



Høgskolen i Innlandet, avdeling Rena

Rune K. Sønsteby og Marianne Østvang

## Masteroppgave

# Roller for management accounting and control i nettverk

Roles for management accounting and control in networks

Master i økonomi og ledelse, spesialisering økonomistyring

2018

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA  NEI

# Forord

Nå er snart to år på Rena over. Det føles ikke ut som er det er lenge siden vi satt på skolebenken første dag på masterutdanningen og arbeidet i team med løsning av en caseoppgave i forbindelse med et bedriftsbesøk fra Alvdal. Her lærte vi mye om viktigheten av teamarbeid og problemløsning i gruppe. En arbeidsform vi har blitt svært godt kjent med gjennom utdanningen. Nå er vi altså ved veis ende.

Veien hit har vært krevende, men svært lærerik. Med spesialisering i økonomistyring som bakteppe, har utdanningen gitt oss innsikt i et bredt spekter av tradisjonelle så vel som moderne teorier rundt økonomisk styring. Det har vært svært interessant å få et mer helhetlig perspektiv på ulike måter å styre virksomheter i ulike omgivelser og omstendigheter. Ikke minst har det vært interessant å få et innblikk i nyere forskning rundt styringsverktøyenes rolle i virksomhetsstyring, noe som også har dannet grunnlaget for vår masteroppgave.

I denne forbindelse ønsker vi å rette en stor takk til alle våre informanter som har vært svært imøtekommende og positive til å gi sitt bidrag til vår oppgave. En spesiell takk rettes til vår vertsorganisasjon som hele tiden har vært hjelpelige med å dele informasjon og stille til intervju etter vårt ønske. For oss har det vært veldig interessant å få innblikk i den positive utviklingen som nå skjer i deres kommune, og det blir spennende å følge utviklingen videre.

Vi ønsker å takke vår veileder, Peter Skærbæk, for verdifulle råd og innspill gjennom arbeidsprosessen. En stor takk vil også rettes vår medveileder Kjell Tryggestad, som har vært en konstruktiv samtalepartner når vi har stått overfor utfordringer i vårt arbeid. Til slutt vil vi uttrykke takknemlighet overfor våre respektive partnere som har vært tålmodige og støttende i en krevende periode.

Det er med stor iver at vi nå skal forlate skolebenken og tar fatt på arbeidslivet, der vi skal ta i bruk de kunnskaper og ferdigheter vi har tilegnet oss gjennom til sammen 5 år.

Rune K. Sønsteby og Marianne Østvang

Rena, 30.04.2018

## Sammendrag

Management accounting and control (MAC) er tradisjonelt ansett for å ha en passiv rolle i virksomhetsstyring (Chapman, 2005; Skærbæk & Tryggestad, 2010). Med utgangspunkt i Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes og Nahapiet (1980) sine teorier om alternative roller for management accounting undersøkte vi hvilke roller MAC kan innta i et horisontalt nettverk. For å best belyse MAC sine alternative roller gjennomførte vi en eksplorativ casestudie med utgangspunkt i aktørnettverk-perspektiv (ANT). Her ønsket vi å undersøke hvilke roller MAC har hatt for styring i nettverk. Dermed bygger vi også videre på litteraturen rundt roller for MAC i horisontale nettverk, som fra før er mangelfull (Marques, Ribeiro & Scapens, 2011).

Vi har gjennomført 17 intervjuer med informanter fra 14 ulike organisasjoner. Her studerte vi utviklingen og gjennomføringen av et prosjekt om stisykling i et horisontalt nettverk i en norsk kommune. Vår case er presentert gjennom Callons (1986) fire momenter for «translation». Vi har gjort funn som viser at MAC kan innta en rekke alternative roller både som intermediaries og mediators (Latour, 2005) for utvikling og gjennomføring av prosjektet. I tillegg har våre funn vist at MAC kan innta roller for å forme og stabilisere nettverket de er en del av som selvregulerende og orkestrerende mekanismer (Mouritsen & Thrane, 2006). Vår studie bygger også oppunder tidligere forskning som har vist at MAC kan innta en rolle som verktøy for interessement (Jeacle, 2017; Skærbæk & Melander, 2004), og viser at disse har vært avgjørende for prosjektets fremdrift. Elementer som tillit og makt har vært sentralt for dynamikken i nettverket. I tråd med Mouritsen og Thrane (2006) betrakter vi tillit som en problematiseringsinnretning, hvor det oppstår utfordringer i nettverket når tilliten ikke er tilstede. Studien gir videre indikasjoner om at makt kan virke som et substitutt når tilliten blir svekket. Dette er et potensielt område for videre forskning. Vår case bærer preg av flere spesifikke forutsetninger som ikke nødvendigvis deles av andre nettverk som arbeider med prosjekter. Derfor kan det være interessant for videre forskning å studere lignende nettverk i en kontekst hvor aktørene ikke tidligere har erfaring med å samarbeid i nettverk, eller hvor det arbeides med utvikling av et tjenesteprodukt som ingen kan ta direkte betalt for. Begrensningene i vår studie gjenspeiles av at vi kun tar utgangspunkt i en enkeltstående case hvor man tidligere har erfaring med å arbeide i nettverk, samt at tidsrammen for vår studie har vært begrenset. Validiteten av våre funn ville også blitt ytterligere forsterket ved å inkludere et bredere spekter av informanter.

## Abstract

Management accounting and control (MAC) has traditionally been seen as having a passive role in the management of enterprises (Chapman, 2005; Skærbæk & Tryggestad, 2010). Based on Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes and Nahapiets (1980) theories about the alternative roles for management accounting, we wished to examine what roles MAC can have in a horizontal network. By drawing upon actor- network theory we performed an explorative case study to examine which alternative roles MAC can have, by examining the roles of MAC in the management of networks. Thereby, we further develop the literature related to the roles of MAC in horizontal networks, that is still inadequate (Marques, Ribeiro & Scapens, 2011).

We have performed 17 interviews with informants from 14 different organizations. We studied the development and execution of a project within trail biking in a horizontal network in a norwegian municipality. Our case is presented through Callons (1986) four moments of «translation». We can claim that MAC can have a number of different roles, both as intermediaries and mediators (Latour, 2005). Additionally we can claim that MAC can have roles that forms and stabilizes the network they are a part of, as selv- regulating and orchestration mechanisms (Mouritsen & Thrane, 2006). Following the work of Jeacle (2017) and Skærbæk and Melander (2004), our study also show how MAC can have a role as an interessement device, and how these have been of great importance for the progression of the project. Elements like trust and power have been essential in the dynamics of the network. According to Mouritsen and Thrane (2006) we consider trust as a problematising device, where challenges can emerge in the network when trust is not present. The study indicate that power can work as a substitute for trust. This is an area for further research. Our case is characterized by certain preconditions that is not necessarily shared by other networks that work with projects. Based on this, it would be a possible area for further research to examine similar networks in a context where actors do not have the same experiences with cooperation in networks, or in contexts where a service product where no one can profit directly from it is beeing developed. The limitations of our study is reflected by the fact that we base our study on one isolated case, where they have former experiences with cooperation in network. In addition our time frame has been limited. The validity of our findings could have been enhanced by including a broader spectrum of informants.

# Ordliste

Accounting – Verktøy for regnskap

ANT – Aktørnettverk-teori.

Aktør – Noe som handler eller er kilden til en handling. En aktør kan være både menneskelig og ikke- menneskelig.

Framing – Etablering av en gitt ramme med innhold og mening hvor interaksjoner mellom aktører finner sted.

Intermediary – Passiv formidler av informasjon.

Interorganisatoriske relasjoner – Ulike samarbeidsformer mellom virksomheter.

MAC - Management accounting and control.

Mediator – Kan aktivt bidra til å endre, transformere eller forstyrre en bestemt kontekst.

MCS – Management Control Systems.

Nettverk – Måte å organisere økonomisk aktivitet mellom flere ulike virksomheter, alt fra enkle dyader til mer komplekse relasjoner hvor mer enn tre aktører er involvert.

Orkestrerende mekanismer – Mekanismer som utvikler og former et nettverk gjennom å skape en enhet og en felles identitet.

Overflowing – Uforutsette, eksterne forhold som gjøres gjeldende og forstyrrer den etablerte rammen og konteksten med tilhørende aktører.

Performativitet - En aktørs evne til å skape en effekt som bidrar til å forme en gitt kontekst.

Selvregulerende mekanismer- Mekanismer som stabiliserer relasjoner og reduserer friksjon i nettverket gjennom å skape finansiell forutsigbarhet.

Stisykling – Sykling på naturlige stier

Trials of strength- En serie av prøvelser

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Abstract .....	iii
Ordliste .....	iv
Figuroversikt .....	viii
1. Innledning .....	1
1.2 Aktualisering .....	1
1.3 Teoretiske perspektiver .....	4
1.3.1 Alternative roller for MAC .....	4
1.3.2 MAC i nettverk .....	5
1.4 Problemstilling .....	7
1.5 Teoretiske og praktiske implikasjoner av vår studie .....	9
1.6 Metode, forskningsdesign og disposisjon for oppgaven .....	10
2. Teoretisk rammeverk .....	11
2.1 Litteratursøk .....	12
2.2 Oversikt over teori .....	12
2.2.1 Aktør- nettverksteori .....	12
2.2.2 «Model of translation» .....	14
2.2.3 Alternative roller for MAC .....	18
2.2.4 Nærmere om MAC i nettverk .....	21
3. Metode .....	27
3.1 Forskningsdesign, og nærmere om problemstilling og forskningsspørsmål .....	28
3.2 Datainnsamlingsmetoder .....	29
3.2.1 Utvalgsstrategier .....	30
3.2.2 Intervju .....	31
3.2.3 Dokumentdata .....	32

3.2.4 Observasjon.....	32
3.3 Analyse av datamateriale.....	33
3.3.1 Intensiv analyse.....	34
3.3.2 Kategoriutvikling.....	34
3.3.3 Teoriutvikling.....	35
3.4 Validitet, pålitelighet, overførbarhet og bekreftbarhet.....	35
3.5 Etske problemstillinger.....	37
3.5.1 Informert samtykke og konfidensialitet.....	37
3.5.2 Refleksjon over vår rolle som forskere.....	39
4. Resultat og analyse.....	41
4.1 Kontekst og beskrivelse av case.....	41
4.2 «Model of translation».....	48
4.2.1 Problematization.....	48
4.2.2 Interessement.....	54
4.2.3 Enrolment.....	62
4.2.4 Mobilization.....	75
5. Diskusjon.....	82
5.1 Sentrale funn.....	82
5.1 Konklusjon.....	89
5.3 Teoretiske og praktiske implikasjoner.....	90
5.4 Styrker og svakheter ved studien.....	91
5.5 Videre forskning.....	92
6.Litteraturliste.....	93
Vedlegg.....	I
Intervjuguide 1.....	I
Intervjuguide 2.....	III
Innvilget søknad fra NSD.....	V

Informasjonsskriv .....	VII
Konfidensialitetsavtale .....	X
Oppsummering intervju og observasjon.....	XII
Sitat som er anvendt i teksten.....	XVII



# Figuroversikt

Figur 1: Oversikt ANT og «translation» .....	24
Figur 2: Alternative roller for MAC.....	25
Figur 3: Nærmere om MAC sine roller i nettverk.....	26
Figur 4: Oversikt sykkelstier .....	45
Figur 5: Sykkelparker.....	46
Figur 6: Tidslinje case .....	47
Figur 7: «Model of translation» .....	52
Figur 8:Styringsmekanismer i nettverk .....	86

# 1. Innledning

## 1.2 Aktualisering

Gjennom de siste 60 år har forskningen på management control systems (MCS)<sup>1</sup> sin rolle i virksomhetsstyring gjennomgått store endringer (Chapman, 2005). Ikke minst har betydningen av begrepet MCS utviklet seg fra å være fokusert på finansielt orienterte verktøy for økonomistyring (Merchant & Otley, 2007) til å omhandle et langt bredere spekter av kontrollmekanismer som innebærer verktøy tilknyttet management accounting, ikke-finansielle resultatkontroller, samt administrative og sosiale kontrollmekanismer (Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008). Malmi og Brown (2008) definerer MCS som alle innretninger og systemer som ledere bruker for å sikre at adferden og beslutninger til deres ansatte er i tråd med virksomhetens mål og strategier. Begrepet MCS er midlertidig valgt for å understreke den strategisk passive rollen som MCS tradisjonelt har hatt (Skærbæk & Tryggestad, 2010). Tidligere definisjoner av MCS begrenset seg til systemer som gjennom formaliserte prosesser skulle bidra til å innhente kvantifiserbar, finansiell informasjon som ledere kunne bruke for å understøtte ulike beslutninger (Chenhall, 2003). Scapens (2006) understøtter det faktum at forskningen rundt MCS i stor grad omhandlet kvantitative modeller for økonomisk styring frem til slutten av 1970-tallet. MCS skulle bidra til å hindre avvik og variasjon fra de fastsatte planer, og implementere standardiserte prosesser i virksomheten (Davila, 2005). Senere skulle forskningen rundt MCS utvikle seg til å omhandle et mye bredere spekter av verktøy for virksomhetsstyring. Lindvall (2011) trekker frem at det var flere faktorer som førte til fremveksten av et mer moderne og bredere syn på virksomhetsstyring. Disse faktorene er tiltagende globalisering, nyere informasjonsteknologi, en mer aktiv eierstyring og et økt fokus på kunnskapsarbeid i virksomheter (Lindvall, 2011). Utfordringene med tradisjonell økonomistyring kulminerte i Relevance Lost- debattene på 1980 og 1990-tallet. Det ble argumentert for at økonomistyringens rolle i virksomheten hadde utviklet seg til å bli irrelevant. Mer tradisjonelle styringsverktøy ble ikke ansett som tilstrekkelig egnet for å produsere fullverdig beslutningsmateriale for ledere. Ikke minst ble tradisjonelle styringsverktøy, som detaljert planlegging og budsjettering kritisert for sine svakheter som beslutningsgrunnlag i økonomisk styring (Bjørnenak, 2010). Blant annet omhandlet kritikken

---

<sup>1</sup> Vi bruker flere engelske faguttrykk i denne studien som det har vært vanskelig å erstatte med norske faguttrykk, uten å miste noe av meningsinnholdet.

mot budsjettet at det i hovedsak baserer seg på historisk informasjon og sier lite om fremtiden, det mangler en klar strategisk forankring, det har mange destruktive adferds effekter hos virksomhetens ledere og ansatte, og det hemmer innovasjon og nyskaping (Bjørnenak, 2010; Davila, 2005; Lindvall, 2011; Merchant & Otley, 2007; Otley, 1999; Otley, 2003). Relevance lost debattene resulterte i flere innovasjoner innenfor økonomisk styring og kontroll som skulle bidra til mer dynamiske, relevante og strategisk forankrede metoder for styring og kontroll av en virksomhet. Blant annet aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon og ledelse (ABC/M), economic value added (EVA) og balansert målstyring (Bjørnenak, 2010; Cooper & Kaplan, 1988; Kaplan & Norton, 2001). MCS benyttet nå et langt bredere spekter av finansielle styringsverktøy utover det tradisjonelle budsjettet og økonomisk planlegging. I tillegg ble også ikke-finansielle styringsverktøy tatt i bruk, samt ulike former for administrative og sosiale verktøy for styring og kontroll av en virksomhet (Malmi & Brown, 2008). Til tross for innovasjonene innen økonomisk styring, forble MCS sin rolle strategisk passiv, med fokus på implementering og kontroll av strategi (Chapman, 2005).

I samme periode ble det også forsket på sammenhengen mellom ulike aspekter ved virksomhetens MCS knyttet opp mot flere kontekstuelle faktorer, her representert ved contingency- teori. Bakgrunnen for denne teorien var oppfatningen om at det ikke eksisterer en form for MCS som passer i alle situasjoner, men at den optimale sammensetning av verktøy for MCS er situasjonsbetinget (Merchant & Otley, 2007). Contingency-teori ble en fremtredende teoretisk retning innen forskningen på MCS (Fisher, 1995). Fokuset var å finne frem til hvordan egenskaper vedrørende virksomhetens omgivelser, strategi, størrelse, organisasjonsstruktur, teknologier og nasjonale kultur innvirker på tilpasningen av virksomhetens MCS (Chenhall, 2003). Ikke minst har det vært et stort fokus på finne den optimale tilpasningen mellom virksomhetens MCS og deres valgte forretningsstrategi (Langfield- Smith, 1997). Strategier ble kategorisert i ulike strategiske typologier (prospector, defender, analyzer, reactor), generiske termer (kostnadslederskap, differensiering) og strategiske misjon (build, hold, harvest, divest), og man ønsket å finne frem til sentrale relasjoner mellom virksomhetens MCS og ulike strategier (Chenhall, 2003; Kober, Ng & Paul, 2003; Langfield-Smith, 1997). Funnene fra denne forskningen viser at sammenhengene ikke er entydige, og ofte motstridende (Langfield- Smith, 1997), men at en endring i strategi ofte medfører en endring i bruk av MCS (Kober, Ng & Paul, 2003). Contingency-forskningen er kritisert for å bare fokusere på sammenhengen mellom enkeltvariabler ved MCS og enkeltvariabler ved bestemte kontekstuelle faktorer, som for eksempel strategi (Fisher, 1995).

Dessuten er ulike kontekster ansett for å være så komplekse, sammensatte, og ofte motstridende, at det vil være en umulig oppgave å etablere en integrert teori rundt contingency-forskning (Berry, Coad, Harris, Otley & Stringer, 2009). Contingency-teorien er også kritisert for å anse systemer tilknyttet MCS utelukkende som et produkt av kontekstuelle faktorer, og at den ignorerer mekanismene som ligger til grunn for en slik tilpasning (Burchell et al., 1980). Contingency-teori følger det tradisjonelle synet på MCS sin rolle som et mer passivt verktøy i strategisk sammenheng (Chenhall, 2003).

Burchell et al. (1980) gav tidlig et bidrag til forskningen rundt de alternative roller som management accounting kan innta i en virksomhet. De utfordrer det tradisjonelle synet på accounting sine absolutte og passive roller, og foreslår en rekke alternative roller som management accounting kan innta i virksomhetsstyringen. Det foreslås blant annet at management accounting kan bidra til å forme alternativer og valg i ulike beslutningsprosesser, at det kan bidra til å skape synlighet rundt hva som er relevant for en virksomhet, samt skape legitimitet rundt allerede foretatte valg og være sentral i forhandlinger mellom ulike interesser i en virksomhet (Burchell et al., 1980). For å understreke at disse rollene ikke er begrenset til å være passive verktøy for implementering og kontroll av strategi, vil vi fra nå av anvende begrepet management accounting and control (MAC) (Ferreira & Merchant, 1992; Skærbæk & Tryggestad, 2010), for å åpne opp for de alternative roller som MAC kan innta i en virksomhet. Et spesielt fokus vil legges på management accounting, som kan defineres som måling og presentasjon av ulike typer informasjon som kan anvendes både som beslutningsstøtte og for kontroll av virksomhetens måloppnåelse (Bhimani, Horngren, Datar & Foster, 2008; Coombs, Hobbs & Jenkins, 2005). I denne sammenheng vil det være aktuelt å undersøke på hvilken måte MAC kan innta en mer aktiv rolle i formulering og realisering av mål og strategi i en virksomhet, med utgangspunkt i et ANT-perspektiv.

