiden pågår prosesser og utvikling, men at dette foregår innenfor relasjoner som er stabile. Noe må være fast for at noe skal kunne flyte. Det foregår hele tiden endring og det skjer stadig definering av "svarte bokser". Nettverket bygges gjennom at det etableres sannheter som det ikke lenger stilles spørsmål ved, dette danner grunnlag for videre vekst. Dette er det Latour (1981:287) definerer som materialisering, og som han framhever som en forutsetning for at relasjoner skal bli stabile. Når noe stabiliseres, blir dette noe en egen aktør i nettverket, slik kontrakten i ELKAS er et godt eksempel på (se side 61).

En modernistisk tilnærming ville være å forsøke å finne et forholdstall som kan anbefales mellom flyt og stabilitet. Callon og Latour (1981:286) peker på at det i en analyse vil være interessant å se på forskjellen på det som vi kan innlemme i "svarte bokser" og hva som forblir åpent og diskutabelt (se også side 30). I praksis mener vi dette er noe av det som må avgjøres med en porsjon av inspirasjon, improvisasjon og skjønn (Borum 1997:21). Både mennesker, virksomheter og bransjer er ulike, noen trenger mye stabilitet mens andre trenger flyt. Virksomheter er mer eller mindre stabile og flytende og dette vil variere over tid. Vi har vist at ELKAS er en sammensatt bedrift hvor noe er masseproduksjon og salg mens andre

arbeidsformer er skreddersøm etter kundens behov. Vi ser at menneskene i organisasjonen søker å stabilisere arbeidet sitt og skape seg rutiner gjennom å lage notatbøker og systemer for å slippe å starte helt på nytt ved hvert oppdrag. Samtidig synes mange at det er bra med nye oppdrag og utfordringer, variasjon og endringer.

I store endringsprosesser vil mye flyte. ANT og et prosessuelt perspektiv gir oss forståelse for nødvendigheten av dette samtidig som det også viser hvorfor og hvordan stabilisering kan oppnås. Vi er også blitt bevisst på at stabilisering gjennom for eksempel å etablere definisjoner, utvikle plandokumenter vil ekskludere muligheter og sette standarder for hva som er mulig og ønskelig. Det vil virke både inkluderende og ekskluderende. For eksempel vil en stillingsinstruks være med å klargjøre ansvarsområde og forpliktelser samtidig som den vil frata mulighet for skjønn og egen utforming av eget arbeidsområde ut fra talent og inspirasjon. Å utvikle spesifikasjoner og regelverk vil svekke for eksempel historien om godt arbeidsmiljø som grenseobjekt ved at tvetydigheten blir mindre. Dette vil være nødvendig i enkelte sammenhenger og mindre tjenelig i andre. Vi kan også si at etablering av slike dokumenter er et forsøk på å fange noe som er i konstant utvikling. Etter hvert som praksis utvikles og tiden går, vil det oppstå misforhold mellom ”svarte bokser” og praksis. Dette illustrerer betydningen av å ta stabile forhold og etablerte sannheter opp til vurdering. Dette vil vi bruke bevisst i vår egen praksis.

Det modernistiske vs det prosessuelle

Vi mente at ELKAS var en egnet case for å gi nye forståelser fordi arbeidsformen her skaper en kontrast til de oppskrifter som praktiseres innen det offentlige virkemiddelapparats innovasjonsarbeid. Vi har brukt denne kontrasten til å eksemplifisere og tydeliggjøre konsekvensene ved bruk av et modernistisk og et prosessuelt perspektiv. ANT sine analysebegrep har tvunget oss inn i andre tankebaner og gjort oss oppmerksomme på hvordan den tillærte måten å tenke om organisasjoner på virker. Vi kan si at ANT har hjulpet oss i å dekonstruere en organisasjon slik vi forstår den i et modernistisk perspektiv. Denne dekonstruksjonen har avdekket handling og synliggjort mennesker og ikke-mennesker i samspill. Vi har sett at menneskene og teknologi både påvirker og påvirkes av den sammenhengen de opptrer i.

