



Bachelorgradsoppgave

Kreative prosesser i arbeid med
planutvikling

Creative processes in work with plan
development

Kan kreative verksted brukes i regional planutvikling?

May creative workshops be used in regional planning
development?

Anastasiya Doroshyna

GRØ350

Bachelorgradsoppgave i Grønn næringsutvikling

Avdeling for landbruk og informasjonsteknologi
Høgskolen i Nord-Trøndelag - 2014



SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-, BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER

Forfatter(e): Anastasiya Doroshyna

Norsk tittel: Kreative prosesser i arbeid med planutvikling

Engelsk tittel: Creative processes in work with plan development

Studieprogram: Grønn næringsutvikling

Emnekode og navn: GRØ350 bachelor i grønn næringsutvikling

Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: _____

Dato: 27.5.2014

Anastasiya Doroshyna

underskrift

underskrift

Innhold

Tabelloversikt.....	4
DEL 1.....	5
Forord.....	5
Sammendrag.....	6
Summary.....	7
Oppbygging av oppgaven.....	8
DEL 1.....	9
1. Innledning	9
1.1. Problemstilling	10
1.1.1. Forskningsspørsmål.....	10
2. Teoretisk perspektiv	11
2.1. Bakgrunnen for forskningen	11
2.2. Begrepsavklaring.....	12
2.2.1. Hovedtema og hypotesemodell.....	13
2.3. Kreative fremtidsverksted og prosessledelse.....	14
2.3.1. Prosessledelse.....	14
2.4 . Funksjon av kreative verksted i prosesser.....	15
2.4. Divergent og konvergent tenkning - visjon og strategi.....	16
2.5. Metodikk tilpasset formål- Prosessdesign	17
2.5.1. Et skreddersydd verksted.....	18
2.5.2. Prosessdesign av kreative verksted	18
2.5.3. Resultatmål og effektmål.....	18
2.5.4. Mobilisering.....	19
2.5.5. Rolleavklaring.....	19
2.5.6. Design tilpasset formål.....	20
2.6. Praktisk rammetilpasning.....	21
2.6.1. Prosesslederens kompetanse og erfaring	21
2.6.2. Timing og informasjon	21
2.7. Praktiske forhold og omgivelsenes betydning.....	22
2.7.1. Fysiske rammer.....	22
2.8. Gjennomføring og prosessledelse.....	22
2.8.1. Arbeidsformer i verkstedet.....	22
2.8.2. Åpnende og lukkende faser	23
2.8.3. Avslutning av verkstedet og etterpå.....	24
2.9. Medvirkning i planutvikling	24
3. Metode	27
3.1. Kvalitativ metode.....	27
3.2. Feltobservasjoner	27
3.3. Utfordringer med valgt metode	28
3.3.1. Telefonintervju.....	29
3.4. Operasjonalisering.....	30
DEL 2.....	31
4. Analyse, resultater og drøfting	31

4.1. Prosjekt "Strategisk næringsplan for Inn-Trøndelag"	32
4.1.1. Beskrivelse av min inngang i prosjektet.....	32
4.2. Sammendrag av observasjonsnotater under oppstartsfasen	33
4.2.1. Utarbeidelse av fremdriftsplan/kjøreplan.....	34
4.2.2. Praktiske elementer	38
4.2.3. Tolkning og drøfting av oppstartsfasen	38
4.3. Sammendrag av observasjonsnotater under arbeidsfasen	41
4.3.1. Gjennomføring av kreative verksted/strategiprosessene.....	41
4.3.2. Intervju med deltakere i strategiprosessene om arbeidsfasen	44
4.3.3. Tolkning og drøfting av arbeidsfasen	50
4.4. Sammendrag av mine observasjoner under avslutningsfasen	58
4.4.1. Prosessen SNP for Inn-Trøndelag - "Kick-off"	59
4.4.2. Notater tatt i løpet av prosessene "Kick-off for SNP i Inn-Trøndelag"	60
4.4.3. Refleksjon rundt den avsluttende fasen.....	61
5. Konklusjon	62
6. Litteraturliste	64
7. Referanseliste	64
8. Vedlegg	65
8.1. Telefonintervju formannskapsrepresentant nr.1	65
8.2. Telefonintervju med formannskapsrepresentant nr.3.....	66
8.3. Telefonintervju med formannskapsrepresentant nr. 2.....	69
8.4. Forslag til intervju skjema.....	72
8.5. Telefonintervju med næringslivsrepresentant nr.1	73
8.6. Telefonintervju med næringslivsrepresentant nr.2	75
8.7. Telefonintervju med næringslivsrepresentant nr.4/representant fra næringsavdeling i kommuneadministrasjonen	77
8.8. Telefonintervju næringslivsrepresentant nr.3	79
8.9. Notater i feltobservasjon Verran prosessen Strategisk næringsplan	81
8.10. Notater i feltobservasjon Snåsa prosessen Strategisk næringsplan.....	85
8.11. Notater i feltobservasjon Inderøy prosessen Strategisk næringsplan	89
8.12. Notater Steinkjer prosessen Strategisk næringsplan	92
8.13. Observasjonsmal til feltobservasjoner	94
8.14. Kjøreplan møte i Snåsa tirsdag 5. november kl. 12 – 15.30 Strategisk næringsplan Inn-Trøndelag	96
8.15. Strategisk næringsplan for Inn – Trøndelagsregionen 2014-2020	99

Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over svar på spørsmål en i intervjuguide	44
Tabell 2: Oversikt over svar på spørsmål to i intervjuguide	44
Tabell 3: Oversikt over svar på spørsmål tre i intervjuguide.....	45
Tabell 4: Oversikt over svar på spørsmål fire i intervjuguide	45
Tabell 5: Oversikt over svar på spørsmål fem i intervjuguide	46
Tabell 6: Oversikt over svar på spørsmål seks i intervjuguide	47
Tabell 7: Oversikt over svar på spørsmål sju i intervjuguide	48
Tabell 8: Oversikt over svar på spørsmål åtte i intervjuguide.....	48
Tabell 9: Oversikt over svar på spørsmål ni i intervjuguide	49
Tabell 10: Oversikt over svar på spørsmål ti i intervjuguide.....	50

Kreative prosesser i planutvikling

DEL 1

Denne oppgaven er skrevet av student ved Grønn Næringsutvikling i Høyskolen i Nord-Trøndelag, HiNT ved utgangen av siste året i en bachelorgrad.

Forord

Denne formidable reisen, som arbeidet med temaet ”Kreative verksted” har medbrakt vil jeg aldri være foruten.

Jeg vil si enorm takk til Astrid Skogseth Fuglesang for muligheten til å være elev, medarbeider, og forsker i praksisperioden i Steinkjer Næringssselskap.

Jeg har hatt stor personlig vekst gjennom å være en del av et flott arbeidsmiljø, få være på mange spennende arena og tilegne meg mye nyttig kunnskap.

Jeg vil også takke alle på Steinkjer Næringssselskap for å ta så godt i mot meg, og bistå i mitt arbeid.

Takk til alle deltakere og involverte i prosjektet Strategisk Næringsplan for Inn-Trøndelag. Uten deres bidrag har dette blitt en tynn bacheloroppgave.

I samme anledning takker jeg også Elizabeth Peckel Dahle og Torgeir Nørholm med hjelp til å få ferdigstilt en flott utgave av min bachelor.

Dette spennende temaet har ført meg på mange nye veier i mitt liv. Jeg har startet mitt eget foretak PROSESS&PRACTICE, der jeg jobber innenfor dette fagfeltet for å bistå med næringsutvikling i privat og offentlig sektor.

Jeg har brukt mange timer på å lære av de beste for å jobbe for de beste, og håper at min oppgave kan hjelpe andre i å åpne opp sin interesse for temaet

KREATIVITET I NÆRINGSUTVIKLING!

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven setter lys på kreative verksted som en arbeidsmetode til bruk i planutvikling. Hensikten med oppgaven er å finne ut hvorvidt kreative verksted er en god arbeidsmetode å ta i bruk når planarbeidet innebærer å sikre større medvirkning. Oppgaven gir svar på hvilke forutsetninger som er viktige for å få til gode kreative verksted, og hvilke suksessfulle kriterier og kritiske faktorer som har en vesentlig betydning i verkstedet. Det kommer frem funn i form av observasjonsstudier og intervju som bekrefter hypotesen til en viss grad.

Hypotesen hevder at planutvikling lykkes bedre med bruk av kreative verksted. Oppgaven tar for seg et case med utvikling av en regional plan – ”Strategisk Næringsplan for Inn-Trøndelag” og følger prosessen med utvikling av planen gjennom hele oppgaven. Oppgaven inneholder teori som går i dybden på fenomenet, både praktisk og teoretisk forstand. Teorien gir et godt grunnlag for å diskutere funn og avgi en konklusjon.

Summary

This bachelor thesis looks at the creative workshops as a working method to be used in plan development. The purpose of the exercise is to find out whether the creative workshop is a good working method to take in use, when planning is to ensure greater participation.

This task provides clear answers on what assumptions which are important in order to create good creative workshops, and the successful criteria and critical factors that have a significant importance in the workshop. The findings will appear in the form of observations and interview that confirms the hypothesis to a certain extent. The hypothesis claims that plan development succeeds better with when creative workshop is in use.

The task use a case study on the development of a regional plan-"Strategic Business plan for the Inn-Trøndelag" and follow the process of the development of this plan throughout the whole of the task. The task contains theory that goes in depth on the phenomenon, both practical and theoretical sense of the word. The theory provides a good basis on which to discuss the findings and make a conclusion.

Oppbygging av oppgaven

For å kunne skrive en god oppgave som følge av min forskning på valgt tema har jeg brukt den kjente IMRAD- strukturen. Dette er vanlig struktur for å skrive større oppgaver innen høyere utdanning. IMRAD står for innledning, metode, resultater, analyse, drøfting.

Denne bacheloroppgaven kommer til å inneholde alle disse elementene, men er bygd opp i tre deler.

- **INNLEDNING**
 - **METODE**
 - **RESULTATER**
 - **ANALYSE**
 - **DRØFTING/DISKUSJON**
 - **OPPSUMMERING/KONKLUSJON**
-
- DEL 1**
- DEL 2**
- DEL 3**

DEL 1

1. Innledning

”Kreative verksted” et uttrykk som kan minne mer om lerret, pensel og akrylmaling.

Da min mor fikk spørsmålet

”Hva tenker du på når jeg sier kreative verksted?”

i forkant av arbeidet med min bacheloroppgave svarte hun følgende:

”Ofte assosieres uttrykket med atelier, inspirerte kunster sjeler og kreativitet uten struktur og grenser.”

Kreativitet er tradisjonelt ikke noe vi tenker på når vi hører ordene ”politikk”, ”kommuneadministrasjon”, eller ”planutvikling”. Det gjorde heller ikke jeg, når jeg hørte det for første gang. Nå etter å ha studert fenomenet i snart nærmere ett år, ser jeg at det kan være nyttig i mange sammenhenger og at kreativitet kan brukes til ulike formål. Underveis i all slags arbeid med utvikling, der mange samvirkende forhold spiller en sentral rolle, har vi bruk for verktøy som kan anvendes for både å håndtere sosiale aspekter, faglige aspekter og aspektene rundt samarbeid i tverrfaglige team.

Der det skal skapes endring eller utvikling i noe retning, må det til medvirkning og mobilisering for at prosessen skal være av verdi for de som blir berørt av den. Dette har jeg observert i løpet av det siste året. Jeg har altså fått en stor interesse for kreativitet sin rolle i utviklingsarbeid, og de skjulte tause ressursene som mennesker ofte besitter. Jeg har sett hva medvirkning kan skape i en liten gruppe og samfunnet for øvrig, jeg har studert det og sett det med egne øyne. Det er fascinerende slik jeg ser det, mennesket som alltid vil være en del av noe, virke sammen med andre, bli sett og hørt.

Jeg vil med denne oppgaven belyse viktigheten av å ta i bruk de menneskelige ressursene og finne en måte å legge til rette for å avdekke de skjulte potensialene gjennom kreativt prosessarbeid. Dette mener jeg kan gjøres ved å bruke medvirkning i form av kreative prosesser. Med utgangspunkt i funn i eget forskningsarbeid, mine observasjoner og refleksjoner, vil jeg hevde at det er ressursbesparende og en måte å finne og å skape ildsjeler i en region, i stedet for sette i gang ressurser for å lete etter disse. Gjennom god strukturert kommunikasjon, sterke, trygge og åpne relasjoner og en følelse av medbestemmelse effektiviseres arbeidet med næringsutviklingen, mener jeg.

Teorigrunnlaget for alle tema, som går igjen i oppgaven vil primært være bygd på pensum for faget Kreativ nyskaping. Det vil si ”Verksted som verktøy” med Asle Farner. Hans bok om bruk av kreative metoder er en praktisk håndbok for prosessledere, som ønsker å bruke kreative verksted i offentlig/kommunal sektor. Det er i hvert fall det hovedperspektivet han har på sine metoder. Boken er imidlertid mer en oppskrift på metodens teknikker og gjennomføring av disse, enn et perspektiv på effekten av slikt arbeid. Jeg har ikke funnet noe direkte forskning på effekten av metodebruken i utarbeidelse av offentlige styringsdokument, som for eksempel. En næringsplan. Derfor har jeg tatt for meg denne problemstillingen, for å se nærmere på hvilken funksjon kreative verksted kan ha på planutvikling og medvirkning.

1.1. Problemstilling

Med utgangspunkt i mine observasjoner og refleksjoner rundt temaet, ønsker jeg å teste en hypotese som lyder slik:

Hypotese:

”Planutvikling lykkes bedre med bruk av kreative verksted.”

1.1.1. Forskningsspørsmål

2. Hvilke forutsetninger er viktig for å skape bedre planlegging ved bruk av kreative verksted?
3. Skaper kreative verksted bedre vilkår for medvirkning?
4. Har kreative arbeidsmetoder bestemte suksessfulle kriterier og kritiske faktorer?

2. Teoretisk perspektiv

2.1. Bakgrunnen for forskningen

Min første introduksjon til kreative prosesser skjedde gjennom et obligatorisk fag i min bachelorutdanning. Dette faget var som en frisk bris fra høyskolens intense og tunge teoretiske løp og tradisjonelle gjennomføringer av sine forelesninger. Den tradisjonelle undervisningen i store saler med fysisk og mental avstand til lektor og generell lav energi var en ”bremsekloss” i utviklings og - læringsprosessen for meg som student. Jeg er en student av typen som lærer ved å være interaktiv og samhandle med både lektor og medelever. Måten faget kreative metoder i nyskaping var alt annet enn tradisjonelt. Dette var et fag med høy energi fra starten av dagen til vi gikk ut klasseromsdøra. Det var inspirerende og forfriskende, og virket anvendelig på mange områder både i privat sammenheng, studie og jobbsammenheng. Jeg ble sterkt interessert i temaet og ville undersøke om det virkelig var slik, at dette var anvendelig på flere områder innenfor næringsutvikling.

Jeg søkte derfor om å gjennomføre en fordypning i temaet gjennom praksisutplassering i Steinkjer Næringssselskap høsten 2013. Jeg ville se nærmere på fenomenet Kreative verksted i næringsutvikling. Ettersom jeg studerte grønn næringsutvikling ville jeg se hvordan dette fagområde fungerte i praksis, og om det er mulig å bruke dette for å finne nye miljøvennlige innovative løsninger og knytte samarbeid mellom det private og offentlige sektor.

Så hva er dette fenomenet som forandret på den tradisjonelle undervisningsmetoden i en høyskole og har gjort det så spennende for meg å være praksisstudent i Steinkjer Næringssselskap?

Vi kan se nærmere på flere begrep knyttet til **fenomenet Kreative verksted**.

Kreative verksteder, kreative prosesser, prosessledelse og kreativitet

Alle disse begreper har jeg hørt mye av i løpet av min praksistid i Steinkjer Næringssselskap høstsemesteret 2013. De blir flittig brukt av både private næringsaktører, og i offentlige sektor. Hva betyr egentlig alle disse ordene?

2.2. Begrepsavklaring

Denne oppgaven kommer til å inneholde noen sentrale begrep som jeg synes er viktig å avklare. Jeg vil vise til min forståelse og tolkning av disse begreper. Mange av begrepene har også lignende betydning og brukes for å beskrive mer eller mindre samme fenomen, med forskjellig vinkling.

Kreativitet er en skapelse av noe nytt enten det kommer i form av en ide eller en handling. I følge Lybecker er den nye ideen eller handlingen noe verdifullt som kommer som et resultat av interaksjonen med andre mennesker fordi ideen eller handlingen må tillegges en verdi gjennom å bli gjenkjent som symbol eller språk, bli sosialt akseptert og ha en anerkjennelse i et miljø hvor den hører til. (Lybecker, 2007)

Kreative prosesser er prosesser som tradisjonelt blir beskrevet med følgende faser:

- (1) Inspirasjon som vekker nysgjerrighet til å fordype seg i noe eller finne en problemstilling
- (2) Nye ideer kommer til overflaten i bevisstheten, nye sammenhenger og forbindelser dukker opp, disse dannes nye kombinasjoner som fører til ytterlige ideer osv.
- (3) Nye innsikter oppstår som følge av kombinasjonen med gammel viten og nye ideer (aha-opplevelser)
- (4) Evaluering, der det avgjøres om innsikten er verdifull. Kritisk tilnærming dukker ofte opp her, anerkjennelse eller forkastelse kommer som følge av denne delen i prosessen
- (5) Til slutt skal en eventuell ide utformes og fullføres. Det er her detaljene kommer inn, sammenhenger flettes sammen i en kontekst

(Lybecker, 2007)

Kreative verksted blir i denne oppgaven omtalt som en arena for samhandling der flere deltakere arbeider sammen for å løse et problem eller en oppgave. Dette foregår som en organisert kreativ prosess, som i hovedsak er planlagt på forhånd og styrt av en prosessleder, men som likevel kan omformes underveis slik at den er mest hensiktsmessig for et optimalt resultat (Farner, 2008).

Prosessledelse i denne oppgaven er å organisere og lede en gruppe gjennom en sekvens med oppgaver/øvelser for å nå et/flere forhåndsatte mål/resultat (Iden,2013),(Hals, Trydal, Aase,2006).

2.2.1. Hovedtema og hypotesemodell

Hovedtema i denne oppgaven vil være basert på litteratur knyttet til tre forskjellige tema:

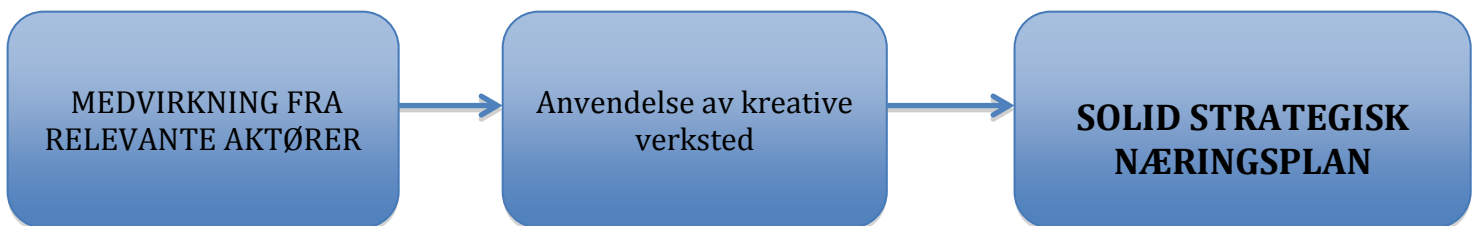
- Medbestemmelse, medvirkning
- Kreativt prosessarbeid
- Offentlig planarbeid

Dette er primærlitteratur i min oppgave:

- Aarsæther, Nils, Falleth, Eva, Nyseth, Torill og Kristiansen, Ronny (2013). *Utfordringer for norsk planlegging. Kunnskap, bærekraft, demokrati*
- Farner, Asle (2008). *Verksted som verktøy. Å planlegge og lede workshops*

Ellers kommer jeg til å bruke en del støttelitteratur innenfor temaer planlegging og offentlig planutvikling, prosessledelse og medvirkning(se referanser)

Modellen nedenfor viser til hypotesen:



2.3. Kreative fremtidsverksted og prosessledelse

Først kan vi ta for oss hva en tradisjonell oppfatning av en prosess er. I følge forskeren innenfor prosess og kvalitetsledelse Jon Iden, er dette etter relativt likt oppfattet av de fleste forfattere som skriver om temaet.

En prosess er en sekvens av flere aktiviteter etter hverandre, der aktivitetens rekkefølge ikke er tilfeldig og har et resultat som har en verdi for noen som ikke deltar i prosessen. (Iden, 2013, s.37)

Så vil jeg se på hva ledelse innebærer, ledelse defineres som ”å påvirke andre mennesker til å nå mål” (Hals, Trydal, Aase, 2006, kap1)

Det vil si at prosessledelse er å påvirke mennesker til å nå mål gjennom hensiktsmessige aktiviteter, som også gir en verdi for andre enn de selv.

Kreativ fremtidsverksted er en metode som er utviklet for å ivareta medvirkning og brukes primært i samfunnsarbeid. Men den metoden kan også med god effekt brukes i arbeid med utvikling i planprosjekter. Den fungerer godt som et verktøy der medvirkende skal komme med innspill i en bred planprosess (Farner, 2008, s.187).

Mange virksomheter bruker ressurser på kreativitet og kreative metoder for utvikling i dag. Formålet er å øke konkurranseevnen (Lybecker, 2007, s.100).

Dette gjelder også i offentlig sektor når det gjelder arbeidet med å utvikle regionale planer, da medvirkning og kreativitet kan legge godt til rette for planens legitimitet og funksjon, som igjen styrker konkurranseevnen i regionen.

2.3.1. Prosessledelse

Det er mulig å benytte en forenklet definisjon på prosessledelse, ifølge Iden er det flere personer fra ulike enheter som jobber sammen med en sak fra den oppstår til den er ferdigbehandlet og overlevert til kunden. Prosesseier er den som eier prosessen og utfører vanligvis ikke prosessen selv (Iden, 2013).

2.4. Funksjon av kreative verksted i prosesser

Kreative verksted må ha en tydelig funksjon i planutviklingsprosessen. Hvis slikt verksted kan unngås med bruk av andre bedre metoder, må det vurderes nøye om ikke heller en annen metode må tas i bruk.

Farner og Aasæther snakker om to former for planlegging:

- Den kommunikative planleggingen
- Den instrumentelle planleggingen

Den kommunikative planleggingen passer bedre som en modell for samfunnsendring, der delaktighet, sosial mobilisering og forandring nedenfra og opp er særlig markante.

Den instrumentelle planleggingen passer bedre som en modell for samfunnsstyring, der regelverk, lover og analyser legger klare rammer for hva som er mulig, der representativt demokrati styrer etter rimelige løsninger.

I en prosess der offentlig og privat sektor skal utvikle en plan i samhandling kan det være nyttig å bruke begge formene for planlegging. De kan møtes gjennom å ta i bruk den instrumentelle formen for planlegging i form av analysearbeid, og kommunikative formen for planlegging i senere faser for idéutvikling og verdibaserte valg (Farner, 2008, kap.2&3, s.64) (Aarsæther, et.al., 2012, s.289).

Prosjektet med utvikling av en regional plan består av flere faser. Hver fase har forskjellige formål.

I oppstartfasen legges det opp til planlegging av løpet og aktivitetene i prosjektet, involvering av de aktuelle samarbeidspartnere og en kostnads og tidsramme.

I den neste fasen, arbeidsfasen planlegges og gjennomføres selve planutviklingen, med bruk av metoder som er tilpasset dette.

I avslutningsfasen sammenfattes resultatene av mellomfasen, der disse bearbeides. Et forslag til plan utarbeides, den kvalitetssikres og evalueres før den sendes videre til behandling og vedtak i andre politiske fora (Aarsæther et.al, 2013)

Kreative verksted kan med fordel brukes i mange sammenhenger, men er tvilsomt nyttige der det ikke er bruk for å løse oppgaver av større kompleksitet. For eksempel i startfasen av et prosjekt med utarbeidelse av en regional plan er det mest hensiktsmessig å bruke tradisjonelle møter med deltakere som har en direkte tilknytning til prosjektet i seg selv. Dette krever ikke metoder for å løse kompleksitet og innebærer ingen stor risiko for konflikter

omkring målsetting og fremgang, da det ofte er få deltakere og kortere tid avsatt til hvert møte. Det er også en liten gruppe som jobber med prosjektet, slik at det er lettere å komme til enighet og kommunisere og samhandle mellom møtene (Farner, 2008,kap.1).

Et kreativt verksted kan brukes der involverte parter har ulike interesser. Da er det behov for å komme frem til felles verdier og visjoner som kan føre de nærmere løsninger og virkemidler. Kreative verksted kan med fordel brukes i samfunnsplanlegging, det kan bli en arena for høytenkning og Idémyldring (Farner, 2008).

For å utvikle en regional plan for næringsutvikling kan kreative verksted brukes for å skape felles viljedannelse, legitimitet, og mobilisering. For at plandokumentet skal ha en troverdighet må planen være utarbeidet som følge av demokratiske prosesser, som legger til rette for medvirkning. Plandokumentet skal brukes som et styringsverktøy, og utløse handling, derfor er det viktig at de berørte partene inngår en felles forståelse av planen, føler at de har fått medvirket til å få den utformet, og forplikter seg til denne. Kreative verksted kan derfor med fordel brukes der partene har ulike maktforhold og består av komplekse systemer, men er likevel gjensidig avhengig av hverandre. I samspillet mellom offentlig og privat sektor har det de siste tiårene det utviklet seg en styringsmodell som heter "Governance". Det betyr samstyring eller horisontal styring, der aktører er involvert i styringsprosessene på lik linje i både privat og offentlig sektor. Dette er den demokratiske formen for styring, der det etableres partnerskap for planlegging og gjennomføring av ulike formål. Verkstedmodellen kan brukes i forbindelse med en slik styringsmodell, men bare i noen faser. Den er best egnet i en utredningsfase, der det er behov for å se på ulike innspill og forslag for et videre arbeid (Farner, 2008,kap.1,2).

2.4. Divergent og konvergent tenkning - visjon og strategi

Jeg ser på visjon og strategi som to uunnværlige nøkler til fremtiden. Det vil si at uten visjon og drømmer klarer vi ikke å sette mål, uten mål klarer vi ikke å foreta nødvendige manøver og tiltak som bygger en strategi for vår ferd mot drømmene. Vi blir famlende i usikkerhet, uvisshet og står på stedet hvil uten noen særlig utvikling. Forfatteren innenfor forretnings - og ledelsesområder Lars Wiberg i hans bok "Visjonen", han støtter seg til Burt Nilsen som sier at en visjon skal være Vitaliserende, Attraktiv, Realistisk, og Troverdig. Han mener at en felles visjon bidrar til å ta vare på avhengighetsforholdene mellom mennesker og samler de om å trekke i samme retning (Wiberg, 2001,s.27).

For å forme en visjon og en strategi bruker vi to tenkestiler, den divergente og den konvergente tenkestilen.

Den divergente tenkestilen retter seg alltid utover og er eksponerende. Den kjennetegnes av nye ideer og nye sammenhenger ved bruk av assosiasjon og kreativitet. Den har i utgangspunktet ingen grenser.

Den konvergente tenkestilen retter seg innover, samler sammen informasjon, evaluerer, og er sammentrekkende. Den kjennetegnes av å samle sammen tråder, bruke logikk og system for å sammenfatte konkrete holdbare konklusjoner og beslutninger (Farner, 2008,kap.2).

Begge disse tenkestilene er viktig i planlegging, slik jeg ser bruker vi den divergente tenkestilen til å utforme en visjon og den konvergente til å komme frem til konkrete mål og tiltak for gjennomføring. Begge tenkestilene er nødvendig i utviklingen, mener jeg. Selv om nytenkning (divergent tenkestil) ofte kan bli latterliggjort og undervurdert, er det når resultatet av nytenkningen foreligger og er akseptert kaller vi det for fornuftig og logisk. I det stadiet vi utfører Idémyldring er det derfor særlig viktig å ikke la det være rom for **”automatiske nei”**. Negative holdninger i en kreativ fase kan skape mellommenneskelige konflikter som hemmer samarbeid (Westhagen, 2008,kap.9).