ANT er et teoretisk rammeverk som ønsker å oppnå forståelse om interaksjonen mellom menneskelige og ikke-menneskelige aktører, og hvordan disse påvirker hverandre i et nettverk (Fallan & Pettersen, 2016). Det er effektene av interaksjonene mellom MAC og andre aktører som vil være aktuelt å belyse. Roller til de ulike aktører kan forandres underveis, og stilles i motsetning til et mer statisk syn på MAC som representert ved contingency-teori. Dette vil bidra til å underbygge aktualiteten ved vår studie- Nettverksaspektet ved MAC har blitt mer aktuelt de siste tiårene (Berry et al., 2009) og det vil være av spesiell interesse å undersøke hvilken rolle MAC i nettverk har for formulering og realisering av mål og strategi. Ved å

innta et ANT-perspektiv åpner det for å undersøke muligheten for hvordan MAC som aktør kan innta en mer aktiv rolle i å formulere mål, planer og strategier (Skærbæk & Tryggestad, 2010; Tryggestad, Georg & Hernes, 2010). I senere tid har flere forskere studert hvilke alternative roller MAC kan innta i denne sammenheng (Georg & Tryggestad, 2009; Mouritsen & Kreiner, 2003; Skærbæk & Tryggestad, 2010; Tryggestad et al., 2010). Funn fra disse studiene viser at ulike menneskelige og ikke- menneskelige aktører, herunder MAC, ikke bare kan innta rollen som passive styrings- og kontrollmekanismer, men også ha potensiale til å aktivt forme og endre retningen for virksomheter og prosjekter. Et prosjekt defineres som en midlertidig organisasjon som er avgrenset i tid og rom, bestående av aktører fra ulike organisasjoner og bakgrunner som samarbeider om en felles oppgave for å oppnå bestemte mål (Lundin & Söderholm, 1995). Siden det er MAC sin rolle i prosjekter og nettverk som vil være dreiepunktet for denne studien, vil ikke temaer vedrørende prosjekter eller prosjektledelse oppta mye av oppmerksomheten i vår studie, dersom det ikke er direkte relevant i tilknytning til MAC. Aktualiteten ved vår studie underbygges med å videreutvikle disse teoriene rundt de alternative roller som MAC kan ha, hvor MAC ikke utelukkende er underordnet strategi, men også kan bidra til å forme og legge føringer for strategi og formulering av mål. Rollene som MAC har i horisontale nettverk er også et lite belyst tema i litteraturen (Marques et al., 2011), og dette bidrar til å underbygge aktualiteten ved vår studie.

## 1.3 Teoretiske perspektiver

### *1.3.1 Alternative roller for MAC*

Et sentralt formål ved denne studien vil være å belyse hvilke alternative roller som MAC kan innta i økonomisk styring (Burchell et al., 1980). Gjennom et ANT-perspektiv ønsker vi å undersøke hvilke roller MAC har for formulering og realisering av et prosjekt i et nettverk. Sentralt i ANT er konseptet om «translation» (Callon, 1986; Law, 1999). Denne modellen er beskrevet som en prosess over fire faser, som iblant er overlappende, hvor ulike aktører forenes i et nettverk på bakgrunn av et definert problem. Disse fasene er problematization, interessement, enrolment og mobilization. Gjennom denne prosessen vil aktørenes identitet gjennomgå endringer, og det skapes en felles plattform for å løse problemet (Callon, 1986). Det beskriver en prosess hvor ulike aktørers identiteter identifiseres, formes og forenes i et nettverk, hvor interaksjoner mellom de ulike aktører studeres. Gjennom problematization identifiseres ulike aktører og deres interesser, og det foreslås en løsning på en gitt

problemstilling (Callon, 1986; Jeacle, 2017). I interessentment gjennomføres flere forskjellige tiltak for å få de ulike aktører til å ønske å forplikte seg til deres roller som er definert under problematization. I enrolment blir de ulike roller utprøvd, forhandlet og koordinert gjennom en serie trials of strength og forhandlinger mellom de ulike aktører (Callon, 1986). Siste fase, mobilization, kjennetegnes av at aktørene mobiliseres og gir sin aktive støtte til de vilkår for problemløsning som er foreslått under problematization. Disse fasene vil i realiteten være overlappende (Callon, 1986), og transformasjon av identiteter vil foregå i alle disse fasene, uavhengig av begrensninger i tid og rom (Skærbæk & Thorbjørnsen, 2007). Denne modellen vil være interessant for oss å anvende, ettersom MAC sine roller ikke eksplisitt er adressert i Callons (1986) artikkel. I tråd med et ANT-perspektiv ønsker vi å undersøke MAC sin rolle som aktør, og modellen om «translation» vil hjelpe oss å avdekke de komplekse interaksjoner som oppstår mellom MAC og andre aktører, og dermed bidrar til at identiteter transformeres. Nyere forskning peker på den sentrale rollen som en hovedaktør har for å forene og mobilisere andre aktører i dannelsen av et nettverket (Smith, Kempster & Barnes, 2017). Menneskelige og ikke- menneskelige aktører, som objekter og artefakter, kan innta rollen som både intermediaries og mediators (Latour, 2005). Intermediaries kan beskrives som en passiv formidler av informasjon, mens mediators aktivt kan bidra til å endre, transformere eller forstyrre en bestemt kontekst. Dette innebærer at ikke-menneskelige aktører kan bidra til å transformere eller endre forutbestemte målsetninger (Tryggestad et al., 2010). Ikke-menneskelige aktører kan derfor ha en performativ effekt, ved at de aktivt kan bidra til å forme konteksten de er ment å representere (Callon, 2006; Georg & Tryggestad, 2009; Themsen & Skærbæk, 2018). I denne sammenhengen vil Callon (1998) sine begreper om framing og overflowing være relevant. Framing beskriver en situasjon der aktører skaper en gitt ramme med et bestemt innhold og mening hvor interaksjoner finner sted. Overflowing kan beskrives som uforutsette, eksterne forhold som gjøres gjeldende og forstyrrer den etablerte rammen, og skaper en effekt som påvirker den bestemte konteksten og de tilhørende aktører. Skærbæk og Tryggestad (2010) og Themsen og Skærbæk (2018) peker på den aktive rollen management accounting kan innta gjennom teknologier og andre innretninger i en framing- overflowing- prosess.

### *1.3.2 MAC i nettverk*

Nye organisasjonsformer, som nettverk, har fått økt oppmerksomhet innen forskningen de siste tiårene (Berry et al., 2009). Tradisjonelle organisasjonsformer, som den byråkratiske

organisasjonen, blir kritisert for sin ineffektivitet i møte med økt globalisering, ny informasjonsteknologi og stadig mer usikre virksomhetsomgivelser (Berry et al., 2009; Christensen & Kreiner, 1991). Som en konsekvens har det blitt mindre fokus på hierarkisk kontroll og tradisjonell management accounting, eksempelvis budsjett som kontrollmekanisme (Otley, 2003). Samtidig har det vært en forskyvning fra å fokusere på kostnadskontroll til å skape verdier, og et behov for å koordinere økonomisk aktivitet på tvers av tradisjonelle virksomhetsgrenser (Otley, 2003). Man oppfatter det som at MAC har en rolle i styringen av interorganisatoriske relasjoner (IOR), som i et nettverksamarbeid (Langfield-Smith, 2005). Nettverk er her definert som en måte å organisere økonomiske aktiviteter mellom ulike virksomheter gjennom koordinering og samarbeid. Der relasjoner kan gå i flere ulike retninger, alt ifra dyader mellom to aktører til mer komplekse relasjoner hvor tre eller flere aktører er involvert (Marques et al., 2011). Disse relasjonene kan variere fra å være intime forhold mellom aktører, til løsere relasjoner basert på kjøp og salg eller informasjonsdeling (Tomkins, 2001). Mye av forskningen rundt management control i IOR bygger på elementer fra transaksjonskostnadsteori, organisasjonsteori og teorier som bygger på alternative kontrollmekanismer som konseptet tillit (Caglio & Ditillo, 2008). Transaksjonskostnadsteorien (Williamson, 1979) bygger på at aktører ønsker å gjennomføre sine transaksjoner til lavest mulige kostnader, og at disse kan koordineres gjennom et marked, egen bedrift (hierarki) eller gjennom en hybrid av disse (Fallan & Pettersen, 2016; Williamson, 1991). Hvilken løsning organisasjonen velger er avhengig av graden av transaksjonsspesifikke investeringer, transaksjonens usikkerhet og hyppighet, samt menneskelige aspekter tilknyttet opportunistisk adferd. Transaksjonskostnadsteori har blitt kritisert for at den alene ikke er tilstrekkelig for å forklare styring i IOR. Kritikken går ut på at det er et ensidig og statisk fokus på opportunistisme og minimering av transaksjonskostnader (Dekker, 2004). Man ser også bort fra andre organisatoriske og sosiale mekanismer som ofte er en del av den overordnede konteksten i et nettverk. Man anser styring i IOR som et langt mer heterogent fenomen, enn transaksjonskostnadsteorien sin kategoriske inndeling av organisasjonsløsninger. Gulati og Singh (1998) bygger på organisasjonsteori og identifiserer fem sentrale kontrollmekanismer som anvendes i IOR i form av strategiske allianser: Incentivsystemer, myndighetsstrukturer, standardiserte driftsprosedyrer, prosedyrer tilknyttet konfliktløsning og prisingsystemer for produkter som ikke omsettes i markedet. I senere tid har konseptet tillit vokst frem som et potensielt viktig aspekt for styring i IOR (Marques et al., 2011; Mouritsen & Thrane, 2006; Tomkins, 2001; Van der Meer- Kooistra & Vosselman, 2000) og er tilknyttet sosiale kontrollmekanismer, i motsetning til mer formelle

kontrollmekanismer som resultat- og adferdskontroller (Dekker, 2004). Begrepet tillit har blitt definert på en rekke ulike måter (Langfield- Smith & Smith, 2003), men på en generell basis innebærer det en aksept for å eksponere seg selv for sårbarhet i en situasjon preget av risiko fordi man har positive forventninger og tiltro til den andre parten (Dekker, 2004). Tillit betraktes av flere som den viktigste sosiale kontrollmekanismen i nettverk (Dekker, 2004). Van der Meer- Kooistra & Vosselmann (2000) bygger på transaksjonskostnadsteori, samt moderne tilnærminger rundt tillitsbaserte styringsmekanismer i utformingen av et rammeverk for styring i IOR. Dette rammeverket er basert på tre forskjellige mønstre for styring og kontroll av IOR: Et markedsbasert, et byråkratisk/hierarkisk og et tillitsbasert mønster (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000).

Det har blitt uttrykt en mangel på forskningen på roller for MAC i mer horisontale relasjoner mellom virksomheter (Caglio & Ditillo, 2008) Mye forskning har blitt gjort på MAC i IOR i dyadiske relasjoner som allianser og verdikjeder, men få har fokusert på roller for MAC i horisontale nettverk (Marques et al., 2011). Av unntakene trekkes det frem en studie av Mouritsen og Thrane (2006) som har undersøkt rollen som management accounting kan ha i slike horisontale nettverk, som vil være sammenfallende med vår valgte kontekst. I Mouritsen & Thrane (2006) sin studie undersøker de rollen som management accounting har for gjennomføring av prosjekter i tre ulike horisontale nettverk gjennom et ANT- perspektiv. Gjennom et slikt perspektiv undersøkes også den aktive rollen som management accounting kan ha med å forme og påvirke interaksjoner i nettverket. De kom fram til at bruk av management accounting i et nettverk kan fungere som selvregulerende og orkestrerende mekanismer (Mouritsen & Thrane, 2006) som har en stabiliserende effekt for samhandlingen i nettverket, og som bidrar til å etablere og forme relasjoner i nettverket.

#### 1.4 Problemstilling

På bakgrunn av vår litteraturgjennomgang har vi belyst sentrale aspekter ved MAC, og hvilke roller MAC kan innta for fastsettelse av mål, utforming, gjennomføring og endring av en bestemt strategi i en virksomhet eller i et prosjekt. Fra å være et passivt verktøy for implementering og kontroll av strategi, har nyere forskning pekt på hvordan MAC kan innta en langt mer aktiv rolle for formulering og endring av mål og strategier. Forskingen rundt MAC sin rolle i IOR har stadig blitt mer innholdsrik, men litteraturen rundt MAC sin rolle i horisontale nettverk er foreløpig begrenset (Marques et al., 2011). Derfor ville det for vårt



vedkommende være interessant å foreta en studie for å belyse rollen som MAC kan ha en slik kontekst. Vår problemstilling er derfor som følger:

**«Hvilken rolle har MAC for utvikling og gjennomføring av et prosjekt i et nettverk?»**

Et ANT-perspektiv åpner mulighetene for at disse rollene ikke nødvendigvis er begrenset til passiv implementering og kontroll av strategi (Skærbæk & Tryggestad, 2010), men at de aktivt kan bidra til å forme prosjektet og relasjonene som eksisterer i nettverket (Mouritsen & Thrane, 2006). Vi ønsker å finne ut av hvilke hendelser og interaksjoner som er bakgrunnen for dannelsen av et nettverk med bakgrunn i Callon (1986) sin «model of translation». Callon (1986) sin modell vil også utgjøre rammen for vår case. Gjennom denne modellen ønsker vi å undersøke hvilke roller MAC har hatt for dannelsen av nettverket og hvordan disse bidro til å forene de ulike aktører i nettverket for å delta i et prosjekt mot et felles mål. Det vil også være sentralt å undersøke hvilke roller MAC hadde i gjennomføringen av prosjektets tidlige fase. Det vil derfor være interessant å se mer spesifikt se på MAC sine roller som mediators, intermediaries, og hvordan nettverket styres gjennom selvregulerende og orkestrerende mekanismer i løpet av prosjektets forløp. Det vil være interessant å belyse denne problemstillingen av to årsaker. For det første beskriver Callon (1986) sin modell om «translation» på generelt grunnlag utviklingen av et nettverk gjennom fire faser, men tar ikke eksplisitt for seg MAC sine roller i denne prosessen. For det andre er forskningen rundt MAC sine roller i horisontale nettverk begrenset (Caglio & Ditillo, 2008; Marques et al., 2011). På bakgrunn av dette har vi utformet to forskningsspørsmål:

1. Hvordan har verktøy tilknyttet MAC lagt til rette for aktørenes tilpasning mot en felles identitet i et nettverk?
2. Hvordan kan MAC spille ulike roller i en prosjektprosess?

Vår studie vil bli gjennomført i en norsk kommune. Der det i løpet av de fem siste årene har blitt arbeidet med utvikling og gjennomføring av et innovativt prosjekt innen stisykling i et horisontalt nettverk bestående av både private og offentlige aktører. En rekke aktører i denne kommunen er forent gjennom stisyklingsprosjektet og en felles strategi for å oppnå fastsatte mål. Stisykling er et uklart begrep, men kjennetegnes av at det sykles på naturlige eller tilrettelagte stier utendørs. I vår case ser vi på stisykling i utvidet forstand, ved at det også inkluderer sykling på maskinbygde stier, samt at en del av syklingen er heisbasert. Vår kontekst tar utgangspunkt i et andelslag som eies av 180 forskjellige virksomheter i

kommunen. Denne organisasjonen står som ansvarlig for utviklingen og gjennomføringen av dette prosjektet. Dette er en rolle de har tatt på seg i forbindelse med dette spesifikke prosjektet, og var i utgangspunktet utenfor deres opprinnelige virksomhetsområde. Som prosjektledere har de en sentral rolle som koordinator og ansvaret for den overordnede styring og utvikling av prosjektet. Dette innebærer også en oppgave om å skape en bred forankring til prosjektet blant aktører i nettverket, hvor prosjektet skal representere løsningen på de utfordringer som aktørene i nettverket står ovenfor. Prosjektet er i en overgang fra utvikling - til driftsfase. Denne studien fokuserer på tiden før prosjektets oppstart og frem til dags dato.

## 1.5 Teoretiske og praktiske implikasjoner av vår studie

Formålet med vår studie er at vi ønsker å videreutvikle litteraturen for de ulike roller MAC har i et horisontalt nettverk bestående av offentlige og private aktører (Marques et al., 2011). Vi bygger dermed videre på Burchell et al. (1980) sin redegjørelse om at MAC kan innta en rekke alternative roller i økonomisk styring. Vi har studert MAC i bred forstand som en pakke av finansielle og ikke- finansielle styringsverktøy, samt undersøkt om mer uformelle sosiale kontroller er tilstedeværende. ANT-baserte teorier vil danne utgangspunktet for vår studie. Særlig fokus vil rettes mot MAC sine roller som intermediaries, mediators (Latour, 2005), selvregulerende og orkestrerende mekanismer i nettverk (Mouritsen & Thrane, 2006). Vi ønsker å bygge på tidligere studier som tar for seg rollen som menneskelige og ikke-menneskelige aktører har i dannelsen av et nettverk forent mot et felles mål (Callon, 1986), og for gjennomføringen av et prosjekt i et nettverk (Mouritsen & Thrane, 2006). Disse aktørene inkluderer alt fra verktøy tilknyttet MAC til ulike objekter, innretninger, mennesker og sosiale interaksjoner som kan virke inn på prosjektet (Tryggestad et al., 2010). Av spesiell interesse vil være å undersøke hvorvidt disse ikke- menneskelige aktører fungerer som passive formidlere (intermediaries) av informasjon, eller om de har potensiale til å endre eller forme prosjektet (mediators) gjennom nettverket. De praktiske implikasjonene av vår studie reflekteres av de teoretiske, i den betydning at den gir nye innsikter for hvilke roller MAC har for styring i horisontale nettverk. Dette er et område innen forskningen på MAC som i liten grad er belyst (Caglio & Ditillo, 2008; Marques et al., 2011). MAC er tradisjonelt sett på som passive verktøy for styring og kontroll i virksomhetsstyring (Chapman, 2005; Chenhall, 2003). Med vår studie ønsker vi å kaste lys over hvordan MAC potensielt kan innta alternative roller ved å forme, utvikle og påvirke retningen for et prosjekt gjennom et nettverkssamarbeid.

## 1.6 Metode, forskningsdesign og disposisjon for oppgaven

Undersøkelsen vil bli gjennomført som en kvalitativ studie med et eksplorativt casedesign.

Vår vertsorganisasjon er tilknyttet et større nettverk av private og offentlige organisasjoner i en norsk kommune. Vi har gjennomført semi-strukturerte intervjuer med denne vertsorganisasjonen, samt med et større utvalg av aktører i dette nettverket. Dokumentdata og observasjon har blitt brukt som komplementære datainnsamlingsmetoder.

I det neste kapittelet vil det teoretiske utgangspunktet for oppgaven bli presentert. Her vil en rekke studier som bygger på ANT bli anvendt. I kapittel 3 vil vi gjøre rede for våre beslutninger vedrørende valg av metode, forskningsdesign og teknikker for datainnsamling og utvalg. Kapittelet inkluderer en diskusjon rundt studiens validitet og reliabilitet, samt refleksjoner rundt vår rolle som forskere. I kapittel 4 beskriver vi konteksten for vår studie, og vi vil presentere og analysere våre empiriske funn på bakgrunn av vårt valgte teoretiske rammeverk. Studien avsluttes med en diskusjon og oppsummering av sentrale funn i kapittel 5.

## 2. Teoretisk rammeverk

I denne studien ønsker vi å undersøke hvilke roller MAC har for utvikling og gjennomføring av et prosjekt i et nettverk. Dette innebærer også hvilken rolle MAC har hatt i dannelsen av selve nettverket. Sistnevnte er et kritisk moment i studien, da det i vår case ville vært meget komplisert for enkeltaktører å gjennomføre et slikt prosjekt på egenhånd. Årsaken til dette er at det per dags dato ikke kan knyttes en direkte inntektskilde til produktet som er under utvikling. Videre er det heller ingen av aktørene i nettverket som har dette produktet som sin kjernevirksomhet noe fører til at prosjektet i seg selv forutsetter en sterk gjensidig avhengighet mellom aktørene.