At de modernistiske begrepene har fått slikt feste og gjennomslagskraft kan vi forklare med at de er brukbare til å beskrive forhold vi kan kjenne igjen. De er etablerte grenseobjekter som

gjør det mulig for oss å kommunisere om virksomheters oppbygging. De er nedfelt i regelverk, litteratur, offentlig språk, den offentlige diskursen om organisasjoner. Vi ser at når eierne presenterer ELKAS tyr de også til disse begrepene. I vår oppgaveskriving ser vi at vi selv også havner inn i dette språket hvis vi ikke er bevisste. Eierne i ELKAS sin uttalelse om at de ikke har ”struktur” kan også ses som et uttrykk for at de vet at de ikke oppfyller kravene til en slik tilnærming, og at de er i en slags opposisjon. De har imidlertid brukt improvisasjon og skjønn for å utvikle virksomheten med utgangspunkt i det de selv mente var nødvendig og hensiktsmessig.

Etter hvert som den modernistiske tilnærmingen har fått utbredelse og har festet seg som den måten vi forstår organisasjoner på, oppstår et behov for alternativer, opposisjoner og nye innfallsvinkler som kan bringe inn noe nytt. Vår ANT-analyse gir nye innfallsvinkler og forståelser av den praktiske betydningen av den prosessuelle tilnærmingen, men den har også tydeliggjort betydningen av den modernistiske tilnærmingen og hvilken makt denne har.

Mellom disse kontrastene finner vi en organisasjonsutviklingstradisjon som ivaretar mennesker og prosesser, men her glemmes ofte samhandlingen mellom mennesket og teknologien. Vi mener at selv om drift og endring er søkt ivaretatt gjennom en hierarkisk oppbygging med definerte ansvarsforhold og beslutningsroller i virksomheten, så er det som oftest samhandlingen og alliansebyggingen mellom menneskene og teknologien som er forutsetningen for at dette skal fungere etter hensikten. Med utgangspunkt i erfaringene fra det private næringsliv ser vi at selv om virksomheten har fokus på planlegging og rutiner er det menneskenes vilje, interesser og drømmer som er den største drivkraften for utvikling.

8 Veien videre – betraktninger

Vi har fortalt historien om hvordan entreprenørskapsprosessen i ELKAS har foregått fra den første samtalen og fram til i dag ved hjelp av ANTs begrepsapparat, og et relasjonelt perspektiv. Vi har vist at både menneskelige og ikke-menneskelige aktører har vært aktive i disse prosessene. Vår historie har fulgt noen av de aktørene vi definerte som viktige og ser at de er innfiltret og påvirker hverandre på ulike vis. ANT analysen er kontrastert med særtrekk fra en modernistisk tilnærming og vi har brukt Innovasjon Norge som et eksempel på en viktig aktør i det offentlige som er preget av denne tilnærmingen. Gjennom dette har vi fått kunnskap om hva bruk av relasjoner og prosesser som analyseperspektiv på utvikling i ELKAS og organisasjoner generelt betyr i praksis.

Vi har i foregående kapittel beskrevet hvilken kunnskap vi som forskere har fått ved å analysere entreprenørskapsprosessen i ELKAS. Vi ønsket også å bidra til at eierne av ELKAS skulle få en mulighet til å lære av denne forskningsprosessen, og vil avslutningsvis gi noen utfordringer til dem. Vi har også gjort oss noen refleksjoner om det offentlige virkemiddelapparats tilnærming til virksomheter som ELKAS og deler dette med Innovasjon Norge. Til slutt har vi både noen betraktninger om kunnskap og kunnskapsdeling, og en oppfordring til videre forskning som vi gir videre til Akademia:

8.1 Til ELKAS

Vi har sett at ELKAS sin evne til å ta vare på kunden er grunnlaget for deres vekst og utvikling. Dere tilpasser dere hver enkelt kunde, strekker dere langt, snur dere på kort varsel, har ting på lager i tilfelle noen har behov, lager kundearrangement og etablerer vennskap og gode relasjoner. Produktkunnskap koblet med teknologi er et konkurransefortrinn i ELKAS og kunden er et utgangspunkt for kunnskapsutviklingen i virksomheten.

- Hvordan kan dette styrkes og utvikles videre?

Arbeidsmiljøet, hvor dere har det gøy sammen og hver enkelt medarbeider blir verdsatt, er slik vi oppfatter det meget godt. Dette er en viktig forutsetning for å gi de ansatte mulighet til å anvende sine kunnskaper og ferdigheter for å utføre et godt arbeid i bedriften.

Arbeidsmiljøet er viktig å ta vare på, og dere har ulike tiltak for dette. Disse tiltakene handler

slik vi oppfatter det om trivsel og det å ha det gøy. Det er uklart for oss om dere har en egnet arena for å håndtere eventuelle konflikter.

- Hvordan skal ELKAS løse for eksempel en konflikt med mobbing på arbeidsplassen?