2.5. Metodikk tilpasset formål- Prosessdesign

For å utarbeide en regional plan trenger vi gode verktøy og metoder. I de fasene der utredning, samhandling og dialog er viktig, kan kreative verksted brukes som verktøy og metode. Hvis det er bestemt at kreative verksted med fordel kan brukes i en planprosess, er det viktig med en design av prosessen som kan oppfylle de formålene et slikt verksted skal ha. Formål med en regional plan kan være å finne frem til en felles visjon, mål, strategier og tiltak innenfor områder som er satt på dagsorden. For å tilpasse verkstedet til dette formålet må det skreddersys og overveies i forhold til flere faktorer (Farner, 2008,kap.2,3).

2.5.1. Et skreddersydd verksted

Verkstedet må tilpasses:

- Et mål og et ønsket resultat
- Kompleksiteten av oppgaven
- Hvilken setting der er rundt situasjonen og utfordringer med dette
- Hvilken tidsramme en har til rådighet
- Hvor mange deltakere
- Hvilken kompetanse deltakere besitter og hvilken kompetanse prosessleder har
- Hvilke og hvor store ressurser det er til rådighet (Farner, 2008,s.29).

Arbeidet med utvikling av en regional strategiplan består av flere skjulte prosesser som pågår på en og samme tid, disse kan for eksempel omhandle gruppedynamikk, læring, oppgaveløsning osv.

Det kan være flere prosesser som må føres sammen for et endelig resultat, men det er også viktig å påpeke at prosessene i seg selv er like viktige som resultatet. De skal kunne fremme kommunikasjon, innsikt, og legge opp til god samhandling mellom flere aktører (Farner, 2008).

2.5.2. Prosessdesign av kreative verksted

For å legge godt til rette for dette, må de kreative prosessene designes slik at arbeidsformen er tilpasset til hver del i prosessen. Tids - og ressursbruken må være effektivt utnyttet. Det skal legges opp til demokrati, legitimitet, mobilisering og innovasjon. Hver aktivitet skal ha en hensikt, og alle aktiviteter til sammen skal ha en helhetlig sammenheng. Prosessdesignet skal utformes med tydelige rammer for hver aktivitet. Det skal tenkes gjennom hvordan kommunikasjon og samhandling skal foregå, slik at den ivaretar alle involverte. Det beste er også om det er kontinuitet i hvem som ivaretar planleggingen, gjennomføringen, og ledelsen av prosessen (Farner, 2008, kap.3).

2.5.3. Resultatmål og effektmål

Som i alle prosjekter skal det være resultatmål og effektmål. Resultatmål skal si noe om hva som skal skapes i en plan og hvordan den skal de virke. Effektmål skal si noe om hvem den er laget for og hvorfor en plan skal utvikles, altså om hvordan den påvirker de som er berørt av den. Det samme skal også en kreativ prosess inneholde, det skal være klart hvem for, hvorfor en slik prosess, og hvordan den påvirker prosjektet (Westhagen, 2008).

2.5.4. Mobilisering

Mobiliseringen til deltakelse i prosessen har best effekt ved personlig kontakt med alle deltakere, ikke gjennom andre, e-post, avisoppslag, eller lignende. Sluttbrukere som blir berørt av planen må bli involvert, slik at de kan bidra med sin kunnskap og virke mobiliserende for sine nettverk og støttegrupper (Farner, 2008,kap.3).

2.5.5. Rolleavklaring

For å oppnå en god kreativ prosess må tydelig rollefordeling på plass. Deltakere må ha en klar oppfatning om hvilken rolle de har i prosessen og hvilket mandat de er gitt, hvor stort spillerom deres rolle tillater og hvilken posisjon de har i den overordnede prosessen i selve prosjektet.

Her mener jeg ikke bare problemeier, men også prosessledere, arrangøren, hjelpere og andre evt. deltakere (Farner, 2008,s.72-76).

Under selve gruppearbeidet kan det også være lurt å avklare hvilke rolle hver av deltakere har i arbeidet. Hals, Trydal og Aase, tre forfattere som har skrevet boken ”Å lede mennesker” beskriver viktigheten av å kartlegge hvilke roller mennesker vanligvis inntar. De skriver om ulike team og hvilken effekt det har på arbeidet. De mener at det alltid vil være noen få som dominerer i gruppa slik at de forsiktige ikke kommer frem, dette gjør at teamet mister mye gode bidrag. I verste fall kan det stanse arbeidet. Etter Adizes lederrolleteori kan alle team deles opp i fire roller:

- Produsent – den som presterer og holder hjulene i gang
- Administrator- den som koordinerer, organiserer, og kontrollerer
- Entreprenør- den som har evne til å finne på nye ideer, løsninger, utvikler
- Integrator – den som skaper lagånd, holder teamet samlet, og skaper entusiasme

Hals, Trydal og Aase mener heller ikke at ”like barn leker best” om teamet aksepterer forskjelligheten og bruker dette som en styrke. Hvis teamet holder idéfokus, likeverdfokus, og målfokus kan det lykkes langt bedre i samarbeid (Hals, Trydal, Aase, 2006, kap.6).

2.5.6. Design tilpasset formål

De forskjellige formål påvirker hva som vektlegges i prosessen, disse kan være for å oppnå:

- læring
- medvirkning
- problemløsning
- forhandling
- blanding av disse elementer

I denne oppgaven ser jeg nærmere på *medvirknings- og problemløsningsverksted* og prosessdesign for slike verksteder.

Når prosessleder designer slike verksteder må hun/han ta høyde for å utforme en kontrakt som sier hva deltakere er der for å gjøre. Legge til rette for åpenhet og ha en evne og en strategi for å møte evt. motsetninger og problemer med samspillet er viktig. Dvs. planlegger slik at det er tid og rom for å ta konfliktene underveis, eller sørge for et tydelig referat selv om en ikke kommer frem til en konklusjon. Åpenhet for innspill der medvirkere har en reel mulighet for å få frem sitt syn på saken og få være med å ta en reel beslutning er også viktig (Farner, 2008,s.76).

Prosessleder kan tenke gjennom prosessen og visualisere den for å lage noen forslag til teknikker og måter kommunikasjonen kan styres på. Det er like viktig for å legge inn økter som fremmer dette, dvs. ”bli kjent “økter, forventningsavklaringer, og evaluering underveis, også rom for ”time-out” hvis det er behov (Farner, 2008).

Også Hals, Trydal og Aase beskriver viktigheten av å legge opp til trivsel for å motivere deltakere til en oppgave. Moro og latter kan fjerne spenninger, og skaper en positiv energi i rommet som bidrar til et godt utgangspunkt for samarbeid (Hals, Trydal, Aase, 2006,kap.4).

Prosessleder må kunne redesigne prosessen underveis om det skulle inntreffe noe uforutsett, derfor er det veldig viktig å bruke en erfaren prosessleder med relevant kompetanse både i prosessledelse og temaet for prosessen (Farner, 2008).

2.6. Praktisk rammetilpasning

2.6.1. Prosesslederens kompetanse og erfaring

Farner snakker om at enhver prosessleder som har erfaring med å lede prosesser vet at prosessdesign legger grunnlaget for prosessforløpet, hvor god den kunnskapen er avhenger av prosesslederens erfaring og kompetanse på området. Det å følge prosessoppskriften til punkt og prikke kan være en felle å gå i, hvis man ikke har evne til å lese det som foregår i gruppene underveis i prosessen, vite når en skal bryte inn eller la være og tør å slippe kontrollen noen ganger for å se hvordan ting utvikler seg. Dette krever trygghet som leder og evne til å reflektere over sin og andres adferd. Det betyr at prosessleder må evne til å se sine begrensninger når en velger arbeidsformer ved utformingen av prosessdesignet (Farner, 2008).

Hals, Trydal og Aase mener at ”den fødte leder” er en myte, men påstår at det er mulig å lære å bli en god leder, det er viljen til å bli bedre og utvikle seg, søke ny kunnskap, reflektere oven egen adferd og tør å risikere å feile, og gi av seg selv som skaper en god leder. Dette krever imidlertid erfaring som kan oppnås gjennom mye trening og krever tid (Hals, Trydal, Aase, 2006).

2.6.2. Timing og informasjon

Timing av verkstedet må ses i sammenheng med andre pågående prosesser og frister i prosjektet, slik at det ikke går på bekostning av disse.

Informasjon om selve prosessen kan alle deltakere få i form av planprogram slik at alle er innforstått med hva slags type arbeid de skal være med på, tidsrammen på programmet, og annet relevant informasjon.

Deltakere må også få tilstrekkelig informasjon rundt saken, slik at alle står noenlunde likt med tanken på fagkunnskap, lokalkunnskap og lignende. Gjerne bruk offentlig publisert materiale slik at det er enkelt å få tilgang til dette hvis det trengs (Farner, 2008)

2.7. Praktiske forhold og omgivelsenes betydning

2.7.1. Fysiske rammer

Det er vesentlig at varigheten av verkstedet, lokaler, arbeidsformene er tilpasset godt slik at dette ikke virker hemmende eller forstyrrende. Det er faktisk av veldig stor betydning at dette er gjennomtenkt på forhånd, slike elementer kan være avgjørende for resultatet og effektene verkstedet har som mål. Betingelsene for kommunikasjon og arbeid er gode kun hvis slike elementer er ivaretatt og tilpasset best mulig.

Gruppestørrelsene og plenumssamlinger bør også tilpasses hver fase i prosessen, dette skaper en dynamikk og flyt i arbeidet (Farner, 2008,kap.3).

Gruppeoppsett og møblering må samsvare, for eksempel må antall deltakere i hver gruppe ha hvert sitt bord, bordet må være stort nok for alle og ha en passelig avstand til andre grupper og bord. Hvis andre aktiviteter enn er sittestillende arbeid skal inn i designet, må det tenkes gjennom om det er plass til dette i lokalene, hvis materiell skal henges opp, slikt som flippover ark eller veggavis, ha passelig avstand til disse, slik at alle kan se, ha med egnet tape for å henge opp og tusjer som fungerer til formålene. Slike små detaljer er viktige å tenke gjennom før prosessen, fordi de ofte skaper irritasjon for deltakere og hemmer prosessen. For å finne frem til tiltak i en planprosess kan det være lurt å bruke HVORDAN-HVA-HVORFOR spørsmål som en veiledning, fordi dette retter oss mot ideer, løsninger, handlinger, og tiltak (Farner, 2008,kap.3).

2.8. Gjennomføring og prosessledelse

2.8.1. Arbeidsformer i verkstedet

Her gjør jeg greie for teknikkene Farner anbefaler til bruk i tverrfaglig arbeid i en kreativ prosess. Han anbefaler å bruke fantasien når en utvikler aktiviteter og tilpasse disse til formålet med verkstedet. Han setter også lys på noen viktige elementer i teknikkvalg som er retningsgivende for å skape et godt prosessuelt miljø.

Helt i starten kan det være lurt å gi en generell oversikt over hva som skal skje i løpet av prosessen:

- mål med dagen
- arbeidets gang
- hvorfor denne arbeidsformen
- og forventningene til deltakere

Videre kan gjerne en aktivitet følge den neste. Da kan prosessleder porsjonere ut informasjonen om rammer og regler som gjelder under aktiviteten rett før den skal i gang, det gjør det lettere å stille spørsmål hvis noe er uklart.

Farner refererer til et kinesisk ordtak:

*”Det jeg hører, glemmer jeg,
Det jeg ser, husker jeg,
Det jeg gjør, lærer jeg.”*

(Farner, 2008)

Det kan være greit å kommunisere i både tekst og bilder.

Å fysisk gjøre en aktivitet, gjør at vi lærer mer, derfor kan det være fint å ta i bruk kroppen.

Det bør opplyses om hvor lang tid hver aktivitet skal ha, og minne deltakere på å holde tiden ved å fortelle hvor lang tid det er igjen til sluttidspunkt.

Bruk gjerne skjemaer og veggaviser, der gjør det lettere å sortere innspill, og kategorisere og skrive opp konklusjoner.

Ved å følge noen retningslinjer i samtaler med deltakere, som å unngå å avbryte, skille mellom åpne og lukkefaser, og legge føringer for hvordan samtalene skal foregå ved å være et godt eksempel selv. Dette er viktig å tenke på for prosessleder (Farner, 2008, kap.4).

2.8.2. Åpnende og lukkende faser

I disse to fasene ser vi tydelig bruk av divergent og konvergent tenkestil (se ¹)

I åpnende fase vil vi gjerne ta for oss saken/temaet og lage en problemstilling eller en utfordring.

Så starter gruppa på en idédugnad, der divergent tenkestil er i bruk. Her kommer forslag, innspill og ideer.

Her kan man bruke forskjellige øvelser for å komme i mål, dette kan være en veggavis, der forslagene tapes fast, slik at de er synlige for alle og kan danne assosiasjoner for enda flere ideer. Det kan være ”roterende ark”, der en deltaker skriver på et forslag og sender videre til neste slik at forslaget kan suppleres med enda flere ideer.

Etter dette, kommer **den lukkende fasen**, etter den konvergente tenkestil, ²der ideene skal trekkes sammen, sorteres, og ryddes i. I denne fasen kan deltakere få en øvelse der de har en mulighet for prioritere eller slutte en konklusjon. ”Verdenskafé/kafébord” er et eksempel på en øvelse der grupper roterer rundt bord med forskjellige tema, og kan jobbe med flere

¹ Se kapittel 2.5.

² Se kapittel 2.5.

problemstillinger samtidig, komme på ideer til tiltak og konkretisere hvilke de skal gå for (Farner, 2008,kap.4).

2.8.3. Avslutning av verkstedet og etterpå

Avslutningen av verkstedet er av stor betydning for videre fremgang og effekten av verkstedet.

En oppsummering av dagen og en utfordring om ansvar kan være på sin plass i den avsluttende fasen av verkstedet. Dette gir deltakere mulighet til å reflektere over egen innsats og komme med noen tanker om det videre arbeidet.

En evaluering av arbeidet er også viktig for at prosesslederen skal ha personlig vekst og sanke nyttige erfaringer og refleksjoner rundt arbeidet. Dette kan være evaluering av deltakernes innsats og utbytte, arbeidsformen, og samarbeidet.

Det er viktig å informere om en eventuell oppfølgingsavtale, slik at deltakere vet hva som skjer i etterkant av prosessen, og hva som skjer med materiale som ble til i løpet av prosessen. Sist men ikke minst er det viktig å rose deltakere for deres innsats og få frem hvilke mål og resultat som har blitt oppnådd!

Etter verkstedet må det sørges for at deltakere får se at deres bidrag er ivaretatt. Er det mye uoversiktlig materiale som kom ut av prosessen må dette settes i system og formuleres i et dokument eller lignende. Det går også an å bruke lokal presse til å skrive en sammenfattet artikkel om prosessen, eller opprette et nettverk eller prosjekt som jobber med materialet i etterkant (Farner, 2008,kap.4).

2.9. Medvirkning i planutvikling

Historisk utvikling av plan og bygningsloven med et samfunnsperspektiv medførte at planleggingen ble demokratisert og politisert i større grad. Planleggingen skulle ikke lengre være kun et produkt, men en helhetlig prosess, der flere aktører var involvert. Aktiv medvirkning i slike prosesser ble et nødvendig kriterium (Aarsæther et. al, 2012).

Imidlertid viser forskning de siste 50 årene at det ofte er store forskjeller mellom visjoner, planer og resultater. Etter at plan og bygningsloven i 1985 innførte krav om å utarbeide kommuneplaner, ble planarbeidet mye mer effektivt og oppleves som relevant og nødvendig. Det regionale planarbeidet bærer fremdeles preg av ineffektivitet, begrenset funksjon og et demokratisk underskudd. Først ved ny planlov i 2008 er regionale planer endret seg til å ta for seg utvikling i regionen, og et tett samarbeid mellom myndigheter,

sivilsamfunn og næringsliv. I denne loven er også fylkesplanen erstattet med frivillige regionale planer (Aarsæther,et.al.,2012).

Grønhaug og Hansen snakker om medvirkning som to sider av samme sak, de tar det bedriftsorganisatoriske perspektivet på medvirkning, men det kan også overføres på andre områder, som offentlig organisasjoner og virksomheter. Her påpeker de at medvirkning bidrar til motivasjon og engasjement og kan fremme læring, fordi læring uten motivasjon og engasjement er nærmest umulig. Det vi lærer, mestrer vi bedre, det vi mestrer bidrar til indre motivasjon. Slik Hals, Trydal og Aase beskriver det, er motivasjonen noe som kommer innenfra, men at man likevel kan skape motivasjon hos andre ved å utøve en *motiverende adferd*. De mener gevinsten med å involvere andre i arbeidet skaper større eierforhold til beslutninger som tas, noe som øker motivasjonen for å skape ønsket resultat på kort og lang sikt (Hals, Trydal, Aase, 2006, kap.4).

Medvirkning er også avgjørende for koordinert, målrettet innsats. Nyhlen(1995) påpeker derimot at medvirkning tar for mye hensyn til folk, og at det ikke alltid er like effektivt. Derfor mener han at vi ofte må velge (Grønhaug & Hansen, 2001,s.220-221). Dette mener Grønhaug & Hansen må ses i sammenheng med hvilke metoder og modeller som blir valgt for utviklingen, og hvor og når medvirkning er mest hensiktsmessig. Definisjonen i følge planlovutvalgets første delutredning - Bedre kommunal og regional planlegging etter plan- og bygningsloven NOU (2001:7) er denne:

”Med medvirkning menes enkeltpersonens og gruppers rett til å kunne delta i og påvirke beslutningsprosesser. Medvirkning betyr at innbyggere i et samfunn er med selv å planlegge sin framtid.”

I kommunal- og moderniseringsdepartementet står det følgende om medvirkning i regional planlegging:

”Den regionale planleggingen skal gjenspeile befolkningens og brukernes interesser og behov. Dette krever styrket medvirkning både fra næringslivet og andre brukerinteresser. Blant annet i arbeidet med næringsutvikling må brukerperspektivet og næringslivets deltakelse videreutvikles, slik at den offentlige ressursbruken og tjenestene bidrar til å stimulere verdiskaping og et konkurransedyktig næringsliv. Dialog og forhandlinger er den sentrale arbeidsformen i planarbeidet. Det legges vekt på å oppnå enighet regionalt.”(se i referanseliste: Kommunal- og moderniseringsdepartementet)

I utviklingen av en regional plan er det likevel ikke gitt noen konkrete retningslinjer av graden medvirkningen skal ha. Det finnes en modell som beskriver medvirkningen det er mulig å oppnå ved deltakelse ut fra grad av involvering (Arnstein, 1969; Sager, 1991; Wøhni, 2007). Denne modellen kalles for medvirkningstrappen:



Figur 1: Medbestemmelsesstige basert på Sager, 1991; Wøhni, 2007

Det er på det øverste trinnet at det er mulig å oppnå full medvirkning der deltakere har full beslutningsrett. Farner påpeker:

”En forutsetning for vellykket medvirkning er at det allerede innledningsvis avklares hva som er medvirkningens mandat” (Farner, 2008,s.23)

For at metodene som blir brukt for å oppnå medvirkning skal virke som legitime må det altså inngås en tydelig kontrakt for hvor i medvirkningstrappa man skal operere. Skal verkstedformen fungere som en metode for å oppnå medvirkning må det altså til en hensiktsmessig arena og arbeidsform (Farner, 2008,kap.1).

3. Metode

Metode er et verktøy for å innhente data/informasjon som skal være reflektert av problemstillingen i oppgaven. Den metoden som blir valgt for å jobbe med en forskningsoppgave, er særlig relevant for om forskningen blir vellykket. Metoden gir retningslinjer for hvordan man skal samle inn relevant informasjon og hvordan bearbeidelse av denne skal resultere i en analyse og drøfting.

Innen teorier for forskningsmetode finnes det to hovedretninger. Den kvantitative og kvalitative retningen. Disse to har en ulik måte å samle inn informasjon på. Den kvantitative metoden baserer seg på tall og den kvalitative på egenskaper. Valg av en av disse metodene har styrker og svakheter og må vurderes etter hensikten med oppgaven (Johannesen et. al, 2011).

3.1. Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er en metode som omfatter flere forskjellige type datainnsamlinger ved et mindre utvalg som studeres nærmere i sitt miljø. Disse kan gjøres via å foreta et intervju, observasjoner, videoopptak eller lydbånd av situasjoner og mennesker. Ved bruk av denne metoden foregår både innsamlingen av data og analyse av data samtidig. Ved bruk av kvalitative metoder samles informasjon inn for å se nærmere på egenskapene ved et eller flere fenomen (Sverdrup, 2002).

Jeg har valgt å gå for strukturerte og ustrukturerte feltobservasjoner, og telefonintervju som metode for å studere fenomenet kreative verksted i planutvikling.

3.2. Feltobservasjoner

Jeg har valgt deltakende ustrukturert og strukturert form for observasjonsstudier. Dette ble et naturlig valg av metode fordi jeg i utgangspunktet vil komme så nær fenomenet som mulig. Jeg ville studere fenomenet kreative verksteder og praktisk gjennomføring av denne arbeidsformen. Da passer en slik metode for å samle inn data vedrørende praktisk gjennomføring av prosessene som pågår underveis.

Observasjon innebærer ofte å se på samhandlingen mellom mennesker, men kan også brukes for å observere individuell adferd. Jeg skal observere både samspill mellom mennesker i

gjennomføringen av kreative verksted og prosjekt/prosessleder sine handlinger og valg gjennom prosjektperioden.

Mine feltobservasjoner skjer i utgangspunktet i naturlige omgivelser, men de grenser mot eksperimentell design fordi jeg er deltakende i prosjektet, og er med på å forme omgivelsene gjennom å delta.

Jeg har valgt å foreta telefonintervju for å sikre informasjon som kommer ut av mine observasjoner mht. objektivitet. Det kan være interessant å se på tema gjennom øyne til deltakere, fordi jeg som deltakende observatør risikerer å miste et ”utenfra” perspektiv på dette.

For å sikre objektivitet skal jeg bruke videoopptak og ta bilder i løpet av gjennomføringen av de kreative prosessene.

I observasjonene skal jeg se etter forutsetningene for å få til gode kreative prosesser. Der skal jeg sammenligne teori og praksis og se på fenomenet kreative verksted i praksis. Jeg skal se om denne arbeidsformen fungerer i planutvikling i noen grad og om det finnes spesifikke faktorer som påvirker egnetheten av slike arbeidsmetoder.

3.3. utfordringer med valgt metode

Jeg har vært en deltakende assistent gjennom hele prosjektet med utarbeidelsen av en Strategisk næringsplan for Inn-Trøndelag. Det har kunnet svekket mitt objektive syn på fenomenet jeg studerer. Det har krevd fokus å holde forskeren i meg, og assistenten i meg adskilt i såpass stor grad at jeg fortsatt var i stand til å se fenomenet på avstand, være kritisk og objektiv.

Jeg har foretatt observasjoner på flere måter. I oppstartsfasen av prosjektet med planleggingen og utformingen av prosessdesign og forberedelsene til bruk av kreative verksted, var jeg med som assistent, der jeg hadde foretatt ustrukturerte notater. Jeg har skrevet ned alt det jeg synes virket relevant for min problemstilling. I arbeidsfasen, der selve kreative verkstedene ble gjennomført, tok jeg i bruk et observasjonsskjema. I avslutningsfasen brukte jeg igjen notater for å samle inn informasjon uten noen form for struktur.

Jeg har også tatt noen forhåndsregler rundt min nærhet til en av deltakere. Dette gjelder spesielt prosjekt/prosessleder som ble min nære medarbeider gjennom observasjonsperioden. For å unngå etiske problemer med dette, lar jeg henne få innsikt i mine observasjonsnotater slik at det ikke oppstår et tillitsbrudd som følge av forskningen.

Her er noen konkrete metodiske utfordringer som jeg oppdaget i løpet av arbeidsfasen. Dette kan ha medført svakheter i mine funn, deriblant av følgende årsaker:

- Observasjonene ble tidvis avbrutt, pga min oppgave som assistent.
- Min rolle som observatør kunne ha påvirket deltakere til en type adferd de ellers ikke ville hatt. Det var informert om min rolle som assistent, men også om min oppgave, der jeg utfører feltobservasjon samtidig. Det var altså en åpen observasjon.
- Noen av deltakerne har kjennskap til min relasjon med prosessleder og prosjektet. Min rolle som forsker, kan ha blitt sett i sammenheng med prosjektansvarlige sin interesse for å få belyst metoden fra en positiv side, med bruk av resultater fra min forskning. Dette har i seg selv kunne ha påvirke meninger og påstander iblant mine intervjuobjekter.
- En av prosessene fikk jeg ikke observert selv, men fikk en informant fra SNS til å gjengi prosessen etter mitt observasjonsskjema. Det kan derfor ikke regnes som mine egne funn, men en formidling av informasjon. Jeg skal kun i liten grad bruke denne i mine diskusjoner.

Et annet vesentlig moment er tidspunktet da intervjuene ble foretatt på i forhold til prosessenes tidspunkt. Alle prosessene foregikk i tidsrommet oktober til desember 2013. Alle foretatte intervju foregikk i tidsrommet april til mai 2014. Det kan ha gått tapt mye informasjon som var fersk i deltakerne sitt minne, men jeg vil tro at de generelle helhetsinntrykk som var vesentlig ble husket.

3.3.1. Telefonintervju

Jeg har også foretatt telefonintervju for å hente inn direkte sitat og informasjon som sikrer større reliabilitet i min forskning. Der har jeg tatt ut tilfeldig utvalg av sju respondenter som har deltatt på de kreative prosessene. Jeg har imidlertid passet på at de representerer to forskjellige grupper deltakere. Den ene gruppen representerer næringslivet og den andre gruppen representerer politisk formannskapsgruppe. Intervjuene skal avdekke forutsetningene for gode kreative verksteder i planutvikling og måle i hvilken grad deltakere følte arbeidsmetoden la opp til medbestemmelse.

3.4. Operasjonalisering

Måling av data som er innhentet kan ha mange variabler som man må ta hensyn til. Det er knyttet usikkerhet til mange faktorer som dagsformen til deltakere i prosessen, deres alminnelige innstilling til observatøren, deres kunnskap og innstilling til kreative prosesser og grad av kjennskap til disse. I intervjuene kan målefeil oppstå ved misforståelser i forhold til stilte spørsmål eller tolkning av svarene. Der også er det dagsformen, tidskapasiteten til intervjuet og andre faktorer som er avgjørende for resultatet.

DEL 2

4. Analyse, resultater og drøfting

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere resultatene av mine funn, tolke og drøfte disse i lys av teori. Jeg vil dele opp mine redegjørelser for resultatene, tolkningen og drøftingen i de tre faser slik fasene fremstår for meg i prosjektet ”Strategisk næringsplan for Inn-Trøndelag”(SNP) . Disse fasene er en form for inndeling som jeg har valgt, for å gjøre det enklere for leseren å sette seg inn i selve prosjektet med utviklingen av planen.

Fase 1. Den første fasen er oppstartsfasen, der forberedelsene og planleggingen av selve prosjektet foregikk. Jeg kom inn midt i denne fasen, og har derfor kun en del innsyn i arbeidet som er gjort her. Jeg har brukt prosjektleder som en informant, for en generell beskrivelse av det som skjedde før jeg ble introdusert for prosjektet.

Jeg har observert all planleggingen av de kreative prosessene, og kommer til å presentere det i denne fasen, samt min tolkning og drøfting av disse.

Fase 2. Den andre fasen er selve arbeidsfasen, der gjennomføringen av de kreative prosessene foregikk. Det ble gjort en del fortløpende bearbeidelse av ferdig materiale mellom prosessene. Hvordan dette er gjort skal altså presenteres i denne delen av oppgaven, tolkning og drøfting kommer her også.

Fase 3. Den tredje fasen omhandler avslutningen av arbeidet, avslutningsfasen.

I denne fasen vil jeg beskrive mine observasjoner gjort i forbindelse med den siste felles prosessen kalt ”Kick-off”, et møte der innholdet i planutkastet blir bearbeid av alle deltakere fra de fire kommunene i et stort kreativt møte. Jeg skal også fortelle kort om avslutningen av prosjektet, men kommer ikke til å gi noen tolkning eller drøfte denne fasen. Grunnen er at jeg føler jeg har for lite grunnlag for å gjøre dette. Jeg vil likevel skrive noen refleksjoner om hvilken betydning denne fasen har hatt i utviklingen av SNP og hvordan den fasen har påvirket medvirkning i planprosessen.