Teorikapittelet starter med denne innledningen. Deretter vil vi gi en beskrivelse av prosessen vedrørende søk og innsamling av relevant litteratur. Hoveddelen av kapittelet inneholder en gjennomgang og diskusjon rundt den litteraturen som anvendes i denne studien. Avslutningsvis kommer en tabell som viser en oppsummering over den mest relevante litteraturen. Vi vil understreke at ANT-basert forskning utgjør perspektivet for oppgaven og problemstillingen, der Callon (1986) sitt rammeverk for «translation» vil utgjøre rammen for vår case. Vår problemstilling fordrer at denne delen inndeles i to hovedelementer. Den første delen omhandler prosessen hvor et nettverk blir dannet, der en rekke ulike aktører tilpasser seg en felles identitet gjennom prosjektet. Callon (1986) sin modell om «translation» er derfor sentral for å beskrive de interaksjoner og mekanismer som ligger til grunn for at et nettverk ble dannet i gjennomføringen av et felles prosjekt. Vi fokuserer på rollene MAC har hatt gjennom hele prosessen. Den andre delen omhandler MAC sine alternative roller gjennom prosjektprosessen i et nettverk. Her vil Latour (2005) sine begreper om intermediaries og mediators være sentralt. I denne delen vil vi også trekke inn teorier som retter seg mot rollene som MAC har for styring og kontroll i nettverk. Mouritsen og Thranes (2006) sine begreper om selvregulerende og orkestrerende mekanismer vil være spesielt relevant for vår oppgave. Vi vil underveis argumentere for hvorfor de enkelte teorier er relevante for vår case. Avslutningsvis vil vi oppsummere de mest sentrale teoretiske aspekter som danner grunnlaget for den videre studien i figur 1, 2 og 3.

## 2.1 Litteratursøk

Vårt litteratursøk har vært en omfattende prosess ut ifra den satte tidsrammen. Oppgaven har tatt flere vendinger underveis i takt med utviklingen av vår problemstilling og derfor fokus for studien. I startfasen av denne arbeidsprosessen måtte vi endre vertsorganisasjon, noe som medførte en litt annen vinkling for studien. I utgangspunktet skulle vi fokusere på økonomisk styring og kontroll i en enkelt organisasjon i forbindelse med et stisykkelprosjekt. Litteratur tilknyttet contingency-teori (Chenhall, 2003) skulle danne det teoretiske utgangspunktet for studien, og MAC sin rolle som et passivt styringssystem for implementering og kontroll av strategi ville ha vært sentralt i denne konteksten. Etter endring av vertsorganisasjon ble fokuset for vår studie forskjøvet over på økonomisk styring og kontroll av et prosjekt i nettverk. I denne konteksten ble vi oppmerksomme på MAC sin aktive rolle i formasjonen av både nettverk og prosjektet som var under utvikling og gjennomføring. På dette tidspunktet anså vi at teorier tilknyttet ANT ville være mer egnet til å forklare de prosesser og hendelser som kjennetegnet vår case. I forbindelse med masterstudiet ble vi introdusert for ANT i første semesteret av masterutdanningen. En studie basert på ANT av Skærbæk og Tryggestad (2010) gav oss et tydeligere innblikk i hvordan MAC kan innta en mer alternativ rolle med å formulere og potensielt endre eksisterende mål og strategier. Dette gav oss betydelig inspirasjon til videre søk etter litteratur hvor ANT-basert forskning rundt MAC ville være sentralt. Vi startet med å søke gjennom eksisterende pensumartikler som kunne være relevant for vår studie. Her var litteraturlistene bakerst i hver artikkel av stor verdi for videre søk og lesing. Parallelt tok vi i bruk Google Scholar og Høgskolen i Innlandets egne databaser hvor vi anvendte søkeord som «MCS», «MAC», «management accounting» «active role of MCS», «ANT», «translation ANT» og «MCS network». For å oppnå indikasjoner for at de enkelte artikler kunne være relevante for oss, undersøkte vi hyppigheten av hvor mange ganger artiklene hadde blitt sitert. Underveis i lesingen klarte vi å finne koblinger mellom de ulike artiklene ved at flere sentrale artikler siterte hverandre. Vi oppfatter prosessen med litteratursøk som vellykket.

## 2.2 Oversikt over teori

### 2.2.1 Aktør- nettverksteori

ANT er ikke beskrevet som en teori i seg selv (Latour, 1999). Det er et større rammeverk som har som mål å beskrive den generelle dynamikken i samfunnet, og hvordan alt som eksisterer

er en effekt av interaksjoner mellom menneskelige og ikke-menneskelige aktører i et nettverk (Law, 1992). Et av formålene med ANT er å oppnå en dypere forståelse av relasjonen mellom samfunnet og ulike teknologier (Jeacle, 2017). Sentralt i ANT er idéen om heterogene nettverk, som innebærer et syn om at samfunn, organisasjoner, teknologier og mennesker er effekter av en rekke interaksjoner med hverandre (Law, 1992). Både mennesker og teknologier er i et ANT-perspektiv et resultat av disse interaksjonene, og former sin identitet etter de relasjoner de skaper med andre (Law, 1999). De adopterer med andre ord egenskaper fra aktørene de danner relasjoner med. Et menneske er i seg selv et resultat av et heterogent nettverk, hvor de skapes og formes av interaksjoner med andre aktører (Law, 1992). I denne sammenheng er det viktig å understreke at både menneskelige og ikke-menneskelige aktører betraktes som nettverk i seg selv, bestående av en rekke komponenter sammenkoblet av de relasjoner den enkelte aktør er en del av (Law, 1992). I vår case kan dette eksemplifiseres gjennom at en sykkelturist ville ikke fått sin identitet som aktør uten de nødvendige verktøy og kunnskaper som tillater han å være en sykkelturist. Han er avhengig av de menneskelige kunnskapene om sykling, som igjen delvis er tilegnet gjennom andre. Han er avhengig av sin sykkel, sykkelløyper og den nødvendige tilretteleggingen som kart, skilt, sykkelvask og heis. Dette er igjen generert av de ulike aktører som medvirker i sykkelprosjektet. På overordnet nivå er vår case et eksempel på et heterogent nettverk bestående av menneskelige og ikke-menneskelige aktører, som former sin identitet etter de relasjoner de skaper gjennom sin deltagelse i sykkelprosjektet.

I ANT er idéen om generalisert symmetri sentralt (Callon, 1986). Dette innebærer at det ikke skilles mellom menneskelige og ikke-menneskelige aktører, som objekter, styringssystemer og andre teknologiske innretninger (Law, 1992). Alt som, enten aktivt eller passivt, kan bidra til å skape en effekt i et nettverk betraktes som en aktør. Latour (1996) beskriver en aktør i ANT som noe som skaper handling, eller er kilden til handling. Heretter vil vi for enkelthets skyld bruke begrepet aktør om disse entiteter som skaper, eller er kilden til handling. Akrich (1992) beskriver teknologiske innretninger som sentrale for dannelsen av heterogene nettverk, bestående av en lang rekke menneskelige og ikke-menneskelige aktører. Teknologiske innretninger beskrives som likestilt med mennesker som aktører som kan skape handlinger og effekter i et nettverk. Dette kan knyttes opp mot Callons (1986) prinsipp om fri assosiasjon. Ettersom det ikke skilles mellom menneskelige og ikke-menneskelige aktører, kan man ikke begrense sitt perspektiv ved å bare fokusere på sosiale relasjoner mellom mennesker. Man må også ta hensyn til relasjoner mellom mennesker og ikke-menneskelige aktører (Latour, 1996).

Et slikt perspektiv åpner for muligheten til å undersøke hvilke roller både menneskelig og ikke-menneskelige aktører som styringssystemer, dokumenter, fysiske objekter og teknologiske innretninger og relasjonen mellom disse har for utvikling og gjennomføring av prosjektet i vår case.

Både de ulike aktører og relasjonene mellom dem vil være performative (Law, 1999). Dette gjenspeiler aktørenes potensiale til å få ting til å skje, og skape effekter som former konteksten de eksisterer i (Callon, 2006). Idéen om performativitet vil være aktuell for oss når vi undersøker MAC sin aktive rolle for å forme retningen for prosjektet, men også fordi aktørene vil ha potensiale til å skape både positive og negative ringvirkninger under gjennomføring av prosjektet. Aktører, både menneskelige og ikke-menneskelige, samt relasjoner mellom dem vil ha potensiale til å forstyrre en kontekst, noe som vil kreve tiltak for å gjenopprette stabiliteten i konteksten. Vi introduserer derfor Callon (1998) sine begreper om framing og overflowing. Framing kan beskrives som å skape en grense mellom det eksterne og interne i en bestemt kontekst. Denne framingen skaper en avgrenset ramme hvor interaksjoner mellom aktører finner sted (Callon, 1998). I vårt tilfelle vil dette representere prosjektet, og inkluderer blant annet alle deltagende aktører, planer, strategi, verktøy og sykkelløyper. Overflowing oppstår når ting som i utgangspunktet ble betraktet som eksterne bryter denne fastsatte rammen og virker inn på konteksten innenfor rammen. Disse hendelsene kan påvirke konteksten, med de involverte aktører, både negativt og positivt (Callon, 1998). I vårt tilfelle kan en negativ form for overflowing eksemplifiseres ved at det ikke kommer så mange turister som man på forhånd forventet, noe som medfører en rekke negative, uforutsette effekter som tvinger aktørene til å tenke nytt, eller potensielt fører til at hele prosjektet veltes. Callon (1998) beskriver framing og overflowing som en kontinuerlig prosess, hvor ulike former for overflowing oppstår hele tiden, og at de etablerte rammer derfor hele tiden må tilpasses, og eventuelt utvides til å inkludere aspekter som tidligere var betraktet som eksterne, for å opprettholde både stabilitet og produktivitet.

### 2.2.2 «*Model of translation*»

Som tidligere nevnt innebærer ANT et syn om at aktører former sin identitet gjennom relasjoner med andre aktører (Law, 1999). Med andre ord foregår det en transformasjon av aktørenes identitet. Et sentralt aspekt ved ANT er derfor begrepet «translation». Dette kan beskrives som en prosess hvor man gjør ulike aktører, mer like hverandre (Law, 1999).

«Translation» innebærer derfor en transformasjon av identiteter, noe som skaper muligheten for at ulike aktører kan forenes gjennom et nettverk på bakgrunn av felles interesser, og dermed bli representert som en enkelt enhet som arbeider mot et felles mål (Jeacle, 2017; Law, 1992; Robson & Bottausci, 2017). «Translation» er en prosess som foregår over fire trinn, som i realiteten ofte kan noe overlappende. Denne prosessen er beskrevet av Callon (1986), og innebærer følgende momenter: Problematization, interessement, enrolment og mobilization. Transformasjon av aktørenes identiteter foregår i alle fire faser av «translation» (Skærbæk & Thorbjørnsen, 2007). Modellen om «translation» beskriver hvordan maktforhold mellom aktører utvikles (Callon, 1986), og at makt er en effekt som skapes gjennom relasjoner og interaksjoner mellom aktører i et nettverk (Law, 1992), og assosiasjonene som skapes mellom dem. Resultatet av «translation» er at maktforhold kan forskyves, og at enkelte aktører oppnår kontroll over andre (Callon, 1986).

Problematization er en prosess som innebærer at det identifiseres et problem eller en utfordring som flere aktører har en felles interesse av å løse. Det er starten på en transformasjonsprosess hvor som oftest en eller flere aktører forsøker å overbevise de andre aktører om at en bestemt framgangsmåte er løsningen på et definert problem (Jeacle, 2017). Dette kan for eksempel være et produkt, en idé, plan eller strategi. Dette er en todelt prosess hvor hypoteser (Callon, 1986) for de forskjellige aktørers identiteter, utfordringer og interesser identifiseres. Videre tildeles de egne roller for hvordan de kan være med å løse problemet, slik at de kan identifisere seg med nettverket som etableres. I prosessen uttrykker hovedaktørene også sin identitet og egne interesser (Callon, 1986). Hovedaktøren(e) etablerer seg som et «obligatory passage point» (OPP) i nettverket, med et mål om at de øvrige aktører skal forplikte seg til deres framgangsmåte for å løse et felles problem (Callon, 1986). Om hovedaktøren(e) lykkes med å fremstille sine framgangsmåter som uunnværlige for å løse problemet, er denne prosessen vellykket (Alexandrescu et al., 2017)

Interessement er det andre steget i «translation»-prosessen. Interessement representerer alle tiltak og handlinger som gjøres for å påvirke og stabilisere identitetene til ulike aktørene identifisert gjennom prosessen med problematization med det mål om at de skal forplikte seg til sine roller som er definert under problematization (Callon, 1986; Jeacle, 2017). Aktører, enten menneskelige eller ikke-menneskelige, brukes som verktøy for å skape interesse og entusiasme i denne prosessen. Målet er å skape koblinger mellom aktørene i nettverket (Callon, 1986). Intermediaries som mennesker, tekster, teknologiske innretninger og penger



(Callon, 1990) kan alle innta rollen som verktøy for interessement (Alexandrescu et al., 2017). Dette innebærer bruk av verktøy tilknyttet management accounting (Jeacle, 2017; Skærbæk & Melander, 2004). Akrich, Callon, Latour og Monaghan (2002a) argumenterer for at et produkt bare kan lykkes dersom det har potensiale til å skape interesse hos et stadig større spekter av aktører. Dette er avhengig av at produktet evner å imøtekomme aktørenes forventninger, interesser og problemer. Akrich, Callon, Latour og Monaghan (2002b) understreker viktigheten av talspersonenes rolle for å skape interesse, være en forhandler og megler mellom de ulike aktører for at et prosjekt skal bli en suksess. Prosessen med interessement innebærer at det skapes en ramme rundt nettverket. Den definerer hvem som er med og hvem som ikke er med, og på den måten distanseres aktørene fra andre konkurrerende alternativer (Callon, 1986). De som ikke inngår i nettverket er gjerne de som avviser de vilkår om mål, interesser og identitet som ble foreslått i prosessen med problematization (Callon, 1986). Hvem som er innenfor og utenfor denne nettverksrammen er med på å definere og avgjøre de muligheter og begrensninger som finnes i nettverket.

De som inngår i nettverket fortsetter prosessen med «translation» gjennom enrolment og mobilization (Alexandrescu et al., 2017; Callon, 1986) Dersom interessement er vellykket, resulterer dette i enrolment. I denne fasen blir ulike roller definert, tildelt og koordinert mellom de forskjellige aktører i nettverket (Callon, 1986). Nettverket går gjennom flere trials of strength, og det anvendes teknikker for å underbygge tiltak som ble gjort under interessement. Aktørenes ulike roller forhandles og utprøves i et forsøk å skape en større stabilitet i nettverket. Hovedaktøren(e) har en sentral rolle i arbeidet med å forene de ulike aktørers interesser når de skal inkluderes i nettverket (Smith et al., 2017). Som i vår case foregår ikke alltid disse forhandlingene direkte mellom aktørene som skal innrulleres, og aktørene er heller ikke alltid menneskelige. I Callons (1986) case gikk forhandlingene med muslingene som aktør gjennom vannets strømminger, besøkende mennesker og parasitter som angrep muslingene. I andre tilfeller byr innrulling på mindre utfordringer, som illustrert ved fiskerne i Callons (1986) case. Disse ble innrullert uten noen større forhandlinger.

Ofte er det en flytende overgang fra enrolment til mobilization, men i denne fasen vil de innrullerte aktører settes i bevegelse ved å gi sin aktive støtte ved å forplikte seg til de planer som ble foreslått av initiativtakerne under problematization (Callon, 1986). Denne siste fasen av «translation» kjennetegnes av at et fåtall talspersoner tar formelle beslutninger på vegne av et større antall aktører (Callon, 1986). Et fåtall talspersoner oppnår legitimiteten til å være

representative for de mange, og kan derfor tale på vegne av dem (Alexandrescu et al., 2017). Denne fasen forener og skaper retninger for handling blant en gruppe aktører, og skaper grunnlaget for en felles identitet i nettverket fundamentert på felles enighet rundt problemer, fremgangsmåter og mål (Jeacle, 2017). Dersom denne firedelte prosessen har vært vellykket, har et nettverk bestående av en rekke forpliktende relasjoner mellom aktører blitt etablert (Callon, 1986). Aktører som har gjennomgått enrolment og mobilization har derfor akseptert de opprinnelige initiativtakers problematisering som var utgangspunktet for prosessen (Alexandrescu et al., 2017).

Det er likevel en mulighet for at nettverket ikke vil bestå. På ethvert tidspunkt, under eller i etterkant av prosessen med «translation», kan soliditeten av relasjonene i nettverket bli utfordret, og i verste fall brutt (Callon, 1986). Det må derfor arbeides kontinuerlig med å opprettholde relasjonene i nettverket (Smith et al., 2017). En gruppe aktører kan bestemme seg for å handle på tvers av det nettverket har blitt enige om, noe som potensielt kan føre til at fundamentet som nettverket er bygget på forvitrer. I vår case kan dette eksemplifiseres ved at turister ikke fatter den nødvendige interessen som på forhånd var forventet, eller at en gruppe nøkkelaktører bestemmer seg for å ikke bidra videre i prosjektet. Dette kan potensielt medføre at hele prosjektet må skrinlegges.

Det eksisterer en rekke grunner til at Callons (1986) modell om «translation», samt en rekke utvalgte bidragsytere som har anvendt denne modellen i praksis (Alexandrescu, 2017; Jeacle, 2017; Smith et al., 2017), er relevant for å forklare prosessen som har kjennetegnet vår studie. I vår case eksisterte det i utgangspunktet en problemstilling som var felles for en rekke ulike aktører. Vi har kartlagt prosessen hvor et fåtall aktører har klart å skape et nettverk for gjennomføring av et prosjekt med det formål å løse felles utfordringer. Modellen om «translation» gir en god beskrivelse av dynamikken i prosjektet som har funnet sted. Det har vært en prosess hvor en rekke aktører har måttet modifisere sin identitet for å kunne tilpasse seg et nettverkssamarbeid hvor alle arbeider mot et felles mål. Prosessen har vært kjennetegnet av en serie trials of strength og overflows (Callon, 1986; Callon, 1998) og har bidratt til å definere nettverket slik det er i dag. Ved bruk av ANT og «translation» gir det oss muligheten til å analysere hvordan aktørenes ulike identiteter kontinuerlig konfigureres og forhandles (Skærbæk & Thorbjørnsen, 2007), gjennom å fokusere på hvordan MAC bidrar til å forme disse identitetene og assosiasjonene mellom dem. Videre er rollen som ulike verktøy for MAC har hatt i denne prosessen av særlig interesse. Dette ettersom de har hatt sentral rolle

Masteroppgave Sønsteby og Østvang side 17

med å få en rekke aktører til å delta og forpliktelse seg til et innovativt prosjekt preget av stor usikkerhet. MAC sin rolle er ikke direkte belyst i Callons (1986) case. Fordi Callon sin «model of translation» er beskrevet på generelt grunnlag åpner det seg opp en mulighet for å undersøke de alternative rollene MAC kan innta. Skærbæk og Melander (2004) samt Jeacle (2017) har tidligere foreslått at MAC kan fungere som verktøy for interessement. Modellen om «translation» vil utgjøre rammeverket for vår case, og vårt empiriske datamateriale vil bli presentert gjennom prosessens fire faser.