Vi tror dere ser at godt arbeidsmiljø og sterkt kundefokus er verdt å bevare og utvikle videre. Etter hvert som dere har utviklet virksomheten har dere bygget på noen forutsetninger; disse er for eksempel at kontrakten binder dere sammen, og at dere eiere er likestilte. Etter hvert som tiden har gått har dere utviklet dere og virksomheten har vokst og utviklet seg.

- Hvordan stemmer disse forutsetningene nå?

Eiermøter er en viktig arena hvor de viktige beslutninger rundt virksomheten tas.

- Hvordan kan de ansatte involveres og medvirke i disse?
- Hvilken arena har de ansatte?

8.2 Til Innovasjon Norge

En modernistisk tilnærming til organisasjoner som dere er influert av kan defineres som en ”svart boks” dvs at de forståelsene som dette bygger på ikke blir tatt opp til vurdering. Vi har vist at etter hvert som tiden går og praksis utvikler seg, oppstår en forskyvning hvor teorien ikke lenger stemmer overens med praksis. Da er det behov for en revurdering av teorien.

ELKAS er et eksempel på en bedrift hvor kunden selv tar en aktiv rolle for å utvikle teknologi. I denne formen for innovasjon kan vi ikke se at det er hensiktsmessig å se på organisasjon og marked som to atskilte enheter slik en modernistisk tilnærming tilsier. Vi har vist at i en virksomhet som baserer seg på denne arbeidsformen er det behov for å legge til rette for fleksibilitet og stadig utvikling av kunnskap. Improvisasjon, inspirasjon og skjønn er ledetråden. Dette henger ikke sammen med Innovasjon Norges krav til forretningsplaner og analyser av markeder som stadig er i endring. En modernistisk tilnærming passer for utvikling av produksjonsbedrifter og er blitt brukt til å bygge opp store byråkratiske institusjoner. Etter hvert etableres andre organisasjoner som ELKAS er et eksempel på. Dette vil tilsi at en har behov for mangfold av tilnærminger til entreprenørskap, innovasjon og utvikling av organisasjoner.

Innovasjon Norge stiller med kapital i tidlig fase i prosjekter. Dette er en fase som innebærer stor risiko. Dette er et argument for at staten skal være med og ta denne risikoen som en antar at private investorer eller banker ikke er villige til å ta. Vår case er et eksempel på en privat investor som tar denne sjansen og lar entreprenørene utvikle sin egen bedrift uten å stille krav til utvikling av forretningsplaner etc. som Innovasjon Norge ville gjort. Dette viser at alternative tilnærminger er mulig.

Vi mener ikke at det skal deles ut penger til bedriftsutvikling uten at det stilles krav. Vi mener at den erfaring utviklingsmiljøene har er viktig og nyttig. Det vår oppgave har vist oss er en alternativ metode til utviklings-, innovasjons- og entreprenørskapsprosesser hvor menneskenes praksis, ønsker og behov er utgangspunktet for utviklingsprosessen, ikke forhåndsdefinerte faser og oppskrifter. Entreprenører har i de fleste tilfeller ikke kunnskap til å starte bedrifter på forhånd, og må gjerne tilbys tilgang til kompetanse og erfaringer. Dette viser at det bør skje på deres egne premisser.

8.3 Til Akademia

Vi har vist at kunnskap utvikles på mange ulike måter, og at kunnskapsdeling er en viktig forutsetning for en virksomhets overlevelsessevne og utvikling. Vi har også vist at kunnskapen blir utviklet i et maktforhold hvor for eksempel forskernes sannheter basert på den enkelte fagdisiplins forutsetninger er konstruksjoner som er forhandlet fram. Slik som motmakten ikke er i en utvendig posisjon til makten, vil ny kunnskap som oppstår i disse maktforholdene, heller ikke være utenfor. De forskjellige formene for kunnskap konstitueres og er en forutsetning for hverandre. De inngår i den totale kunnskapen som er tilgjengelig. Dette mener vi må ses som en mulighet for ulike allianser mellom fagdisipliner og forskningsmetoder, mellom teori og praksis.

Vår historie om ELKAS mener vi tydeliggjør Borums poeng om at utviklingen av en bedrift foregår i så komplekse sammenhenger at det overordnede design må være preget av et betydelig element av inspirasjon, improvisasjon og skjønn (1997:21). Det ville likevel være interessant å sammenligne ELKAS og tilsvarende bedrifter, med bedrifter som har fått bistand fra Innovasjon Norge for å se hvilke strukturer og praksiser som etableres.