4.1. Prosjekt "Strategisk næringsplan for Inn-Trøndelag"

4.1.1. Beskrivelse av min inngang i prosjektet

Da jeg startet som praksisstudent i Steinkjer Næringssselskap (SNS), ble jeg deltakende i prosjektet. På daværende tidspunkt, i august 2013, hadde prosjektleder allerede en ferdig arbeids- og møteplan, og var i gang med å planlegge en mulig inngang på arbeidet med prosjektet. Denne ble utarbeid av en arbeidsgruppe som besto av næringsssjefene ansatt i kommunene i regionen, prosjektleder og en av seniorrådgiverne i næringssselskapet.

I denne fasen ble det gjennomført en del møter med viktige bidragsytere og samarbeidspartnere. Dette går jeg ikke videre i detalj på i min oppgave, da det er en del av prosessen i selve prosjektet SNP(strategisk næringsplan) for Inn-Trøndelag.

Det var bestilt fra rådmennene og ordførere i de fire kommunene i Inn-Trøndelag at det skulle fokuseres på mulighetene og konkurransefortrinnet til Inn-Trøndelag som region og hvilke muligheter et samarbeid mellom de fire kommunene (Verran kommune, Steinkjer kommune, Snåsa kommune, Inderøy kommune) kunne gi.

Distriktssenteret ble en viktig samarbeidspartner, de tok på seg å forberede for det faglige grunnlaget i form av trend og analysepresentasjoner, som de fremførte for deltakere i de kreative prosessene i etterkant.

Prosjektleder og arbeidsgruppa bestemte at det skulle gjennomføres et strategimøte/ en strategiprosess i hver av kommunene. I løpet av dette møte skulle et utvalg av formannskapsmedlemmer, næringslivsrepresentanter og kommuneadministrasjon sammen med næringsssjef og ordfører gjennomføre en kartlegging og analysere mulighetene sett med næringslivets øyne, og ikke minst hva som skjer når man løfter blikket til regionen.

Disse fire møtene skulle foregå etter en kjent arbeidsform for prosjektleder og meg som assistent, derfor ble det en enighet mellom prosjektleder og arbeidsgruppa om å lage kreative verksted sammen med et faglig innlegg med Distriktssenteret i starten av hvert møte slik at møtene var forankret i et dokumentert kunnskapsgrunnlag.

En slik arbeidsform var ikke prøvd i utarbeidelse av en regional plan i de fire kommunene. Det kunne være forbundet en risiko forbundet med å gjennomføre slike prosesser, men det ble likevel bestemt at en slik metode skulle brukes, da prosjektleder hadde nødvendig kompetanse

på dette fagområde og lang erfaring med slike arbeidsmetoder. I planen står det følgende om metoden for utvikling av planen:

”Det er jobbet metodisk for å sikre representativitet og medbestemmelse i arbeidet med å utforme innhold og form på plandokumentet, fordi vi vet at det sikrer eierskap og gjennomføringskraft til planen. Prosessen skulle øke partenes vilje til samarbeid og gi energi og inspirasjon til å ta fatt på det viktige arbeidet planen skulle utløse”.

*Jeg har dessverre ikke utkastet til planen som referanse da denne ikke er offentliggjort pr. I dag den 26.05.14. For den interesserte leser i ettertid offentliggjøres planen etter vedtak i løpet av året.

Slik startet altså arbeidet med forberedelsene til den arbeidsmetoden med bruk av kreative verksted.

4.2. Sammendrag av observasjonsnotater under oppstartsfasen

Fra nå av i denne oppgaven blir *prosjektleder* og *prosessleder* brukt om en annen alt etter hvilken sammenheng benevnelsen blir nevnt i. Dette er en og samme person, men som har to roller adskilt videre i denne oppgaven.

Prosessleder blir brukt i sammenhengen, der jeg snakker om ledelse av de kreative prosessene gjennomført i løpet av prosjektperioden for SNP- arbeidet.

Prosjektleder blir brukt der jeg snakker om ledelse av selvet prosjektet SNP for Inn-Trøndelag. Som Farner beskriver dette, finnes det perspektiver på verkstedet i prosessen, og prosessene i verkstedet. Det betyr i denne oppgaven, de kreative verkstedets rolle i prosessen med utvikling av SNP og prosessene i verkstedet, og de prosessene som foregår underveis i løpet av et kreativt verksted (Farner, 2008,s.12-13).

Planleggingen med forberedelsene til gjennomføring av de kreative prosessene i de fire kommunene startet med å sette en rekke forslag til passende dato og tidspunkt for hver prosess. Prosessleder sendte over invitasjonene i form av e-poster til hver nærings sjef i kommunen, slik at de kunne invitere og rekruttere relevante deltakere, fra næringslivet, politisk styringsgruppe, kommuneadministrasjonen og evt aktuelle næringsforeninger. Alt i alt skulle antallet deltakere som representerte næringslivet og næringsavdeling stemme overens med antallet deltakere som representerte formannskap/politikere.

Jeg og prosessleder gjennomførte et par møter, der prosessleder utarbeidet en fremtidsplan. Her kommer sammendrag av mine observasjoner i forbindelse med prosessdesignet.

4.2.1. Utarbeidelse av fremdriftsplan/kjøreplan

Dette er en enkel oversikt over noen viktige elementer prosessleder tok hensyn til underveis i planleggingen.

- Hva er hensikten med prosessene og hva et ønsket resultat er
- Nåværende samarbeid og situasjonen mellom de tre av kommunene og den fjerde kommunen sin relativt nye posisjon i dette samarbeidet
- Hvilken type mennesker deltakere representerer i de to hovedgruppene som skal inviteres til prosessene
- Hvilken kompetanse deltakere besitter og hvordan legge til rette for et mest mulig likt utgangspunkt
- Hvor lang tid kan en slik prosess ta, og hvor mye ressurser trengs det til gjennomføring

Underveis i møtene ble det formet en framdriftsplan med aktiviteter tilpasset formålet med verkstedet, for å se nærmere på framdriftsplan/kjøreplan (se under vedlegg 8.14)

Her er noen begrunnelser for de valgene som er tatt i utformingen av prosessdesignet, slik prosessleder selv beskriver disse:

Lunsj, kaffe/te og mingling i starten

Prosessleder legger vekt på dette, for å legge opp til en optimal prosess der deltakere kan yte sitt beste uten avbrytelser som måtte forekomme som følge av sult, tørste eller lite trivsel. Minglingen skal legge opp til småprat som ofte kan løse opp spenninger mellom deltakere i starten og legge godt til rette for felles samarbeid videre i prosessen.

Velkommen – med næringssjefen og ordføreren - gi ordet til Astrid(prosessleder)

Prosessleder beskriver det som en viktighet å la nærings sjef og ordfører få ordet i starten, slik at de kommer synlig frem for deltakere og kan beskrive sine forventninger til prosessen. Det er viktig med tydelig vertskap fra kommunen

Astrid presenterer målet med dagen, selg selv og Anastasiya

En presentasjon av prosessleder og assistent i starten, orienterer deltakere om hvilke roller de to har og hvordan de kommer til å bidra i prosessen. Målet med dagen gir klare rammer for

dagen og retter fokuset til deltakere på hva som skal skapes i løpet av dagen, og kort om hvordan dette skal gjøres.

Presentasjonsrunde - bli kjent: alle sier navnet sitt, funksjon i prosessen og hva de er lidenskapelig opptatt av

For å fremme kommunikasjonen og åpne opp for en litt annerledes start har prosessleder valgt å la deltakere bli kjent på en ny måte. Deltakere kan ha forskjellig forhåndsbestemt syn på hverandre og ha kjennskap til hverandre i en arbeidssammenheng, derfor ville prosessleder åpne opp med å la deltakere få vite noe om hverandre som de kanskje ikke visste fra før.

Faglig innlegg med Distriktssenteret

Dette ble valgt for å legge et godt kunnskapsgrunnlag og gjøre prosessen mer legitim. Deltakere får god orientering om regionale trender og analyser som er forskningsdokumentert og er et godt utgangspunkt for å se på mulighetene som finnes i regionen, samt utfordringene som kan møte regionen kan møte i fremtiden. Det er kartlegging av ressursene og mulighetene i regionen som er viktig for å utarbeide en solid strategi for videre samarbeid i regional næringsutvikling.

Lage øvelse med påstander, der deltakere plasserer seg på en ”tenkt” linje i forhold til om de er ENIG eller UENIG

Øvelsen er for å fjerne forstyrrelser som tanker omkring noen sårbare tema kan medbringe i løpet av prosessen og avklare eventuelle standpunkt deltakere har til disse tema. I tillegg eliminerer øvelsen lange diskusjoner mellom enkeltpersoner i salen og setter en grense på tiden deltakere kan bruke på å diskutere hver påstand uten at noen føler de blir avbrutt. Prosessleder mener en slik strategi gjør at deltakere jobber bedre i gruppene i etterkant, uten å henge seg unødvendig opp i slike temaer når de er avklart på forhånd. Disse påstandene er hentet fra Distriktssenteret sine erfaringer og observasjoner av tilsvarende arbeid, der de har erkjent at disse påstandene må avklares og avstemmes før man kan ta tak i strategiarbeid.

Kartlegging av muligheter – ”Framtidsscenario 2020”

Ettersom dette arbeidet innebærer å lage en plan for de neste seks årene er fremtidsverksted tatt i bruk for å lage en visjon og strategi for Inn -Trøndelagsregionen. Øvelsen ”Framtidsscenario 2020” er en øvelse der deltakere med bruk av tusjer, avlange papirstrimler og veggavis skal produsere ideer til visjoner for egen kommune, men med et regionalt perspektiv. Prosessleder mener her at øvelsen har en bedre effekt om fantasien til deltakere blir stimulert med å iscenesette et scenario som de kan forestille seg.

Der skal deltakere tenke seg at de er i år 2020, der de en vanlig hverdagsmorgen står opp spiser frokost og leser nyheter. I nyhetsbilde står det følgende fenomenal nyhet om næringslivet i Inn-Trøndelag, hva er overskriften?

Fortløpende underveis i øvelsen skal prosessleder og evt. assistent kategorisere alle forslagene, for å effektivisere arbeidet. Deltakere bes om å gå opp til tavlen og sette opp lappene selv, dette for å skape bevegelse i arbeidet.. På slutten av øvelsen skal alle deltakere kom frem til veggavisa og sammen flytte på de lappene som de mener ikke henger i rett kategori.

Pause

I pausen skal prosessleder og assistent skal rigge til neste øvelse, og deltakere få mulighet til å ta seg litt mer påfyll i form av mat og drikke og slappe av før neste øvelse.

Teamhjulet

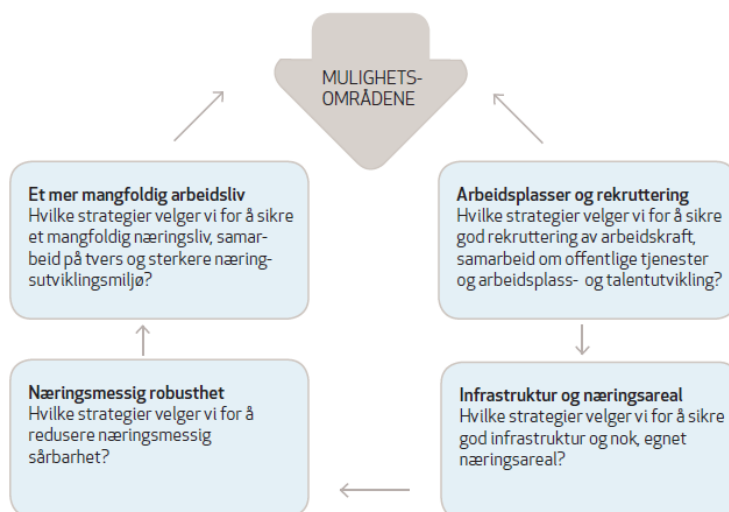
Formålet med denne øvelsen er å sette opp gruppene i gode team, dette er en øvelse som prosessleder og assistent ble enig om å bruke for å skape mer effektivitet i gruppene og bedre kommunikasjon når alle får tildelt roller i teamet.

Teamet skal bestå av en ideskaper/ressursskaper som bidrar til utvikling, en analytiker/ferdigstiller som bidrar til gode vurderinger, pådriver/iverksetter som bidrar til framdrift, og koordinator/teamarbeider som bidrar til samspill(Teamhjulet, Belbin, M, 1981) Alle deltakere stiller seg fordelt i fire hjørner alt etter hvilken rolle de synes de trives best med. Etter dette teller deltakere fra alle hjørner til det antallet grupper som skal jobbe sammen, slik at hver gruppe får en jevn fordeling av teamroller.

Strategier for å nå ”Fremtidsscenario 2020”

Dette er ei arbeidsøkt i grupper. I teorien kalles dette en Kafébord/Verdenskafé. Der roterer deltakere fra bord til bord, og legger igjen innspill/forslag til strategier innenfor fire mulighetsområder.

- Arbeidsplasser og rekruttering
- Mer mangfoldig arbeidsliv
- Infrastruktur og næringsareal
- Redusert næringsmessig sårbarhet



Figur 3: Modell for de fire mulighetsområdene innenfor næringsutvikling i Inn-Trøndelag

Prosessleder vil i denne øvelsen bruke noen virkemidler for å påvirke arbeidet. Borddukene skal få tydelige beskrivelser av temaet, for at det skal bli lettere for deltakere å definere overskriftene og forstå hva de skal spille inn på. Hun vil bruke alle kommunevåpen på bordduken for å minne deltakere visuelt om at dette dreier seg om en regionalt samarbeid. Planen er også å gå rundt å veilede deltakere om de har noen spørsmål evt. oppklare uklarheter. På slutten av øvelsen skal deltakere gruppere forslagene så godt det lar seg gjøre på hvert bord under siste rulleringen.

”Plopping-”- stem på den viktigste kategorien

Her får alle deltakere mulighet for å stemme på den kategorien/området, de mener er viktigst å ta tak i først, alle får tre stemmer hver. Denne øvelsen gir deltakere ikke en direkte form for beslutningsmyndighet, men en mulighet å vise hva DE synes er viktigste områder å jobbe mer fremover. Planutkastet skal gjennom flere runder for behandling, der endelige beslutninger skal foretas i etterkant.

Fremtidstreet

Her kommer prosessleder til å reflektere i plenum og stille spørsmål over hva som var det viktigste bidraget for at framtidsscenarioet skal bli virkelig.

Her får alle deltakere EN post-it lapp som de skriver ned det viktigste bidraget de kom med for at ”Framtidsscenario 2020” ble virkelig. Dette skal sikre større forpliktelse til det arbeidet som blir gjort under strategimøtene/ kreative prosessene i hver kommune.

Der har jeg som assistent foreslått å bruke et ”fremtidstre” som metafor slik at alle post-it lappene/bidragene blir et blad som gror ut av prosessen. Med prinsippet om å bruke visuelle virkemiddel, slik prosessleder har gjort i øvelsen med ”Fremtidssenario 2020” ble vi enige om å bruke en slik visualiseringsteknikk.

Oppsummering og veien videre - Takk for i dag

Her kommer prosessleder til å takke for dagen og oppsummere dagens arbeid, skal også se på om målene ble oppnådd slik det var ønske om. Nærings sjef og ordfører skal også få si noen ord avslutningsvis. Igjen er det viktig å synliggjøre hvem som er vertskap og hvem som utfører en jobb (prosesslederen) på vegne av prosjektet med å utvikle en ny strategiplan for næringsutviklingen i regionen.

4.2.2. Praktiske elementer

Planlegging av det praktiske slik som lokaler, materiell, gruppestørrelse, og møblering ble avtalt sammen med andre tilknytt prosjektet. Nærings sjefene som også er med i arbeidsgruppa har vært med å finne egnede lokaler etter bestilling fra prosessleder. Lokaler skal være romslig, lys og luftig og helst utenfor de daglige omgivelsene til deltakere. Materiell som bordduker, veggaviser, o.l. formet prosessleder med aktuelle farger som stemte overens med kommunevåpnene, med overskrifter og tekst som fulgte tema og kjøreplan. Dette ble bestilt hos ekstern samarbeidspartner slik at disse ble skrevet ut i ønsket størrelse og format. Resten av prosessutstyret sørget prosessleder for gjennom nærings selskapet.

4.2.3. Tolkning og drøfting av oppstartsfasen

Med utgangspunkt i min problemstilling, kan oppstartsfasen diskuteres etter teoretisk perspektiv på både tilretteleggelse for medvirkning av de viktige involverte aktørene, og forutsetninger oppstartsfasen ga for bedre strategiplan ved bruk av kreative verksted. Her kan vi også allerede diskutere om det finnes noen kriterier for suksess eller kritiske faktorer avgjørende for arbeidsmetoden, kreative verksted.

Det kreves en del god planlegging for å få til de nødvendige forutsetninger for kreativt arbeid. For at disse kreative prosessene skal fungere slik de er påtenkt her må de gjennomføres med en prosessleder som har erfaring på fagområde og kan å lede slike prosesser. Dette forklarer *Farner* i ”Verktøy i verksted”- boka.

Ettersom SNS har fått drive dette prosjektet, har nedsatt arbeidsgruppe fått mandat til å ta avgjørelser rundt måten prosjektet skal foregå. Arbeidsgruppa består av næringssejere i hver kommune, prosjektleder som har sine primærinteresser for hver kommune og et samarbeid på tvers, i en felles region Inn-Trøndelag. Det kan tenkes at de besitter kunnskapen som trengs for å ta de riktige avgjørelsene i forhold til utforming av en slik plan og har alle interesser for at næringsplanen skal ha legitimitet og forankring i hver enkelt kommune. Jeg anser det derfor som naturlig at en slik gruppe velger metoder og verktøy som de mener er best til prosjektets hovedmål. Dermed er det godt mulig at deres valg av metoden - kreative verksted og prosesslederen for disse er riktig.

Det kan også tenkes at prosjektleder påvirket arbeidsgruppa i noe grad til å prøve ut en slik metode til utformingen av SNP. Prosjektleder er vant med å bruke slike metoder i sin arbeidshverdag, det kan derfor tenkes at hun hadde gode argumenter for å velge en slik metode. Mulig er det at prosjektleder velger metoden fordi denne er godt egnet mht de to planleggingsformene beskrevet i teorikapittelet (se Farner, 2008 kap.2). Begge planleggingsformene blir brukt i fremtidsverkstedet, i den valgte metoden av prosessleder:

- Den kommunikative planleggingen (kreative delen av strategimøtene/prosessene)
- Den instrumentelle planleggingen (faglige delen presentert av Distriktssenteret)

I tillegg står dette omtalt i siste høringsutkastet for strategisk næringsplan for Inn-Trøndelag, der metoden er begrunnet med at den sikrer medbestemmelse og representativitet.

Bruk av kreative verkstedmetoden er argumentert i høringsutkastet med følgende utsagn: *”å øke partenes vilje til samarbeid og gi energi og inspirasjon til å ta fatt på det viktige arbeidet som planen skal utløse.”*

Slike prosesser som innebærer at det er flere parter involvert, som kanskje i tillegg har forskjellige syn og verdier, krever en metode som takler en kompleksitet. I følge teorien til Farner er det akkurat slike oppgaver som utvikling av en SNP, som vil ha nytte av denne form for arbeid.

Men er det nå slik at det fungerer etter oppskriften? Finnes det noe optimalt sett med regler som kan brukes for å takle kompleksitet og få til medvirkning?

De som hadde ansvar for dette prosjektet mente, slik jeg forstår, at dette er mulig gjennom en slik arbeidsmetode.

Prosessleder besitter gode teoretiske kunnskaper om å planlegge og gjennomføre kreative prosesser på en hensiktsmessig måte. Hun redegjør og begrunner sine valg av prosessdesign, (se sammendrag av observasjoner i 4.2). La oss likevel se nærmere på hennes prosessdesign og diskutere denne ut fra teoriene til Farner.

Prosessleder har slik jeg ser det gjort et godt forarbeid i forkant av møtene. Jeg har ingen annen prosessleder å sammenligne med foruten henne, og kan derfor kun se dette med et teoretisk perspektiv. Jeg har observert at mange vender seg til henne for råd om gjennomføring av slike prosesser, men har ikke observert noen annen prosessleder i aksjon for sammenligning. I følge Farners teori om kreative prosesser for utforming av visjon og strategi, hevder jeg prosessleder har tatt hensyn til dette gjennom sitt valg av øvelser. Øvelsene har en rekkefølge, som tydelig viser til en forståelse av divergent og konvergent tenkning. Det er tydelig i kjøreplanen at valgte øvelsene for å skape en felles visjon er ment for å skape ideer. De avsluttende øvelsene er ment for å samle ideene i mer konkret form for strategier og tiltak.

Prosessleder begrunner også sine valg av øvelsene. Slik jeg ser det beskriver hun utfordringene med hver øvelse og prøver å legge til rette for å unngå faktorer som skaper dårlig samhandling og kommunikasjon mellom deltakere. Slik det fremstår i kjøreplanen (se under vedlegg 8.14) har prosessleder foretatt noen beregninger om tidsbruken rundt hver øvelse. Om disse fungerer kan vi se i drøfting rundt gjennomføringen av prosessene i arbeidsfasen (se under tolkning og drøfting 4.3.3.)

Det kan være at mitt syn på utarbeidelsen av kjøreplanen er fordreiet på grunn av for stor nærhet til det hele gjennom min deltakelse. Jeg har prøvd å se på utformingen av denne med et teoretisk utgangspunkt, men det var likevel vanskelig å være særlig kritisk fordi jeg også ser på prosessleder som en lærer med mye kunnskap.

Mobiliseringen til deltakelse og informasjonen om programmet er for det meste gjort indirekte gjennom e-poster. Prosessleder har ikke personlig invitert til prosessene. Det kan tenkes at invitasjonene gikk ut til veldig mange flere enn de som deltok, men det kan også være et valg som er gjort med andre begrunnelser, som dårlig tid eller liten oversikt over de aktuelle deltakere fra prosesslederen sin side. Prosessleder brukte nærings sjefene i hver kommune til å foreta invitasjonene. Hun har imidlertid gjort det klart at antallet næringslivsrepresentanter er ønskelig likt med antall fra formannskap. Dette er for å få til en jevn fordeling i hver part i prosessen. Det kan virke som om prosesslederen tenker på dette som et viktig element med tanke på medvirkning og læring. Her risikerer hun å ikke få til riktig fordeling eller oppmøte, hvis hun delegerer oppgaven videre. Muligvis er det at prosessleder har såpass stor tillit til nærings sjefene at hun mener at dette ikke er noe problem. Hun har også her tatt bestilling om egnete lokaler, og servering og overlatt dette til nærings sjefene. Det kan være forbundet risiko med dette, vi ser mer om dette senere i oppgaven. Møblering og oppsett av grupperommet hadde hun også utarbeidet i kjøreplanen

(se under vedlegg 8.14) Om denne fungerer i praksis, er avhengig om lokalene passer til oppsettet.

Slik jeg ser det, er timingen rundt prosessene god. Det er nok tid å forberede seg mellom prosessene. Andre parallelle aktiviteter eller frister som prosessleder må ta hensyn til går ikke på bekostning av gjennomføringen.

Det er mange detaljer å ta hensyn til mener Farner i sine veiledninger i prosessdesign, de fleste av detaljene har prosessleder tatt hensyn til her (Farner, 2008; kap.3).

Det er ikke sikkert at det er mulig å ta hensyn til alle detaljene mht. ressursene som er tilgjengelige for prosessleder. Det kan tenkes at prosjektbasert arbeid begrenser dette, sånn at for eksempel valg tatt rundt delegering av planleggingen og organiseringen måtte overlates til arbeidsgruppen. Riktignok hevder jeg at å være en leder innebærer en del delegering, og at dette er slik det skal være.

4.3. Sammendrag av observasjonsnotater under arbeidsfasen

Her kommer et sammendrag av mine strukturerte notater. Her ble notatene skrevet inn som stikkord i et skjema underveis i prosessene, og fylt på i mer utfyllende form i min notatbok. Observasjonsskjema ser du i vedlegg (se under vedlegg 8.13.)

Dette er et sammendrag av de notatene, her tar jeg for meg de viktigste observasjonene i fra alle prosessene. For en leser med bedre tid ligger alle notatene i fra hver enkelt prosess i sin fulle form under vedlegg (se under vedlegg 8.9; 8.10; 8.11; 8.12)

4.3.1. Gjennomføring av kreative verksted/strategiprosessene *Velkommen*

I to av tre prosesser kom arbeidet i gang senere enn planlagt i følge kjøreplanen, i den ene nesten en time på etterskudd. Alle gangene pga. tekniske/praktiske problem hos møtearrangøren.

Dette medfølger at prosessleder i den ene prosessene blir stresset i starten og tar inngangen til prosessen i veldig kort form. I de andre tre prosessene fremstår prosessleder som trygg, og har relativt god tid til forberedelsene, rigging og kaffe med mingling sammen med deltakere. I de fire prosessene ble det ikke gjort noen konkret avklaring av forventninger, utover det som var sendt over skriftlig i e-post i forkant, likevel fikk næringssjef og ordfører ordet i alle prosessene i starten der de formidlet sine forventninger til prosessene. I tre av de fire prosessene er det godt oppmøte og deltakere har tid til å snakke sammen før prosessen og ta en kaffe med mat.

Mål for dagen og presentasjonsrunde

I den ene prosessen der prosessleder har dårlig med tid blir mål for dagen, mål med prosjektet SNS og presentasjonen tatt veldig kjapt. Det er en litt anstrengt stemning i salen, men responsen på arbeidsmetoden og målet for dagen virker som positiv, spesielt den mulighetsorienterte inngangen til planarbeidet.

I de andre tre prosessene er responsen på målet for dagen, prosjektet og arbeidsformen med et mulighetsorientert fokus også for det meste positiv. Presentasjonsøvelsen gjør at deltakere virker entusiastiske og det skaper god stemning i disse prosessene.

Faglig innlegg i regi av Distriktsenteret

I denne delen av opplegget er deltakere i de fleste prosessene tilfreds, det virker som om dette er noe alle deltakere er vant med. Faglig passivt påfyll med noen kommentarer og spørsmål fra enkelte av deltakere er å se i alle prosessene. I den ene prosessen er det en deltaker som er fremmedspråklig, og derfor får en tolkning fra en annen deltaker, som sitter og oversetter innimellom.

Øvelse med påstander

Denne øvelsen fungerte greit i de fleste prosessene, deltakere så ut til å trives med å ta stilling til påstander på denne måten, det virker som om hensikten med øvelsen ble oppnådd, dvs. å unngå en lang diskusjon mellom enkeltpersoner. Det ble imidlertid noen diskusjoner rundt innholdet og betydning av begrepene brukt i påstandene, men dette avklarer prosessleder underveis, uten at dette forblir et problem.

Denne øvelsen gir noen utfordringer med å være radikalt uenig i en påstand, en deltaker stiller seg helt i andre skalaen av linja, og finner ut at han blir stående alene, han slutter seg til den som er nærmest hans ståsted på linja etter hvert for å diskutere.

Kartlegging av muligheter og overskrifter

Denne øvelsen virket vellykket i alle de fire kommunene. De fleste deltakere var engasjert i å utforme en felles visjon. Det virket som entusiasmen smittet over fra gruppe til gruppe og fra person til person. Ikke alle skrev opp noen forslag, men alle var med i praten og bidro til en eller annen ide. De fleste deltakere har en eller annen forbindelse til lokal og regional næringsutvikling og skrev derfor opp ideer og overskrifter om det område som var de nærmest. Under sorteringen ble alle deltakere hensynstatt av prosessleder.

Teamhjulet

Denne øvelsen ble droppet helt i den ene prosessen på grunn av for dårlig tid. I de tre andre prosessene ble denne veldig godt mottatt. Noen av deltakere påpeker at de godt kunne ta på seg flere roller samtidig, men at de også tok på seg spesielt en rolle om de fikk velge. I to av

prosessene ble det litt tull med fordelingen av gruppene, vi fant aldri ut om teamene var helt jevnt fordelt slik det var ment i øvelsen.

Kafébord øvelsen

I den ene av prosessene der det var mange formannskapsrepresentanter og lite næringslivsrepresentanter og veldig dårlig tid, ble ikke denne øvelsen like effektiv som i de andre prosessene. Deltakere kom og gikk ut av rommet, det hemmet flyten i arbeidet i og med at gruppene variert i størrelse fra tid til annen, de som forlot rommet måtte orienteres på nytt når de kom tilbake til gruppa. Likevel stoppet ikke arbeidet opp, fordi deltakere flyttet bord og startet på nytt tema, der de kunne bygge på ideer som allerede lå der fra forrige gruppe. Slik var det også i de andre prosessene, ideer kom jevnt og trutt spunnet på forrige gruppa sine ideer. I en annen av prosessene, meldte to av deltakere seg helt ut. Det ble til to grupper med to stykker i hver gruppe. Dette førte til at gruppene ikke jobbet like effektivt og startet diskusjoner på tvers av bordene med de andre gruppene. De fleste deltakere virket likevel fornøyd med denne arbeidsformen. De kategoriserte ideene i slutten av prosessen uten noen særlig problemer selv. Ingen uenigheter rundt kategoriseringen oppsto.