### *2.2.3 Alternative roller for MAC*

På bakgrunn av det foregående avsnittet vil det være aktuelt å gi en oversikt over ANT-basert teori som omhandler de alternative roller som MAC kan innta. Vi bygger derfor videre på Burchell et al. (1980) sine teorier om det mangfoldet av roller disse kan bestå i, men vi vil eksplisitt adressere MAC sine alternative roller for formulering og definering av mål, ambisjoner og relasjoner i nettverk. Vi vil fundamentere denne delen av teorikapittelet på Latour (2005) sine begreper om intermediaries og mediators. Callon (1990) beskriver intermediaries i bred forstand som alt som eksisterer i et nettverk, og er det som er med på å definere relasjonene mellom aktører i et nettverk. Dette kan være tekster, mennesker, teknologiske innretninger og penger, og konstituerer derfor det nettverket de er en del av (Callon, 1990). Intermediaries beskrives som passivt middel som transporterer informasjon i nettverket, uten å forstyrre konteksten de er en del av (Georg & Tryggestad, 2009; Latour, 2005). Mediators har derimot potensiale til å forstyrre, endre eller transformere konteksten de er en del av (Latour, 2005). Fra å være en passiv formidler av informasjon (intermediaries) kan mediators utfordre premissene i sin bestemte kontekst, ved at de aktivt kan bidra til å forme, i vårt tilfelle, et prosjekt (Georg & Tryggestad, 2009). Mediators vil derfor også være elementer som skaper overflowing i positiv eller negativ forstand (Themsen & Skærbæk, 2018). Ved å skape et skille mellom intermediaries og mediators, åpner man for muligheten for at roller og relasjoner mellom MAC og aktørene som tar det i bruk, endres underveis i et prosjekt (Georg & Tryggestad, 2009). Robson & Bottausci (2017) argumenterer for at verktøy for management accounting kan spille en aktiv rolle for å skape økonomisk aktivitet. Management accounting kan bidra til å synliggjøre aspekter som tidligere var uklare, påvirke adferdsmønstre hos ulike aktører og skape konsekvenser som på forhånd ikke var forventet.

Ulike studier har tatt for seg den aktive rollen som MAC kan innta i en organisasjon eller i forbindelse med et prosjekt. I Skærbæk og Tryggestad (2010) sin studie av fergeselskapet Scandlines illustreres et tilfelle hvor en rekke verktøy for MAC brukes aktivt for å forme og forhandle frem en forretningsstrategi som bygger på ekspansjon og vekst gjennom store investeringer. Alternativet var en strategi som i større grad kunne betegnes som passiv, med et fokus på stabilitet og tilpasning gjennom optimalisering av intern effektivitet, ingen nye investeringer men tvert imot, nedskjæringer (Skærbæk & Tryggestad, 2010). I denne casen forelå det en ambisjon om å få selskapet børsnotert, og introduksjonen av nye verktøy for MAC spilte en sentral rolle i denne sammenhengen. I denne prosessen oppstod en interesse for IPO (Initial Public Offering). Dette innebar at eierne kunne foreta en helhetlig vurdering av selskapets verdi, og la derfor til rette for at eierne mer aktivt kunne følge en vekststrategi. IPO var i sin tur avhengig av aktiv bruk av balanseregnskapet og årsrapporter som styringsverktøy, ettersom IPO ikke kunne eksistere uten denne koblingen til andre verktøy for MAC (Skærbæk & Tryggestad, 2010). Sammen var disse ulike verktøy for MAC sentralt i utformingen av strategiske alternativer, og representerer et eksempel på at en strategi ikke nødvendigvis er bestemt av ytre omgivelser, men at MAC kan innta en aktiv rolle med å forme en strategi.

I tilfellet med «Turning Torso» ble budsjettets rolle som et passivt intermediary endret underveis, ved at informasjonen som ble formidlet gjennom budsjettet, ble avgjørende for flere sentrale beslutninger underveis i prosessen. På bakgrunn av store budsjettoverskridelser, grunnet en tvungen omstrukturering av bygningens design, måtte de vie et større fokus til inntektssiden av prosjektet for å skape et mer realistisk budsjett (Georg & Tryggestad, 2009). Dette førte konkret til at en større del av bygningen måtte utformes til kommersielt bruk, for å skape større balanse mellom kostnader og inntekter i budsjettet. På grunn av stort press på budsjettet ble budsjetttrammene retningsgivende for hvilke materialer som bygningen skulle bestå av. Dette tvang prosjektledelsen til å foreta nye prioriteringer både for kvalitet og kvantum av byggematerialer som måtte kjøpes inn, og i hvilke deler av bygningen disse skulle anvendes (Georg & Tryggestad, 2009). Tilfellet med «Turning Torso» er et eksempel på hvordan MAC inntar rollen som en aktiv mediator som endrer og transformerer mål og ambisjoner underveis i et prosjekt (Tryggestad et al., 2010). I tråd med de teoretiske perspektiver i ANT vil prosjektmål utvikle seg i takt med prosjektets forløp gjennom interaksjoner mellom heterogene aktører. Bygningens design måtte revurderes på grunn av økonomiske og bygningstekniske hensyn. Dette medførte ikke bare en endring for bygningen

Masteroppgave Sønsteby og Østvang side 19

i seg selv, men skapte en serie av uventede konsekvenser for flere involverte aktører.

Prosjektledelsen måtte gå fra å designe bygningen, til å tilpasse utformingen til hver enkelt kundes behov, for så å standardisere designet. Eierne måtte endre sine forretningsambisjoner fra å gå fra salg av boliger til å begynne med utleie av leiligheter. Målgruppen for prosjektet gikk fra å være boligkjøpere til å bli leieboere (Tryggestad et al., 2010). MAC, herunder de fysiske objekter (i dette tilfellet bygningen), var ikke bare involvert i å endre prosjektmål, men også identiteten til prosjektets involverte aktører. Prosjektet med byggingen av «Turning Torso» viste at prosjektet bare kunne oppnå suksess dersom ledelsen ikke utøvde en altfor rigid planlegging og gjennomføring av byggeprosjektet (Tryggestad et al., 2010).

Prosjekter er i utgangspunktet beheftet med betydelig usikkerhet (Christensen & Kreiner, 1991), og man bør derfor være åpen for at målsettinger kan være et subjekt for opptil flere transformasjoner underveis, som avviker fra det opprinnelige utgangspunktet (Kreiner, 1995; Tryggestad et al., 2010). Kreiner (1995) bruker begrepet «drifting environments» som at en rekke faktorer tilknyttet prosjektets omgivelser og forutsetninger kan endre seg under prosjektets forløp. Dette kan medføre en revidering av opprinnelig fastsatte mål for å ivareta relevansen av prosjektets resultat. Ledere er generelt kritisert for å fokusere for mye på detaljert planlegging i økonomisk styring (Coutu, 2003). I prosjekter anbefales det spesielt at man inntar en mer åpen tilnærming til både formulering av mål, planer og risikostyring (Christensen & Kreiner, 1991; Vinnari & Skærbæk, 2014). Dette innebærer ikke et totalt frafall av planlegging og kontroll, men at målformulering må innebære en viss grad av fleksibilitet med et fokus på en ønsket tilstand som prosjektet skal oppnå. Dette fører til at planer i større grad reduseres til et sett med retningslinjer som prosjektdeltagerne kan orientere seg i forhold til (Christensen & Kreiner, 1991).

I de fleste tilfeller er et prosjekt bundet av økonomiske rammer som ofte gjenspeiles i et budsjett. Management accounting skal bidra til å synliggjøre virkeligheten (Robson & Bottausci, 2017), og budsjettet kan derfor beskrives som et rom for økonomisk visualisering av prosjektet (Harty, Tryggestad & Jacobsen, 2015). Det økonomiske handlingsrommet må forhandles opp mot andre rom som er relevante. Dette er designrelaterte, organisatoriske og fysiske rom (Harty et al., 2015). Designrelatert rom retter seg i større grad mot brukerne av produktet, og hvordan produktet kan imøtekomme deres krav og forventninger.

Organisatoriske rom omhandler i stor grad det samme som det designmessige rom, men retter seg mot aktører innad i organisasjonen. Fokuset her er hvordan disse aktørene ønsker å oppnå

den mest optimale utnyttelse av det fysiske rom for å tilfredsstille deres behov og organisatoriske praksis. De øvrige rom begrenses av det fysiske rom som prosjektet har til disposisjon, og målet er å oppnå en balanse mellom de rom som er beskrevet for at prosjektet skal føre til et relevant resultat (Harty et al., 2015).

I denne delen av teorikapittelet har vi gitt en oversikt over MAC sine roller som intermediaries og mediators. Vi har flyttet fokuset fra MAC sin tradisjonelle, passive rolle som bærer av informasjon, til å vise til flere eksempler hvor MAC har hatt en aktiv rolle ved å forstyrre den konteksten de opererer i ved å forandre og transformere eksisterende mål, planer og strategier. Vi har videre hentet litteratur fra prosjektledelse for å kaste lys over MAC sin rolle i kontekster preget av stor usikkerhet, som vil være tilfellet i vår case. Siden vår oppgave handler om et prosjekt under gjennomføring. Vi vil ha stor nytte av å analysere rollene som MAC, i form av intermediaries og mediators, kan innta for å beskrive hvilken innvirkning de har hatt under utvikling av prosjektet. Beskrivelsen av de ulike rom som må tas hensyn i et prosjekt vil være nyttig ved at man analyserer hvilken rolle MAC har hatt i forhandlingen mellom disse.

#### *2.2.4 Nærmere om MAC i nettverk*

I denne delen av teorikapittelet vil det rettes spesifikk oppmerksomhet mot rollen MAC har for økonomisk styring og kontroll i nettverk. Innledningsvis vil det være viktig å understreke at mye av litteraturen rundt styring og kontroll i IOR er basert på transaksjonskostnadsteori og teori tilknyttet organisasjonsteori (Caglio & Ditillo, 2008). MAC og ikke- menneskelige objekter sin aktive rolle som en handlende aktør er ikke eksplisitt adressert der, og vi betrakter derfor dette som en mangel ved litteraturen. Det vil være av spesiell relevans for oss å forsøke å rette fokuset mot rollene som MAC kan innta i nettverk, gjennom bruk av de teorier vi nå skal beskrive.

Begrepet interorganisatoriske relasjoner beskriver ulike samarbeidsformer mellom virksomheter. Dette inkluderer blant annet strategiske allianser, joint ventures, partnerskap og ulike former for nettverk (Ring & Van De Ven, 1994). Et nettverk består av tre eller flere aktører hvor økonomisk aktivitet organiseres gjennom koordinering og samarbeid.

Relasjonene i et nettverk kan foregå i flere ulike dimensjoner, alt fra enkle dyader til mer komplekse relasjoner som går på tvers av de aktører som er involvert i nettverket (Marques et al., 2011). Mouritsen og Thrane (2006) beskriver et nettverk som at det er fundamentert på

samarbeid, effektiv kommunikasjon og tillitsbaserte interaksjoner mellom aktører. På den ene siden skal nettverket være en fleksibel og ikke-hierarkisk organisasjonsform (Mouritsen & Thrane, 2006), men fordi det består av autonome aktører med egne mål vil prosessen mot å organisere aktiviteter mot et felles mål være utsatt for spenninger. Det kan oppstå spenninger mellom hensynet til egne mål og hensynet til avhengigheten til andres ressurser (Mouritsen & Thrane, 2006).

Det har vært lite forskning rundt rollen som MAC har i horisontale nettverk (Marques et al., 2011), men dertil mye forskning rundt andre former for IOR (Berry et al., 2009). Derfor er en ANT-basert studie av Mouritsen og Thrane (2006) høyst relevant for vår case, ettersom det er en studie som fokuserer på rollene verktøy for MAC har i et horisontalt nettverk av virksomheter som samarbeider om gjennomføring av prosjekter. Mouritsen og Thrane (2006) kritiserer transaksjonskostnadsteoretikere som Dekker (2004) for å utelate en analyse av hvordan MAC er med på å påvirke og forme IOR. Fordi de mener at MAC er ikke beskrevet som en aktør som er en del av nettverket, men noe som eksisterer adskilt fra det øvrige nettverket (Mouritsen & Thrane, 2006). Gjennom å innta et ANT-perspektiv åpner de muligheten for at MAC kan eksistere som en aktør i nettverket, som har potensiale til å forme og påvirke IOR. Nettverk er i utgangspunktet ustabile og skjøre organisasjonsformer, og det er derfor behov for virkemidler som kan skape den nødvendige stabiliteten mellom ulike relasjoner (Mouritsen & Thrane, 2006). Verktøy for MAC kan i denne sammenheng innta en slik rolle. I Mouritsen & Thrane (2006) sin studie fant de at management accounting kan fungere som selvregulerende og orkestrerende mekanismer i et nettverk. Selvregulerende mekanismer skal bidra til å redusere friksjonen og stabilisere interaksjoner i nettverket gjennom å skape finansiell forutsigbarhet, slik at aktørene i nettverket kan fokusere på felles aktiviteter (Mouritsen & Thrane, 2006). Konkret kan slike selvregulerende mekanismer være forhåndsbestemte honorarer, internpriser og avgifter som betales til nettverket og deres pågående prosjekter. Slike mekanismer bidrar til at man slipper å forhandle om de samme transaksjoner flere ganger, og skaper en forutsigbar ramme for interaksjoner i nettverket hvor de finner sted. Orkestrerende mekanismer bidrar til å styrke, forme og skape innhold til relasjonene i nettverket. Dette gjøres gjennom å skape en enhet og en felles identitet blant nettverkets aktører gjennom utarbeidelse av felles mål, strategi og planer (Mouritsen & Thrane, 2006). I denne prosessen kan det oppstå interessekonflikter. Nettverkets grenser kan bli utfordret og i verste tilfelle ende med eksklusjon av enkeltaktører på grunn av motstridende interesser (Mouritsen & Thrane, 2006). Orkestrerende mekanismer innebærer

videre å stimulere til sosiale interaksjoner gjennom møter og arrangementer for å skape relasjoner og synlighet mellom aktører i nettverket. Selve utarbeidelsen, og eventuelle modifiseringer av selvregulerende mekanismer er i seg selv er en orkestrerende mekanisme (Mouritsen & Thrane, 2006). De retter skepsis mot å adressere tillit som en kontrollmekanisme i seg selv. Derfor argumenterer de for at det å arbeide i nettverk forutsetter tillit mellom aktørene, og at diskusjonen om tillit bare er relevant når et fravær av tillit er sannsynlig. Tillit betraktes som en problematiseringsinnretning (Mouritsen & Thrane, 2006) fordi det bidrar til å skape spenninger i nettverket dersom tilliten er fraværende. Tillit beskrives også som en effekt av selvregulerende mekanismer, da de bidrar til å underbygge finansiell forutsigbarhet og dermed skape større tillit til systemet som nettverket er fundamentert på (Mouritsen & Thrane, 2006).

I dette kapittelet har vi redegjort for de teoretiske perspektiver som skaper grunnlaget for vår videre analyse. Vi har redegjort for ANT og tilhørende sentrale begreper som er relevant for vår oppgave. Av spesiell relevans er Callon (1986) sin modell om «translation», da denne vil danne rammen for presentasjon av våre funn og analyse av vår case. Vi har presentert Latour (2005) sine begreper om intermediaries og mediators, samt vist til eksempler på studier hvor disse teoriene er anvendt i praksis. I vår analyse vil vi undersøke nærmere de konkrete rollene som management accounting har for å skape selvregulerende og orkestrerende mekanismer (Mouritsen & Thrane, 2006) for å håndtere og stabilisere nettverket i vår case. Under presenterer vi en oppsummering av de mest sentrale bidra fra dette teorikapittelet som vil danne grunnlaget for vår analyse.

År	Forfattere (e)	Sentrale funn	Kontekst	Stikkord	Relevans for vår studie
2017	Jeacle, I.	Studie som omhandler prosessen hvor flere heterogene aktører dannet et nettverk for å fremme «Do it yourself» (DIY). Viser at accounting kan ha en rolle som verktøy for interessement.	Analyser av dokumentdata fra 50 og 60-tallet som viser transformasjonen av DIY fra å være nødvendige økonomiske aktiviteter til å bli et populært tidsfordriv.	Aktør-nettverksteori, Callons «translation-model», sluttbruker.	Anvendelse av Callon (1986) sin modell om «translation» som impliserer accounting sin rolle i prosessen.
1986	Callon, M.	Beskriver modellen om «translation» gjennom problematization, interessement, enrolment og mobilization.	Ved å forene heterogene aktører i et nettverk forsøker tre marinbiologer å	Aktør-nettverksteori, «translation».	Utgjør rammen for presentasjon av sentrale funn og analyse av vårt empiriske datamateriale.



			ivareta bestanden av kamskjell i St. Brieuc Bay.		
--	--	--	---	--	--

*Figur 1: Oversikt ANT og «translation»*

År	Forfattere (e)	Funn	Kontekst	Stikkord	Relevans for vår studie
2015	Harty, C., Tryggestad, K. & Jacobsen, P.H., 2015	Artikkelen gir en bedre forståelse for hvordan visualiseringer kan mobiliseres og være delvis overlappende i forhold til ulike typer rom. Disse rommene kan ha ulik betydning, funksjoner og koblinger til hverandre. Studien har identifisert fire typer rom: Økonomisk, design, organisatorisk og det fysiske rom.	En etnografisk studie av hvilken rolle visualisering kan ha for ulike typer rom i designfasen for et anleggsprosjekt ved et sykehus i Danmark.	Design, rom, visualisering.	Gir innsikt i relevante rom som et prosjekt bør ta hensyn til.
2010	Skærbæk, P. & Tryggestad, K.	Artikkelen gir en bedre forståelse av den performative rollen som verktøy for management accounting kan innta for å bidra mer aktivt til å forme strategiske alternativer.	Etnografisk casestudie av ulike verktøy for regnskap i en dansk fergevirksomhet.	Performativitet, framing, overflowing, verktøy for management accounting, aktiv og passiv rolle.	Artikkelen utfordrer det tradisjonelle synet om at management accounting er passive verktøy for strategisk implementering og kontroll.
2009	Georg, S., & Tryggestad, K.	Artikkelen gir et innblikk i de ulike roller som management accounting kan innta i en prosjektprosess.	Casestudie av skyskraperen «Turning Torso» i Malmö i Sverige.	Roller, konstruksjonsprosess, budsjett.	Verktøy for management accounting kan innta en aktiv rolle gjennom å forme et prosjekt.
2005	Latour, B.	Bok som gir en innføring i aktør-nettverksteori. Definerer intermediaries og mediators.	Beskrivelse av aktør-nettverksteori.	Aktør-nettverksteori.	Forklarer begreper om intermediaries og mediators.
2003	Chenhall, R. H.	Oppsummerer og evaluerer forskningen rundt contingency-teori tilbake til begynnelsen av 80-tallet.	Oppsummering av tidligere studier.	MCS, contingency-teori.	Contingency-teori anser MCS som et passivt verktøy for økonomisk styring. Dette synet ønsker vi å utfordre gjennom vår studie.
1980	Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J.	Management accounting kan innta en rekke roller i økonomisk styring.	Gjennomgang og diskusjon om roller for accounting i organisasjoner og samfunnet.	Management accounting.	En tidlig redegjørelse av de alternative roller for management accounting.