- Vil det være systematiske forskjeller?

Tabeller / Figurer

Figurer:

1. Oppgavestruktur side 13 og 87
2. Organisasjonskart for ELKAS side 17

Tabeller:

1. Sammenligning av tre prosessuelle perspektiv side 36
2. Sammenligning mellom et prosessuelt og et modernistisk perspektiv side 39

9 Litteratur

Almli, Maria Monasdatter (2007): *Språk til bærekraft*. Masteroppgave S0311S Samfunnsfag med vekt på sosiologi. Høskolen i Bodø

Bergo, Agnes (2007): *Grûnder, veien til kapital, kompetanse og vekst*. N.W. Damm & Sønn AS 1.opplag 2007

Borum, Finn (1997): *Strategier for organisasjonsendring*, København: Handelshøjskolens forlag

Callon, Micahel. and Latour, Bruno (1981): Unscrewing the Big Leviathan: how actors macrostructure reality and how sociologists help them to do so i K. D. Knorr-Cetina and A. V. Cicourel (Eds.) *Advances in Social Theory and Methodology: Tward an Integration of Micro- and Macro-Sociologies*. Boston

Callon, Micael (2001): Elementer i en oversettelsessosiologi: kamskjell, fiskere og forskere i Asdal, Kristin. Brenna, Brita. Moser, Ingunn (Red). *Teknovitenskapelige kulturer*. Spartacus forlag

Coghlan David and Brannick Teresa (2005): *Doing action research in your own organization*

Cummings, Thomas G. og Worley, Christopher G. (2005): *Organization Development & Change*. West Publishing Company. Eight edition

Dahl Rendtorff, Jacob (2003): Sosialkonstruktivisme og hermeneutikk. Træk af en videnssociologisk modell til analyse af institusjonalisering, handling og viden i samfund og nature i Dreyer og Hansen og Sehested red: *Konstruktive bidrag. Om teori og metode i konstruktivistisk videnskab*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag

Foucault, Michel (1999): *Seksualitetens historie I, Vilje til viten*. EXIL Pax Forlag

Feldmann, Martha og Pentland, Brian (2005): Organizational routines and the macro-actor i Czarniawska, Barbara og Hernes, Tor (Red) *Actor-Network Theory and organizing*. Liber & Copenhagen Business School Press

Forskrift om verneombud og arbeidsmiljøutvalg. Fastsatt ved kgl res 29. april 1977 i medhold av lov 4 februar 1977 nr 4 om arbeidervern og arbeidsmiljø mv § 3 nr 2, §§ 23-26 og § 29 nr 2. Sist endret ved kgl.res. 20. desember 2002 nr 1621

Gherardi, Silvia. og Nicolini, Davide. (2005): Actor-Networks: ecology and entrepreneurs i Czarniawska, Barbara. og Hernes, Tor (Red). *Actor-Network Theory and organizing*. Liber & Copenhagen Business School Press

Gotvassli Kjell-Åge (1999): *Case studier – bakgrunn og gjennomføring*. Høgskolen i Nord-Trøndelag Arbeidsnotat 81, Avdeling for samfunnsfag

Gotvassli Kjell-Åge (2007): *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner*. Tapir forlag