Plopping

”Plopping”, altså avstemning, dvs. stemmesedlene som ble brukt underveis i avstemningen kalles for ”plover” (et begrep som forøvrig utløste latter i de fleste av prosessene).

Observerte ikke noen misnøye med måten å avstemme på, de fleste virket veldig fornøyd med å få lov å prioritere en kategori innenfor hvert satsningsområde.

Fremtidstreet

Under denne øvelsen var det ingen innvendinger eller negative responser, deltakere skrev gjerne opp hva de kunne bidra med eller til å realisere av ideene i fremtiden fram mot 2020.

I etterkant

Prosessleder oppsummerer dagen i alle prosessene med å reflektere over målsettingen for dagen og om den ble oppnådd, hun forklarer videre gang i arbeidet med utarbeidelsen av planen, og takker alle for en flott innsats. Hun ber deltakere om å reise seg og gi en ordentlig klapp av begeistring for det som kommer og over sin egen innsats. Næringsssjefene og ordførere sier noen ord og takker for dagen, før alle pakker og drar hjem. Den siste delen er ganske lik i alle prosessene, deltakere virker både slitne og fornøyde, noen er tomme etter dagens innsats, og noen har fremdeles energi.

4.3.2. Intervju med deltakere i strategiprosessene om arbeidsfasen

I denne delen av oppgaven velger jeg å trekke ut de viktigste elementene gjort i løpet av intervjuene med deltakere. Her kommer jeg til å ta for meg spørsmål for spørsmål, slik de er presentert i mitt forslag til intervjuguide (se vedlegg 8.4). Svarene presenteres i kortfattet form/stikkord i tabell. Her er det likt med kapittelet om mine observasjoner, det er mulighet for å lese intervjuene ordrett under (se vedlegg 8.1; 8.2; 8.3; 8.5; 8.6; 8.7; 8.8).

Spørsmål nr.1	Hvordan fikk du invitasjon til å delta i denne prosessen?
Næringslivsrep. 1	Via e-post
Næringslivsrep. 2	Ble spurt av næringsjefen personlig
Næringslivsrep. 3	Fikk dette som medlem av et faglag
Næringslivsrep./ Næringsapparat i kommuneadm.	Fikk det via e-post og personlig via næringsjef
Formannskapsrep.1	Invitert via formannskap, var vara
Formannskapsrep. 2	Invitert via formannskapet i Steinkjer kommune
Formannskapsrep. 3	Invitert via formannskapet i Inderøy kommune

Tabell 1: Oversikt over svar på spørsmål en i intervjuguide

Spørsmål nr 2	Hvilken interesse hadde du for å delta og hvem representerte du?
Næringslivsrep. 1	Representerte eget firma, viktig å se hvordan kommune og andre org former omgivelsene i Steinkjer
Næringslivsrep. 2	Representerte Øyna Parken og Den Gyldne Omvei
Næringslivsrep. 3	Representerte Nord-Trøndelag bondelag
Næringslivsrep./ Næringsapparat i kommuneadm.	Har mandat fra både næringsliv og kommune, har interesse for temaet, programmet virket interessant
Formannskapsrep. 1	Representerte formannskapet, Venstre
Formannskapsrep. 2	Representerte formannskap, Høyre, interesse for tema regionalt
Formannskapsrep. 3	Representerte formannskap, Arbeiderpartiet

Tabell 2: Oversikt over svar på spørsmål to i intervjuguide

Spørsmål nr.3	Har du vært med på slik eller lignende prosess før?
Næringslivsrep. 1	Ja, to ganger før
Næringslivsrep. 2	Nei, har ikke det etter denne metoden
Næringslivsrep. 3	Ikke vært med å lage SNP før men vært med på mange prosesser med å utarbeide strategier, og utredninger
Næringslivsrep./ Næringsapparat i kommuneadm.	Ja, men ikke så bra som denne ble gjennomført
Formannskapsrep. 1	Ikke vært med på noen utviklingsprosesser
Formannskapsrep. 2	Har ikke vært med på strategiprosesser, men en kreativ prosess med samme prosessleder, via Hint
Formannskapsrep. 3	Ikke i kommunal sammenheng, men i andre sammenheng

Tabell 3: Oversikt over svar på spørsmål tre i intervjuguide

Spørsmål nr.4	Hvor og når var dette* hvis ja på forrige spørsmål
Næringslivsrep. 1	I løpet av 4-6 år, vært med på to-tre prosesser
Næringslivsrep. 2	<i>*svarte nei på forrige spørsmål</i>
Næringslivsrep. 3	Gjennom mange års erfaring innenfor næringsutvikling, ledet noen slike prosesser selv
Næringslivsrep./ Næringsapparat i kommuneadm.	<i>* kom ikke frem i samtalen</i>
Formannskapsrep. 1	<i>*kom ikke frem i samtalen</i>
Formannskapsrep. 2	Gjennom Hint i entreprenørskapsstudie, i høstsemesteret 2013
Formannskapsrep. 3	<i>*kom ikke frem i samtalen</i>

Tabell 4: Oversikt over svar på spørsmål fire i intervjuguide

Spørsmål nr.5	Beskriv kort måten arbeidet foregikk på?
Næringslivsrep. 1	Ganske likt, samme prosessleder som i SNP for Inn-Trøndelag, gruppearbeid, brainstorming, så konkrete tiltak
Næringslivsrep. 2	* <i>ingen svar</i>
Næringslivsrep. 3	Noen mer vellykket enn andre, mener de prosessene der deltakere har fått lov til å "slippes fri" til å komme med tiltak ideer, og mål har vært best, da tør deltakere mer, der deltakere er forskjellige, og ikke bare de som er "meningsberettiget". Vellykket der deltakere har vært med hele veien.
Næringslivsrep./ Næringsapparat i kommuneadm.	Ikke helt likt, SNP for Inn-Trøndelag var bedre, fordi SNP prosessen var lagt opp "lystbetont", fremdrift hele tiden, ga effekt i form av økt interesse for denne arbeidsformen
Formannskapsrep. 1	* <i>ingen svar</i>
Formannskapsrep. 2	Brukte Idémyldring og gruppearbeid, med øvelser for å komme frem til et produkt, mener det kan sammenlignes med å lage en SNP som et "produkt" for innbyggere, synes opplegget var bra den gangen
Formannskapsrep. 3	Husker ikke helt, men mener det ble brukt gule lapper, hengt noe opp på veggen, Idémyldring, har arrangert slike prosesser selv med kafédialog, fremtidsverksted og lignende. Mener effekten av slike prosesser er kun at man kommer tidligere inn i en prosess enn vanlig

Tabell 5: Oversikt over svar på spørsmål fem i intervjuguide

Spørsmål nr.6	Hvilken effekt tror du en slik arbeidsmetode fikk i utarbeidelse av SNP for Inn-Trøndelag?
Næringslivsrep. 1	Har vært med på slike metoder før, og ikke sett noen tydelig resultat i ettertid, ingen tiltak iverksatt, er spent på denne gangen * <i>mulig misforsto spørsmålet</i>
Næringslivsrep. 2	Det ble veldig bra effekt, men kan fort bli litt mye ideer, vanskelig å samle der og da, avhengig av den som leder, men den dagen ble det bra

Næringslivsrep. 3	Har vært bra, mener at prosessledere var profesjonelle, prosessen strukturert og ikke tilfeldig satt opp
Næringslivsrep./ Næringsapparat i kommuneadm.	Fikk gjort mye arbeid på kort tid, og mener å kan måle læringseffekten i etterkant
Formannskapsrep. 1	<i>* stilte ikke dette spørsmålet pga dårlig tid</i>
Formannskapsrep. 2	Tror det engasjerer mer, positivt med kreativt arbeid sammen, tenker utenfor rammene, ser ting fra et annet perspektiv mer, positivt å kjøre en slik prosess, problematisk at man glemmer fort når en kommer videre i prosessen, blir lett uavhengig av budsjetter og tall i en slik prosess
Formannskapsrep. 3	Mener at det er viktig at næringslivet også kommer med synspunkt, de kjenner fagfeltet, dermed viktig med innspill fra de også, bra at det blir en annen måte å bli involvert politisk på

Tabell 6: Oversikt over svar på spørsmål seks i intervjuguide

Spørsmål nr.7	I hvilken grad tenker du en slik arbeidsmetode gir gode vilkår for medbestemmelse?
Næringslivsrep. 1	Gir i utgangspunktet inntrykk av mer medbestemmelse, men man ser jo at mye er syning og mening, må ha tillit til de som samler sammen resultatene i etterkant, at alle ”vettuge” forslag blir hørt. Mener det ikke finnes garanti for det. Usikker på prosessen videre
Næringslivsrep. 2	Fin måte å komme med innspill på, både å informere og å høre og lære, skaper nye kontakter, mener at det er lett å se at folkevalgte ikke forstår, ser og vet alt om hva som rører seg i ”bygda”, viktig at næringsliv kan gå inn å få se hvordan de jobber
Næringslivsrep. 3	<i>* svarte ikke direkte på dette, men mener at medvirkning er viktig</i>
Næringslivsrep./ Næringsapparat i	Det var åpent å komme med ideer, bra med forhåndsvarsel om hva prosessen skulle dreie seg om, fikk hentet ønsker fra

kommuneadm.	næringsliv som ble formidlet i prosessen
Formannskapsrep. 1	Mener det fungerte med tanke på medbestemmelse, opplevde opplegget som demokratisk, mulighet for alle å utrykke seg
Formannskapsrep. 2	Tenker at det er bra at næringsliv kommer mer på banen, tenker at formannskap skal legge mer til rette og åpne opp mer for medbestemmelse, bra at aktørene viser hva som er viktig for de, og møter opp på en reel dialog
Formannskapsrep. 3	Tenker ikke at medbestemmelsesbegrepet gjelder her, fordi medbestemmelse regulerer samarbeid mellom parter, alle beslutninger tas i politikken. Man kan jo være involvert i forkant, det er bra

Tabell 7: Oversikt over svar på spørsmål sju i intervjuguide

Spørsmål nr.8	Hvilke forventninger hadde du til strategiprosessen din kommune?
Næringslivsrep. 1	Hadde ingen spesielle forventninger, synes prosessen var veldig bra. Inntrykket etter prosessen gjorde at forventningene ble innfridd
Næringslivsrep. 2	Hadde forventninger, ettersom en skulle få gjennomført en slik prosess i egen bedrift senere, synes det var et spennende tema
Næringslivsrep. 3	Forventningene i etterkant av prosessen blir høye, det skal man tørre å ha også
Næringslivsrep./ Næringsapparat i kommuneadm.	Hadde nullstilt forventningene pga tidligere prosesser som ikke innfridde, denne gangen ble forventningene innfridd derimot
Formannskapsrep. 1	<i>* fikk ikke dette spørsmålet pga dårlig tid</i>
Formannskapsrep. 2	Ja, det meste ble tatt med av innspill, kom frem til gode konklusjoner
Formannskapsrep. 3	Hadde ingen forventninger område næring var ikke av de kjerneområdene, hadde hatt større forventning om det hadde vært et annet område, som for eksempel helse eller skole

Tabell 8: Oversikt over svar på spørsmål åtte i intervjuguide

Spørsmål nr. 9	Hadde noen spesielt positive eller negative opplevelser forbundet med prosessen?
Næringslivsrep. 1	Verdifullt at prosessen foregikk på tvers av kommuner, bra med konkrete spørsmål og konkrete virkemiddel, også at prosessen er lagt opp slik at man føler at man kan påvirke, synes den ble lagt opp på en ganske grei måte
Næringslivsrep. 2	Ingen negative, positivt at man kan komme inn tett på politikere
Næringslivsrep. 3	Positivt med en dyktig prosessleder
Næringslivsrep./ Næringsapparat i kommuneadm.	Godt gjennomført økt som man kom et godt stykke på
Formannskapsrep. 1	<i>*stilte ikke dette spørsmålet pga dårlig tid</i>
Formannskapsrep. 2	Føler at man er mer sammen om en bedre kommune, blir ikke så fullt så offensiv som til vanlig i politikken, spennende og lærerik prosess
Formannskapsrep. 3	Veldig greit gjennomført prosess, grei metode for å få opp masse ideer, har ikke noen spesielle negative opplevelser

Tabell 9: Oversikt over svar på spørsmål ni i intervjuguide

Spørsmål nr.10	Er det noen bestemte suksesskriterier eller kritiske faktorer du mener er viktig for å skape en vellykket planprosess?
Næringslivsrep. 1	<i>*svarte ikke direkte på dette spørsmålet</i>
Næringslivsrep. 2	Informasjon i forkant kunne vært bedre, kunne ha vært mindre grupper der det er snakk om mindre områder, ellers så vil det alltid være noen som misliker slike prosesser og noen som liker de godt
Næringslivsrep. 3	Medvirkning er viktig, nøytral prosessleder, som har avstand til prosesseier
Næringslivsrep./ Næringsapparat i	En god prosessleder er kjempeviktig, må ikke føles at ting blir satt "lokk" på, så hindrer det kreativiteten, lokaler

kommuneadm.	utenfor der man til vanlig oppholder seg er viktig, at det skapes en arena der hvor det kan ”boble” litt
Formannskapsrep. 1	Nyttig at alle ideene ble nedskrevet, at vi valgte ut hva vi skulle gå for og stemte fungerte fint, ufarlig prosess
Formannskapsrep. 2	Det å ha med private aktører er viktig, både næringsliv og kommunalt. Opplegget var bra kreativt sett, det at aktivitetene var tilpasset målet og trivelig for alle. Bra at politikere ikke trengte å ha noen spesiell kunnskapsgrunnlag, at det gikk an å prate samme språk
Formannskapsrep. 3	Samspill, kan ikke bruke en slik metode på hva som helst, for eksempel der det er ulike ståsted og ulike synspunkt, men fungerte fint på dette området

Tabell 10: Oversikt over svar på spørsmål ti i intervjuguide

4.3.3. Tolkning og drøfting av arbeidsfasen

Tema i mine funn

Det er flere tema som går igjen i mine funn. Det kan være slik at faktorer knyttet til disse temaene har opptatt meg mest i mine observasjoner. Jeg har lagt vekt på noen få tema som jeg observerte ekstra, disse tema er følgende:

- faktorer avgjørende for en god prosess
- sammenhengen mellom planlegging og gjennomføringen av de kreative prosessene
- metoder og teknikker brukt i prosessene og resultatet av disse
- sammenhengen mellom deltakere sitt syn på prosessene og mine observasjoner
- medvirkningen sin rolle i prosessene, sett fra deltakere sitt ståsted sammenlignet med mine observasjoner

Det finnes utrolig mange elementer å tenke gjennom når en kreativ arbeidsmetode blir tatt i bruk i planlegging. Jeg har observert de forutsetningene som kreves for å gjennomføre en god kreativ prosess. Det starter med god planlegging, noe jeg observerte, tolket og diskuterte tidligere i oppgaven (se tolking og drøfting av oppstartsfasen under 4.2.3.).

Selv om planlegging er viktig forutsetning gir det ingen garanti for at prosessens forløp blir slik man planlegger.

Dette avhenger av mange faktorer. Det kan godt tenkes at det finnes variabler som ikke jeg setter fokus på i denne oppgaven som også avgjør om en kreativ prosess blir vellykket eller er et hensiktsmessig verktøy. Slike variabler kan være alt fra dagsformen til deltakere og prosessleder, ubevisst adferd til enkelte deltakere som igjen påvirker adferd hos andre deltakere. Det kan være ubevisste assosiasjoner hos deltakere, som utløser positiv eller negativ påvirkning på kommunikasjon og samarbeid. Det kan være mye som blir oversett og ikke lagt vekt på når forskningen pågår.

Det finnes likevel en teori som jeg støtter meg på når jeg skal vurdere mine funn, og det jeg har fokusert på under observasjonene.

I planleggingen av disse prosessene ble det tydelig gitt uttrykk for av prosjektleder og arbeidsgruppa at den skulle ha et godt kunnskapsgrunnlag i forkant. Det svarer til prinsippene for den instrumentelle planleggingsformen, der regelverk, analyser og lover legger rammer for hvilke muligheter og utfordringen som finnes i regionen. Dette skulle legge et godt utgangspunkt for lik kunnskap i blant deltakere i strategimøtene, altså den kommunikative planleggingsformen, der delaktigheten, samarbeid og medvirkning under utformingen av planen er viktig. I løpet av gjennomføringen virker det som at en slik instrumentell inngang i arbeidet, er vanlig. Deltakere var tilfreds med å få påfyll av kunnskap i forkant (se 4.3.1).

En av deltakere kommenterer dette:

”Dessuten var det veldig fint når du som politiker ikke hadde behov for å ha en spesifikk kunnskap, alle fikk jo samme informasjonen, slik at det gikk an å prate samme språk, for å være med. Det er jo veldig positivt.” (se vedlegg 8.3)

Slik jeg forstår, var det positivt for videre arbeid at alle har samme utgangspunkt før samarbeidet starter.

De fleste av de fire prosessene fulgte fremdriftsplanen slik det var planlagt. De hadde en åpnende fase og en lukkende fase, under alle prosessene formet deltakere en visjon og så en strategi for å strekke seg opp mot visjonen, innenfor fire områder som var forhåndsbestemt (se utarbeidelse av fremdriftsplan/kjøreplan; Strategier for å nå fremtidsscenario 2020 under 4.2.1).

Likevel observerte jeg en del faktorer som kan være årsaker til at ikke alt gikk som planlagt i løpet av gjennomføringen av prosessene.

I starten av prosessene var det noen deltakere som meldte avbud, dermed ble det i en av prosessene tydelig skjev fordeling mellom antallet representanter fra næringsliv og formannskap. Den like fordelingen skulle skape en likevekt mellom medvirkende parter i prosessen. I en av prosessene var det kun en representant fra kommuneadministrasjonen (næringsavdelingen) og næringssjefen som hadde fått mandat fra næringslivet i kommunen. Det var sterk overvekt av politikere tilstedet. Det hevder jeg kan ha påvirket prosessens forløp.

Manglende oppmøte blant deltakere kan også skyldes den måten de ble invitert på. Farner påpeker i sin teori om mobilisering i kapittel 3, at invitasjon til deltakelse bør skje mest mulig personlig.

Hvis deltakere ble invitert via e-post er det mulig at flere ikke har sett viktigheten av eller prioritert dette i noe særlig grad. En av deltakere påpeker informasjonen på forhånd kunne ha vært bedre. En annen av deltakere sier følgende om hvordan han ble invitert og hvilken interesse han hadde for å delta, han representerte næringsavdelingen og beskriver i følgende tekst næringssjefen og seg selv med "vi":

"Det fikk jeg skriftlig og via næringssjefen, for dette måtte jeg være med på fordi dette hørtes veldig interessant og spennende ut.

For å si det sånn, så hadde jeg nok ikke deltatt hvis jeg ikke hadde en viss interesse for temaet, fordi jeg har mange sånne invitasjoner fra før, å så fant vi ut at dette her var såpass positivt, at vi ville stille mannsterk også fra næringsavdelingen. Så temaet og det vi fikk foresendt til oss av program og måten å jobbe på, det virket i seg selv interessant å bli invitert til." (se vedlegg 8.7.)

Heller ikke tilretteleggelse av prosessen for spesielt utsatte deltakere var tatt med i planleggingen. Det ble ikke gitt noen informasjon på forhånd fra møtearrangørene om en fremmedspråklig deltaker, og en deltaker i rullestol fikk prosessleder informasjon om kort tid før møtestart. Den fremmedspråklige deltakeren sine bidrag ble dermed tapt som følge av mangelen på ordentlig tolk og hensyn til dette i prosessen. Den deltakeren med rullestol ble i følge min informant tatt godt vare på, alle bidro til å tilrettelegge for han i de fysiske oppgavene.

Manglende oppmøte er en av faktorene som kunne ha påvirket prosessleder i starten av den ene prosessen. Det så imidlertid ikke ut som om hun lot seg påvirke av dette i noe

særlig grad og kjørte i gang prosessen likevel. En annen faktor som tydelig påvirket henne var for sen igangsetting av den ene prosessen.

Hennes policy er å levere i følge kontrakten og programmet som er satt for dagen. Jeg vurderer at det er derfor hun ble nødt til å foreta noen justeringer underveis som innebar å kutte enkelte øvelser og forkorte tiden på resten av aktivitetene. Jeg mener dette ikke påvirket prosessen i så veldig stor grad. Slik Farner påstår, er det fullt mulig å få til en god prosess uansett endringer når prosessen har en erfaren profesjonell prosessleder (Farner, 2008) Her kunne det ha oppstått problemer som følge av at gruppens størrelse hvis den hadde vært for stor. Denne prosessen hadde håndterbart antall deltakere og derfor virker det som om det gikk greit likevel.

Fremdriftsplanen la opp til en strukturert gjennomføring av prosessen. I åpnende fasen presenterte prosessleder hva prosjektet SNP for Inn-Trøndelag betyr for kommunene og hva den krever av for innsatsen fra deltakere, hun presenterte mål for dagens arbeid og hva som skal komme ut av strategiprosessen. Hun lot også vertskap, dvs. næringsjefene og ordfører få ordet i starten og hadde en presentasjonsrunde som utløste mye vennlig latter blant deltakere i alle de fire prosessene. Slik Farner anbefaler i sine praktiske råd for oppstarten av en prosess, er det viktig med en ”bli kjent” økt. (Farner, 2008) Noen spesifikke eksempler kommer han ikke med, men formålet skal være å skape en bedre atmosfære, for at deltakere skal føle seg tryggere på hverandre når de har en kjennskap til hverandre.

Hals, Trydal og Aase nevner også moro og trivsel som en viktig faktor i starten av prosessen (Hals, Trydal, Aase, 2006).

Latteren til deltakere synes å ha bidratt til større trivsel som har betydning for positive sider ved samarbeidet. Dette bekreftes av flere av mine intervjurespondenter, flere snakker om at prosessene oppleves som lystbetonte, trivelige og positive.

Prosessleder kunne ha brukt andre aktiviteter som har fått deltakere enda nærmere kjennskap til hverandre, men så denne som den mest egnede til formålet. Prosessleder har bevisst valgt å ikke avklare forventningen i starten, fordi det kunne ha ”satt lokk” på trivselen om noen av deltakere uttrykte noen misnøye eller negative perspektiv på arbeidet.

En annen ting som kunne ha ”satt lokk” på prosessen, var enkelte perspektiver og synspunkt rundt tema ”næringsutvikling på tvers av regionen Inn-Trøndelag”. For å avklare disse perspektiver ble det gjennomført en øvelse med påstander som deltakere skulle ta stilling til ENIG eller UENIG (se under sammendrag av oppstartsfasen 4.2) Her valgte

prosessleder en metode som fikk deltakere opp av stolen og gjøre noe fysisk. I følge teoriene til Farner er det da vi lærer best (Farner, 2008).

Jeg tror effekten av denne øvelsen var at deltakere fikk uttrykt sitt ståsted uten at det ble merkbart og gjort veldig synlig i gruppa. Det var ufarlig å vise sitt ståsted i og med at deltakere ble stilt på en linje, ved siden av sto det jo noen som hadde tilnærmet likt ståsted og motsetningene ble ikke så synlig selv om de ble uttrykt i en synlig form. Dette tror jeg var positivt for kommunikasjonen videre ut i prosessen. En annen ting er avbrytelse i en diskusjon rundt påstander. Denne formen for øvelse ga prosessleder en mulighet å stoppe diskusjonen, uten å avbryte en enkelt person som prater slik det er i diskusjoner i plenum. Det var likevel en form for øvelse der ingen stilte seg langt unna de andre. Når en av deltakere prøvde stille seg der han mente han ville stå i utgangspunktet og oppdaget at ingen andre stilte seg der, flyttet han altså ståsted. Om han følte han ikke fikk uttrykt sin fulle mening fikk ikke jeg noen oppklaring i.

Gjennomførelsen med utforming av visjonen ble generelt godt mottatt av deltakere i de fleste prosessene. I følge Farner er den divergente tenkestilen en stil beregnet for den åpnende fasen der man utvikler ideer og slipper fantasien løs (Farner, 2008). Deltakere i denne prosessen hadde jo noen rammer, som de fikk i starten som følge av det faglige kunnskapsgrunnlaget, så noen rammer var det jo. Men likevel virket det som om denne øvelsen har fått frem entusiasmen for fremtiden i regionen. Deltakere satt i grupper og produserte ideer som kom opp synlig for alle på en veggavis. Store lapper og svarte tusjer gjorde det lett for alle å lese andres bidrag. Det skapte en positiv synergi i rommet under alle prosessene. Engasjementet kan være positivt i og for seg, en formannskapsrepresentant sier altså følgende:

”Jeg tror det engasjerer litt mer. Jeg tror det er positivt at man gjør et kreativt arbeid sammen, og at man tenker utenfor rammene. Man kan jo bli veldig politisk når en behandler saker i formannskap og i hovedutvalg, da er man ikke så kreativ. Det er bra å se ting fra et annet perspektiv” (se vedlegg 8.3)

Hun sier også at det kan bli problematisk fordi man lett river seg løs og i ettertid kan oppdage at det ikke passer inn i budsjetter.

Det var flere som ikke lot seg rive like enkelt med. Mulig er det en sammenheng mellom volumet av ideer og overskrifter, som ble litt overveldende på noen av deltakere. En deltaker kommenterer under spørsmålet om effekten av arbeidsmetoden og resultatet den dagen:

”..det kan fort bli litt mye ideer, vanskelig å samle disse der og da”(se vedlegg 8.6)

Sorteringen av ideene og overskriftene ble ikke på noe vis problematisk i noen av prosessene. Her virker alle deltakere hensynstatt.

Rollefordeling er en teori som både Farner og Hals, Trydal & Aase, tar for seg som viktige forutsetninger for et godt teamarbeid (Farner, 2008) (Hals, Trydal, Aase, 2006). For å unngå konflikter som skapes av manglende integrator/teamarbeider, som skal skape godt klima og trekke gruppa sammen, eller alt for mange ideskapere/entreprenører og ingen administrator/iverksetter som får arbeidet kontrollert, blir det fort uro i gruppa og fremdriften svekkes. Prosessleder bruker en øvelse for å sette sammen gode, effektive team under gjennomførelsen av tre av prosessene. Det blir likevel ikke helt som planlagt. I den ene prosessen velger prosessleder å droppe denne øvelsen pga dårlig tid, i en annen mislykkes øvelsen når deltakere skal telle seg opp i gruppene.

Kan gruppearbeidet videre i prosessen ha blitt påvirket av dette? Det mener jeg er mulig å se litt på.

Under mine observasjoner oppdager jeg at det er herifra og utover i prosessen, at noen av deltakere forlater rommet, og bryter med rammene lagt for arbeidet.

I øvelsen med kafébord, skulle deltakere utarbeide forslag til tiltak for en strategi innenfor fire områder, fordelt på fire arbeidsbord. Med utgangspunkt i kunnskapsgrunnlaget i det faglige innlegget med Distriktssenteret og visjonene på veggavisa skal de nå komme med ideer til tiltak på post-it lapper. Her spiller også gruppestørrelser, rollefordeling og møblering en vesentlig rolle. For å få til god dynamikk og flyt i arbeidet er det viktig at slike faktorer blir godt tilpasset til formålet, mener Farner (Farner, 2008).

Her er det flere observasjoner som forteller om dårlig flyt i arbeidet, da flere deltakere kom og gikk. Gruppestørrelsene varierte og deltakere ble urolige, noen startet en diskusjon med en annen gruppe som jobbet med et annet tema.. I og med at arbeidet i denne øvelsen innebar

rotasjon fra bord til bord så stoppet arbeidet ikke opp på noen måte. Flere ideer kom som følge av assosiasjoner deltakere fikk av å se andres lapper.

Kan den dårlige flyten i arbeidet skyldes manglende fordeling av roller i team? Det mener jeg er mulig. Eller kan det være andre årsaker som er forklaringen? Kanskje er det forhold som møblering av bord, eller helt andre forhold som spiller en rolle her. Her kan jeg ikke være helt sikker ut fra mine funn.