Figur 2: Alternative roller for MAC

År	Forfattere	Funn	Kontekst	Stikkord	Relevans for vår studie
2006	Mouritson, J., & Thrane, S.	Sentrale funn i studien er at det oppstår spenninger mellom autonome mål og den sterke avhengigheten mellom aktørene i et nettverket/IOR, noe som fordrer styringssystemer for å iverksette og koordinere relasjonen. Det være seg bruk av ulike accounting techniques, men mest vanlig er selvregulerende eller orkestrerende mekanismer.	Gjennom å innta et ANT perspektiv er det foretatt en studie av tre horisontale nettverksvirksomheter.	Accounting, horisontale nettverk, selvregulerende og orkestrerende mekanismer.	Roller for management accounting i horisontale nettverk.

Figur 3: Nærmere om MAC sine roller i nettverk

### 3. Metode

I dette kapittelet vil vi gå gjennom en rekke metodiske momenter som er relevant for vår studie. Vi vil gå gjennom og argumentere for valg av metode, forskningsdesign, datainnsamling og analyse, samt aspekter vedrørende validitet, reliabilitet, overførbarhet og etiske utfordringer.

Metode kan defineres som å følge en fremgangsmåte mot et mål ved bruk av et sett med regler for å belyse en problemstilling (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015).

Avhengig av formålet med studien står man mellom et valg mellom kvalitativ eller kvantitativ metode (Mehmetoglu, 2004). Kvantitativ forskning er gjerne kjennetegnet at det gjennomføres statistiske analyser av en større mengde datamateriale basert på et tilfeldig utvalg. Det overordnede målet med denne type forskning er å finne frem til årsakssammenhenger mellom ulike fenomener for å danne grunnlaget for generalisering (Mehmetoglu, 2004). Kvalitativ metode bærer derimot preg av interpretivisme. Det vil si at formålet med kvalitative studier er å oppnå et dypere forståelse av et bestemt fenomen gjennom fortolkning. Slike studier er egnet for å utvikle teorier, heller enn å skape grunnlag for generalisering (Scapens, 2004). En kvalitativ studie skiller seg derfor på mange måter fra en kvantitativ studie, både når det gjelder formål, metoder for utvalg- og datainnsamling og dataanalyse. Det legges i større grad vekt på fortolkning av innhentet datamateriale fra et langt mindre utvalg gjort etter formålsutvalgsprinsippet (Mehmetoglu, 2004). I tillegg kjennetegnes kvantitativ metode av at det på forhånd er formulert hypoteser som er fundamentert i eksisterende teorier, som forskeren ønsker å bekrefte eller avkrefte gjennom studien. Når formålet med kvalitativ forskning er forståelse, er det mindre vanlig med slike forhåndsdefinerte hypoteser. Hypoteser er oftere et resultat av den kvalitative studien (Mehmetoglu, 2004). Vi oppfatter det som at valg av en kvalitativ metode vil være best egnet til å belyse vår problemstilling. Det er flere årsaker til dette. For det første er formålet med studien å oppnå en dypere forståelse for hvilken rolle MAC har i et nettverk for felles utvikling og gjennomføring av et prosjekt, og hvordan MAC anvendes av ulike aktører gjennom denne prosessen. For det andre oppfatter det som at problemstillingen best kan belyses gjennom å oppnå en høyest mulig grad av nærhet til aktørene, prosjektet og det overordnede nettverket vi skal forske på. Studien fordrer derfor datainnsamlingsmetoder som tillater oss å gå i dybden av fenomenet vi forsker på, gjennom intervjuer, innsyn i dokumenter og rapporter, samt observasjon av produktet som er under utvikling. For det tredje vil

dataanalysen basere seg på en mer subjektiv tolkning av funnene vi gjør under datainnsamlingsprosessen. Vi vil bruke oss selv, vår kunnskap og virkelighetsforståelse, som verktøy for analysedelen (Kvale et al., 2015), i motsetning til bruk av matematiske og statistiske metoder som kreves i kvantitativ forskning (Scapens, 2004).

### 3.1 Forskningsdesign, og nærmere om problemstilling og forskningsspørsmål

Et kritisk moment ved en studie er valg av forskningsdesign, siden det bidrar til å skape avgrensninger og retningslinjer for den videre gjennomføring av studien (Askheim & Grenness, 2008; Mehmetoglu, 2004). Forskningsdesignet er med på å avgrense fokuset for studien, påvirke formulering av problemstilling, valg av informanter, utvalg- og datainnsamlingsteknikker og analysemetoder. Vi kom tidlig fram til at et casesdesign vil være passende for vår studie. Et casesdesign er kjennetegnet av at det er en undersøkelse som fokuserer på å oppnå en detaljert og dyp forståelse av et bestemt fenomen som er avgrenset i både tid og rom, gjennom en omfattende datainnsamlingsprosess (Mehmetoglu, 2004). Et bredt spekter av datainnsamlingsmetoder kan benyttes i en casestudie, men de mest vanlige er ulike former for intervju, observasjon og bruk av dokumentdata. En casestudie er heuristisk, ettersom formålet er å genere kunnskap som kan bidra til å utvikle konsepter og teori som kan skape utvidet forståelse av et fenomen (Mehmetoglu, 2004). Disse karakteristikkene er sammenfallende med vår studie. Vi studerer anvendelsen av MAC i et nettverk gjennom de tidlige faser av et prosjekt, med et formål om å videreutvikle teorier rundt MAC rolle i denne spesifikke konteksten. Otley og Berry (1994) beskriver en casestudie som et nyttig verktøy i undersøkelser hvor formålet er å videreutvikle, og potensielt modifisere, eksisterende teorier. De understreker at dette gjelder spesielt i situasjoner hvor eksisterende teori er mangelfull, noe som er tilfellet når det gjelder teorier rundt MAC i en nettverkssammenheng. Som ved vår studie, argumenterer Otley og Berry (1994) for at casestudier er velegnet i sammenhenger hvor man har et klart teoretisk utgangspunkt, og man ønsker å skape egne teoretiske modifikasjoner på bakgrunn av studien som skal gjennomføres.

Yin (2014) argumenterer for at det finnes tre forskjellige typer casestudier: Forklarende, deskriptive og eksplorerende casestudier. Forskningen rundt MAC i horisontale nettverk er mangelfull (Caglio & Ditillo, 2008; Marques et al., 2011). Med unntak av et fåtall studier (Jeacle, 2017; Skærbæk & Melander, 2004) har det også vært lite forskning rundt hvilke roller MAC kan innta i Callon (1986) sitt rammeverk om «translation». Vi ønsket derfor å velge en

forskningsmetode som kunne ivareta den fleksibiliteten vi hadde behov for i denne studien, ettersom det var nærliggende å tro at nye informanter kunne komme med informasjon som kunne bidra til å påvirke retningen for vår studie. Som en konsekvens har både problemstilling og forskningsspørsmål blitt justert i takt med datainnsamlingsprosessen, selv om MAC sin rolle i organisasjoner fremdeles er dreiepunktet for studien. Vi valgte derfor å gjennomføre studien vår med et eksplorativt casesdesign. Ifølge Askheim og Grenness (2008) vil en casestudie i utgangspunktet være mer eller mindre eksplorativ. Otley og Berry (1994) går enda lenger i sin argumentasjon og hevder at nettopp utforskning (exploration) er det sentrale formålet ved case-studier.

### 3.2 Datainnsamlingsmetoder

Med vår studie ønsket vi å oppnå en rik og detaljert forståelse av MAC sin rolle i nettverket og prosjektprosessen som har funnet sted. Intervjuer har vært vår primære datainnsamlingsmetode, men dette har blitt komplementert av deltakende og ikke deltakende observasjon samt bruk av dokumentdata (Mehmetoglu, 2004). Vi oppfatter det som at denne kombinasjonen av datainnsamlingsmetoder har bidratt til å skape et detaljert bilde av konteksten vi har forsket på, med en større bredde og dybde enn om vi bare hadde anvendt intervjuer. Kontakten med en av våre informanter ble innledet våren 2017, i tillegg til at vi gjennomførte deltakende og ikke-deltakende observasjon av produktet sommeren 2017. I denne perioden forsøkte vi samtidig å kartlegge hvilke informanter som ville være aktuelle å intervju som et ledd i datainnsamlingsprosessen. Det første intervjuet ble gjennomført i oktober 2017.

Vi ønsket å finne ut mer om hvordan interessen for stisykling oppstod blant de forskjellige aktører, og hvordan disse ble forent i et nettverk gjennom en felles interesse og forståelse av problemer. Vi stilte spørsmål rundt tidspunkt, konkrete hendelser og hva som var utslagsgivende for å satse på prosjektet. Dette la grunnlaget for å besvare vårt første forskningsspørsmål. MAC sine passive og aktive roller var aktuelt å belyse både før og etter prosjektets oppstart, og retter seg mot begge forskningsspørsmål. Vi stilte spørsmål om hva som konkret bidro til å skape overbevisning og tro på prosjektet, hvordan prosjektet har utartet seg, og hvordan relasjoner til både menneskelige og ikke- menneskelige aktører har bidratt til å gjennomføre, påvirke og potensielt endre handlingsmønstre og beslutninger. Vi ønsket videre å finne ut av hvilke dynamikker og styringsmekanismer som er gjeldende i

nettverket, og hvordan MAC bidrar til å skape stabilitet og rammer for progresjonen i prosjektet. Konkret er dette blitt forsøkt belyst gjennom spørsmål om hvilke elementer i nettverket de enkelte aktører anser som rådende, hvilke premisser og vilkår samarbeidet er fundamentert på, og hvilke forutsetninger som har ligget til grunn for å være en del av nettverket. Dette var sentralt for å belyse vårt andre forskningsspørsmål. Sammen vurderer vi det som at disse forskningsspørsmål har potensiale til å belyse hvilke roller MAC har for utvikling og gjennomføring av et prosjekt i et nettverk.

### *3.2.1 Utvalgsstrategier*

Siden kvalitativ forskning forutsetter nær kontakt med informanter, er det ofte en utfordring med å få adgang til de ønskede personer man ønsker å observere eller intervju (Mehmetoglu, 2004). I vår studie har ikke dette vært en utfordring, ettersom de informanter vi har ønsket å inngå en samtale med, har hele tiden vært positive til dette. I kvalitative studier vil det som oftest være mest hensiktsmessig med en utvalgsstrategi basert på prinsippet om formålsutvelging. Det vil si at utvalget av informanter velges ut på bakgrunn av hvem man tror kan bidra med mest mulig relevant informasjon i forhold til studiens formål og problemstilling (Mehmetoglu, 2004). Det finnes en rekke ulike varianter av formålsutvelging, og det er mulig å velge en kombinasjon av de ulike variantene gjennom kombinert utvelging. I stor grad har vår utvalgsstrategi basert seg et kombinert utvalg med vekt på av teoribasert, snøball og opportunistisk utvalgsstrategi (Mehmetoglu, 2004). Dette innebærer at vi har hatt fokus på å finne frem til informanter som kan gi informasjon som kan styrke vår teoriutvikling. Gjennom vår vertsorganisasjon fikk vi tidlig anbefalt en rekke informanter som potensielt kunne bidra med verdifull informasjon til vår studie. Basert på informasjonen vi har fått gjennom våre intervjuer og datadokumenter har vi selv foretatt en vurdering av hvilke informanter dette ville vært aktuelt å innhente informasjon fra, på bakgrunn av vårt teoretiske utgangspunkt og problemstilling. Å ta kontakt med informanter, utover de vi fikk anbefalt, vurderte vi som viktig for å få den ønskede bredden for vårt empiriske datamateriale. Ofte har vi vært i en situasjon hvor det har fremkommet informasjon gjennom intervjuer som har gjort at som har gjort at vi har funnet frem til nye informanter som kan gi ytterligere informasjon om det aktuelle temaet. Dette viste seg spesielt i et av de avsluttende intervjuer med en informant som tidligere ikke hadde blitt nevnt. Denne informanten kunne gi oss informasjon som bidro til å tydeliggjøre og skape et mer detaljert bilde av prosjektprosessen frem til dags dato. Denne informanten viste seg å være mer relevant enn tidligere antatt. Likevel har de

informanter vi ble anbefalt å ta kontakt med i de tidligste intervjuene, vist seg å ha stor verdi for vår studie.

I fare for å identifisere våre informanter ønsker vi ikke å redegjøre i detalj hvilke egenskaper og karakteristikk ved våre informanter eller organisasjonen de tilhører. På generelt grunnlag har informanter i de ulike organisasjoner blitt utvalgt på bakgrunn av hvilket nivå i organisasjonen de tilhører. Alle informanter er ansatt på det samme hierarkiske nivået i organisasjonen de tilhører, og har hatt direkte innflytelse og detaljert informasjon om både nettverket og stisykkelprosjektet.

### *3.2.2 Intervju*

Kvale et al. (2015) beskriver et intervju som en samtale som har en viss struktur og hensikt. Vi ønsket at våre intervjuer skulle bidra til å oppfylle et forhåndsbestemt formål, som er belysning av vår problemstilling. Samtidig ønsket vi å bevare en høy grad av fleksibilitet slik at den enkelte informant kunne utdype sine svar og gi oss et bredest mulig spekter av informasjon. I tillegg til å gi oss som intervjuere muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål der det var behov for dette. Vi valgte derfor å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer med våre informanter. I motsetning til strukturerte intervjuer bærer det semi-strukturerte intervjuet i større grad preg av å være en mer åpen samtale, hvor det på forhånd er utarbeidet forhåndsbestemte spørsmål og temaer som er veiledende for intervjuet (Mehmetoglu, 2004).

Gjennom vår studie har vi gjennomført 17 individuelle intervjuer med informanter fra 14 ulike organisasjoner i offentlig og privat sektor. Utover intervjuene har vi stilt oppfølgingsspørsmål via epost til enkelte informanter, i de tilfeller det var behov for utfyllende informasjon. Vi har anvendt båndopptaker under alle våre intervjuer. Årsaken til dette er for å unngå unødige distraksjoner ved notatskrivning og for å kvalitetssikre informasjonen vi fikk gjennom intervjuene, ved at vi hele tiden kan gå tilbake og høre på opptakene på nytt (Kvale et al., 2015). Dette gjør i tillegg prosessen med transkribering betraktelig enklere. 2 av intervjuene har blitt gjennomført over telefon, og det har blitt opplyst om at samtalen vil bli tatt opp på båndopptaker. Med unntak av telefonintervjuene har samtlige intervjuer foregått i organisasjonen som informantene tilhører. 4 av intervjuene har blitt gjennomført med vår vertsorganisasjon. Semi-strukturerte intervjuer innebærer bruk av standardiserte spørsmål som bør oppfattes likt av informantene (Mehmetoglu, 2004). Derfor har alle informanter fått de samme spørsmål, med visse modifikasjoner for enkelte



virksomheter i de ulike bransjer. Bakgrunnen for dette er at enkelte av spørsmålene ikke ble sett på som relevante for noen av virksomhetene. Både det første og det siste intervjuet ble gjennomført med vår vertsorganisasjon. Under datainnsamlingsprosessen ble vi oppmerksom på flere aspekter ved vår case som ikke hadde blitt tilstrekkelig belyst underveis, noe som var bakgrunnen for det avsluttende intervjuet med vår vertsorganisasjon. Derfor har denne organisasjonen også fått enkelte spørsmål som de øvrige informanter ikke har fått.

Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn vårt teoretiske rammeverk og de ulike forskningsspørsmål som vår studie har til hensikt å belyse. Intervjuguiden følger oppgaven som vedlegg 1 og 2. Vi tok et bevisst valg om en åpen formulering av spørsmålene. Grunnen til dette var for at spørsmålene skulle fungere som en «inngangsport» for å skape en mer åpen dialog og diskusjon rundt de enkelte temaer. Dette førte ofte til improviserte oppfølgingsspørsmål som ikke var en del av den opprinnelige intervjuguiden, men som likevel bidro til å belyse vår problemstilling (Mehmetoglu, 2004). Vi avsluttet hvert intervju med å stille et åpent spørsmål der informantene fikk mulighet til å trekke frem relevante elementer ved temaene som har blitt diskutert, som hittil i intervjuet ikke hadde kommet frem gjennom øvrige spørsmål. Oppsummering av våre intervjuer følger oppgaven som vedlegg 6.

### *3.2.3 Dokumentdata*

Som et supplement til intervju har vi fått innsyn i sekundær dokumentdata for å oppnå høyest mulig grad av detaljert informasjon for vårt empiriske informasjonsgrunnlag. Dette er dokumentdata vi som forskere ikke har produsert selv, men fått innsyn i fra informanter vi har vært i kontakt med (Mehmetoglu, 2004). Dokumentdataen har bestått av strategiplaner, powerpoint-presentasjoner og statistikker som aktivt har blitt brukt i dannelsen av nettverket, samt regnskap og dokumenter som viser den årlige utviklingen i antall gjestedøgn og sykkelrunder. I tillegg har vi funnet relevant informasjon for oppgaven gjennom lokale tidsskrifter. Dette har bidratt til å gi mer informasjon om de mer sensitive aspekter ved oppgaven, som omhandler utfordringer i nettverkssamarbeidet.

### *3.2.4 Observasjon*

Gjennom observasjon samles data gjennom systematisk observasjon av menneskene eller konteksten som det forskes på (Mehmetoglu, 2004). Vi har gjennom studien foretatt både deltakende og ikke-deltakende observasjon. Den deltakende observasjonen gikk ut på å

oppleve personlig produktet som er under utvikling. Begge har foretatt en visuell inspeksjon av det helhetlige produktet og rammen rundt prosjektet. Videre har en av oss vært ute i feltet og prøvd hovedproduktet og tilhørende småaktiviteter. Her ble det fokusert på alt fra plasseringen av viktige styringsmekanismer som tellere og sykkelkart som viser graderte løyper, samt andre ledelsestiltak som er gjort i nyere tid. Gjennom besøk over et lengre tidsrom har det og blitt observert hvordan bruk av skilt har økt i omfang over tid, og bidratt til bedre dirigering av trafikk. Etter flere besøk i andre stisykkeldestinasjoner har vi derfor et lite sammenligningsgrunnlag i norsk målestokk. Gjennom en konferanse og årsmøte for vår vertsorganisasjon sommeren 2017 fikk vi gjennom ikke-deltakende observasjon se reiselivsstrategien (Trysil kommune, 2012) for kommunen bli presentert for et større publikum. Vi fikk et innblikk i nettverket, siden flere av aktører som er sentrale i stisykkelprosjektet også var deltakende på denne konferansen. Her ble det lagt tydelig vekt på å skape entusiasme for kommunen og deres reiseliv, hvor stisykkelprosjektet var en sentral del. Det ble presentert tall som viste utviklingen vedrørende aspekter ved kommunen, prosjektet og prognoser for tiden fremover. Blant annet ble det vist en oversikt over befolkningsutviklingen og mål for sysselsetting, inntekter, og hvordan man per dags dato har klart å overstige tidligere forventninger. I etterkant av observasjonene har vi øyeblikkelig skrevet referater som inkluderer informasjon, beskrivelse av konteksten og andre inntrykk som er relevant for studien. Informasjonen vi har fått fra dokumentdata og observasjon har vi flettet inn i det empiriske datamaterialet for å skape et mer detaljert og helhetlig bilde av vår case.

### 3.3 Analyse av datamateriale

Analyse av en case-studie henter elementer fra analysemetoder ifra andre former for kvalitative studier, nærmere bestemt fra etnografi og grounded theory (Mehmetoglu, 2004). Som i en etnografisk analyse vil vår analyse innledes av en grundig beskrivelse av casen vi har forsket på. Deretter ønsker vi å analysere datamaterialet etter en modell hentet fra Merriam (1988), som deler store likheter med måten datamateriale analyseres på i grounded theory (Mehmetoglu, 2004). Ifølge Merriam (1988) er dette en prosess som består av en intensiv analyse, kategoriutvikling og teoriutvikling.