- Hamlin, Bob og Davies, Gron (2001): *Managers, trainers and developers as change agents*. Hamlin, Keep og Ash: Organizational change and development. Prentice Hall
- Hansen, Morten T. Nohria, Nitin og Tierny, Thomas (1999): *What's your strategy for managing knowledge?* Harvard Business Review March-April 1999
- Hatch, Mary Jo.J (2001): Kapittel 5- Teknologi i ”Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiv” Oslo:Abstrakt forlag
- Hildebrandt Steen (2002): Kunnskapsledelse – mellom individ og fellesskap i Nordhaug O. *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*. Oslo:Universitetsforlaget
- Helgesson, Claes-Fredrik (1999): *Inquiring about the making of a natural order*, i: “Making a Natural Monopoly”, Kap 2, PhD-thesis, Stockholm School of Economics
- Hernes, Tor (2005): Til ettertanke: Organisasjonsteori i fravær av organisasjoner – korrelasjonell og rasjonell tenkning i Døving, Erik og Johnsen, Åge (red). *Organisasjonsteori på norsk*. Bergen
- Johannessen, Stig og Stacey Ralph.: Edited version of a paper published in: Johannessen, Stig (2003): *An Explorative Study of Complexity, Strategy and Change in Logistics Organizations*. PhD-Thesis, 2003:91, Department of Industrial Economics and Technology Management – NTNU
- Johannessen, Stig. (2005): Strategisk ledelse: Utfordringer fra kompleksitetstenkningen. Upublisert artikkel. HiNT
- Johannessen, S. (2005) a): *An Explorative Study of Complexity, Strategy and Change in Logistics Organizations*. PhD-Thesis, Department of Industrial Economics and Technology Management – NTNU
- Klein, H.K.and M.D.Myers (1999): *A Set of Principles for conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems* I MIS Quarterly Vol. 23 No.1, pp67-94
- Latour, Bruno. (1998): Kan vetenskapssociologien lære organisationsteori någonting, i ”*Artefaktens återkomst*” Stockholm: Nerenius & Santerus Förlag
- Leigh Star, Susan. og Griesemer, James R. (1989): *Institutional Ecology, “Translations” and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39* I Social studies of science Volum 19 Heftenr 3 s. 387-420
- Leigh Star, Susan (2001): Makt, teknologier og konvensjonenes fenomenologi. Om å være allergisk mot løk, i Asdal, Kristin, Brenna Brita og Moser Ingunn (Red): *Teknovitenskapelige kulturer*. Spartacus forlag
- Lines, Kåre (2004): *Management Information Systems, Knowledge Production and Legitimacy in Health Care*, Proceedings of the 37th Annual Hawaii Conference of System Science
- Lines, Kåre (2007): *Management Information Systems in Health Care, Politics and the Dynamics of Legitimacy*. Copenhagen Business School, Institutt for Informatikk. Ph.D.serie 4.2007

Lov av 17. juni 2005 nr 62: Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv

Moltu, Berit (2005): Satiriske og romantiske forteljingar om organisasjonsendring i Døving, Erik og Johnsen, Ågr (Red). *Organisasjonsteori på norsk*. Bergen

Morgan, Gareth (2004): *Organisasjonsbilder, Innføring i organisasjonsteori*. Gyldendal Norsk Forlag

Munch, Birgitte (1998): *Teknologi-sosiologi "in action" I: Teknologivurdering, broer og burgere, PhD-tesie*, Danmarks Tekniske Universitet

Myklebust Jon Olav (2002): Utveljing og generaliseringar i kasusstudiar. Norsk Pedagogisk Tidsskrift, 5/2002

Newell, Sue, Maxine Robertson, Harry Scarbrough and Jacky Swan (2002): *Managing knowledge work*, Palgrave Macmillan, New York

Nordhaug, Odd (2002): Utvikling av ulike kompetansetyper i Nordhaug, Odd. *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*, Oslo: Universitetsforlaget

Peltonen, Tuomo og Tikkanen, Henrikki (2005): Productive Power, organized markets and actor-network theory i Czarniawska, Barbara og Hernes, Tor(Red) *Actor-Network Theory and organizing*. Liber & Copenhagen Business School Press

Porsander, Lena (2005): "My name is lifeboy". An actor-network emerging from an action-net i Czarniawska, Barbara og Hernes, Tor(Red) *Actor-Network Theory and organizing*. Liber & Copenhagen Business School Press

Rennemo, Øystein (2006): *Levèr og Lær, aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*, Universitetsforlaget

Rohlin, Lennart, Per-Hugo Skärvad, Sven Åke Nilsson (1994): *Strategisk Ledarskap i Lärsamhelle*, MIL Publishers AB, Vasbyholm

Ryen Anne (2002): *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget, Bergen (Kapitel 3)

Siggard Jensen Hans. (2007): *The role of ambiguity in innovation*. Proceedings of the 2nd conference on Rhetoric and Narratives in Management Research, ESADE Barcelona

Slappendal, Carol (1996): *Perspectives on Innovation in organizations*. *Organization Studies* 1996, 17/1 107-129

Spilling Olav R (Red) (2006): *Entreprenørskap på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget

Von Hippel, Eric. (2005): *Democratizing Innovation*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press

Von Krogh Georg., Ichijo Kazuo, Nonaka Ikujiro(2007): *Slik skapes kunnskap*,
N.W.Damm&Sønn

Innovasjon Norge 2009

http://www.innovasjon norge.no/Aktuelt_fs/Om%20oss/Strategi/080924_Strategidokument%20endelig_.pdf tilgjengelig 23.08.09

Wikipedia 2009

http://en.wikipedia.org/wiki/Actor_network_theory, tilgjengelig 25.04.2009