Kan det være uenigheter og forskjelligheten mellom partene, altså næringslivsrepresentanter og formannskap og kommunerepresentanter som ble problematisk? En formannskapsrepresentant kommenterer i intervjuet:

”Det må jo være et samspill da, men som jeg sa tidligere så er en sånn type metode noe annet enn når det er politikk, så hvis du bruker en slik metode på hva som helst for eksempel der det er ulike ståsted, ulike synspunkt, så vil det kanskje slå litt annerledes ut enn på en næringsplan, for det er jo ikke noe politisk stridstema på noen måte...”(se vedlegg 8.2)

Er det mulig at noen andre følte at næringsplan ble et slags stridstema, at ulike synspunkt og ståsted ble hemmende i gruppa? Det kan godt tenkes at noen av deltakere opplevde det, uten at det kommer frem i mine funn.

Jeg skriver i sammendraget av mine observasjoner at denne øvelsen ble likevel vellykket. Det virket som om de fleste deltakere syntes dette var en bra måte å jobbe på. Kategoriseringen av lappene på hvert bord/tema foregikk veldig greit, deltakere aksepterte at den siste gruppa som fylte på med sine bidrag til tiltak kategoriserte disse. Det er mulig at den positive og trygge adferden til prosessleder motiverte til å holde idéfokus, likeverdfokus og målfokus, slik Hals, Trydal og Aase skriver om i ”Å lede mennesker”(Hals, Trydal, Aase, 2006)

Den siste øvelsen innebar deltakerne sin mulighet til å prioritere de viktigste tiltakene som skal gjøres innenfor hvert av de fire områdene.

Dette er et viktig element i en involveringsprosess, som bidrar til at medvirkningen føles mer reell. Det fremsto veldig synlig for meg, at denne avsluttende øvelsen skapte trivsel og følelse av demokratisk påvirkning.

Det er her medvirkningstrappen i følge mine teoretiske perspektiv (se figur 1) gjør seg gjeldende. Farner påpeker at det er i det øverste trinne i trappen at det er mulighet for å oppnå full medvirkningsgrad.(Farner, 2008)

Ettersom at alle strategiprosessene ble lagt opp som medvirkningsprosesser er det særlig viktig at de føles reelle. I kontrakten med deltakere var dette tydeliggjort, og det var knyttet forskjellige forventninger til dette.

Flere av deltakere svarte i sine intervju at dette var en fin måte å komme med innspill på og at de opplever metoden som demokratisk og at de kom frem til gode konklusjoner. En av deltakere påstår at medbestemmelse regulerer samarbeid mellom parter og at alle beslutninger tas i politikken og derfor mener hun at ikke medbestemmelsesbegrepet er gyldig i slike sammenhenger (se tabell 7).

En annen deltaker mener at slike prosesser gir uttrykk for medbestemmelse, men at det er mye synsing og meninger og at man likevel må stole på at de som håndterer råmateriale som kommer som et resultat etter en slik prosess blir tatt på alvor, og alle ”vettuge” forslag blir hørt (se tabell 7)

Jeg som observatør av prosessen tenker at dette kan være noe i. Deltakere blir nødt til å stole på at ingen av forslagene blir fjernet eller tapt i etterkant. For å forhindre dette har prosessleder sørget for å ta bilder av alle ideer og forslag. Men her gjelder det samme prinsippet om tillit fra deltakere at slik dokumentasjon ikke går tapt eller blir fjernet (Farner, 2008, kap.4).

Informasjon om videre gang ble gitt til deltakere i slutten av prosessen. Det var en del av den kontrakten og kjøreplanen å informere hva som skjer med det de har produsert, hvordan materialet blir håndtert og hvordan utforming av planutkastet skal skje.

All denne informasjon ble formidlet av prosessleder. Hun takker og roser deltakere, og motiverer de til å ta en kjempeklapp for sin innsats.

Farner skriver i blant sine teorier at en slik metode fungerer til å oppnå medvirkning kun hvis den foregår på en hensiktsmessig arena og har en tilpasset arbeidsform.

I følge deltakere som har blitt intervjuet, har denne arbeidsformen og metoden kreative prosesser vært generelt vellykket denne gangen. Et par av deltakere sier de er begeistret over metoden til formålet med planutvikling. En av de sier han har fått økt interesse for metoden etter den her prosessen. En annen deltaker sier den fungerte bra i planutvikling som omhandler næring som område, men kanskje ikke på andre områder. De fleste hadde ingen spesielle forventninger til prosessen, men noen fikk forventninger i ettertid. (se tabeller under 4.3.2)

Liten oppsummering

Da gjenstår det bare spørsmål om tid, før vi kan se om Strategisk næringsplan for Inn-Trøndelag virkelig skaper de effektene og resultatene etter ønsker og bestillinger fra næringsliv, veiledningsapparat, kommunene og politikere som var med å arbeidet med utforming av planen. Dette vises ikke før i år 2020. Å se på slike effekter kan jeg kanskje ta for meg i en masteravhandling om det passer seg slik.

Avslutningsvis vil jeg si at gjennomføringen av disse prosessene ga meg gode svar på mine forskningsspørsmål. Det er de første fasene som har opptatt meg mest. Det er også disse fasene jeg har hatt som hovedfokus og har fått til å observerte best. Som sagt tidligere i beskrivelsen av DEL 2 kommer jeg ikke til å gi noen spesiell tolkning og drøfting av observasjonene gjort under ”kick-off” møte men vil reflektere rundt denne prosessen og den avsluttende fasen.

4.4. Sammendrag av mine observasjoner under avslutningsfasen

I avslutningsfasen har jeg brukt ustrukturerte notater akkurat som under oppstartsfasen. I etterkant av prosessene med de fire kommunene ble alt materiell samlet sammen. Bearbeidelse av dette tok prosessleder fortløpende etter alle prosessene var gjennomført. Jeg, som var assistent og en utplasseringselev fra ungdomsskolen tok på oss å skrive ned hver ide og hvert bidrag i et Word dokument. Prosessleder fulgte arbeidet og klarerte alt i etterkant. Dette arbeidet krevde ikke noen spesiell kompetanse, ettersom absolutt alt skulle skrives ned og alt materiell var allerede kategorisert. Dette var min siste direkte deltakelse knyttet til dette prosjektet. Ikke så lenge etter var min praksisperiode avsluttet.

Prosjektleder holdt meg likevel underrettet om løpende gang i prosjektet. I følge henne har det vært en del arbeid med å forme det første utkastet til planen, og noen møter med arbeidsgruppa vedrørende dette. Hun jobbet også med forberedelser til ”Kick-off” prosessene, der alle deltakere som har deltatt i kommunene blir invitert til bearbeidning av innholdet i planutkastet. I perioden fra jeg avsluttet min praksisperiode og inntil ”Kick-off” prosessen har jeg ikke fått observert prosjektleder eller noe særlig i arbeidet med planlegging og forberedelser til denne. Derfor har jeg kun observasjonsnotater fra selve prosessen å bruke til mine refleksjoner.

Her er de notatene gjort i løpet av dagen prosessen foregikk.

4.4.1. Prosessen SNP for Inn-Trøndelag - "Kick-off"

I forkant av møtet

Design av kjøreplan og planlegging og innkjøp foregår i regi av prosessleder og arbeidsgruppa.

Lokalene som er til rådighet for prosessen er på forhånd diskutert. Diskusjonen går ut på om lokalene er i utgangspunktet for små for så stor prosess med så mange deltakere. Likevel mener prosessleder at dette er mulig å løse ved å låne rom i lokalene til KPNT(Kunnskapsparken i Nord-Trøndelag), ettersom de ligger vegg i vegg i samme bygg. I forkant rigges det til prosess. Alt av materiale legges frem, alle bordene rigges og stolene settes på plass.

Lokalene og rommene blir tilpasset slik at det er plass til 10 grupper. I tillegg er det rigget stoler til ca 60 deltakere.

Prosessen starter med litt mingling, og alle sammen finner seg en plass.

Knut Vareide fra Telemarksforskning innleder prosessen med å gi et faglig inspirasjonsforedrag om næringsutvikling.

Etter hans foredrag kommer det spørsmål fra deltakere.

Prosesslederen tar en oppsummering. Etter dette forklarer prosesslederen hva som er planen for dagen og hva som skal skje i løpet av møtet. Hva målet med prosessen er, og hvordan deltakerne skal jobbe.

Deltakere er fordelt i grupper på forhånd for å sikre god fordeling på kommuner og roller.

Bordverter er avtalt på forhånd, det er arbeidsgruppens medlemmer og utvalgte næringslivsrepresentanter fra de fire kommunene. Gruppene inntar sine plasser, og arbeidet settes i gang. På alle gruppebord/grupperom er det kopiert opp en A3-utgave av utkast til strategisk næringsplan.

Dette kommer i gang ganske kjapt i noen av gruppene, mens det tar lengre tid i noen andre sine grupper.

Prosessen har litt mindre struktur i henhold til arbeidet i gruppene, arbeidet foregår for det meste i form av diskusjoner der alle skal delta. Hver gruppe har sin egen gruppeleder (bordvert) som skal legge til rette for en god kommunikasjonsflyt og framgang.

Gruppene skal diskutere seg til enighet om innholdet i dokumentet og evt. endre det som står der.

De skal også diskutere visjonens utforming og lage prioriteringer i blant tiltakene.

4.4.2. Notater tatt i løpet av prosessene "Kick-off for SNP i Inn-Trøndelag"

- Detaljer slik som å legge frem det "store" eksemplaret av dokumentet slik at alle er inkludert og ser sammen med gruppelederen mens gruppen går gjennom dokumentet, ikke alle grupper legger godt til rette for dette, noen deltakere ser ikke innholdet.
- Det blir en del diskusjoner om begrepsbruken.
- I noen grupper skriver deltakere lapper uten å samsnakke med de andre om de.
- Gruppeledere uten særlig fokus på hva som er deres oppgave, det å veilede og legge til rette for et godt samarbeid skiller seg mer ut, dette kan gå utover prosessarbeidet.
- Å hengi seg til prosessen betyr å frigi seg helt fra fokuset på andre ting, noen leser e-poster og tar imot sms underveis i prosessen
- Noen av gruppene er annerledes sammensatt enn andre, dvs. noen har bakgrunner og roller som ikke går like godt overens med andre
- Noen gruppeledere tar veldig over, og oppleves som dominerende. Da melder noen seg ut. Noen deltakere sin kompetanse er nyttig i forhold til å forklare og presisere, disse har vært mer involvert i prosessene og prosjektet SNP.
- Prosessleder må minne gruppene på at bidrag og synspunkt skal skrives ned på post – it, ikke alle følger dette prinsippet, kun snakker gjennom punktene og går videre til neste
- Et par av gruppene har kommet lenger enn de andre. Er det resultatet av at gruppene er skjermet? De gruppene har et eget rom å oppholde seg i, i forskjell til de andre som må dele rom, i gruppene som deler rom har arbeidet ikke kommet like langt som i de avskjerma rommene
- Prosessleder endrer taktikk underveis og ber 3 grupper som har kommet kortest til å starte bakfra i dokumentet. Dette er en taktikk som prosessleder mener får de til å få opp tempo.

I slutten av prosessen samles alle sammen i plenum og tar en avslutning, deltakerne må igjen ”ploppe” og prosesslederen har en tydelig overlevering og underretter om hva som skal skje med arbeidet videre.

4.4.3. Refleksjon rundt den avsluttende fasen

I teorikapittelet skriver jeg om Farner sitt syn på en avslutning av et verksted.

Han påpeker viktigheten av at deltakere får innsyn i videre arbeide, de må få se sine bidrag i et dokument eller i et videre arbeid.

Dette sørger prosjektleder for, gjennom å invitere til en felles kreativ prosess som skal sikre ytterligere til medvirkning og motivasjon for innsats også i etterkant, ”Kick-off”

Som dere ser har ikke denne prosessen vært like strengt strukturert som de fire prosessene i hver kommune. Det har kanskje heller ikke vært meningen. Jeg har ikke fått avklart med prosessleder hvilke vurderinger og begrunnelser hun har tatt underveis i planleggingen av denne prosessen.

Det er likevel noen punkt det er verdt å merke seg. Det er invitert en foredragsholder fra Telemarksforskning som skal inspirere alle deltakere fra de fire kommunene til regionalt samarbeid. Han holder foredrag i forkant av prosessen og markerer viktige faktorer verdt å tenke på før de bearbeider innholdet i det første utkastet.

Plassering av deltakere i grupper ble gjort i forkant. Kunne dette ha skapt en skjev fordeling av roller i team? Kunne det ha blitt noen grupper med store forskjeller i meninger og synspunkt? Kunne dette ha påvirket flyten i arbeidet, slik at noen grupper ikke jobbet like effektivt? Spiller det noen roller om gruppene sitter i felles rom eller i adskilte rom?

Jeg skriver ustrukturerte notater vedrørende dette underveis i prosessen. Men har ingen konklusjon om dette bidrar til ytterlige medvirkning. Jeg har heller ikke avdekt om intervjurespondentene mine har deltatt på akkurat dette møte. Noen sa direkte at de ikke hadde deltatt, mens hos andre ble dette uklart.

5. Konklusjon

Jeg finner det vanskelig å verken bekrefte eller avkrefte min hypotese:

”Planutvikling lykkes bedre med bruk av kreative verksted”

Her ser jeg det slik at dette kan ses i sammenheng med område planen skal utvikles for. Innenfor område næringsutvikling, har bruk av kreative verksted vært i stor grad vært vellykket. Etter mine funn å bedømme er det en stor enighet blant mine intervjurespondenter, prosessleder og arbeidsgruppa om at metoden har bidratt til å gjøre planutviklingen bedre.

I følge min teori og den praksisen som jeg har studert i min ”lupe” har metoden bidratt til medvirkning, engasjement for arbeidet og et godt felles samarbeid i utviklingen av SNP for Inn-Trøndelag.

Gjennom god planlegging og gjennomføring av kreative verksted i en fase der slike verksteder er mest hensiktsmessige, er det mulig å utforme en bedre strategisk næringsplan. Her er også tre enkle konklusjoner rundt mine forskningsspørsmål:

1. Hvilke forutsetninger er viktig for å skape bedre planlegging ved bruk av kreative verksted?

Her fant jeg ut at det er viktig med en dyktig prosessleder med erfaring og kunnskap om kreative prosesser. En prosessdesign som er tilpasset formålet med verkstedene, og god organisert praktisk tilretteleggelse er nødvendige forutsetninger.

Videre er det viktig med deltakere som er åpne og motiverte for å samarbeide for et felles godt resultat. Da er det avgjørende å vite hva som skaper et godt miljø for slikt samarbeid. Det er også viktig at deltakere har faste rammer, får god informasjon både før, underveis og etter prosessen, og at effekten av deres bidrag er synlig også etter prosessen.

2. Skaper kreative verksted bedre vilkår for medvirkning?

Slik det fremkommer i min analyse og drøfting er medbestemmelse sett forskjellig alt etter hvilken deltaker du spør. Likevel er de fleste enige i at slike prosesser fremstår som demokratiske og involverende. Deltakere som har blitt intervjuet er stort sett enige om at det var i hvert fall en form for medbestemmelse i de kreative prosessene. Jeg mener å se tydelig ønske om å skape full medvirkning fra prosjektleder/prosessleder sin side. Det vises godt gjennom hennes begrunnelser for valgt metode og gjennomførelse.

3. Har kreative arbeidsmetoder bestemte suksessfulle kriterier og kritiske faktorer?

Ja, så absolutt!

Flere påpeker god og nøytral prosessleder som et suksessfullt kriteriet.

Riktige lokaler, som er utenfor der man oppholder seg til vanlig er en kritisk faktor. God informasjon hele veien er også en kritisk faktor. Og selvfølgelig medvirkning som fokus og aktiviteter tilpasset formålet kommer tydelig frem i intervjuene med deltakere.

Jeg og spesielt en av deltakere har også observert en annen veldig viktig faktor.

Jeg er svært enig i den kommentaren deltakeren gir i et av intervjuene:

”Det er jo ære være prosessleder, for hun som ledet prosessen byr på seg selv og det er vel kanskje forbundet med en tidligere teaterbakgrunn hos akkurat henne, og da blir det jo kjempebra!”(se vedlegg 8.8)

Det er kanskje litt urettferdig å konkludere med at prosessleder må ha en teaterbakgrunn for at kreative prosesser skal lykkes, men en kan i hvert fall si følgende mener jeg, at en prosessleder må gi av seg selv, og skape engasjement. Det skaper motivasjon og begeistring. Men som beskrevet i kapittel om utfordringen med min metode, kan jo mitt syn på prosessleder mangle tilstrekkelig objektivitet.

I ettertid ser jeg mange områder jeg har kunne ha studert ytterligere, og fordypet meg mer i. Disse kan være kommunikasjon og samarbeid i kreative prosesser, ledelse som et eget fenomen i prosessledelse, kreative prosesser i bruk på andre områder og lignende.

Foreløpig så sier jeg meg fornøyd med denne spennende reisen!

Takk for oppmerksomheten!

6. Litteraturliste

- Aarsæther, Nils, Falleth, Eva, Nyseth, Torill og Kristiansen, Ronny (2013). *Utfordringer for norsk planlegging. Kunnskap, bærekraft, demokrati*. 1. utgave, 3. opplag. Cappelen Damm Høyskoleforlaget
- Farner, Asle (2008). *Verksted som verktøy. Å planlegge og lede workshops*. 2. utgave, 1. opplag. Kommuneforlaget
- Grønhaug, Kjell og Hansen, Kåre (2000). *Medvirkning, læring og konkurranseevne*. Fagbokforlaget
- Hals, Anne Hilde, Trydal, Ingebjørg og Aase, Andreas (2006). *Å lede mennesker. Verdier, veivalg og virkemidler*. Portal forlag
- Iden, Jon (2013). *Prosessledelse*. Fagbokforlaget.
- Lybecker, Søren (2007). *Innovatisme. Håndbog for innovasjonsagenter og forandringsledere*. 1. utgave. Forlaget samfundslitteratur
- Westhagen, Harald, Faafeng, Ole, Hoff, Kjell Gunnar, Kjeldsen, Tor og Røine, Erik (2010). *Prosjektarbeid – Utviklings- og endringskompetanse*. 6. utgave, 3. opplag. Gyldendal
- Wiberg, Lars (2001). *Visjonen. Et verktøy for utvikling og ledelse*. NKS-forlaget

7. Referanseliste

Klima og miljødepartementet:

- <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kld/dok/nou-er/2001/nou-2001-7/11/3.html?id=363940>

Lest 20/4/2014

Kommunal -og moderniseringsdepartementet:

- http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/tema/plan--og-byggningsloven/plan/regional_planlegging/regional-planleggings-rolle.html?id=632353

Lest 15/4/2014

Forskningsmetode og etikk:

- https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnærminger/Kvalitativ-metode/#_Toc218496469

Lest 20/3/2014

8. Vedlegg

8.1. Telefonintervju formannskapsrepresentant nr.1

- Hvordan fikk du invitasjon til å delta og hvem representerte du i denne prosessen?

- ”Jeg var jo vara i formannskapet, så det var vel i den forbindelse at jeg ble invitert. Jeg representerte Venstre”

- Har du vært med på noe lignende prosesser før?

- ”Jeg har ikke vært med på noen utviklingsprosesser nei.”

- Hadde du noen forventninger?

-” Jeg hadde ingen spesielle forventninger. Jeg synes imidlertid prosessen var veldig bra. Jeg likte det med idémyldring og at vi jobbet på tvers, og inntrykket jeg satt igjen med innfridde på et vis forventningene.”

- Hvordan opplevde du prosessen i din kommune? Og hvordan ser du den fungerte i forhold til medbestemmelse?

- Ja, det mener jeg jo, vi fikk jo alle være med å si noe om hva vi ser for oss gjennom opplegget, og jeg synes det var veldig demokratisk. Der var det jo mulighet for alle å uttrykke seg følte jeg da.

- Tenker du at det finnes noen bestemte kriterier som er viktig i en slik kreativ prosess?

- Jeg synes for eksempel at det var veldig nyttig at alle ideene ble nedskrevet, det er kanskje i ettertid en ser om de er realistiske eller ikke da, men noen kan man hente igjen på et senere tidspunkt også, så det synes jeg jo var veldig greit, det at vi valgte ut hva vi skulle gå for og stemte fungerte jo også veldig fint. Jeg synes jo dette var en veldig grei arbeidsmetode, jeg likte jo den veldig godt. Det var en ufarlig prosess, opplevde jeg da.

** Dette intervjuet hadde respondenten litt dårlig tid, da valgte jeg å ta de viktigste spørsmålene*

8.2. Telefonintervju med formannskapsrepresentant nr.3

- **Hvordan fikk du invitasjon om å delta i denne prosessen?**
- ”Det fikk jeg gjennom innkalling i formannskapet i Inderøy kommune.”
- **Hvem var det du representerte?**
- ”arbeiderpartiet”
- **Har du vært med på slike eller lignende kreative prosesser før?**
- ”Ikke i kommunal sammenheng, men jeg har vært med på lignende prosesser i annen jobbsammenheng.”
- **Husker du hvordan arbeidet foregikk de gangene du tidligere har deltatt i slike kreative prosesser?**
- ”jeg husker ikke riktig hvordan vi gjorde det, men vi skrev i hvert fall på noen gule lapper og hengte opp på veggen, Idémyldring var det. Jeg har også arrangert litt sånne ting selv, alt fra kafédialoger til fremtidsverksted, å så var det en til som jeg ikke kommer på navnet på i farten..”
- **Men hvilken effekt tror du den arbeidsformen hadde på resultatet de andre gangene du hadde deltatt i slike prosesser?**
- ”Jeg er faktisk usikker på om det spiller noen rolle hvordan vi gjorde det, men det har jo litt betydning i forhold til at man kommer tidligere inn. Vanligvis som politiker tar du jo stilling til noe som allerede er utformet.”
- **”I forbindelse med strategisk næringsplan for Inntrøndelag var det jo Distriktssenteret som presenterte tall og statistisk materialet..**
- ”Ja, altså om det er metoden i seg selv eller om det er at du kommer i gang før noe skrives, men det er altså forskjell at du blir involvert før ting er utformet. Det er jo der den store forskjellen ligger slik jeg ser det.
- **I hvilken grad tenker du en slik arbeidsform gir gode vilkår for medbestemmelse?**
- ”Jeg tenker ikke at det er noen medbestemmelses begrepet som gjelder her, fordi det er jo noe som regulerer samarbeid mellom noen parter, men i politikken så er det jo sånn at beslutningene tas i politikken, så det er der bestemmelsen ligger. Men det er mulig jeg legger noe annet i det begrepet i den sammenhengen, men det er jo bra at en kan være involvert i forkant, men når det er politikken det er snakk om så er det noe annet enn når det er på en arbeidsplass det er snakk om, at man skal komme frem til noe sammen. For i politikken så er det jo ikke sånn at man trenger å bli enig, det

handler også om uenighet, det å få frem ulike verdier, ulike tolkninger og ulike synspunkt. Det er jo bra at man kan komme med forslag på papiret og at man kan være omforent, men det er ikke alltid et mål at man skal bli det.”

- **Ja, det er jo litt sånn. Den prosessen du var med på hadde jo både politikere og næringslivsaktører som deltakere, det var mer det jeg tenkte på..**
- ”Ja, det var mange næringslivsaktører, stemmer det. Og det er jo viktig, tenker jeg at de også kommer med sine synspunkt, folk som kjenner fagfeltet og jobber med det, og for å lage en plan som har betydning for de som driver med næring. Da er det litt viktig å få innspill fra de. Det som er bra med dette er at det er en annen måte å bli politisk involvert på, når man gjør det på den måten.”
- **Hadde du noen forventninger til denne prosessen for strategisk næringsplan for Inn-Trøndelag?**
- ”Nei, det hadde jeg egentlig ikke. Som politiker så har man jo noen kjerneområder som man vil frem med, og næring er ikke det største område jeg er opptatt av, det er vel mer i forhold til skole og helse jeg er mer opptatt av, hadde det vært det så hadde jeg hatt større forventninger.”
- **Hvordan opplevde du dette med den kreative prosessen?**
- ”Det var veldig greit gjennomført, og det var veldig grei metode for å få opp ideer, det synes jeg. ”
- **Hadde du noen negative opplevelser i forbindelse med denne dagen?**
- ”Hvis jeg hadde det, så husker jeg ikke på det nå i hvertfall. Det er i hvert fall ingenting som jeg har bittet meg merke til, så det er trolig ikke noe spesielt. ”
- **Mener du det finnes noen bestemte suksesskriterier for å skape en vellykket kreativ prosess som for eksempel, egnete lokaler, prosessleder, evt. utvalg av deltakere og lignende?**
- ”Det må jo være et samspill da, men som jeg sa tidligere så er en sånn type metode noe annet enn når det er politikk, så hvis du bruker en slik metode på hva som helst for eksempel der det er ulike ståsted ulike synspunkt, så vil det kanskje slå litt annerledes ut enn på næringsplan for det er jo ikke noe politisk stridstema på noen måte. Så det kan jo ha litt betydning i forhold til et område der du bruker en slik kreativ prosess. Så om det er alltid en riktig inngang i politisk arbeid det tror jeg ikke, faktisk ikke. Det fungerte jo greit i forhold til det temaet på det tidspunktet, det gjorde det jo.”
- **Hva tenker du er problematisk hvis man skulle ha brukt en kreativ metode i andre politiske sammenhenger?**

- ”Hva er da målet med en kreativ prosess, må jeg da nesten spørre om?”
- **Det er slik jeg ser det at alle deltakere skal få bli hørt, få frem ideer, bli mer åpen og ha en medvirkning på prosesser.**
- ”Jo, men det ligger jo i politikkens vesen, bare for å gi et eksempel som vi har hatt en fight på i tre år som går på kulturskolen og det å fjerne kulturskolelistene, der vi som er i mindretallet blir stemt ned hver eneste gang, så vet jeg ikke om en slik kreativ prosess ville ha ført til noe. Jeg tviler på at de andre ville ha skiftet standpunkt fordi for det handler jo noe om maktforhold, og hvem som demonstrerer makt. Så jeg tenker at noen ganger er det et poeng å få frem skillelinjene i politikken også. Så må man jo velge hva man jobbe for befolkningen, og da er det ikke sikkert at en kreativ prosess har noe å gjøre i politikken, på tvers av parti. Det har ikke det, men det fungerte som sagt greit i forhold til næringsplan. Dette er jo veldig saksavhengig.”

**Takker respondenten for tiden delt av til intervju og avslutter samtalen.*

8.3. Telefonintervju med formannskapsrepresentant nr. 2

- **Intro og forklaring av intervjuet.**
- **Hvordan fikk du invitasjon til å delta i denne prosessen?**
- ”Det fikk jeg gjennom formannskapet i Steinkjer kommune?”
- **Hvilken interesse hadde du av å delta i en slik prosess og hvem representerte du?**
- ”Jeg representerte Steinkjer Høyre. Og interessen var for Steinkjer sin oppgave å legge en næringsplan regionalt, sammen med Snåsa, Inderøy og Verran.
- **Har du vært med på lignende planprosesser før?**
- Ja, vet du det er litt gøy du spør for det har jeg gjennom Hint. Jeg går også økonomi og administrasjon på Hint og vi hadde en ”Grunder- dag”, det var vel kanskje ikke direkte en planprosess, men vi skulle jo lære litt om entreprenørskap og den prosessen brukte jo samme materialet på en måte, for å komme frem til en ide. Dette gjorde vi i forhold til det med å utvikle et produkt og det er jo litt samme greie det å handle om når det er en næringsplan for det er jo et produkt til innbyggere som skal inni av en, bare at da går det mer på tjenester. Jeg synes jo at opplegget var ganske bra, den gangen, så jeg opplevde det som positivt at de brukte samme opplegget når de hadde den prosessen på næringstorget.
- **Hvilken effekt hadde den arbeidsformen på resultatet?**
- ”Jeg tror det engasjerer litt mer. Jeg tror det er positivt at man gjør et kreativt arbeid sammen, og at man tenker utenfor rammene. Man kan jo bli veldig politisk når en behandler saker i formannskap og i hovedutvalg, da er man ikke så kreativ. Det er bra å se ting fra et annet perspektiv. Altså, hva har det å si for Steinkjer kommune, hvilke effekter og hvilke mål ønsker vi å ha, for uansett politisk parti ønsker jo alle å ha en fremgang, for sin kommune, så det tror jeg er veldig positivt når man kjører en slik prosess. Det som kanskje er litt negativt, eller rettere sagt problematisk er at man glemmer fort dette når en kommer ut videre i prosessen, for da husker man kanskje ikke på at på det møtet tidligere fant vi ut at det og det var ganske lurt, så passer kanskje ikke det helt i budsjettet. Jeg er mer redd for at slike planer forblir bare en plan, at de følges opp på et vis men ikke til den grad man ønsker, eller i hvert fall som man har snakket om eller blitt enig om i en slikt kreativt møte. Man blir lett veldig uavhengig i slike møter.”