Som et første ledd i dataanalysen gjennomførte vi transkripsjon av datamaterialet vårt på bakgrunn av våre lydopptak. Dette innebærer en transformasjon av datamaterialet fra muntlig

til skriftlig form (Kvale et al., 2015). Dette var en prosess vi begynte med November/Desember 2017 etter at de fleste intervjuer var blitt gjennomført. De avsluttende intervjuene som ble gjennomført i Januar 2018 måtte følgelig transkriberes omgående. Vi unngikk bruk av notater under intervjuene for å skape mest mulig fokuset på samtalen, informanten og temaene som ble diskutert. Ulempen ved å utelukkende basere seg på analyse av transkriberte intervjuer er at mellommenneskelige, ikke-verbale former for kommunikasjon som kroppsspråk og stemmeleie går tapt (Kvale et al., 2015). Vi har likevel etter beste evne forsøkt å memorere adferd og generell stemning under de ulike intervjuer for å fange opp en del av den tapte informasjonen som transkribering medfører.

### *3.3.1 Intensiv analyse*

Denne delen av analysen ble innledet av at vi satte oss grundig inn i datamaterialet, og leste gjennom intervjuene flere ganger med et tydelig formål om hva vi skulle se etter. Med utgangspunkt i våre forskningsspørsmål gjorde vi notater gjennom hvert enkelt intervju hvor vi markerte enkeltord, avsnitt og sitater som vi mente kunne være sentrale for å belyse vår problemstilling og forskningsspørsmål. Vi gikk i felleskap gjennom notatene vi hadde gjort, og ble enige om sentrale stikkord som kunne hjelpe oss med å strukturere og organisere dataene. Vi så etter mønstre og stikkord som gikk igjen hos flere informanter. Disse stikkordene er det Merriam (1988) kaller enheter, som senere danner grunnlaget for å skape kategorier. I tillegg har vi laget en liste med informasjon og konkrete hendelser som går på tvers av stikkordene som skulle danne grunnlaget for å belyse problemstillingen (Merriam, 1988). For eksempel har vi funnet eksempler på at MAC har hatt multiple roller, både som en passiv formidler av informasjon, men også som et verktøy som aktivt har vært med å påvirke beslutninger som har blitt gjort.

### *3.3.2 Kategoriutvikling*

Kategorier hentes ikke direkte ut fra datamaterialet, men utledes fra enhetene som kategoriene skapes ut ifra (Merriam, 1988). Det er en intuitiv, men samtidig systematisk prosess, hvor enhetene sammenlignes med hverandre for at man skal finne ut hva som er felles for dem, for så å plassere dem i kategorier i henhold til studiens formål og våre teoretiske kunnskaper (Merriam, 1988). Vi formulerte 9 kategorier: Identitet, «interessement», MAC sin aktive rolle, MAC sin passive rolle, ledelsesteknologier, nettverk, utfordringer, ringvirkninger, i tillegg til andre sentrale hendelser. Merriam (1988) skriver at et mindre antall kategorier er mest

hensiktsmessig, ettersom datamaterialet blir mer håndterlig. Med tanke på den store mengden av datamateriale vi produserte gjennom vår studie, betrakter vi dette som et relativt lavt antall kategorier. Abstraksjonsnivået betrakter vi som høyt, ettersom alle våre informanter vi har vært i kontakt med har vært inne på de temaer som våre kategorier representerer.

### *3.3.3 Teoriutvikling*

I de foregående trinn i analysen har vi i stor grad fokusert på å beskrive og konkretisere observerte funn, og fellestrekk mellom disse funnene. I denne fasen går vi fra ren beskrivelse, over på et mer abstrakt nivå ved at vi kobler konsepter fra teori for å kunne beskrive disse funnene (Merriam, 1988). Formålet med studien er å teoretisere allerede eksisterende litteratur på området. Vi har undersøkt hvilke elementer som er sammenfallende med eksisterende teori, og forsøkt å identifisere områder hvor vår studie kan bidra til å utvikle forståelsen for MAC sine roller i en nettverkssammenheng. En viktig del av denne fasen er utvikling av hypoteser (Merriam, 1988), som tidligere nevnt gjerne er resultat av en kvalitativ studie (Mehmetoglu, 2004). Vår studie resulterer derfor i et sett med hypoteser, i form av forslag til hva disse rollene kan bestå i.

## 3.4 Validitet, pålitelighet, overførbarhet og bekreftbarhet

Ideelt sett bør en kvalitativ studie imøtekomme kriterier som troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (Mehmetoglu, 2004).

### *Troverdighet og bekreftbarhet*

Troverdighet handler å kunne skape tillit til de resultatene man har framskaffet i en kvalitativ studie. I vårt tilfelle styrkes troverdigheten av vår studie ved at vi har innhentet informasjon fra et bredt spekter av informanter over en lengre tidsperiode, og vi har kombinert flere ulike datainnsamlingsteknikker. Ideelt sett burde vi man ha styrket troverdigheten av studien ved å følge prosjektet helt til prosjektets slutt, men på dette området er vi begrenset av tiden vi har til rådighet. Våre funn har blitt diskutert med personer med stor kompetanse innen fagfeltet vi studerer, med hensikt om å få tilbakemeldinger på våre teoretiske antagelser, og hvorvidt vår intervjuguide er egnet til å fange opp og belyse de forskningsspørsmål vi har formulert (Mehmetoglu, 2004). Vi har i tillegg tilbudt alle informanter et utkast av det transkriberte intervjuet for gjennomsyn. Bare et fåtall har derimot benyttet seg av denne muligheten, noe

som potensielt kan være en trussel mot troverdigheten av vår studie. For å sikre at innholdet i uttalelser er korrekt transkribert har vi i etterkant hørt gjennom lydfilene flere ganger, samtidig som vi har sendt oppfølgende spørsmål på epost for å klargjøre aspekter vi har vært usikre på. Vi vurderer det som at vi gjennom denne prosessen har tilfredsstilt kravet om bekreftbarhet.

### *Pålitelighet*

Påliteligheten av vår studie kan styrkes ved å være kritisk til egne metoder vedrørende en rekke aspekter ved gjennomføring av studien. Valg av metode, datainnsamlingsmetoder og analyseteknikker bør redegjøres og argumenteres for (Mehmetoglu, 2004). Dette er aspekter vi etter beste evne har forsøkt å redegjøre for i dette kapittelet, ved at vi har forklart hvilke metodiske valg vi har gjort underveis, og argumentert for disse. All innsamlet data er skrevet ned og loggført. En potensiell trussel mot påliteligheten av denne studien er vår manglende erfaring som forskere, og dermed manglende erfaring med å anvende kvalitativ metode i praksis. Ikke minst gjelder dette bruk av intervju som datainnsamlingsmetode, og det vil derfor eksistere en risiko for at den praktiske gjennomføringen av intervjuene samt formulering av spørsmål ikke evner å fange opp all informasjon som vi skulle ha ønsket å oppnå. Vi har forsøkt å kompensere for dette ved at vi etter hvert intervju har stilt et åpent spørsmål der informantene fikk muligheten til å dele informasjon som de selv anser som relevant i forbindelse med temaene som har blitt diskutert.

### *Overførbarhet*

Kvalitative studier skiller seg som tidligere nevnt fra kvantitative studier. Dette ved at de i stedet for å trekke konklusjoner på bakgrunn av en populasjon basert på et representativt utvalg og statistiske utregninger heller tester antakelser om at ny, eller eksisterende, teori kan utvikles for å gi en rikere forståelse av et fenomen gitt de omgivelsene virksomheten befinner seg i. Derfor vil graden av overførbarhet være knyttet til hvorvidt vi greier å gjøre leseren kjent med casens rammer samt hvilke egenskaper og valg som har ført til våre konklusjoner (Mehmetoglu, 2004).

Formålet med vår studie er å gå i dybden på temaet vi studerer for å kunne gi en rik og detaljert beskrivelse av fenomenet (Mehmetoglu, 2004). Det fins mange kontekstuelle forhold til grunn for et nettverk, og fordi vår undersøkelse handler om MAC i nettverk vil våre

konklusjoner være vanskelig overføre til alle nettverk som driver med prosjekter. Dette gjelder spesielt fordi vår kontekst og kommune i mange år har arbeidet etter en nettverkstankegang. Prosjektet har også flere kontekstuelle faktorer som ligger til grunn for prosjektprosessen som vil være vanskelig for andre å etterligne uten betydelige kostnader, som for eksempel en allerede eksisterende infrastruktur og lang erfaring med nettverkssamarbeid. Likevel mener vi at vår studie bidrar til å gi et innblikk i hvordan ulike styringsverktøy som vår vertsorganisasjon, og det nettverket de er en del av, anvender og har bidratt til den suksessen de har opplevd hittil i prosjektet. Denne innsikten mener vi bidrar til å øke forståelsen og kunnskapen rundt det studerte fenomenet.

### 3.5 Ethiske problemstillinger

Ethiske problemstillinger kan oppstå i alle faser av studien når man innhenter informasjon i kvalitativ forskning. Derfor bør forskere gjøre seg kjent med mulige verdispørsmål og etiske dilemmaer som kan oppstå i løpet av forskningsprosessen (Kvale et al., 2015). Årsaken til dette er at man innhenter informasjon fra privatpersoner med en ambisjon om å publisere oppgaven slik at den blir offentlig tilgjengelig. Dette gjør at forskeren har et selvstendig ansvar for at studien kommer informantene til gode samtidig som vi skal påse at risikoen for skade er lavest mulig for deltakende informanter (Aase & Fossåskaret, 2014; Kvale et al., 2015). Kvale et al. (2015) vektlegger fire etiske områder som forskere bør være bevisst på i løpet av forskningsprosessen. Disse er informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle.

#### *3.5.1 Informert samtykke og konfidensialitet*

I følge god forskningsetikk bør informantene få muligheten til å gi et klart, frivillig og informert samtykke til å være med i studien (Aase & Fossåskaret, 2014). Vi hadde planlagt å bruke båndopptaker ved gjennomføringen av våre intervjuer. Dette er noe som omfattes av personopplysningsloven § 31 (Lovdata.no, 2018). Vi meldte derfor vi inn studien til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) hvor den ble registrert den 04.09.2017, noe som var i god tid før det første intervjuet. Innvilgelse av denne søknaden følger oppgaven i vedlegg 3. På bakgrunn av denne innmeldingen ble det utformet et informasjonsskriv i henhold til NSD sine anbefalinger (NSD.UIB.no, 2018), og som blant annet inneholdt informasjon om studiens formål, hovedtrekket med designet, informantenes frivillige deltakelse og anonymitet. Informanten mottok informasjonsskrivet per e-post i forkant av

intervjuet sammen med den aktuelle intervjuguiden og en konfidensialitetsavtale som kunne underskrives dersom det var ønskelig. Informasjonsskrivet og konfidensialitetsavtalen følger oppgaven som vedlegg 4 og 5. I utgangspunktet kan man betrakte det som et aktivt samtykke at informantene velger å stille til intervju. Informasjonsskrivet og konfidensialitetsavtalen er likevel med på å klargjøre både intervjuerens og informantens rettigheter og interesse, og er svært viktig å sikre informantenes rett til privatliv og vern av anonymitet (Kvale et al., 2015). Dette var noe vi gjennomgikk med informanten i forkant og i flere tilfeller også i etterkant av hvert intervju.

I empiri- og analysedelen av studien fremkommer informasjon om sentrale aktører og virksomheter i nettverket og hvordan disse har endret identitet igjennom prosjektets forløp. Siden prosjektet og infrastrukturen i konteksten er såpass innovativt og særegen, vil det alltid foreligge en fare for at det vil være vanskelig å ivareta fullstendig anonymitet for våre informanter. Vi har forsøkt å gardere oss for denne faren gjennom en rekke tiltak. I transkriberingen har vi skapt kodeord som vi har knyttet til hvert enkelt intervju, i tillegg til å fjerne navn på personer og virksomheter som vi har intervjuet. Vi har måttet modifisere enkelte sitater for å unngå at informantene skal gjenkjennes, og har tatt et bevisst valg om å være så generelle som mulig i vår beskrivelse av virksomheter i de ulike bransjer. Vi føler derfor at vi har gjort det vi kan for å best mulig ivareta informantenes anonymitet.

Lydfiler, transkriberte intervjuer, samt dokumenter som inneholder tematisering, kategorisering og koding slettes ved prosjektets slutt og senest 20.06.2018 grunnet personvern hensyn og i tråd med NSD sine anbefalinger.

Ved å følge de beskrevne retningslinjer for informert samtykke og konfidensialitet betrakter vi det som at det er minimal sannsynlighet for at vår studie vil medføre negative konsekvenser for noen av våre informanter. Som et prinsipp bør de positive fordelene av å delta i studien, overstige de negative (Kvale et al., 2015). Vi tror potensielt at resultatet av denne studien kan gi positive bidrag til flere av informantene som har deltatt, ved at studien kan bidra til å bevisstgjøre deltakerne av studien for dynamikk og styring i nettverk, og hvilke mekanismer som har ført til at prosjektet hittil oppfattes som en suksess.

### 3.5.2 Refleksjon over vår rolle som forskere

For å sikre den vitenskapelige kunnskapen og kvaliteten som produseres i vår studie er det viktig å være bevisst på rollen vi inntar som forskere. I følge Kvale et al. (2015) er forskerens integritet vedrørende moralske spørsmål og handlinger avgjørende for å fatte gode valg når man som forsker må veie etiske hensyn opp mot vitenskapelige hensyn. I vår datainnsamlingsmetode ble integritet spesielt viktig da vår hovedkilde til informasjon er bruk av intervju. Der intervju er et resultat av en mellommenneskelig prosess hvor alle deltakerne blir gjensidig påvirket av hverandre (Kvale et al., 2015). For å ivareta vår integritet og objektivitet i størst mulig grad underveis i intervjuprosessen var det spesielt viktig å utvise ærlighet, nøytralitet og medmenneskelighet i møte med våre informanter.

I takt med utviklingen av problemstillingen og forskningsspørsmålene satt vi oss inn teori rundt MAC i nettverk som skulle danne bakteppe for intervjuguiden. Intervjuguide ble derfor utarbeidet på bakgrunn av problemstillingen og litteratur rundt ulike roller for MAC i virksomheter og nettverk, og vi opplevde derfor å ha gode forutsetninger for å stimulere til en faglig diskusjon med våre informanter rundt temaet. Likevel bør det nevnes at vi har lite erfaring som forskere fra tidligere og intervjuprosessen ble derfor en læringsprosess for oss. For hvert enkelt utførte intervju ble vi mer bevisst på hvordan spørsmålene skulle stilles, samt hvordan vi skulle trykke informantene, slik at vi kunne stimulere til en mest mulig åpen samtale. Vi opplevde ikke at noen av våre informanter prøvde å dominere intervjusituasjonen, men flere av informantene uttrykte bekymring når vi kom innom temaer som for dem opplevdes som følsomme. Her følte vi at det ble viktig å være oppmerksom på informantens reaksjoner og hvordan vi fremstod som intervjuere (Kvale et al., 2015). I de situasjonene la vi vekt på å fremme at vi var interessert å få tak i nettverksdynamikken og at vi ikke ønsket å stille informantene i et dårlig lys. Generelt opplevde vi at informantene gav mye av seg selv under intervjuene, og at det var stor entusiasme for prosjektet og nettverkssamarbeidet generelt. Som forskere må vi likevel være åpen for muligheten om at enkelte følsomme temaer kan ha blitt noe nedtonet i intervjuene i frykt for å eskalere allerede eksisterende utfordringer eller konflikter. Derfor kan vi ikke se helt bort i fra at noen informasjon kan ha gått tapt på bakgrunn av dette. I tillegg til vår manglende erfaring som forskere åpner det også seg en mulighet for at formulering av enkelte spørsmål ikke har vært egnet til å fange opp den informasjonen vi har vært ute etter.



På grunn av at vi har opparbeidet en god faglig forståelse rundt MAC i nettverk i forkant av de utførte intervjuene kan det også ha oppstått utfordringer rundt vår uavhengighet til de funnene som har fremkommet av studien (Kvale et al., 2015). Det er lite litteratur rundt MAC i horisontale nettverk (Marques et al., 2011), men forskningen på MAC i IOR i form av dyader er likevel godt belyst (Caglio & Ditillo, 2008). Det vil derfor være en viss risiko for at vi kan bli påvirket av disse teoriene, noe som kan ha lagt føringer for hvordan vi har stilt spørsmål og tolket resultatene gjennom hele forskningsprosessen. Dette er en utfordring vi har prøvd å være oppmerksomme på.

## 4. Resultat og analyse

I dette kapittelet vil vi presentere og analysere vårt empiriske datamateriale som vi har samlet inn i løpet av studien studie. Her vil vi forsøke å danne et grunnlag for å besvare problemstilling vår med tilhørende forskningsspørsmål som tidligere har blitt formulert ved å sammenstille elementer fra våre empiriske funn med den utvalgte teorien på området som er beskrevet i teorikapittelet. Dette danner grunnlaget for å raffinere og videreutvikle teorier i litteraturen vi mener er mangelfull. ANT danner et bakteppe for analysen, hvor interaksjonen mellom mennesker og ulike former for MAC vil være sentralt. Vi innleder med en beskrivelse av vår case. Selve resultatene og analysen av disse vil bli presentert gjennom Callon (1986) sitt rammeverk om «translation». Som nevnt består prosessen om «translation» av fire faser: Problematization, interessement, enrolment og mobilization. I denne sammenheng vil vi trekke inn relevante teorier basert på ANT som er beskrevet i teorikapittelet. Latour (2005) sine begreper om intermediaries og mediators, samt Mouritsen og Thrane (2006) sine begreper om selvregulerende og orkestrerende mekanismer vil være av særlig relevans i denne analysen.

### 4.1 Kontekst og beskrivelse av case.

Vi betrakter vår case som kompleks, og datainnsamlingsprosessen har resultert i store mengder data som er relevant for studien. Vi ønsker i dette kapittelet å fremheve hovedlinjene i vår case for å skape en oversikt over prosjektprosessen frem til dags dato, for å lettere veilede leseren gjennom analysen. Vår case er en turistdestinasjon i Hedmark, nærmere bestemt i Trysil kommune, som tradisjonelt er en vinterdestinasjon med en hovedaktivitet innen alpin og snowboard som har fungert som en tydelig reiseanledning for turistene. Vår vertsorganisasjon har markedsført hovedaktiviteten aktivt for å tiltrekke turister dit om vinteren. Dette har utgjort fundamentet i det som blir kalt vertsorganisasjonens fyrårnsstrategi på vinteren. Trysils sin utfordring er at de ikke har hatt en lignende aktivitet som tiltrekker det ønskede volumet av turister til kommunen om sommeren. Dette er et problem som Trysil har forsøkt å løse i en årrekke, og er en utfordring som de har delt med flere andre vinterdestinasjoner. Dette er utfordringer som knytter seg til vanskeligheter med å skape tilstrekkelig mange helårsarbeidsplasser, nedgang i befolkningsvekst og negative framtidforventninger, noe som igjen har ført til en noe manglende vilje til å investere i prosjekter i kommunen. Å løfte sommersesongen har derfor vært en stadig tilbakevendende

problemstilling for destinasjonen og kommunen i lang tid. I et forsøk på å løse disse utfordringene har kommunen prøvd å iverksette ulike tiltak for å løfte sommersesongen. Dette gjennom å fremme ulike småaktiviteter innbakt i en kommunikasjonspakke som har blitt formidlet ut til turistmarkedet. Uten at dette har hatt noen stor effekt på tilstrømmingen av turister til kommunen. De har derfor lenge vært på utkikk etter å utvikle et produkt som har hatt potensiale til å tiltrekke et større volum av turister om sommeren.

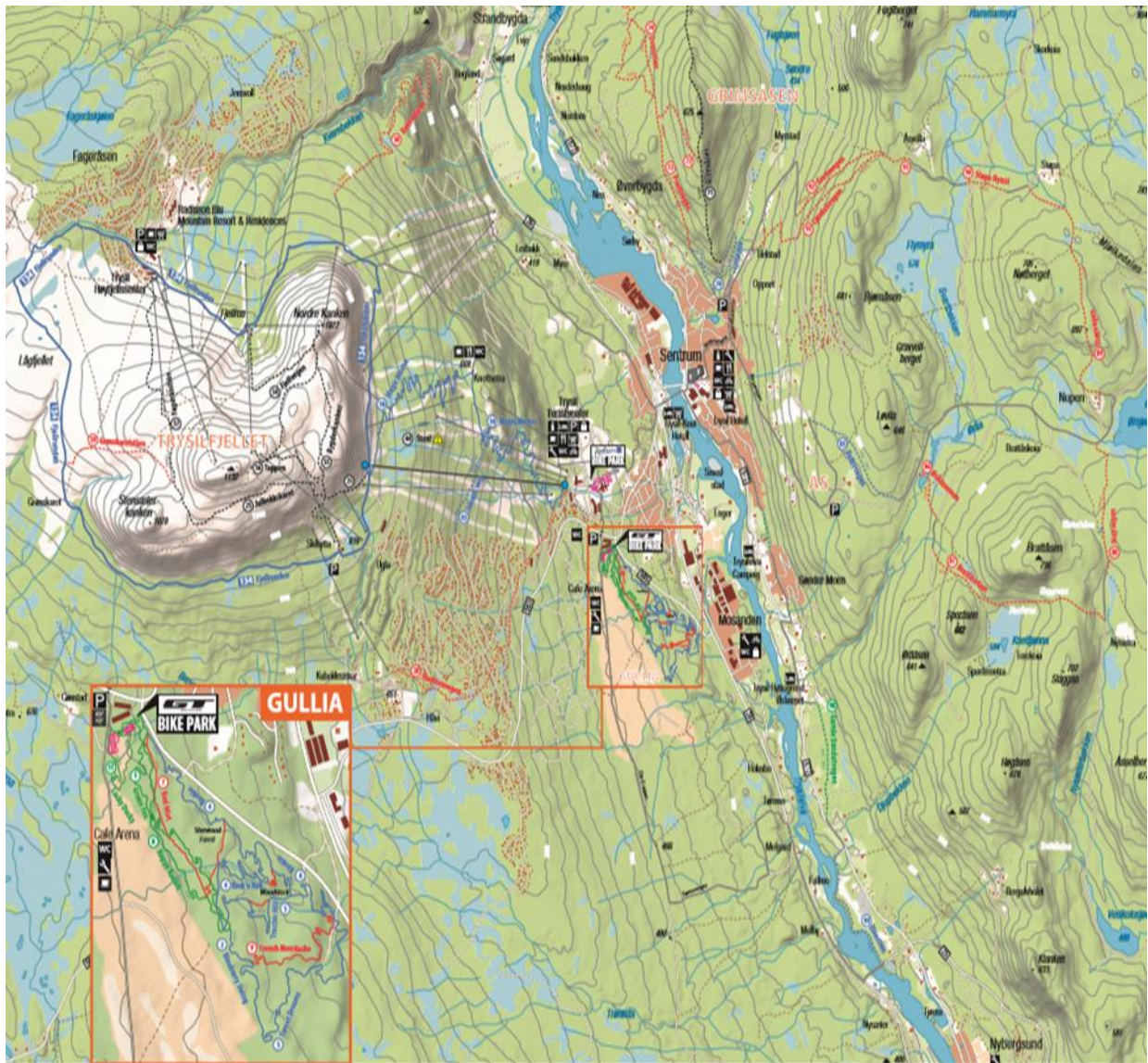
Ifra 2008 til 2012 startet arbeidet med å se på hvordan ulike arrangementer kunne tiltrekke turister til kommunen. I løpet av denne perioden fikk vertsorganisasjonen lagt et arrangement for stisykling til kommunen. Her oppstod det en gryende interesse og forretningsmulighet for stisykling, og de begynte samtidig å kartlegge potensialet for stisykling i kommunen. Interessen for stisykling ble ytterligere forsterket under en studietur til utlandet i 2012 i forbindelse med et annet prosjekt, hvor de ble introdusert for en destinasjon som drev med stisykling. Her kom de også i kontakt med et konsulentfirma som skulle bli en sentral aktør i stisykkelprosjektet. Det var lite kunnskap og erfaringer med stisykling som produkt på dette tidspunktet, både for vår vertsorganisasjon og i resten av Norden. Prosjektet var innovativt, og bar preg av stor usikkerhet. En av årsakene til dette er at det ville være utfordringer med å skape en direkte inntektskilde til produktet. En annen årsak var at det potensielt kunne bli utfordrende å få med seg andre aktører som bidragsytere til prosjektet på bakgrunn av risikoen og den manglende erfaringen som prosjektet var heftet med. I tillegg var det svært få aktører innen sykling som fra før hadde satset på det samme familiesegmentet, som vår vertsorganisasjon nå siktet seg, og mot og lyktes. I mangel av andre naturlige aktører som kunne fungere som prosjektleder for utviklingen av denne type produkt, ble dette et ansvar som vår vertsorganisasjon tok på seg på vegne av fellesskapet i 2013. De hadde ingen erfaringer fra før med å være prosjektleder eller å drive et slik innovativt prosjekt. Fra å ha markedsføring og informasjonsdeling som forretningsområde skulle de nå ta på seg rollen som prosjektleder for utvikling av et konkret produkt med et mål om å løfte sommersesongen i destinasjonen. Høsten 2013 ble det gjennomført en studietur til utlandet hvor flere sentrale aktører skulle få observere og oppleve en stisykkeldestinasjon på egenhånd, noe som skulle bli utslagsgivende for deres videre deltagelse i prosjektet. Man ble likevel tidlig klar over flere utfordringer. Tidlige problemstillinger var blant annet hvordan man skulle finansiere prosjektet og hvordan prosjektet skulle styres. Det ble likevel tidlig klart at man måtte ha en felles finansiering for prosjektet, hvor flere aktører måtte gå inn og bidra økonomisk. I samarbeid med et konsulentfirma ble det i etterkant av studieturen i 2013 utarbeidet en

overordnet masterplan for prosjektet. Denne masterplanen ble også brukt aktivt som et sentralt verktøy for å forene ulike aktører mot utvikling og gjennomføring av prosjektet i bedriftsnettverket.

Den tidlige fasen av prosjektet ble kjennetegnet av innhenting av informasjon og kunnskap, et tett samarbeid med konsulentfirmaet, flere studieturer til utlandet og mye arbeid for å skape interesse og entusiasme for prosjektet i kommunen. Den endelige masterplanen var klar i begynnelsen av 2014 og ble deretter presentert for kommunen. Videre ble det sendt søknader til kommunen og fylkeskommunen for økonomisk støtte til prosjektet. I forkant av disse søknadene begynte flere sentrale aktører å involvere seg og investere i prosjektet, blant annet ved bygging av den første sykkelløypen i forbindelse med prosjektet. For å lære mer om produktet som skulle utvikles, og hvordan andre destinasjoner arbeider med stisykling, ble det våren 2014 foretatt en ny studietur til en annen stisykkeldestinasjon for innhenting av mer kunnskap vedrørende praktiske aspekter ved produktet. Sommeren 2014 ble det fattet vedtak fra både kommunen og fylkeskommunen om å innvilge et større beløp i underkant av 8 millioner kroner til stisykkelprosjektet, noe som igjen var med på å stimulere til at andre bidragsyttere fattet interesse for prosjektet. Den første delen av sykkelproduktet stod ferdigstilt og ble åpnet sommeren 2014. Videre ble sykkelparker ferdigstilt og åpnet i 2015 og 2016, mens en løype tilknyttet heisbasert sykling var ferdigstilt våren 2017 (Trysil.com, 2018). Kart som viser lokasjonen, samt graderinger av de ulike sykkelløyper- og parker er presentert i figur 4 og 5. Av figuren ser man at stisykkelprosjektet i hovedsak er delt ved elven, og at parkene ligger på vestsiden av sentrum til tross for flere naturlige sykkelstier på østsiden av elva. Stisykkelprosjektet er planlagt fullført i 2020.

Fra å oppleve relativt beskjedne besøkstall i åpningsåret har de fra oppstarten for tre år siden opplevd en eventyrlig vekst. På nåværende tidspunkt har prosjektet gått fra en utviklingsfase over til en driftsfase. Det vil være utviklingsfasen som i hovedsak vil være fokus for vår analyse. Prosjektprosessen har vært en reise hvor man aktivt har anvendt styringsverktøy og relasjoner i nettverket for å gjøre kontinuerlige tilpasninger og utbedringer for å kunne oppnå målene i den overordnede masterplanen. Underveis har det oppstått flere utfordringer som prosjektledelsen har måttet ta stilling til og løse etter beste evne, ofte i samarbeid med andre aktører i nettverket. Enkelte utfordringer er enda ikke løst. Et eksempel på dette er spredning av turisttrafikk rundt i kommunen. Likevel har de klart å utvikle et innovativt og bærekraftig prosjekt som skaper positive ringvirkninger for hele kommunen. Det har blant annet blitt

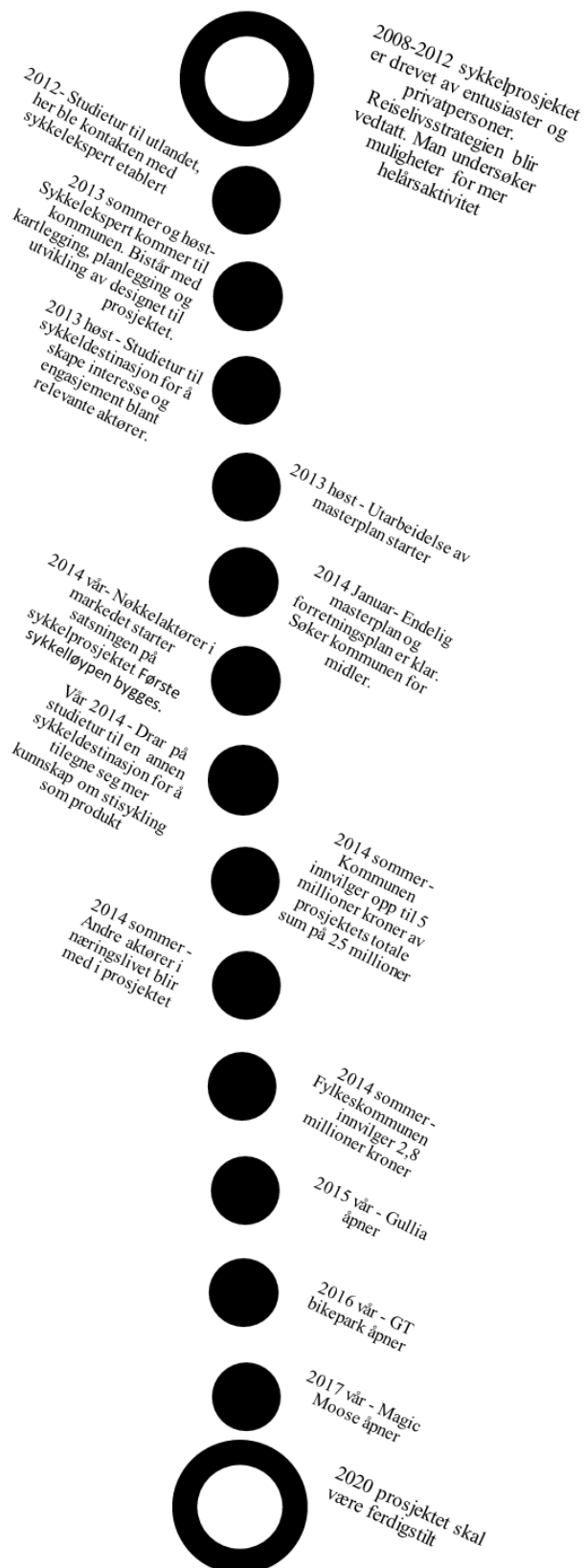
skapt flere helårsarbeidsplasser, flere virksomheter opplever økonomisk oppgang og flere virksomheter har blitt etablert siden prosjektets oppstart. En tidslinje som viser en oversikt over viktige hendelser er presentert under i figur 6. Vi vil nå presentere og analysere våre funn gjennom Callon (1986) sine fire faser om «translation». I fasen med problematization gir vi en oversikt over hvilke assosiasjoner som plasseres mellom MAC og de øvrige aktører, i et forsøk på å forme de ulike identiteter i nettverket, som et ledd i å identifisere felles problemer og løsningen på disse. Fasen med interessement beskriver prosessen hvor det gjennomføres ulike handlinger og tiltak for å koble de ulike aktører til stisykkelprosjektet, hvor ulike former for MAC bidrar til å påvirke og forme de ulike identiteter. Avsnittet om enrolment skal forsøke å vise de ulike utfordringer og forhandlinger som har oppstått under prosessen, og hvordan MAC har bidratt til å synliggjøre og løse disse utfordringer. Den siste fasen, mobilization, gir et overblikk over hvordan vår vertsorganisasjon har fått den nødvendige legitimitet og makt til å utvikle og gjennomføre prosjektet.



Figur 4: Oversikt sykkelstier



Figur 5: Sykkelparker



Figur 6: Tidslinje case



## 4.2 «Model of translation»

### 4.2.1 *Problematization*

They determined a set of actors and defined their identities in such a way as to establish themselves as an obligatory passage point in the network of relationships they were building. This double movement, which renders them indispensable in the network, is what we call problematization. (Callon, 1986, s. 6)

Den tidlige fasen av problematization oppfatter vi som perioden mellom 2008 til 2012, da man gjennom ulike tiltak forsøkte å løfte sommersesongen. Trysil kommune var på dette tidspunktet en vellykket vinterdestinasjon. Med over 500 000 kommersielle gjestedøgn om vinteren i år 2011 nyter næringslivet av solid profitt og jevn omsetning i overnattingsbedriftene gjennom denne perioden, som er definert som november til april. Alpin, ski og snowboard er det som har tiltrukket det store volumet av kunder i en årrekke. I motsetning har det i løpet av sommersesongen, som er definert som perioden mai til oktober, lenge har vært færre turister og manglende næringsaktivitet. På samme tidspunkt i 2011 hadde de om lag 70 000 gjestedøgn i løpet av sommersesongen. En informant har påpekt at mye av overskuddet som kommer som følge av stor aktivitet om vinteren har gått med til å jevne ut negative resultater om sommeren.

«Det du tjente på vinteren har rent ut igjen og litt til på sommeren. Det er jo historien» (Informant 12).

I tillegg slet kommunen med langvarig negativ utvikling i folketall og arbeidsplasser. Statistikk viste en reduksjon i antall arbeidsplasser fra 2846 i 2003 til 2731 i 2013 (Trysil kommune, 2017). Bunnen ble nådd i 2015 hvor antall arbeidsplasser i offentlig og privat sektor var nede i 2721. Videre hadde folketallet blitt redusert med over 500 fra år 2000 til 2015. Dette bidro følgelig til en negativ utvikling for aktiviteten i næringslivet. Dette var utfordringer som en rekke aktører i det offentlige og private næringslivet var klar over, men dette var en trend som hadde vært vanskelig å snu. Siden 2009 jobbet kommunen aktivt med å bli en bærekraftig destinasjon med fokus på økonomisk levedyktighet gjennom et helårlig reiseliv. Dette gjenspeiles i reiselivsstrategien fra 2012. Fra før av var interessen for stisykling i destinasjonen i stor grad forbeholdt entusiastene og et fåtall privatpersoner som hadde dette som fritidsaktivitet. Disse entusiastene og privatpersoner var de første pådriverne i prosjektets

oppstartfase. De hadde også en rolle i å få et av de første stisykkelarrangementet lagt til kommunen. I forbindelse med dette arrangementet måtte entusiastene starte tilrettelegging av sykkelstier for å muliggjøre arrangementet. I forbindelse med dette arrangementet knyttet de kontakt med en norsk interesseorganisasjon som fremmer friluftslivsaktiviteter, herunder stisykling. Disse har en viktig rolle for å fremme sykkelproduktet på et nasjonalt nivå. Parallelt med utvikling av andre idrettsaktiviteter ble det satt opp en prosjektgruppe for å kartlegge potensialet for utvikling av stisykling i kommunen, med fokus på helårsaktiviteter. Det ble tidlig avgjort at det skulle være stibasert sykling, og ikke heisbasert sykling, som skulle utgjøre hovedproduktet og reiseanledningen til kommunen i løpet av sommersesongen.

Vertsorganisasjonen startet i 2012 et samarbeid med et konsulentfirma som de kom i kontakt med under en studietur til utlandet. Denne studieturen ble gjennomført i forbindelse med et annet prosjekt. Dette markerte oppstarten av prosjektet rundt stisykling. Dette konsulentfirmaet deltok aktivt i kartleggingen av mulighetene for stisykling i kommunen. Dette firmaet var på besøk i kommunen for å undersøke og vurdere kommunens potensiale for å utvikle stisykling som et produkt. Konsulentfirmaet så et stort potensial for stisykling i kommunen. De var sentrale i å skape interesse både hos vertsorganisasjonen og andre viktige aktører ved å peke på flere aspekter som kommunen allerede har for å virkeliggjøre produktet. Konkret ble det pekt på at kommunen allerede hadde en infrastruktur for å håndtere en stor mengde turister. Dette knytter seg til at det fra før hadde blitt gjort investeringer for mange milliarder i hoteller, hytter, heiser, transport og markedsføringssystemer. Vertsorganisasjonen hadde den nødvendige kompetansen for å håndtere en stor mengde turister, samt mye erfaring med turistbasert virksomhet fra vinterstid, som uten store vanskeligheter kunne overføres til stisyklingsprosjektet på sommeren. I tillegg ble det argumentert for at Trysil har en geografi som ligner destinasjonene som har hatt suksess med stisykling tidligere. Konsulentfirmaet fokuserte på å få frem den helhetlige rammen som skulle til for å skape en vellykket stisykkeldestinasjon, og mye av dette hadde kommunen allerede fra før. Sykkelstier og jobben med stisyklingsproduktet var i hovedsak det eneste som manglet.

«Som han sier det da, vi har jo alt! Alle dyre investeringer er egentlig tatt i Trysil» (Informant 1).