- **Distriktsenteret hadde et innlegg med tall og statistikk, slik at man hadde noe mer håndfast å forholde seg til før prosessen kom i gang. Tenker du at det likevel er lett å bli revet løs fra dette når man går på arbeidet?**
- ”Ja, det tror jeg er generelt. Det har ingenting med selve arbeidsmåten, tror jeg ikke, for den tror jeg generelt er veldig positiv. For det førte så blir man jo bedre kjent med folk som man arbeider sammen med i politikken til daglig, så får man jo sett noen andre sider av og får annet syn på folk i forhold til når det blir veldig formelle type møter. Det tror jeg er veldig positivt. Så det har vel ikke så mye med planprosessen å gjøre, men det har mer med det politiske arbeidet å gjøre. Det at man blir så opptatt av at ting skal skje på rett måte at man, da går man glipp av den selve tanken bak prosjektet, som handler om selve planprosessen. Det handler om utviklingen på Steinkjer, og hvordan vi ser for oss Steinkjer skal være frem i tid. Dette var jo en langsiktig plan, og det er jo sikkert mange muligheter for å følge den. Og det som er litt gøy er at man lettere lar være å ta opp ting som man ellers i et ordinært møte har ville brakt frem tidlig for di det er av politisk betydning, men i slike prosesser føler man mer at man er sammen om jobben for bedre kommune, og da blir man heller ikke så fullt så offensiv. Det er jo veldig bra, men det kan også være litt skummelt hvis ikke de planprosessene man legger blir fulgt. Da er man jo på en måte tilbake til start igjen. Jeg er jo spent på dette jeg også, det var jo veldig spennende og lærerik prosess. Jeg synes jo at det var utrolig spennende når Knut Vareide kom å pratet om måten ulike kommunene jobber på sammen for å få et positivt omdømme for regionen.”
- **I hvilken grad tenker du da at slike prosesser gir noen vilkår for medbestemmelse? Det var jo et utvalg av næringslivsfolk og politikere i denne prosessen, hva tenker du om det?**
- ”Jeg tenker at det er kjempebra at de kommer litt mer på banen, siden kommunen har arealmyndighet, og siden det er veldig mange reguleringer der vi legger føringer for det private næringslivet. Vi prøver jo å tilrettelegge så godt vi kan for å gjøre det enklere for næringslivet å utvikle seg, men jeg personlig synes kanskje vi detaljstyre litt for mye med tanke på hvordan vi vil ha det, i stedet for å åpne opp og legge til rette for. Det hadde vært fint å kunne si: ” Se der ja, har dere en plan på det ja, men så fint” Fordi vi ønsker jo i utgangspunktet utvikling og vekst. Dessuten så sier vi jo det i den siste strategiske næringsplanen at vi skal være en Åpen, Lys Og Glad kommune, men så er det ikke alle aktører som opplever dette. Så det at aktører er med å deltar og viser hva som er viktig for de er bra. Jeg synes det er viktig at de er med spesielt i startfasen

der vi som kommune kan være med på å prøve ut noe som vi eller ikke har sagt ja til. Vi kan jo sitte å spekulere i hva de trenger, men når de kommer mer på banen så vet vi. Da er mulighetene større for en reell dialog.”

- **Fikk du følelsen av eierskap til dokumentet som kom frem av de prosessene i kommunen?**

- ”Ja, det ble jo tatt med det meste av de innspillene vi hadde foreslått, og planen er ganske generell, og det skal den jo være, fordi at det er de enkle sakene som kommer i ettertid som har noe å si. For det vi har lagt er jo en sånn moralsk om hvordan vi ønsker utviklingen i Steinkjer. Så gjenstår det å se om vi følger den i ettertid. Jeg er jo ikke i tvil om at den metoden som ble brukt er veldig effektiv, slik at vi kom frem til gode konklusjoner, men det jeg er litt mer usikker på om hvordan kommunen vil ta dette videre. Det er mange vaner som er vonde å venne der.”

- **Vi har vært innom det meste jeg har her, og til slutt vil jeg spørre deg. Er det noen bestemte kriterier du mener er viktig for å skape en vellykket kreativ prosess?**

- ”Det å ha med de private aktørene er jo veldig viktig. Det er snakk om kommunalt og privat næringsliv og da må begge partene være med. Kreativt sett så synes jeg opplegge var veldig bra, med mye idemyldring, altså rett og slett disse arbeidsøktene som er tilpasset målet og er trivelig for alle. Dessuten var det veldig fint når du som politiker ikke hadde behov for å ha en spesifikk kunnskap, slik at det gikk an å prate samme språk, for å være med. Det er jo veldig positivt. ”

8.4. Forslag til intervjukjema

1. Hvordan fikk du invitasjon til å delta i denne prosessen?
2. Hvilken interesse er det i å delta i en slik prosess for deg, og hvem representerte du?
3. Har du vært med på slik eller lignende planprosess før?
4. Hvor og når var dette?* hvis deltakeren svarer ja på forrige spørsmål
5. Beskriv kort måten arbeidet foregikk på den gangen? *
6. Hvilken effekt hadde denne arbeidsformen på planens resultat? *
7. Hvilke forventninger hadde du til SNP for INN-TRØNDELAG prosessen?
8. Hvordan opplevde du prosessen i din kommune? Beskriv positive og negative opplevelser
9. Hvordan opplevde du de vilkår prosessen hadde for medbestemmelse?
10. Er det noen bestemte kriterier du mener er viktig for å skape en vellykket planprosess?

8.5. Telefonintervju med næringslivsrepresentant nr.1

- Hvordan fikk du invitasjon i prosessen?

- ”Det kom via e-post, regner med de brukte kontaktene gjennom Steinkjer næringsforum”

- Hvem representerte du?

- ”Jeg representerte mitt eget firma som er dagligvarebutikk. Det er viktig for oss å følge med hvordan kommune og andre organisasjoner planlegger hvordan våre omgivelser skal se ut, og hvilken form de skal ta.

- Har du vært med på slike eller lignende planprosesser før?

- ”Ja, det har jeg. To ganger før.”

- Hvor og når var det?

- ”I løpet av fire til seks års periode har jeg vært med et – par tre gang.”

- Kan du beskrive arbeidsmetodene som ble brukt på de prosessene?

- ”Det var ganske likt, det var samme prosessleder som i strategisk næringsplan. Da gikk det mye på gruppearbeid, brainstorming, og sil det hele ned til konkrete tiltak.

- Hvilken effekt hadde en slik arbeidsform på de planene den gangen?

- ”Det her er en av de tilbakemeldingene som jeg ga da jeg ble innkalt denne tredje gangen, at den tiden jeg har brukt på å være med på slike prosesser har ikke medført at det har blitt iverksatt noen av de tiltakene som kom frem i løpet av prosessene. Ut fra de rundene vi har hatt før så har det ikke kommet noe konkret ut av det, slik jeg kan se.

- I hvilken grad føler du denne arbeidsformen ga gode vilkår for medbestemmelse?

- ”Sånn i utgangspunktet gir det jo et inntrykk av at man har en medbestemmelse, men samtidig så ser man jo det at her er det jo noe synsing og mening, så da er det jo om man kan sette sin lit til at de som holder på med dette klarer å få samlet inn de resultatene, at de hører på det og at det er vettuge forslag som kommer. Det har vi jo ingen garanti for. Jeg er veldig usikker på hvordan denne prosessen har vært videre, men...

- Har du lest gjennom dokumentet som har kommet ut av prosessen i ettertid?

- ”Nei, ikke det siste som har kommet ut har ikke jeg fått gjennomlest, men vi fikk jo en kort informasjonen om saksgangen på årsmøtet i Steinkjer Næringsforum av prosessleder, men jeg har ikke sett gjennom planen”
- **Jeg hadde lyst å spør deg om du fikk noen slag form for eierskap til det dokumentet, men da blir det litt irrelevant å spørre om det, kanskje?**
- ”Ja, nei. Det blir litt vel tidlig.”
- **Hvilke forventninger hadde du til denne prosessen?**
- ”Ut fra mine tidligere erfaringer så har jeg jo vært litt avventende, og ville se det an. Jeg hadde ingen store forhåpninger til sluttproduktet.”
- **Har du noen positive eller negative opplevelser i forhold til gjennomføringen av det møtet?**
- ”Det var veldig verdifullt at det foregikk på tvers av kommunene, den biten synes jeg var veldig bra. Også dette med at man kommer med veldig konkrete spørsmål, og konkrete virkemidler som kan tas i bruk. Også det at prosessen blir lagt opp på en slik måte at man kan føle at man kan påvirke litt. Denne siste prosessen jeg var med på var lagt opp på en ganske grei måte, synes jeg.

8.6. Telefonintervju med næringslivsrepresentant nr.2

- **Hvordan fikk du invitasjonen til å delta i prosessen?**
- Det var nærings sjefen som spurte.
- **Hvem var det du representerte?**
- Jeg representerte Øyna parken og Den Gyldne Omvei.
- **Har du vært med på slike planprosesser før?**
- Nei, det har jeg ikke, ikke etter denne metoden i hvert fall.
- **Hadde du noen forventninger til prosessene?**
- Jeg hadde jo det, ettersom jeg ikke hadde vært med på noe slikt før og skulle være en oppdragsgiver til en lignende prosess selv. Så syntes jeg jo det var et spennende tema.
- **Hvilken effekt tror du denne arbeidsmetoden hadde på resultatet og målene den dagen du var med?**
- Jo da, det ble jo veldig bra, jeg var jo ikke med på den andre runden, så det etterpå er jeg jo usikker på resultatet.
- **Jeg tenkte mer på den dagen i seg selv, målene og resultatene med akkurat den dagen.**
- Jeg synes den dagen synes jeg fungerte ganske bra, ellers så synes jeg jo at en sånn prosess kan fort ha litt i overkant mye ideer. De er jo vanskelig å samle der og da, det er jo både og de prosessene, det er veldig avhengig av at den som leder er flink til å lede. Men akkurat den dagen fungerte ganske bra, synes jo det.
- **Hadde du noen positive eller negative opplevelser i forbindelse med prosessen?**
- Jeg har ingen negative opplevelser, positive med det at man kan kom inn på politikere og høre hvordan de tenker og ser på temaet, det er jo ikke ofte man får en mulighet til.
- **Du var jo en representant for næringslivet, tenker du denne arbeidsformen ga noen gode vilkår for medbestemmelse?**
- Veldig fin måte å komme inn og få komme med innspill på, både det å informere og høre og lære. Man får en del kontakter i etterkant som man ikke har hatt før, så det er jo... Man tror jo at de som er folkevalgt ser og vet alt, men det gjør de jo ikke, det er jo forståelig at de ikke gjør det. De vet ikke riktig alt som rører seg i bygda. Men det skal man jo ikke forvente, men man har jo kanskje trodd det før at de vet mer enn de gjør og forsto mer. Men da er det ekstra viktig for oss i næringslivet å gå inn i og få se hvordan de jobber. Vi tenker at de kan bestemme og ordne opp og styre men det er jo ikke sånn det skal fungere.

- **Det er jo dette jeg forsker litt på i min oppgave, det med medvirkning og den arbeidsmetoden sine funksjoner som et verktøy for medbestemmelse.
Er det noen bestemte kriterier du tror kan være viktig for å skape en slik kreativ prosess da?**
- Det er informasjon man får på forhånd som kunne ha vært litt bedre da... Så er det jo alt etter hva man skal med en slik prosess, der man skal inn i litt mindre områder, kunne det jo ha vært mindre grupper da. Det er jo alt etter hvor mange områder man skal gjennom i løpet av en slik prosess, ellers så vil det jo alltid være noe som hater slike prosesser og noen som liker det kjempegodt, men da gjelder det å luke ut disse på forhånd og ta noen forbehold. Min følelse er at de som ikke like denne arbeidsmetoden, ikke gir like mye og ikke er engasjert, når de ikke liker arbeidsmetoden. Det kan jo tenkes at det var derfor at noen gikk tidligere, at de ikke var komfortabel med den metoden.
- **Det er vel kanskje en mer uvant måte å jobbe på?**
- Ja, noen vil jo gjerne jobbe på en annen måte og være mer konkret.
Avslutter og takker for samtalen, og gir tilbud om å få lese gjennom notatene.

8.7. Telefonintervju med næringslivsrepresentant nr.4/representant fra næringsavdeling i kommuneadministrasjonen

- **Hvordan fikk du invitasjon til å delta?**
- Det fikk jeg skriftlig og via næringssjefen, for dette måtte jeg være med på fordi dette hørtes veldig interessant og spennende ut.
- **Hvilken interesse hadde du for å delta?**
- For å si det sånn, så hadde jeg nok ikke deltatt hvis jeg ikke hadde en viss interesse for temaet, fordi jeg har mange sånne invitasjoner fra før, å så fant vi ut at dette her var såpass positivt, at vi ville stille mannsterk også fra næringsavdelingen. Så temaet og det vi fikk foresendt til oss av program og måten å jobbe på, det virket i seg selv interessant å bli invitert til.
- **Så du representerte næringslivet?**
- Ja, vi kan jo si det, næringslivet stilte jo ikke, så vi representerte næringslivet og næringsavdelingen, vi hadde et delt mandat.
- **Ja, men da har kanskje du vært med på noe lignende planutviklingsmøter før da?**
- Ja, det har jeg nok. Men ikke så bra som denne var gjennomført fordi at det krevde minst en god prosessleder. Og jeg synes i og med at vi var såpass forskjellig med bakgrunn og sånt noe, så synes jeg at dette var en god gjennomført økt, som vi kom et godt stykke videre på. Det satt jo politikere der og, og det er ikke alltid at næringsliv, folk og politikere i den settinga er like enkelt, det er krevende nok å få til noe som helst på.
- **Hvordan var arbeidsmåten de andre gangene du har vært med da?**
- Det var i hvert fall ikke helt likt, denne gangen ble det lagt opp til at det var lystbetont, var fremdrift hele tiden og ja, nei... jeg fikk faktisk økt interesse for denne formen å jobbe på. For å si det sånn så pleier jeg jo å si det jeg mener, hadde jeg vært skikkelig misfornøyd så hadde jeg sagt det også.
- **Det er jo kjempebra for jeg forsker på om dette er en metode som er egnet til å bruke til planutvikling, så det er det jeg skal finne ut. Men hvilken effekt tror du den arbeidsmetoden har på resultatet og målene for denne dagen?**
- Jeg tror at den måten det har blitt lagt opp på så fikk du gjort mye arbeid på kort tid, jeg tror man til og med kunne måle læringseffekten av den økta også.
- **Hvilken grad tror du en slik prosess ga gode vilkår for medbestemmelse?**

- Jo, fordi det var åpent til å komme med ideer, og vi fikk et forhåndsvarsel på hva dette skulle greie seg om, så vi hadde jo summet på forhånd med næringslivet om hva de ville, så vi ikke tok alt for eget bryst og kunne komme med de innspillene, så det var jo i grunn litt opp til oss hvor aktive vi ville være, og vi valgte jo å ivareta næringslivet sin side, og det vi jo sjekka ut i etterkant at var greit og.
- **Hvilke forventninger hadde du til den prosessen?**
- Nei, skal jeg være helt ærlig der så hadde jeg nullstilte meg i forhold til forventningene, så jeg hadde ikke noen store forventninger, men jeg så det med en gang at denne måten å jobbe på sikret medvirkning og involvering og at det var mulighet for å idemyldring og de kreative innspillene, og jeg må jo si at jeg ble positivt overrasket etter hvert, men jeg kom inn uten noen spesielle forventninger.
- **Hadde du noen negative opplevelser i forbindelse med den prosessen?**
- Ikke den prosessen her, men jeg har vært med på andre lignende prosesser før, der jeg har skrudd opp forventningene rimelig høyt og at de ikke har innfridd. Men her har de blitt innfridd ja.
- **Tenker du det finnes noen bestemte kriterier for å skape en god kreativ prosess?**
- Jeg tror at en god prosessleder er kjempeviktig, for hvis du føler at ting blir ”kneblet” eller ”satt lokk på”, så hindrer det kreativiteten, det følte jeg ikke. Jeg følte at her var det til enhver tid muligheter for komme med innspill av alle slag. Og så tror jeg det var fordel at man tok det i lokaler utenfor der man til vanlig sitter, det er viktig. At man hadde skapt en arena hvor det kunne ”boble” litt, ja...
- **Ja, men da har jeg kommet gjennom skjemaet mitt, er det noe annet du vil tilføye, Jarle?**
- Kommer jeg på noe så har vi jo e-post, så kan jo du også ta kontakt om det skulle være noe.

**Takker for samtalen*

8.8. Telefonintervju næringslivsrepresentant nr.3

- **Hvordan fikk du invitasjon til å delta i denne prosessen med utforming av strategisk næringsplan for Inn-Trøndelag?**
- ”Jo, det fikk jeg som medlem av et faglag.”
- **Hvilken interesse hadde du i å delta og hvem var det du representerte?**
- ”Jeg representerte Nord-Trøndelag bondelag.”
- **Har du vært med på en slik prosess eller noen lignende kreative prosesser før?**
- ”jeg har ikke vært med på å laget en strategisk næringsplan nei, men jeg har vært med på i mange prosesser med å utarbeide strategier og strategiske utredninger.
- **Hvor og når var dette evt.?**
- ”Jeg har jobbet som næringsarbeider i mange år og vært med på mange prosesser, og har også ledet mange prosesser siden år 1998, så det har vært noen.”
- **Kunne du ha gjengitt måten arbeidet har foregått på i de prosessene?**
- ”Noen har jo vært mer vellykket enn andre, det må jeg jo bare innrømme. Jeg er jo utdannet coach og ser jo tydelig at de gangene der deltakere får lov til å slippes fri til å komme med tiltak, ideer og målsetning selv har jo vært de mest vellykkede, der har de da torde å ta i litt mer. Man må da tørr å ta med de deltakere som ikke er så lik, og ikke bare de som er såkalt ”meningsberettiget”. Så det har vi faktisk fått til noen ganger og det har gått veldig bra. Men noen av prosessene har jo vart i et helt år, mens andre har vært mer kortvarige, bare få uker. Nå jobber jeg for eksempel med fylkespolitiske strategier og satsninger, og da merker jeg jo at det er kjempeviktig at deltakere er med hele prosessen, ellers så blir det jo ikke bra.”
- **Men har dere brukt kreative verksted slik som i den prosessen med strategisk næringsplan?**
- ”Det som har vært så bra med den her prosessen, det har vært at prosessledere har vært så profesjonell i måten å drive prosessen på, det har vært strukturert satt opp og ikke bare ” Nå får dere bare prøve å sette dere sammen og arbeide” men det har vært lagt opp slik at deltakere virkelig har arbeidet under hele prosessen. Ellers har jeg jo opplevd det at noen ganger spør jeg: ”Er målet her at vi skal ha det artig i lag, eller skal vi få til noen resultater her??” For man kan jo le og ha det gøy men at det samtidig gir noe bra resultat i etterkant. Vet ikke om det ga deg noen gode svar men..
- **Jo da, jeg fikk det. Tenker du det finnes noen bestemte kriterier for å skape en suksessfull kreativ prosess, da tenker jeg arbeidsmetoden?**

- ”Medvirkning er viktig der, likens den som kjører prosessen ikke er for... altså at den som kjører prosessen har litt avstand fra prosesseier, eller prosessdriver, for hvis prosessleder blir beskyldt for å være opptatt av bare en side eller styrer prosessen i en retning, da er det fryktelig uheldig.
- **Mener du en mer nøytral holdning i prosessledelse da?**
- Ja, riktig. Men generelt i forhold til en slik prosess så blir det jo noen forventninger i etterkant av en slik prosess, og sånn vil det jo være. Men det tenker jeg vi skal tørre å ha, det er inspirerende å høre fra de andre at dette er veldig spennende. Det er jo ære være prosessleder, for hun som ledet prosessen byr på seg selv og det er vel kanskje forbundet med en tidligere teaterbakgrunn hos akkurat henne, og da blir det jo kjempebra. Så jeg har anbefalt henne som prosessdriver i andre sammenhenger.
- **Ja, det kan vel være noe i at engasjement man utøver ja og det at man kan by på seg selv.**

#Intervjuobjektet skifter tema til annen i denne oppgaven irrelevant informasjon, der jeg etter hvert forteller at jeg ikke har flere spørsmål igjen, så hvis ikke det er noe spesielt hun har lyst å si så avslutter vi intervjuet.

8.9. Notater i feltobservasjon Verran prosessen Strategisk næringsplan

Velkommen

Formannskapet har et møte i forkant av prosessen. Prosessen kommer i gang en liten time etter skjemaet. Prosessleder vil likevel avslutte til samme tidspunkt som kontrakten tilsier. Dette mener hun er viktig.

Vi, meg, prosessleder, foredragsholder, næringssjefen og to deltakere sitter på gangen i påventet av at formannskapet skal gjøre seg ferdig med prosessen.

Det er meldt avbud fra mange næringslivsaktører, og det er kun næringssjefen og en prosjektleder som representerer næringslivet i Verran som er tilstedet. Resten av deltakere som skulle representere næringslivet har meldt avbud av ulike grunner.

Årsaken til dette er foreløpig uklar. På grunn av dårlig tid ble det også mye tekniske småproblemer, deriblant å få festet veggavisen til veggen, få opp videokanonen, og lignende.

Mål for dagen og presentasjonsrunde

Prosesslederen presenterte kjapt målene for dagen og alle fikk presentere seg ved øvelsen der alle skulle si sitt navn og sin lidenskap i privat eller jobbsammenheng.

Det er ingen avklaring av forventningene denne dagen, og dette er gjort av strategisk årsak.

”Etter arbeidsøkta formannsgruppen hadde denne formiddagen var det knapt med tid, der både prosessleder og deltakere var tydelig stresset med å komme i gang med prosessen, en eventuell forventningsavklaring kunne ha brakt fram ulike svar som ikke ville ha vært et gunstig utgangspunkt i starten.” Dette var kommentar fra prosessleder.

Prosessleder er kort og konsis i starten, beskriver tydelig målet for møtet. Foredragsholder kommer i gang etter noe trøbbel med å få satt opp videokanon.

Samspillet mellom deltakere i starten er litt anstrengt. Kan dette skyldes møtet i forveien, der formannskapet har tatt med seg sine tydelige roller inn i prosessen?

Det synes å være liten erfaring blant deltakere i forhold til slike prosesser før, slik at de virker uvitende om hva det var de gikk til.

Responsen på dagens mål og arbeidsmetoden var positiv. Deltakere var spesielt positive til ”mulighetsorienteringen” som var fokuset i prosessen.

Faglig innlegg i regi av Distriktssenteret

Foredragsholderen holdt et interessant innlegg med innhold i forhold til prosessen. Deltakere så ut til å være vant til slik type aktiviteter og er vant til å få kunnskapspåfyll. De var ikke så aktive i å stille spørsmål eller kommentere innlegget.

I slutten av innlegget ble de introdusert ovenfor en rekke påstander som de skal ta stilling til i en øvelse.

Øvelse med påstander

Det var viktig med avklaring av begreper i påstandene. I hver sitt hjørne i lokalet ble det satt opp plakater – i det ene hjørnet ”enig” og i det andre hjørnet ”uenig”. Hver påstand ble lest opp og deltakere måtte plassere seg i forhold til om de var enige eller uenige i påstanden.

Deltakere trivdes tydelig med denne måten å ta stilling til påstander på. Energien i rommet var positiv. En deltaker tok tydelig en annen retning enn de andre og skilte seg litt ut i forhold til ”enighet” og ”uenighet”. Han var i starten litt usikker om han skulle velge å stille seg der han ville men gjorde det etter hvert. Deltakere ble bedt om å samtale med de som sto på samme sted, for å beskrive hvorfor de hadde valgt å plassere seg der. Det ble avdekket at deltakere kunne ha ulik argumentasjon for å plassere seg på samme sted.

Teamhjulet

Det ble ikke nok tid til denne øvelsen, Prosesslederen valgte derfor denne bort for å spare på tiden, hun mente viktigheten av å bli ferdig i rett tid slik kontrakten har avklart måtte komme foran effekten øvelsen skulle ha på videre arbeid.

Kartlegging av muligheter

Prosesslederen forklarer øvelser der deltakere ved hjelp av sin fantasi skal forflytte seg inn i år 2020. De skal med stikkord notere på post-it de mulighetene innenfor næringsutvikling som ligger både lokalt men med et regionalt perspektiv.(Inn-Trøndelag – her definert som Verran, Snåsa, Inderøy og Steinkjer).

Prosessleder og assistent lager overskriftene og kategoriserer underveis.

Diskusjonen hadde en god og jevn flyt og alle sammen var veldig engasjerte i denne øvelsen. Deltakere skulle til slutt hjelpe til med sorteringen i forhold til der de selv mente de skulle plassere sin egen lapp, eller komme med forslag om andres lapper.

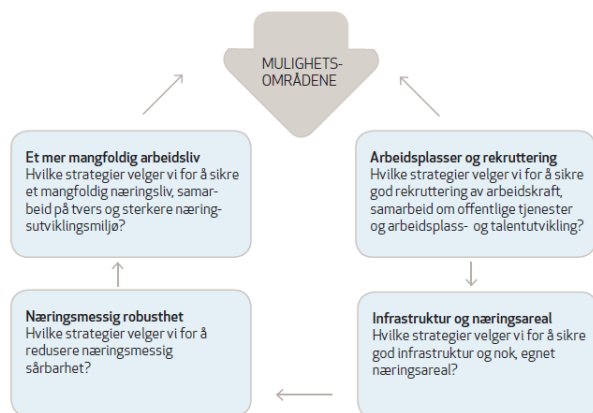
Denne delen av øvelsen måtte prosesslederen dra i gang en diskusjon, men deltakere syntes å være enig om stort sett alt det som ble kategorisert.

Gruppene lager overskrifter

Prosesslederen tok et valg om å droppe denne øvelsen fordi tiden ikke strakk til.

Kafebord- øvelsen

Det var forberedt ”bordduker” med utgangspunkt i de mulighetsområdene som Distriktssenteret hadde skissert. Gruppene beveget seg fra bord til bord og jobbet fram strategier innenfor en tidsramme som ble guidet av prosessleder.



Det god flyt i gruppene. Deltakere diskuterte lett i noen grupper, mens andre grupper opprådd litt mer stille med individuelle innslag. Noen var uenige, disse skrev da individuelle lapper først og så kommenterte de etterpå.

Gruppene sirkulerte rundt og fylte på hver bordduk, mange bygget videre på det materialet som allerede var der. Siste gruppe skulle kategorisere og lage overskrifter(hvis mulig). Det ble til slutt presentert for de andre gruppene.

Alle er med å spille inn ideer. Det ble få deltakere på hver gruppe, noen kom og gikk. Dette skapte ikke noe særlig flyt i arbeidet, men bidragene kom på borddukene, sakte med sikkert. Hvor variert disse ble med tanke på at de fleste deltakere var formannskapsmedlemmer, er usikkert. Stemningen i gruppen rakk aldri å bli statisk, da gruppene forflyttet seg fysisk i rommet og fikk nye impulser for hver ny bordduk.

Plopping- å prioritere hva som er viktigst

Alle ”ploppet”, altså stemte på den kategorien de syntes var viktig å ta tak i først. Deltakere syntes dette var en fin måte å prioritere på.

Fremtidstreet – hva som skal være mitt personlige bidrag?

Alle var med å bidra med en lapp hver. Det virker som om responsen på denne øvelsen er positiv. Noen deltakere nikker og setter seg til rette med penna i hånden for å skrive opp sitt bidrag til å få gjennomført de strategiene som er blitt jobbet fram på fremtidstreet.

Bidragene skal regnes som deres kontrakt i forhold til prosessen. Prosessleder takker for innsatsen og informerer om hva som skjer i etterkant av denne dagen, hva som skjer med alt materialet som har kommet som et resultat av dagen, og hvordan planutkastet skal skrives. Avsluttes med en ”begeistringsklapp”, alle klapper for sin innsats!

I etterkant

I etterkant av dagen var de fleste sliten. Likevel ga flere uttrykk for at prosessen var bra og at de var fornøyde med resultatet.

8.10. Notater i feltobservasjon Snåsa prosessen Strategisk næringsplan

Velkommen

I forkant av møte fikk prosessleder og assistent(meg) god tid til å forberede prosessen, det ble tid til å gå gjennom kjøreplan og forberede innledning.

Det er knytt annerledes forventninger til denne prosessen fra alle deltakere, fordi rollen til Snåsa kommune har vært litt uklar i utviklingen av denne planen og regionen for øvrig da de på det tidspunktet prosessen ble gjennomført ikke hadde tatt et politisk valg i forhold til hvilken region de skulle vende seg til i næringsarbeidet.

Dette ble det tatt forbehold om, og ekstra hensynstatt.

Deltakere inntar rommet og hilser på hverandre. Ikke alle deltakere får tid til å snakke sammen, de finner seg til rette etter kort tid rundt omkring i grupper.

Oppmøte er vellykket og mange fra både næringslivet og formannskap møter opp.

Mål for dagen og presentasjonsrunde

Prosessleder gjennomførte kort presentasjon med en runde i plenum der, der alle skulle si navnet sitt og hva de var lidenskapelig opptatt av, helst utenom jobbsammenheng, dette var fritt frem. I følge mine observasjoner løftet dette stemningen, da mange ga uttrykk for overraskelse ovenfor svarene som kom ut fra meddeltakere. Videre brukte deltakere disse svarene som et ”stemningskrydder” underveis i arbeidet utover dagen. Prosessleder ønsker velkommen og orienterer om dagens mål og videre arbeid.

Samspillet før prosessen virker fin, mange prater sammen over en kaffe. Stemningen løsner, Responsen på dagen mål og arbeidsmetoden er nøytral. Ingen innvendinger, eller øvrige kommentar om dette kom frem. Her kan jeg som observatør tolke stemningen som generelt positiv til dette, ut fra ansiktsuttrykk og kroppsspråk.

Faglig innlegg i regi av Distriktssenteret

Dette faglige innlegget ble gjennomført med stor interesse fra publikum. Ingen synlige avbrekk i lyttingen, alle lyttet og spiste samtidig. Spesielt en deltaker var ivrig med å stille spørsmål underveis. Han var meget interessert i informasjonen der sammenligningen med Sør-Trøndelag og Nord- Trøndelag ble presentert.

Det virket som om de fleste var forsonlig med den informasjonen analysene ga, da det ikke var så mye hvisking, kommentar eller lignende. To deltakere i den ene gruppen snakket sammen, det viser seg at de er næringslivsaktører fra det lokale hotellet, der den ene damen var fremmedspråklig, og trengte oversettelse underveis i den faglige presentasjonen.

Øvelsen med påstander

Denne øvelsen så ut til å bringe en del spenning i gruppa, deltakere stilte seg veldig forskjellig til påstandene, men hadde en sidemann å prate med som ikke var langt unna deres eget ståsted. Derfor ble det ingen destruktive diskusjoner under denne øvelsen. En av deltakere meldte seg ut av gruppa mest trolig grunnet språkproblemer, dette førte til at hun forlot lokalet underveis i prosessen.

Teamhjulet

Øvelsen med teamhjulet fungerte veldig greit. De fleste stilte seg etter den rollen de føler de vanligvis tar i hverdagen. Det er fire roller som deltakere har å velge i mellom. Dette er roller de vanligvis tar i et teamarbeid. De kunne velge mellom ideskaper, pådriver, teamarbeider, analytiker. Det så ikke ut som deltakere var i tvil om hvilken rolle de vanligvis tar, selv om flere mente de kunne ta på seg å være flere roller samtidig eller en annerledes rolle hvis gruppa var ensidig sammensatt.

Kartlegging av muligheter og overskrifter

Prosessleder starter denne øvelsen i en veldig positiv stemning rundt i gruppebordene, som henger igjen fra forrige øvelse. Hun forklarer hva øvelsen går ut på, med engasjement og innlevelse. I første omgang skal gruppene skrive opp hva regionen og kommunen har lyktes med innenfor næringsutvikling den 5. november 2020. Der synes jeg å se at teaterkunnskapene til prosessleder kommer tydelig frem. Hun ber alle deltakere å leve seg inn i en fantasi, der alle flytter seg fremover i tid, ”vi ser i krystallkula”- sier hun. Alle deltakere skriver sine bidrag, noen veldig spesifikke noen generelle. Etter denne øvelsen skal alle skrive overskrifter.

Nå er alle i 2020, det er den 5. november 2020, og alle har lest digitale aviser eller sett på lokalnyhetene fra morgenen. Store overskrifter har prydet nyhetsbilde, disse overskriftene er selvfølgelig en stor ”snakkis” og er hovedtema i samtalene den dagen. Hva har skjedd i Inn-Trøndelag som følge av felles samarbeid, lurer prosessleder på, hva er disse overskriftene sier?

Dette var en tydelig populær inngang til øvelsen, de fleste i gruppene startet summingen med det samme, overskriftene tok plass på felles veggavis ikke mange minutter etter oppstart. Noen kommenterte dette med samarbeid på tvers av kommunene og uttrykte sin skepsis i forhold til forslagene som kom frem på veggavisa. De fleste forslagene omhandlet deres egen kommune, med regional perspektiv.

Alle gruppene stiller seg i plenum og hjelper til å sortere bidragene i flere kategorier, dette ser ut til å engasjere, prosessleder leder arbeidet slik at deltakere med innvendinger til plassering av bidrag blir hørt.

Kafebord-øvelsen

Gruppene lager nå ideer til hvordan de målene som framtidsscenarioet formet i form av overskrifter skal nås. Alle skal lage minst fire lapper for hver bordduk som beskriver de fire mulighetsområdene. Gruppene lager lapper, de fleste diskuterer fruktbart og ser dette i sammenheng med tidligere øvelse. Jeg som observatør ser tydelig effekt som følge av at gruppene ruller fra bordduk til bordduk, de virker tomme når de forlater sitt bord, og lettet over å starte på nytt tema og går på med nytt mot. Bidragene får en flyt fordi borddukene allerede har noen lapper fra før som inspirerer til nye tanker og ideer. Deltakere fikk ansvar for å sortere alle lappene når de kom til den siste bordduken, og det gjorde de.

Plopping

Prioritering av områdene gikk veldig bra, deltakere gikk rundt og stemte på de områdene som var viktig å ta tak i først.

Framtidstreet

Denne øvelsen går veldig fint av seg selv, og deltakere er ivrige med å skrive opp sine forpliktelser til prosessen de har vært med å utforme. Prosessleder oppsummerer de siste to øvelsene og setter de i sammenheng, i tillegg informerer hun om videre gang i prosjektet med å lage planutkast og hvordan materialet kommer til å bli sortert og behandlet. Hun takker også for en flott innsats, og ber deltakere om å være med å reise seg og klappe slik man klapper når man har vært med på et kjempebra show, en rettelig begestringsklapp. Dette gjør hun med engasjement og innlevelse.

I etterkant

De fleste deltakere virker veldig fornøyd med dagen, mange prater en liten stund før de pakker og går, andre skynder seg videre.

8.11. Notater i feltobservasjon Inderøy prosessen Strategisk næringsplan

Velkommen

Dagen startet med god tid til rigging og planlegging i forveien. Prosessleder og assistent var på plass i god tid og fikk fikset videokanonen og materialet. Vi rakk til og med en kaffe underveis.

Deltakere kom i god tid, og prosessen kom i gang bare få minutter etter planlagt oppstart. Alle ønskes velkommen av ordfører og næringssjef og prosessleder.

Mål for dagen og presentasjonsrunde

Prosessleder informerer om opplegget for dagen, hvilken form arbeidet kommer til å ha, kort om mål og ønsket resultat for dette arbeidet. Etter det er det en runde med presentasjon slik som i de andre prosessene. Kort med navn og rolle og en lidenskap.

Deltakere sitter allerede rundt i gruppebordene, og dermed blir stemningen enda bedre enn den var før alle fikk satt seg. Det var mye latter og entusiasme rundt i rommet, når lidenskapene ble presentert.

Faglig innlegg i regi av Distriktssenteret

Her var det veldig mange deltakere som virket engasjert, denne gruppen virket aktiv. Flere av deltakere stilte spørsmål og kommenterte informasjonen de fikk presentert.

Øvelsen med påstander

Denne gangen oppdaget jeg at deltakere diskuterte innholdet i påstandene, noen hadde en annerledes definisjon av begrepene, prosessleder tok tak i dette, for å komme til en felles enighet om hva påstander betyr og for å gi en forklaring på hva hun mener med disse.

Teamhjulet

Deltakere deler seg opp, prosessleder forklarer nærmere når noen av deltakere ikke helt forstår oppgaven, og tilføyer at det går an å ha flere roller, men at man gjerne tar en bestemt rolle oftere. En kan også være mer komfortabel med en spesifikk rolle. Alle deltakere plasserer seg, en gruppe blir veldig liten, derfor prøver prosessleder å fordele disse så godt hun kan. Det blir litt uklart om alle forstår hvordan de skal sette seg i grupper etterpå, og det er tydelig blitt misforståelser, dvs. at øvelsen ikke fungerte helt etter planen. Når gruppene har satt seg ble antallet veldig forskjellig, derfor måtte prosessleder flytte noen slik at gruppene ble jevne i antall. Det kan være at dette vil påvirke videre arbeid. Men ettersom det ikke ble tid til å gjenta øvelsen i forhold til tidsskjema, kjørte prosessleder i gang neste øvelse.

Kartlegging av muligheter og overskrifter

Denne gangen bestilte prosessleder spesielt fokus på at denne øvelsen skulle ha en mulighetsorientert tilnærming – igjen blir deltakere bedt om å tenke at ”nå er vi i 2020- hvordan ser det ut-hva har skjedd i forhold til Næringsutviklingen i Inn-Trøndelag?”. Hvilke muligheter finnes det ved et samarbeid med de andre kommunene, som en region? Deltakere var meget ivrige i diskusjonene, det virket som om deltakere i gruppene støttet opp om hverandres forslag og det ble en meget fruktbar øvelse med mange forslag og overskrifter. Noen laget ikke overskrifter selv, men var med i praten når andre i gruppene foreslo overskrifter. Det virker som om deltakere tar for seg områder som er de nærmest i deres egen hverdag. Prosessleder og jeg sorterte underveis. Alle kom fram i plenum og flyttet på lapper hvis de ikke passet inn i kategoriene. Dette fungerte fint.

Kafebord-øvelsen

Prosessleder samler alle sammen etter pausen, i pausen virker mange veldig oppspilt over ”det som har skjedd i 2020”. Både politikere og næringsliv virker tette på hverandre og mange prater sammen og flytter på seg og prater med andre. Prosessleder forklarer øvelsen til gruppene, og gruppene går rett på arbeidet. Det jobbes intensivt, mange prater sammen og skriver lapper. Veldig få skriver individuelt, de fleste skriver underveis i samhandling med andre i gruppa. Etter et par runder forsvinner et par deltakere fra gruppene slik at to av gruppene mister en deltaker hver, nå er det bare to og to på to grupper, og diskusjonen starter på tvers av bordene. Den ene gruppa på to deltakere starter samtale med den andre gruppen ved siden på like mange deltakere. De snakker samtidig om to tema, ”arbeidsplasser og rekruttering” og ”mangfoldig arbeidsliv”. Det er de to temaene borddukene har på deres bord. Mot slutten av prosessen gikk prosessleder rundt for å sikre fremdrift i oppgaven. Deltakere flyttet bord for siste gang og kategoriserte lappene.

Plopping

Alle deltakere stemte frem sin favoritt kategori, prosessleder avslutter øvelsen med å oppsummere vinner områdene. Altså de områdene som skal tas tak i først, som deltakere har stemt frem.

Framtidstreet – de personlige bidragene

Nå ber prosessleder all om å skrive ned et bidrag som de forplikter seg til som følge av å ha deltatt på denne prosessen, det som de personlig skal bidra med som skal gjøre framtidsscenario og strategier til virkelighet.

Noen deltakere kommenterer denne øvelsen som en flott øvelse som gir en verdi til kommende dokument, ettersom det også står oppført der. En påminnelse om egen forpliktelse til å følge opp det som man selv har vært med å formet.

I etterkant

Prosessleder oppsummerer dagen og referer til målene. Hun informerer om videre gang i prosjektet og ber alle om å klappe høyt for sin innsats. Deltakere virket meget fornøyde med dagen, spesielt næringssjef i kommunen og ordfører virker spente for den planen som kommer som det endelige resultat av de kommunale prosessene.

8.12. Notater Steinkjer prosessen Strategisk næringsplan

Denne observasjonen har jeg ikke foretatt selv, prosessleder og en av deltakere i prosessen har gitt meg en oppsummering av deres observasjoner, etter mitt observasjonsskjema. Derfor kan ikke denne regnes som en fullstendig observasjon, men brukes som supplement i mitt arbeid.

Dette er en oppsummering av notater gjort i forbindelse med prosessen:

Velkommen

- Prosessen kom i gang et kvarter forsinket, men ingen uro eller opplevelse av misnøye ble sett
- Det var god planlegging og rigging i forkant, slik at prosessleder fremsto som trygg
- Forventningene til prosessen ble ikke avklart, men deltakere ga ingen uttrykk for bekymring eller uro
- En rullestolbruker var med på prosessen, i og med at bevegelse var en del av prosessen, ble det tatt hensyn til og tilrettelagt for denne deltakeren

Øvelsen med påstander

- En del av deltakere har vært med på slike kreative prosesser før, slik at det var flere som hadde god kjennskap til slik arbeidsmetode
- Øvelsen om påstander virket bra, det var mye latter og god stemning, deltakere virket rause i forhold til regionsperspektivet og de andre kommunene, perspektivet på samarbeid var altså ingen konfliktfylt tema

Teamhjulet

- Teamhjulet ble skjevt, det var tre deltakere på en av kategoriene, derfor ble ikke gruppesammensetningen gjort med utgangspunkt i at vi plukket en fra hvert av hjørnene. Dette var ikke et problem da gruppene fungerte godt da rulleringen i kafebordene startet.

Kartlegging av muligheter

- Det var god prat etter 3-5 min, god flyt i arbeidet, ingen spørsmål rundt arbeidsformen
- Det var bra med plass å bevege seg på og god kapasitet på tiden
- Alle var engasjert i sorteringen av lappene
- Mange overskrifter og stort engasjement rundt dette arbeidet

Kafe-bord øvelsen

- Denne øvelsen foregikk i atskilte rom, og det var veldig praktisk
- Alle ideene ble hensynstatt og deltakere virket til å ha respekt for hverandre
- Alle var med på å stemme frem kategori som skulle prioriteres

Plopping – prioritering

Alle deltakere stemte frem den kategorien de mente var viktigst å ta tak i først, prosessleder avslutter øvelsen med å oppsummere.

Fremtidstreet – de personlige bidragene

Prosessleder ba alle deltagerne om å skrive ned et bidrag som den enkelte forplikter seg til å bidra med som skal gjøre framtidsscenario og strategier til virkelighet.

Flere kommenterer denne øvelsen som en god øvelse som gir en forpliktelse i forhold til den kommende planen.

I etterkant

Energien ble ikke brukt opp, mange satt igjen og pratet etter prosessen, god stemning i etterkant

8.13. Observasjonsmal til feltobservasjoner

Strategisk næringsplansarbeid gjennom kreative prosesser

Her kommer forslag til observasjon mal for feltobservasjoner under arbeidet med strategiske næringsplaner i Inn-Trøndelag.

Velkommen		
Mål for dagen		
Presentasjonsrunde		
Faglig innlegg		
Øvelse med påstander		
Kartlegging av muligheter og overskrifter		
Teamhjulet		
Kafebord øvelse		

Plopping		
Fremtidstreet		
I etterkant		
I pausen		
Diverse		

8.14. Kjøreplan møte i Snåsa tirsdag 5. november kl. 12 – 15.30 Strategisk næringsplan Inn-Trøndelag

Generelt utstyr:

Ordnes av arrangør på stedet:

- Videokanon og skjerm
- Stoler og bord til alle deltagerne, satt opp som gruppebord (se tegning i slutten av dokumentet for ønsket oppsett i rommet)
- Servering

Ordnes av prosesslederne:

- Tusjer – tynne (kjøpes) og tykke (er i koffert)
- Post- it lapper – store, avlange (kjøpes) og små firkantede (i koffert?)
- Overskrift – Framtidsscenario Inn-Trøndelagsregionen 2020
- Rull med gråpapir til veggen der framtidsscenario skal settes opp
- Bordduker til strategioppgaven
- Plakater med “enig” og “uenig”
- Lange lapper til overskrifter (i koffert)
- Tape-dispensere (i koffert?)
- Lim stifter (i koffert)

Kl. 11.45 *Lunsj, kaffe/te og mingling før vi starter*

Kl. 12.00 **Velkommen** - ved næringssjefen og ordfører - gi ordet til Astrid

Kl. 12.05 **Mål for dagen** – ved prosesslederne

Kl. 12.10 **Presentasjonsrunde** - bli kjent: alle sier navnet sitt, funksjon (politiker eller næringslivsaktør), og er lidenskapelig opptatt av

Kl. 12.15 **Fortsetter med lunsj m/faglig innlegg** om muligheter og konkurransefortrinn i den enkelte kommune og Inn-region ved Distriktsentret

Trøndelag som Foredraget avsluttes med øvelse med påstander - der deltagerne plasserer seg på en linje i forhold til om de er ENIG eller UENIG i påstanden.

Utstyr:

- plakater med “enig” og “uenig”
- videokanon og skjerm

Kl.12.45 **Kartlegging av muligheter - Framtidsscenario Inn-Trøndelag 2020**

1. Individuelle lapper - nå er vi i 2020, hva er det vi har lykkes med innenfor næringsutvikling i Inntrøndelag? (15 min)

2. Prosesslederne lager forslag til kategorier underveis

3. Alle kommer fram til kategoriene, vi leser alle lappene, får mulighet til å flytte på lapper slik at de står inne for kategoriene (15 min.)

4. Grupper: lage overskrifter, hvilke overskrifter er det i media denne dagen i 2020? Alle gruppene lager overskrifter til alle kategoriene (30 min.)

Utstyr:

- Tusjer – tynne og tykke (er i koffert)
- Post- it lapper – store, avlange
- Overskrift – Framtidsscenario Inn-Trøndelagsregionen 2020 (ferdig trykket)
- Rull med gråpapir til veggen der framtidsscenario skal settes opp

Kl.13.45 **PAUSE** - vi rigger til kaféprosess

Kl.14.00 **Strategier for å nå Framtidsscenario Inn-Trøndelag 2020**

Gruppene går rundt og spiller inn ideer på strategier for å nå målene innenfor vinnerområdene - se på framtidsscenarioet som henger på veggen, kategoriene og overskriftene som ble laget. Med utgangspunkt i dette, bruker gruppene 15 minutter på hvert bord. Skriver lapper/ideer og legger på bordduken. Minst fire lapper fra hver gruppe per oppgave.

Bord 1 arbeidsplasser og rekruttering (hvilke strategier velger vi for å sikre god rekruttering av arbeidskraft, samarbeid om offentlige tjenester og arbeidsplass- og talentutvikling?)

Bord 2 et mer mangfoldig arbeidsliv (hvilke strategier velger vi for å sikre et mangfoldig næringsliv, samarbeid på tvers og sterkere næringsutviklingsmiljø?)

Bord 3 infrastruktur og næringsareal (hvilke strategier velger vi for å sikre god infrastruktur og nok, egnet næringsareal?)

Bord 4 Redusert næringsmessig sårbarhet (hvilke strategier velger vi for å redusere næringsmessig sårbarhet?)

Utstyr:

- Bordduker med oppgaven og temaområdet beskrevet
- Post-it lapper, små firkantede
- Tynne tusjer

Kl. 15.00 **Oppsummering- veien videre**

- Hva er den ene og viktigste strategien som DU skal bidra med for at framtidsscenarioet skal bli en realitet?

- alle får EN lapp (et blad) - som de skriver på og fester på Framtidstreet
- prosesslederne forteller om hvordan arbeidet tas videre
- takk for i dag ved Nærings sjef og ordfører.

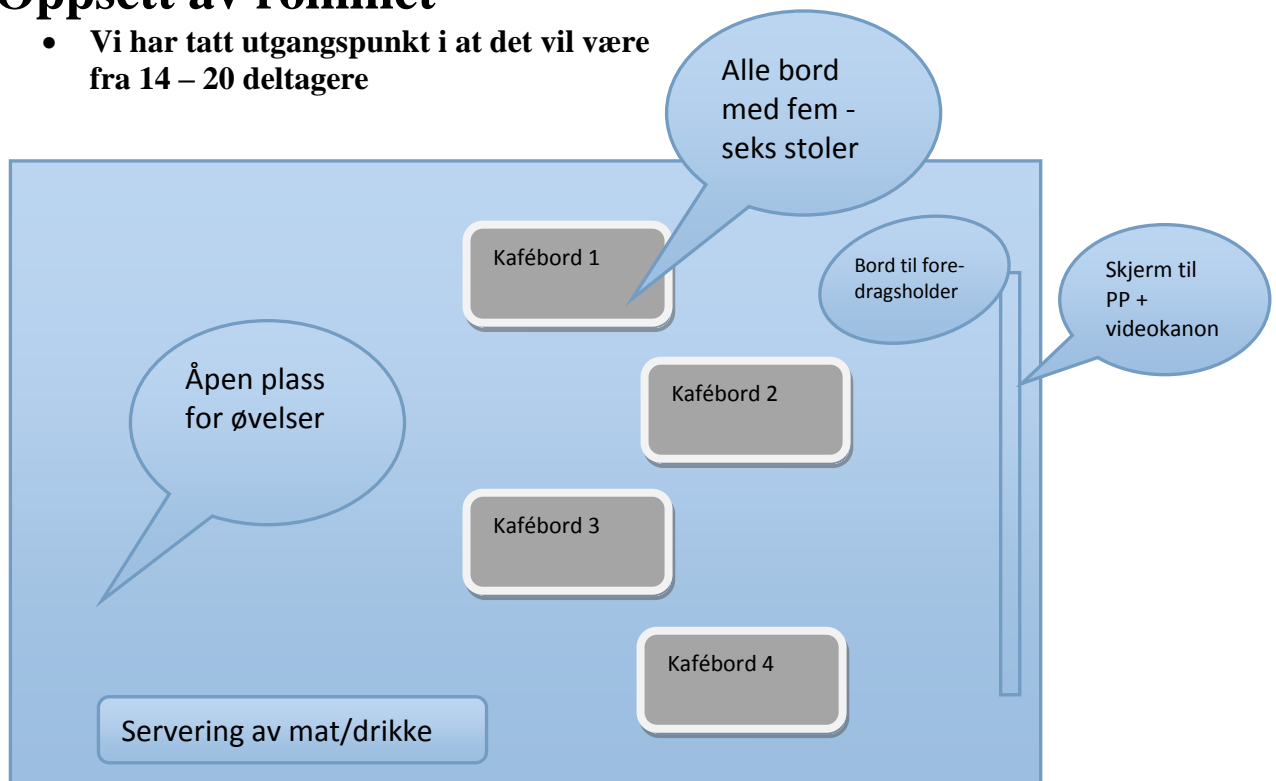
Utstyr:

- Et Framtidstreet i bordduk størrelse
- Lapper til treet (grønne) (i koffert?)

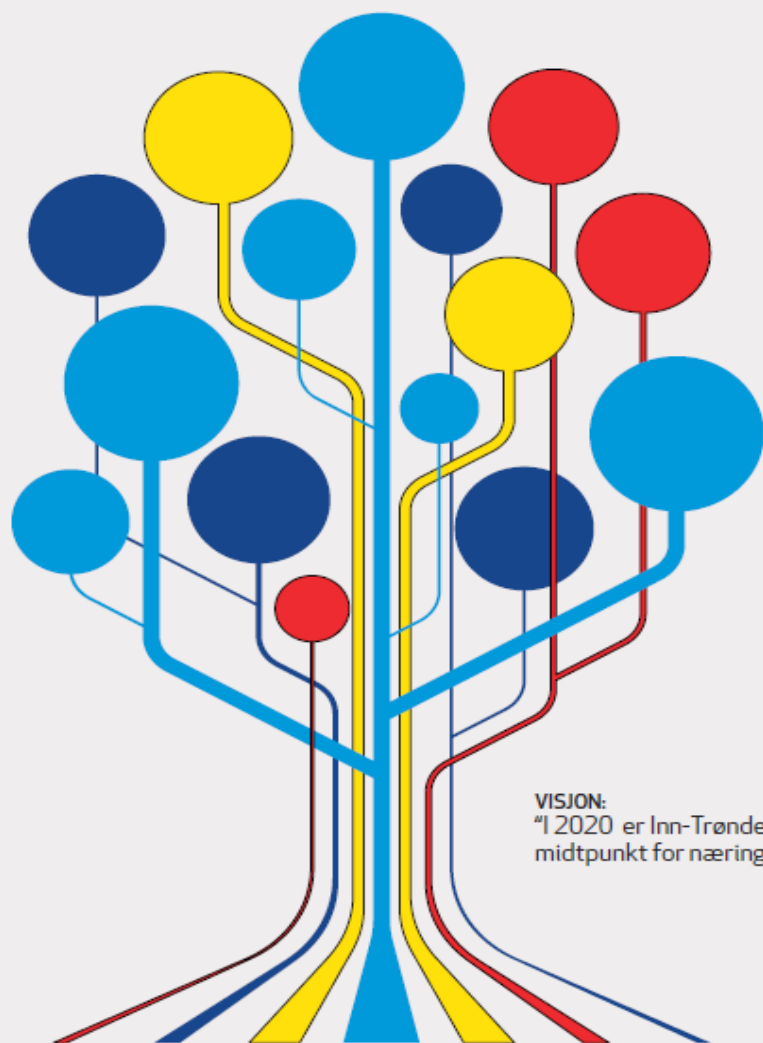
kl. 15.30 **SLUTT**

Oppsett av rommet

- Vi har tatt utgangspunkt i at det vil være fra 14 – 20 deltagere



8.15. Strategisk næringsplan for Inn – Trøndelagsregionen 2014-2020



VISION:
"I 2020 er Inn-Trøndelag et gyldent
midtpunkt for næringsutvikling".

Høringsutkast

STRATEGISK NÆRINGSPLAN INN-TRØNDELAGSREGIONEN 2014-2020



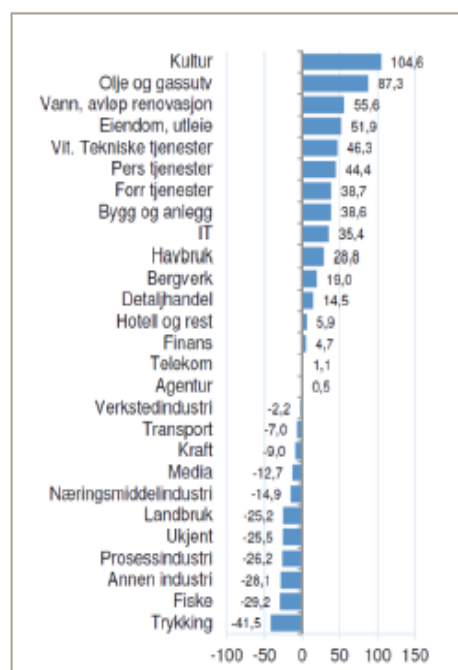
FORORD

Strategisk næringsplan for Inn-Trøndelag er regionens og kommunene sitt verktøy for å sikre helhetlig arbeid i forhold til næringsutvikling i regionen. Gjennom planperioden 2014 - 2020 skal regionen og kommunene ta tak i mulighetene som et regional samarbeid gir for å møte utfordringer innen næringsutvikling. Inn-Trøndelag er her et politisk vedtatt samarbeid mellom kommunene Inderøy, Steinkjer, Verran og Snåsa. Dette er en region som ved inngangen av planperioden har en befolkning på ca. 33 000 innbyggere og et variert næringsliv (se faktaboks 1 og 2).


Figur 1



Figur 2



Figur 1 viser fordeling av virksomheter i Inn-Trøndelag på utvalgte bransjer 2014, dvs. for kommunene Verran, Snåsa, Steinkjer og Inderøy samlet sett. Vi kan sammenligne denne fordelingen med Figur 6 som viser veksten i antall arbeidsplasser for ulike bransjer i Norge fra 2000 til 2011. Her ligger både den store utfordringen, men også muligheten for Inn-Trøndelag som en bor- og arbeidsmarkedsregion.



Planen beskriver strategier og tiltak for hvordan vi skal skape et mer robust næringsliv; Et næringsliv som ruster seg for framtida. Planen beskriver hvordan Inn-Trøndelagsregionen skal arbeide for å fremstå som en enhetlig, attraktiv og dynamisk region med felles budskap (se kapittel 2). Planen er utarbeidet i en bred medvirkningsprosess der næringslivet, ordførere og formannskapene, næringsforeningene, rådmennene og næringsmedarbeiderne i de fire kommunene har arbeidet fram framtidsscenario, strategier og tiltak for å nå disse (se metode kapittel 3). Planen som nå foreligger ansvarliggjør kommuneorganisasjonen som samfunnsutvikler og tjenesteleverandør, den ansvarliggjør veiledningsapparatet som tjenesteyter for næringslivet, næringslivet blir ansvarliggjort som aktør og medspiller i dette arbeidet, næringsforeningene ansvarlig gjøres som støttespiller for næringslivet og politikerne får ansvaret som tilrettelegger og vedtaksmyndighet.

Planen vektlegger samarbeid som en vesentlig innsatsfaktor i utvikling av Inn-Trøndelag som region, og prioriterte strategier og tiltak vektlegger å styrke partenes evne og vilje til samarbeid. Prosessen med å utvikle en strategisk næringsplan for hele Inn-Trøndelag har derfor metodisk jobbet med å legge til rette for samarbeid og å hente ut kompetanse, kunnskap, erfaringer og nettverket til den enkelte deltager i arbeidet. Totalt har disse aktørene lagt inn 691 timer i arbeidet.

Planen har videre vektlagt å kartlegge mulighetene et regionalt strategisk nærings samarbeid gir, uten å være naiv i forhold til de faktiske utfordringene som kommunene og regionen har. Målet er at vi i løpet av planperioden klarer å skape en motkraft til den tyngdekraften som sentralisering og de store byregionene utgjør. Den faglige begrunnelsen og faktagrunnlaget for planens struktur, strategier og tiltak beskrives i kapittel 1.

Planens viktigste grep er at regionen tar en tydelig posisjon – en posisjon som er utarbeidet av, og forankret hos formannskap, næringsliv og næringsmedarbeiderne i Snåsa, Verran, Steinkjer og Inderøy. Den valgte posisjonen er at Inn-Trøndelag innen 2020 skal være en næringsvennlig region i Norge – at vi blir det gyldne midtpunkt for næringsutvikling. Det betyr at næringsliv skal oppleve at det er annerledes og mer positivt å ta kontakt med denne regionen og disse fire kommunene sammenlignet med tilsvarende regioner, fordi servicen og oppfølgingen er slik at næringslivet holder farten og lykkes i sitt arbeid. I tillegg til selve arbeidet med å utarbeide regional strategisk næringsplan, er denne posisjonen sterkt forankret i alle kommunene sine samfunnsplaner (se mer om dette i kapittel 1). Når vi lykkes med å være en næringsvennlig region med kommuneorganisasjoner og veiledningsapparat som sørger for effektiv og skreddersydd oppfølging i kommunens tjenesteyting og veiledningsapparat, er målet et næringsliv med en framoverlent holdning som tør å ta sjanser og være framtidsrettet i sitt arbeid. Da blir effekten vekst i regionen.

Prosjektledelsen og arbeidsgruppen takker for tilliten og det store engasjementet som formannskap, næringsliv, næringsforening og administrasjonen i de fire kommunene har framvist. Strategisk næringsplan skal mobilisere entusiasme og handling, derfor bygger planen på en felles forståelse for de utfordringene kommunene og regionen har, men først og fremst på mulige løsninger knyttet til strategi og tiltak.

Kunnskapsgrunnet for planen har Distriktssenteret (se fakta og figur 4 til 15) bidratt med. For å måle effekten av denne strategiplanen, foreslår arbeidsgruppen at vi ved inngangen av planperioden gjennomfører en kartlegging som eksempelvis Oxford Research sin «best cases» studie (se fakta) som måler i hvilken grad den enkelte kommune er næringsvennlig, og at vi ved utgangen av planperioden måler både kommunal og regional næringsvennlighet. Når det overordnede målet for det strategiske næringsarbeidet er å være den anerkjente mest næringsvennlige regionen for vårt offensive næringsliv – så må vi måles på om vi med troverdighet har tatt denne posisjonen ved utgangen av 2020.

Arbeidsgruppen overleverer med dette arbeidet og strategiplanen til videre behandling med høringsprosesser og politisk behandling i kommunene. Målet er at det skal fattes likegyldende vedtak i kommunestyrene i Verran, Inderøy, Snåsa og Steinkjer.

Lykke til!

Lars Daling
NÆRINGSSJEF
INDERØY

Trygve Wannebo
NÆRINGSSJEF
VERRAN

Bodil Vekset
DAGLIG LEDER
STEINKJER NÆRINGSSKAP

Hallvard Sandnes
NÆRINGSSJEF
SNÅSA

Gunn Tangstad
SENIORRÅDGIVER
STEINKJER NÆRINGSSKAP

Astrid Skogseth Fuglesang
SENIORRÅDGIVER / PROSJEKTLEDER
STEINKJER NÆRINGSSKAP

Anastasiya Doroshyna
PROSESSASSISTENT/PRAKSISSTUDENT
FRA HINT



Bilde fra strategisamling på Verran



Bilde fra strategisamling på Snåsa

Høringsutkast

STRATEGISK NÆRINGSSPLAN INN-TRØNDELAGSREGIONEN 2014-2020



5

KAPITEL 2

STRATEGISK NÆRINGSPLAN FOR INN-TRØNDELAG 2014 – 2020

Visjon for næringsutvikling for Inn-Trøndelag 2020

«I 2020 er Inn-Trøndelag et gyldent midtpunkt for næringsutvikling»

Framtidsscenario

I 2020 er Inderøy, Snåsa, Steinkjer og Verran gjennom sin regionale næringsstrategi blitt den mest næringsvennlige regionen i Norge – «et gyldent midtpunkt for næringsutvikling». Det betyr å jobbe samordnet, systematisk og målrettet med å innrette kommunenes egen tjenesteproduksjon best mulig i forhold til næringslivets behov. Da vil Inn-Trøndelag sin konkurranseposisjon forsterkes.

I 2020 har Inn-Trøndelag gjennom denne felles strategien lagt til rette for en nyskapende og mangfoldig bo- og arbeidsmarkedsregion med et robust næringsliv og nasjonal attraktivitet. Regionen er tiltrekkende for ungdom og rett kompetanse, og kjent for sin initiativrike kultur. I 2020 er Inn-Trøndelag en bærekraftig region med framtidsrettet og kunnskapsdrevet næringsutvikling.

I 2020 er Inn-Trøndelag er et utstillingsvindu for norsk landbruk og reiseliv, og nasjonalt anerkjent for sin satsing på næringsutvikling innen opplevelser, samisk kultur, kunst- kultur- og kreative virksomheter.

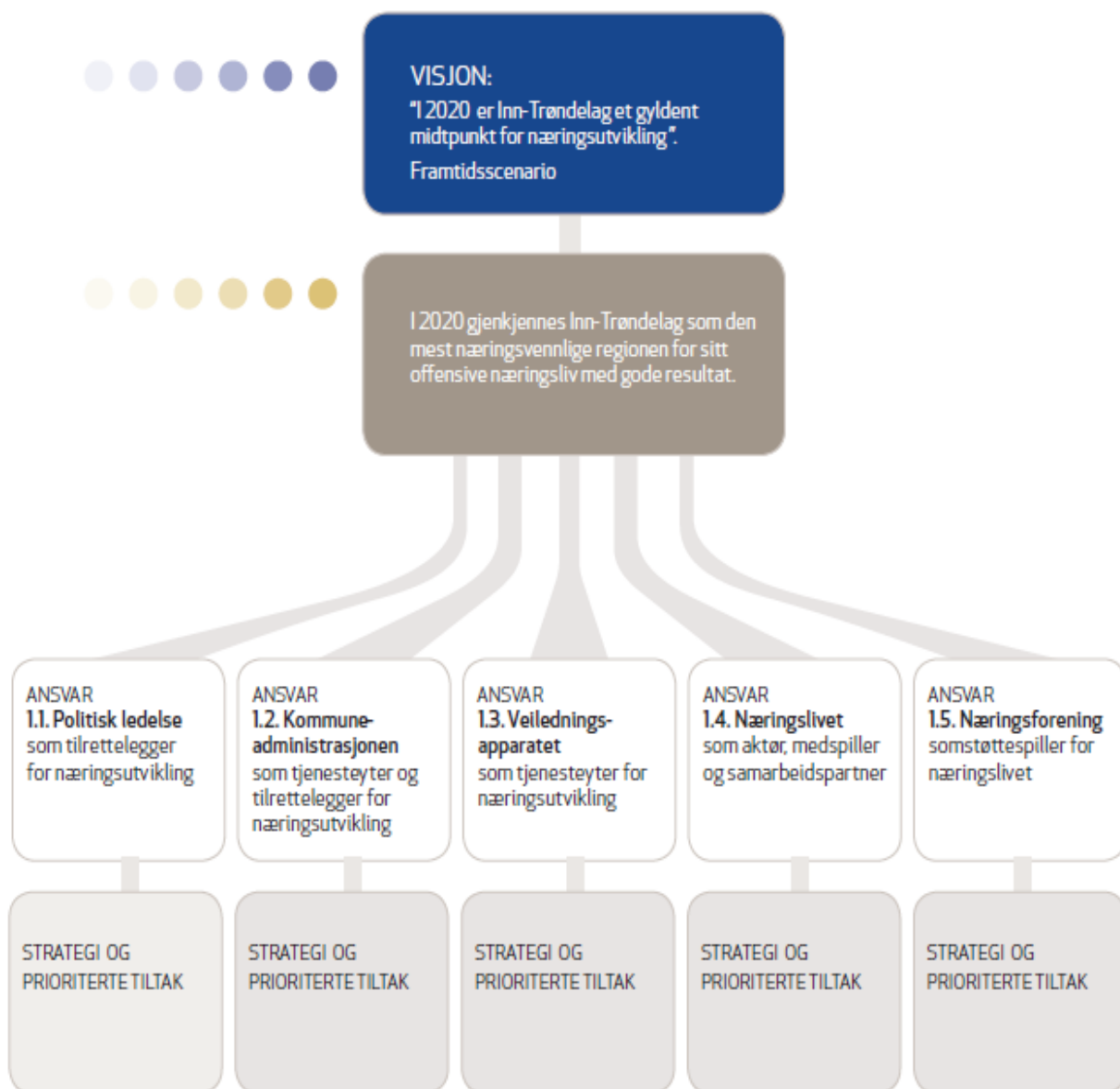
MÅL «I 2020 gjenkjennes Inn-Trøndelag som den mest næringsvennlige regionen for sitt offensive næringsliv med gode resultat».

Dette målet reflekterer arbeidet som ble gjort i alle kommunemøtene og beskriver den posisjonen som det gjennomgående ble pekt på at det var ønskelig at vi skulle våge å ta for Inn-Trøndelag. Begrepet «mest næringsvennlig» er definert gjennom Oxford Research (se egen faktaboks) og referer til «sitt næringsliv», det vil si vårt eget næringsliv, det som vi har i denne regionen eller som det er aktuelt å rekruttere hit



Anastasiya Doroshyna, praksisstudent fra HiNT, deltok som prosess assistent på alle kommunemøtene.

STRUKTUR PÅ STRATEGISK NÆRINGSPLAN FOR INN-TRØNDELAG



Strategier som går på tvers av alle ansvarsområder

- Felles strategi for næringsutvikling med felles mål og ansvar vedtas og gjennomføres i alle kommuner
- Felles image etableres. Vi blir bevisst betydningen av et godt image som attraksjonskraft for Inn-Trøndelag og markedsføre regionen aktivt som «et gyldent midtpunkt» for næringslivet
- Næringsutvikling og samfunnsutvikling sees i sammenheng
- Å ta ungdom på alvor og se dem som en ressurs
- Å fremme samisk kultur og næring vi har i regionen



Bilde fra strategisamling på Inderøy.



Bilde fra strategisamling på Inderøy.

«I 2020 er Inn-Trøndelag et utstillingsvindu for norsk landbruk og reisely, og nasjonalt anerkjent for sin satsing på næringsutvikling innen opplevelser, samisk kultur, kunst- kultur- og kreative virksomheter.»

STRATEGISK NÆRINGSPLAN

1.1 POLITISK LEDELSE SOM TILRETTELEGGER FOR NÆRINGSUTVIKLING

Strategi for politisk ledelse

Politisk ledelse defineres her som de med reell politisk makt til å påvirke, ta beslutninger og forvalte ressurser til gjennomføring av tiltak i kommunen og regionen.

Politisk ledelse skal holde seg oppdatert, være døråpner for næringslivet og kjenne næringslivet i egen kommune og Inn-Trøndelag. Og derigjennom sørge for at kommunenes tjenesteyting og veiledningsapparatet organiseres på en slik måte at næringslivet opplever at det er annerledes og mer positivt å ta kontakt med Inn-Trøndelag sammenlignet med tilsvarende regioner. Næringslivet skal oppfatte Inn-Trøndelag som et gyldent midtpunkt fordi servicen og oppfølgingen er slik at næringslivet holder farten og lykkes i sitt arbeid – vi er rett og slett næringsvennlig! Strategien skal sikre at i Inn-Trøndelag blir en nyskapende, samfunnsbevisst, robust og mangfoldig bo- og arbeidsmarkedsregion med nasjonal attraktivitet gjennom å sette felles mål og strategier. Politisk ledelse skal være bevisst betydningen av et godt image som attraksjonskraft for Inn-Trøndelag, og aktivt markedsføre regionen som «et gyldent midtpunkt» for næringslivet. Næringslivet skal møtes med skreddersydde og effektive løsninger, humor, glede og energi.

Prioriterte tiltak for politisk ledelse 2014 - 2017

- Sørge for at veiledningsapparatet organiseres i et felles næringssselskap/en regional næringsavdeling («Inn-Trøndelag Næringssselskap») med lokale avdelinger for å sikre god oppfølging og veiledning av næringslivet og gründere.
- Etablere en felles aksjonsgruppe for strategisk og målretta politisk håndtering opp mot nasjonale aktører/myndigheter for å sikre å bli prioritert, og derigjennom sørge for god infrastruktur i regionen; fiberbredbånd, videreføring av Trønderbanen til Grong for kobling av tettere kobling av Inn-Trøndelag og Namdalen, «Trondheim – Steinkjer på en time», havn, buss.
- Bolyst: Igangsette tiltak som sikrer hensiktsmessige boliger, gode barnehager og skoler, engasjement og frivillighet (og heie fram at mange lager barn).

Prioriterte tiltak for politisk ledelse 2017 - 2020

- Etablere en landbruksklynge som sikrer et kompetanseløft, rekruttering til landbruket og forskning i landbruket og være pådriver for at det utvikles arbeidsplasser innen grønn næring
- Beslutte og iverksette at det bygges ut bredbånd til alle grender i regionen
- Sørge for en felles strategi i regionen der det er enighet om felles mål, ansvarsdeling, framdrift og ressursbruk
- Utrede mulighetene som ligger i et mer formalisert samarbeid i regionen, eksempelvis som storkommunen Inn-Trøndelag
- Jobbe for å sikre offentlige arbeidsplasser i regionen
- Legge til rett for at NærUng som metode kan integreres i førstelinjetjenesten i regionen for å sikre en gründerkultur blant ungdom
- Sørge for et regionalt løft for å sikre god integrering av arbeidsinnvandrere og asylsøkere i regionen og sikre at vi får mulighet til å lære av hverandre
- Initiere at offentlig- og private helseaktører samles i helsehus
- Jobbe for en forutsigbar landbruks- og næringspolitikk
- Være pådriver for tiltak/prosjekt som gjør det attraktivt å være lærer i Inn-Trøndelag og som øker motivasjonen til elever/studenter og høyner de faglige resultat i Inn-Trøndelag slik at disse blir er bedre enn landsgjennomsnittet

1.2 KOMMUNEADMINISTRASJONEN SOM TJENESTEYTER OG TILRETTELEGER FOR NÆRINGSUTVIKLING

Strategi for kommuneadministrasjonen

Kommuneadministrasjonen defineres her som de enhetene innen kommunen som organisasjon som leverer tjenester til næringslivet, eksempelvis teknisk etat og landbruksetaten. Kommuneadministrasjonen skal organisere og sette i system kommunenes tjenesteyting og veiledningsapparatet på en slik måte at næringslivet opplever at det er annerledes og mer positivt å ta kontakt med Inn-Trøndelag sammenlignet med tilsvarende regioner. Næringslivet skal oppfatte Inn-Trøndelag som det gyldne midtpunkt fordi servicen og oppfølgingen er slik at næringslivet holder farten og lykkes i sitt arbeid – vi er rett og slett næringsvennlig! Strategien skal sikre at i Inn-Trøndelag er en nyskapende, samfunnsbevisst, robust og mangfoldig bo- og arbeidsmarkedsregion med nasjonal attraktivitet gjennom å sette felles mål og strategier. Kommuneadministrasjonen skal være bevisst betydningen av et godt image som attraksjonskraft for Inn-Trøndelag, og aktivt markedsføre regionen som «et gyldent midtpunkt» for næringslivet. Næringslivet skal møtes med skreddersydde og effektive løsninger, humor, glede og energi.

Prioriterte tiltak for kommuneadministrasjonen 2014 - 2017

- Kommunene skal organisere og systematisere sin tjenesteyting rettet mot næringslivet på en slik måte at næringslivet opplever kommunene og regionen som næringsvennlig
- Opparbeide en offensiv arealpolitikk, arealdisponering, sikre infrastruktur, fornying av veier, kaier, bredbånd, tog/buss og boligbygging. Lytte til lokale behov, sikre småindustri og avansert kompetanseindustri, fordele oppgaver for oppfølging og intensivering av et helhetlig arbeid for Inn-Trøndelagsregionen og næringsarealene Tjuin - Asphaugen - Lensmyra
- Gjøre kommunene sine virksomheter til «lab» for næringslivet og næringsutvikling, OFU-kontrakter mv.

Prioriterte tiltak for kommuneadministrasjonen 2017 - 2020

- Koble HiNT, TFOU, SINTEF og NTNU – innholdet i det er viktig, men ansvaret for å gjennomføre dette legges til Næringscampus Nord-Trøndelag.
- Støtte opp under Jobb i Nord-Trøndelag i forhold til en felles kampanje/satsing som selger Inn-Trøndelag overfor mennesker som er opptatt av kvalitetene Inn-Trøndelag som bo- og arbeidsmarkedsregion kan by på
- Etablere Inn-Trøndelag Næringssselskap og knytte dette opp mot Næringscampus Nord-Trøndelag
- Utvikle et felles image og en felles markedsføringsstrategi for «Inn-Trøndelag – et gyldent midtpunkt» - samordne og tilrettelegge for enhetlig profilering av regionen gjennom ulike medier og portaler
- I samarbeid med næringsforeningene gjennomføres kartlegging og undersøkelser i forhold til hvordan næringslivet opplever tjenesteytingen og næringsvennligheten i prosjektperioden (jmfør Oxford Research sin studie av «best case» i kommunalt næringsarbeid

1.3 VEILEDNINGSAPPARATET SOM TJENESTEYTER FOR NÆRINGSUTVIKLING

Strategi for veiledningsapparatet

Veiledningsapparatet er her definert som næringsmedarbeiderne som har et spesielt ansvar for å følge opp veiledning av bedrifter og gründere i de fire kommunene.

Veiledningsapparatet skal møte næringslivet på en slik måte at de opplever Inn-Trøndelag som en annerledes og mer positivt region å ta kontakt med sammenlignet med tilsvarende regioner. Næringslivet skal oppfatte Inn-Trøndelag som det gyldne midtpunkt for næringsutvikling fordi servicen og oppfølgingen er slik at næringslivet holder farten og lykkes i sitt arbeid – vi er rett og slett næringsvennlig! Strategien skal sikre at i Inn-Trøndelag har et næringsliv som er samfunnsbevisst, nyskapende, robust og mangfoldig. Strategien har som mål å sikre en bo- og arbeidsmarkedsregion med nasjonal attraktivitet gjennom å samordne veiledningsapparat i regionen og sette felles mål og strategier. Veiledningsapparatet skal være bevisst betydningen av et godt image som attraksjonskraft for Inn-Trøndelag, og aktivt markedsføre regionen som «et gyldent midtpunkt» for næringslivet. Næringslivet skal møtes med skreddersydde og effektive løsninger, humor, glede og energi.

Proriterte tiltak for veiledningsapparatet 2014 - 2017

- Sikre lav terskel for etablerte bedrifter og gründere, og effektiv og skreddersydd oppfølging og veiledning
- Etablere regionale bransjenettverk og møteplasser på tvers av bransjer
- Sørge for et innovativt samvirke mellom næringsliv, offentlig sektor og kunnskapsmiljøene, med klar rollefordeling mellom ulike organisasjoner og forvaltningsnivå

Proriterte tiltak for veiledningsapparatet 2017 - 2020

- Kartlegge kompetanse innen veiledningsapparatet og gjøre dette tilgjengelig for næringslivet i hele regionen
- Sørge for at NærUng, Ungt entreprenørskap (UE) og generelt arbeid som gjøres mot barn/ungdom blir en ressurs for lærere og veiledere i ungdomsskole/vgs. Dette for å sikre god oppfølging av talent og forretningsideer gjennom et tett samarbeid med næringslivet
- Bidra med å koble næringsliv og talent opp mot Jobb i Nord-Trøndelag og Intro Trainee for kvalitetssikring av rekruttering – sørge for at de kartlegger framtidig og ønsket arbeidskraft i regionen
- Drive oppsøkende aktivitet - ut i bedriftene, heie fram en inspirasjonsholdning og tilby felles tjenester på bl.a. innkjøp (konkretisere felles tjenester, myke/harde)
- Kartlegging av de kreative næringene sine behov for veiledning og oppfølging i veiledningsapparatet og legge til rette for nettverk innen sektoren
- Heie fram en innovasjonsholdning blant næringsaktørene
- Støtte opp under Jobb i Nord-Trøndelag i forhold til en felles kampanje/satsing som selger Inn-Trøndelag overfor mennesker som er opptatt av kvalitetene Inn-Trøndelag som bo- og arbeidsmarkedsregion kan by på
- Etablere lokale kontorfellesskap for småbedrifter
- Sørge for at næringslivet i Inn-Trøndelag er bevisst sine styrker og driver en bevisst kommunikasjon rundt denne styrken for å øke regionens attraktivitet
- Etablere en kreativ «fabrikk» for å styrke kultur- og kreative næringer sine muligheter for inkubatorplass og sikre oppfølging/presis veiledning i hele regionen

1.4 NÆRINGSLIVET SOM SAMARBEIDSPARTNER OG MEDSPILLER

Strategi for næringslivet

Næringslivet defineres her som den enkelte bedrift (i privat eller offentlig sektor) som driver med virksomhet i ervervs øyemed.

Strategien for næringslivet er å være tøffe og rettferdige samarbeidspartnere og medspillere for bedrifter og gründere i Inn-Trøndelag. Næringslivet skal ha som strategi å være framoverlent, tørre å ta sjanser, se de unge talentene og være framtidsrettet i sitt arbeid. Næringslivet skal ta en samfunnsrolle og utfordre seg selv og andre næringslivsaktører til å være nyskapende og dyrke innovasjonstanken. Næringslivet skal forvente at Inn-Trøndelag er en næringsvennlig region. Næringslivet skal være bevisst betydningen av et godt image som attraksjonskraft for Inn-Trøndelag, og aktivt markedsføre regionen som «et gyldent midtpunkt» for næringslivet.

Prioriterte tiltak for næringslivet 2014 - 2017

- Pushe hverandre og samarbeide; Våge å lære av hverandre og initiere samarbeidsprosjekt
- Bidra til å skape en utviklingskultur og være pådriver for mer entreprenørskap skolen, i ungdomsskolen og vgs. med tett samarbeid med mer praksis og kontakt med næringslivet

Prioriterte tiltak for næringslivet 2017 - 2020

- Utvikle nye produkt, næringer og bedrifter
- Vektlegge kompetanseutvikling i egne bedrifter og synliggjøre langsiktige rekrutteringsbehov
- Støtte opp om lærlingearbeidet
- Støtte opp under etablering av miljø for høyere teknisk utdanning og etablere/bygge opp forskningsmiljø i samarbeid med NTNU, SINTEF o.l.
- Støtte opp under tiltak/satsinger som sørger for mer praksis og læring i skolene, inkludert lærlingeplasser og ta i bruk utviklingsmuligheter som ligger i samband med utdannings- og forskningsmiljø
- Delta på møteplasser/nettverks- og samarbeidsprosjekt for å bli kjent og utvikle samarbeid, sikre tilgang på kapital, investorer og kunnskap
- Heie fram Inn-Trøndelag som en attraktiv region for unge
- Skape kompetansemiljø
- Synliggjøre attraktive arbeidsplasser i regionen
- Ha fokus på at bedriften skal være bærekraftig/miljøvennlig
- Talentutvikling som eget satsingsområde
- Gjennomføre kunnskapsbasert risikovurdering
- Sørge for at teknologiske, kunnskapsbaserte arbeidsplasser finnes i regionen

1.5 NÆRINGSFORENINGEN SOM MEDSPILLER FOR NÆRINGSLIVET

Strategi for næringsforeningen

Næringsforeningen defineres her som næringslivet sine organisasjoner som jobber for næringslivets interesser.

Næringsforeningene skal samordne sitt arbeid og følge opp at kommunenes tjenesteyting og veiledningsapparatet organiseres på en slik måte at næringslivet opplever at det er annerledes og mer positivt å ta kontakt med Inn-Trøndelag sammenlignet med tilsvarende regioner. Næringslivet skal oppfatte Inn-Trøndelag som det gyldne midtpunkt fordi servicen og oppfølgingen er slik at næringslivet holder farten og lykkes i sitt arbeid – vi er rett og slett næringsvennlig! Strategien skal sikre at i Inn-Trøndelag er en nyskapende, robust og mangfoldig bo- og arbeidsmarkedsregion med nasjonal attraktivitet gjennom å sette felles mål og strategier. Næringsforeningen skal være bevisst betydningen av et godt image som attraksjonskraft for Inn-Trøndelag, og aktivt markedsføre regionen som «et gyldent midtpunkt» for næringslivet. Næringslivet skal møtes med skreddersydde og effektive løsninger, humor, glede og energi.

Prioriterte tiltak for næringsforeningene 2014 - 2017

- Skape/utvikle gode møteplasser/nettverks- og samarbeidsprosjekt for å bli kjent og utvikle samarbeid, sikre tilgang på kapital, investorer og kunnskap
- Etablere Inn-Trøndelag Næringsforum – en felles interesseorganisasjon for næringslivet for å jobbe med kompetanseheving – og bevisstgjøring i regionen

Prioriterte tiltak for næringsforeningene 2014 - 2017

- Kreve utdanningsløp i regionen som er etterspurte, kunnskapsdrevne og setter fokus på bærekraft
- Sette i gang tiltak/satsinger som sørger for mer praksis og læring i skolene og bidra til å øke antall lærlingeplasser med 20% i planperioden
- Ta vare på ildsjelene
- Inn-Trøndelag skal jobbe for å få de beste skolene nasjonalt; grunnskole, vgs. og høyskole med mål om at alle skal fullføre skoleløpet
- Heie fram en kultur hvor næringslivet og gründere har lov til å tjene penger og der de tør å utvikle nye næringer, produkt og bedrifter
- Sørge for at kommunene jobber systematisk for å være en næringsvennlig kommune og gjennomføre kartlegging og undersøkelser i samarbeid med kommunene i forhold til hvordan næringslivet opplever tjenesteytingen i prosjektperioden
- Bistå næringslivet som ønsker samarbeidsprosjekt
- Sette fokus på behovet for kapital – økonomisk- og humankapital
- Igangsette et «Framsnakk» prosjekt for næringslivet i regionen



Bilde fra Kick off 13. januar 2014

Strategisk næringsplan for Inn-Trøndelag er regionens og kommunene sitt verktøy for å sikre helhetlig arbeid i forhold til næringsutvikling i regionen. Gjennom planperioden 2014 - 2020 skal regionen og kommunene ta tak i mulighetene som et regional samarbeid gir for å møte utfordringer innen næringsutvikling. Inn-Trøndelag er her et politisk vedtatt samarbeid mellom kommunene Inderøy, Steinkjer, Verran og Snåsa.