Vertsorganisasjonen fikk videre presentert resultater fra trendanalyser og rapporter som viste den positive utviklingen tilknyttet stisykling internasjonalt. Konsulentfirmaet skapte ytterligere motivasjon og press for å satse på stisykling ved å poengtere viktigheten av å være

først ute med en slik satsning. Her viste de til at de mest vellykkede stisyklingsdestinasjonene internasjonalt var de som var de første tok grep og satset på et slikt produkt. Det ble vist eksempler på dette fra stisykkeldestinasjoner i New Zealand, USA, Canada og Alpene. Denne argumentasjonen bidro til å skape troen på produktet, siden det ikke fantes et lignende produkt i Norge. De første aktørene, inkludert vår vertsorganisasjon, tok dermed en beslutning om å starte satsningen på stisykling. Interaksjonen mellom vertsorganisasjonen og konsulentselskapet utstyrte vertsorganisasjonen med kunnskap og informasjon som skulle bli sentralt for å overbevise øvrige aktører om å satse på stisykling. I tillegg innhentet vertsorganisasjonen egne tall fra sportsbransjen i Norge som viser den positive utviklingen innen sykling. Grunnet prosjektets natur og den kunnskapen som ble ervervet gjennom dette konsulentfirmaet, gjorde at hovedansvaret for prosjektet ble lagt til vår vertsorganisasjon i 2013. Mye av grunnen til dette er fordi produktet er et felles gode som mangler en direkte inntektskilde som potensielt kunne gjort at andre aktører naturlig kunne påtatt seg dette ansvaret. Flere relevante aktører innenfor og utenfor kommunen ble identifisert av vår vertsorganisasjon som nøkkelaktører for gjennomføring av prosjektet. Siden vår vertsorganisasjon ikke kunne gjennomføre prosjektet alene, var det av avgjørende betydning at disse sentrale aktørene måtte overbevises til å delta.

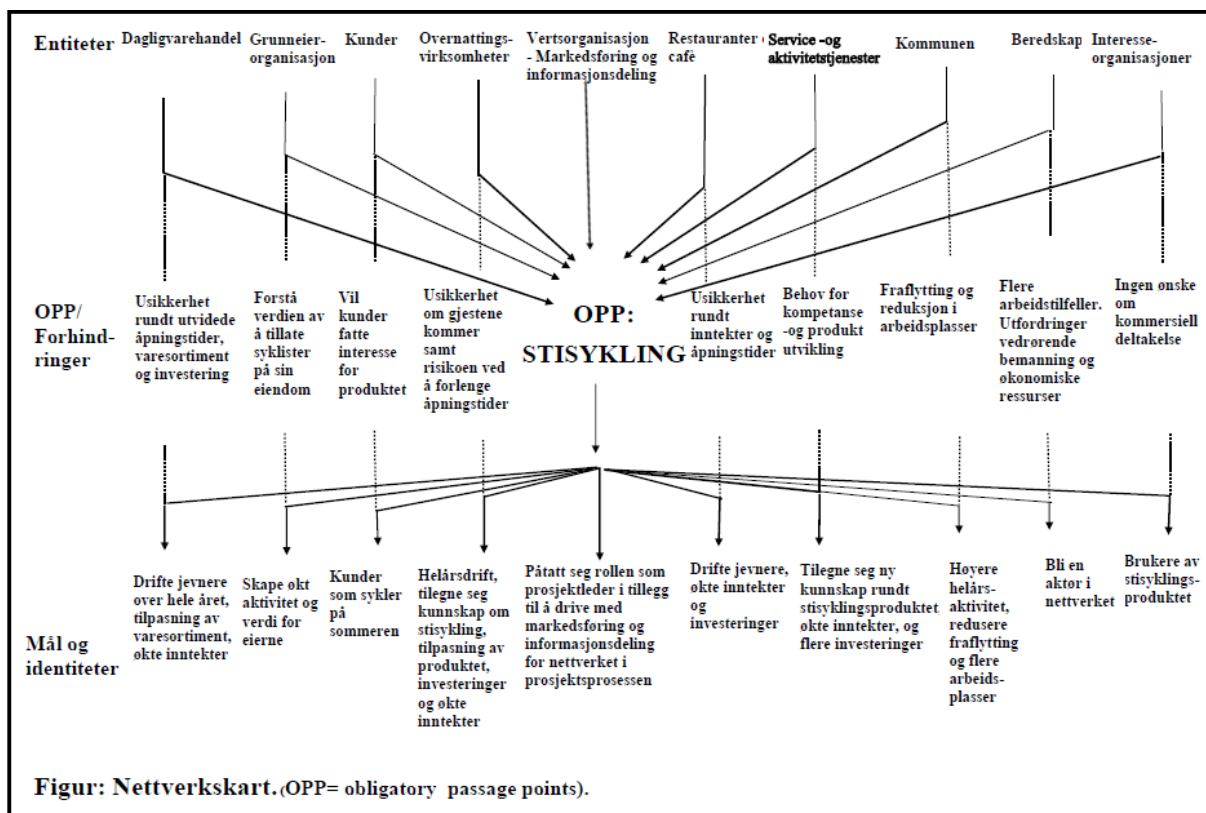
Kundene ville bli en sentral aktør i dette prosjektet. For kommunale instanser var det viktig å løse problemer tilknyttet økende fraflytting og nedgang i sysselsettingen i kommunen. Overnattingsvirksomheter led store økonomiske tap om sommeren på grunn av manglende aktivitet i kommunen. Flere aktivitetsbedrifter hadde lignende utfordringer, siden det var stor aktivitet om vinteren i forhold til om sommeren. Det ble ansett som nødvendig å skape en tydelig reiseanledning om sommeren for å løse disse problemene. Utfordringen på dette tidspunktet var at vår vertsorganisasjon ikke hadde fått den nødvendige støtten fra det offentlige og det private næringslivet i kommunen til å bidra med finansiering og utvikling av produktet. Det var nødvendig for vertsorganisasjonen å visualisere de ulike aktører, deres interesser og mål, og skape en oppfatning av at prosjektet er nødvendig for å løse de felles utfordringer (Callon, 1986).

Følgende hypoteser rundt aktører og identiteter defineres for å understøtte problematiseringen og gjennomføringen av prosjektet. En oversikt over aktørene, samt hypoteser rundt deres identiteter og mål følger oppgaven i figur 7.

1. Virksomheter innen dagligvarehandel selger dagligvarer, og ønsker jevnere omsetning og inntekter gjennom året uten å bekymre seg for uforutsigbarhet vedrørende vareinnkjøp, kundemasse og åpningstider. Disse fatter interesse for prosjektet grunnet de langsiktige positive effekter dette vil ha på deres drift.
2. Grunneierorganisasjonen forsøker å skape mest mulig verdi for sine eiere gjennom å tillate økt aktivitet på sin eiendom, uten at denne aktiviteten skal forringe verdien på deres eiendommer. Disse fatter interesse for prosjektet på grunn av den økte aktiviteten dette vil medføre.
3. Kundene ønsker å bedrive aktiviteter som er kreative og morsomme på fritiden sammen som en familie. Stisykling er en økende trend som er morsomt, og vil appellere til dette segmentet.
4. Overnattingsvirksomheter har mye ledig kapasitet om sommeren, og har sterkt behov for økt aktivitet gjennom sommerhalvåret for å oppnå jevnere omsetning, åpningstider og bedre resultater. Stisykling har potensiale til å tiltrekke et større volum av turister om sommeren, og de stiller seg derfor positive til prosjektet.
5. Restauranter og kaféer serverer mat og drikke. Disse har behov for større forutsigbarhet i forhold til varetilbud og åpningstider. De er positive til prosjektet fordi dette kan tiltrekke flere kunder som vil løse disse utfordringene.
6. Service- og aktivitetstjenester tilbyr en rekke tjenester tilknyttet stisykling som reparasjoner, sykkelutleie og kurs. Målet er å kunne tilby et tilfredsstillende produkt som det er etterspørsel for i markedet, og skape større aktivitet i kommunen gjennom sommersesongen. De stiller seg positive til prosjektet fordi det ser ut til at det kan muliggjøre disse ambisjonene.
7. Beredskap har ansvaret for alle mennesker som oppholder seg i kommunen. De ønsker å ha nok ressurser og bemanning som den økte aktiviteten i kommunen medfører. De stiller seg positive til prosjektet fordi de ser at stisyklingen kommer hele Trysilssamfunnet til gode, og at deres egne utfordringer bare kan løses i et samarbeid med nettverket.

8. Interesseorganisasjoner rundt stisykling ønsker at det skal være en aktivitet som Trysil kan tilby. Siden det er personlige engasjerte, vil de stille seg positive til prosjektet selv om de ikke har noen kommersielle interesser.

9. Kommunen består av offentlige ansatte og folkevalgte representanter. De ønsker større aktivitet i kommunen gjennom hele året for å løse problemer tilknyttet fraflytting og reduksjon i arbeidsplasser som en følge av lavere helårsaktivitet. De er positive til prosjektet fordi dette stimulerer til høyere aktivitet i løpet av sommerperioden, noe som gagnar kommunen som helhet.



Figur 7: «Model of translation»

I møte med de ulike aktører var det avgjørende for vår vertsorganisasjon å argumentere for hvorfor en stisykkelsatsning ville være av felles interesse for de ulike aktører i kommunen. De måtte overbevise de involverte aktører at dette var noe man måtte gjøre for å løse de nevnte utfordringer (Jeacle, 2017) ved å etablere seg som et OPP i nettverket (Callon, 1986). På bakgrunn av figur 7 som vi har skissert over, ble det argumentert for at sykkelatsningen var nødvendig for å skape den nødvendige aktiviteten for at handelsstanden i kommunen kunne skaffe jevnere omsetning gjennom hele året, og dermed genere flere inntekter og grunnlag for

videre drift. Ikke minst for overnattingsvirksomhetene ville en slik satsning være avgjørende for videre helårsdrift, siden de i en årrekke har opplevd negative resultater grunnet manglende aktivitet om sommeren. Andre private virksomheter ville også i større grad oppnå evnen til å bevare nøkkelkompetanse gjennom hele året, i stedet for å basere seg på sesongarbeidere og derfor mer uforutsigbarhet knyttet til kompetanse. For kommunen ville en slik satsning være nødvendig for å skape flere helårsarbeidsplasser og økt tilflytting. På generell basis ville en slik satsning være nødvendig for kommunen som helhet. Økt næringsaktivitet ville bidra med inntekter som ville komme felleskapet til gode. For kunden ville dette prosjektet bidra til å tilfredsstille en etterspørsel etter morsomme sommeraktiviteter man kan gjøre sammen med familien, og som passer for personer i alle aldre. Beredskapstjenestene hadde et behov for å bli integrert i prosjektet.

For vertsorganisasjonen har stisyklingen ført til at de har gjennomgått store endringer i identitet på bakgrunn av interaksjonen mellom konsulentfirmaet, stisykkelprosjektet og de andre involverte aktører (Law, 1999). Det har vært et mål for dem å løfte kommunen som en helhet, og være i stand til å løse problemer tilknyttet redusert aktivitetsnivå i kommunen. Deres opprinnelige virksomhetsområde var å drive markedsføring og informasjonsdeling for kommunen som destinasjon, og for å sette fokus på kommunen som turistdestinasjon både nasjonalt og internasjonalt. Dette la et press på vår vertsorganisasjon siden de fikk nye arbeidsoppgaver og de fikk et behov for andre former for kompetanse. I tillegg foretok de endringer i sin markedsstrategi ved å spisse den mot satsningen på en aktivitet. Vertsorganisasjonen har også opplevd en økning i forretningsrisiko ettersom de er mer eksponert siden utfallet for prosjektet er usikkert.

Vi har jo tatt en helt annen rolle på produktansvar. Egentlig er jo ikke det en rolle som destinasjonsselskapet skal ha. Vi skal jo egentlig bare markedsføre, og være med og få ut budskapet. Men i mangel av andre aktører som har tatt et sånt ansvar, så har vi måttet gjøre det innenfor sykkel. Men det ligger jo også i grunnlaget at sykkel er et fellesgode som man ikke tar betalt for, så det er ikke naturlig for en bedrift å gjøre det heller. Så det har jo endret oss, både i forhold til risiko, hvordan vi rigger oss, ansettelse og hvilken kompetanse vi har her selvsagt. (Informant 1)

Definisjonen av identiteter og deres interesser er viktige for at fasen med problematization skal være vellykket. I tråd med Callon (1986) er det samtidig avgjørende at vertsorganisasjonen greier å formidle egen identitet og hva de selv vil til de andre aktører. Et

nettverk av allianser må dannes for å muliggjøre prosjektet der alle identifiserte aktører vil ha sine uvurderlige roller i gjennomføringen av prosjektet. Som vi skal komme tilbake til under de neste faser var dette i stor grad en vellykket prosess. Det forelå en felles interesse blant aktørene i kommunen om å løse utfordringene som de stod ovenfor. Vertsorganisasjonen klarte å argumentere overfor de fleste aktører om at dette var et nødvendig prosjekt og posisjonerte seg som et OPP for løsningen av disse utfordringene.

#### *4.2.2 Interessement*

«Interessement is the group of actions by which an entity (here the three researchers) attempts to impose and stabilize the identity of the other actors it defines through its problematization» (Callon, 1986, s. 8).

Ulike former for MAC har i vår case hatt en aktiv rolle å skape overbevisning og entusiasme for prosjektet, og har på den måten bidratt til å koble de ulike aktører i nettverket sammen. Fasen med interessement var også tilstedeværende under problematization (Callon, 1986) da konsulentfirmaet tidlig var involvert i å skape interesse og koblinger mellom vertsorganisasjonen og stisyklingsprosjektet. I denne prosessen ble MAC i form av internasjonale trendanalyser, rapporter og diagrammer som skulle visualisere potensialet for stisykling i kommunen anvendt for å skape interesse for prosjektet. Denne aktøren var også involvert i å utarbeide den overordnede planen for prosjektet, som senere ble et aktivt virkemiddel for å koble inn andre sentrale aktører i nettverket. I denne fasen var det avgjørende å skape interesse og forpliktelse til prosjektet blant de mest sentrale aktørene som ble identifisert under fasen med problematization, hvor MAC fungerte som verktøy for interessement (Jeacle, 2017).

I August 2013 ble det arrangert en studietur til en stisykkeldestinasjon i utlandet med en rekke sentrale representanter fra kommunen og næringslivet. De mest sentrale deltakere på denne studieturen var blant annet representanter fra kommunestyret og en grunneierorganisasjon, samt ledere i større overnattings- og tjenestevirksomheter. Dette er aktører som ble identifisert som nødvendige for å realisere prosjektet under fasen med problematization. Denne studieturen var utslagsgivende for å skape tro og interesse hos aktørene som deltok på turen, ikke minst for de som hadde liten kjennskap til produktet fra før.

Der følte vi alle som var der at dette var kjempebra, det her skal vi kunne gjøre i Trysil. Vi syntes det var en morsom aktivitet, det var en familieaktivitet, og vi lever jo av et familiesegment først og fremst på vinteren. Og da følte jeg for vår del, at det her må vi være med på. Det her må vi engasjere oss i, og vi må få penger til å bygge det hele. (Informant 2)

I løpet av denne studieturen ble det presentert tall på at den utenlandske destinasjonen hadde 300 000 sykkel dager i året. De hadde derfor et produkt som kunne skape det ønskede volumet av turister som Trysil kommune var ute etter. Den utenlandske sykkeldestinasjonen satset også på det samme familiesegmentet, og hadde mye av den samme infrastrukturen som Trysil kommune selv hadde. Dette bidro til å underbygge visjonen om at det var mulig å skape et lignende produkt i kommunen. For prosjektdeltagerne representerte også denne studieturen en mulighet for å kunne å gjøre en visjon som på forhånd virket abstrakt, mer troverdig og gjennomførbar. Ved at aktørene selv fikk observere stisykkeldestinasjonen og oppleve stisykkelproduktet ble troen på at dette produktet var nødvendig for å løse kommunens problemer forsterket. Både menneskene på stisykkeldestinasjonen, samt skriftlige dokumenter og sykkelstiene ble i dette tilfellet verktøy for interessement. I tråd med Callon (1986) bidro disse verktøy for interessement til at aktørene forpliktet seg til stisyklingsprosjektet og det nettverket som skulle gjennomføre det. De bidro aktivt til å skape en kobling mellom aktøren og stisyklingsprosjektet. Den utenlandske stisykkeldestinasjonen ble av disse aktørene oppfattet som løsningen på mange av de utfordringene som kommunen og de øvrige aktørene har stått ovenfor i en årrekke.

Som et første tiltak ble det avgjort at det skulle investeres rundt 500 0000 til de første to sykkelparkene, i tillegg til skilting og et nytt stisykkelkart til noen sentrale sykkelstier i destinasjonen. Disse investeringene bidro til å skape et inntrykk om at det var tro og investeringsvilje blant aktørene for å satse på prosjektet, og dette skulle senere vise seg å være sentralt i forhandlingene med kommunen. Investeringene fungerte som et verktøy for interessement, siden det bidro til å skape et inntrykk av at det var tro på prosjektet blant aktører i kommunens næringsliv.

Vi hadde allerede kommet i gang og vist at det var interesse i næringen. Uten de to, det er ikke så mye penger, men uten de to tiltakene fra næringen i starten så er det ikke sikkert at kommunen hadde blitt overtalt til å være med. (Informant 3)



Likevel var dette et lite beløp av de totale kostnadene et slikt prosjekt ville medføre. På dette tidspunktet var det få aktører involvert og de økonomiske rammene for prosjektet var enda ikke satt. De hadde heller ikke klart å sikre seg den videre finansieringen av prosjektet. Å skape interesse for stisykling blant flere aktører var derfor avgjørende for at prosjektet skulle kunne lykkes (Akrich et al., 2002a). Det ble nå sett på som helt sentralt å få skaffe den nødvendige støtten fra kommunen, som hadde blitt identifisert som en nøkkelaktør for at prosjektet skulle kunne føres videre.

I etterkant av studieturen i 2013 ble de første føringene for masterplanen i prosjektet utformet i samarbeid med konsulentfirmaet. Parallelt med utarbeidelsen av masterplanen måtte vertsorganisasjonen arbeide videre for å skape engasjement og tro hos både offentlige og private aktører i kommunen for at dette produktet var noe man burde satse på. Bruk av konsulentfirmaet, rapporter og trend- og utviklingsanalyser og studieturen gjorde at flere aktører begynte å fatte interesse for produktet og ville bidra med finansiering. Den endelige master- og forretningsplanen for prosjektet ble ferdig utformet i januar 2014, og ble presentert for kommunestyret. Dette skapte grunnlag for å søke støtte og midler fra kommunen til prosjektet. Denne prosessen kommer vi mer tilbake til under enrolment og mobilization.

Gjennom prosessen med å skape interesse og overbevisning hos de forskjellige aktører har vertsorganisasjonen hatt en bevisst strategi med å tilpasse budskapet til den enkelte aktør. Det ble ansett som viktig å i størst mulig grad å kunne imøtekomme de ulike aktørers forventninger og interesser (Akrich et al., 2002b).

«Du spiller jo egentlig på det som du vet er viktig for den parten du jobber mot. Så jeg er veldig bevisst på hvilket budskap jeg har avhengig av hvem jeg snakker med» (Informant 1).

I møte med offentlige instanser har det vært viktig for vertsorganisasjonen å argumentere for hvilken rolle stisyklingsproduktet potensielt kan ha for flere helårsarbeidsplasser, økt tilflytting og effekten som flere innbyggere kan ha for det kommunale budsjettet. I møte med private aktører har argumentasjon rundt økning i antall gjestedøgn, omsetning, mer stabile ansettelsesforhold og åpningstider i større grad vært sentralt, selv om den helhetlige effekten også har vært viktig for dem. Det har blitt estimert hypoteser basert på standardtall rundt prosjektets effekt på gjestedøgn, omsetning i handelsbransjen og helårsarbeidsplasser i kommunen. Vertsorganisasjonen vår hadde derfor en sentral rolle i å koble sammen de ulike aktørers interesser i dannelsen av nettverket (Smith et al., 2017). Et interessant moment ved

denne fasen er at kommunens vilje til å involvere seg i prosjektet, var utløsende for at flere andre aktører engasjerte seg i stisyklingsprosjektet. Noe så abstrakt som en aktørs overbevisning fikk i dette tilfellet en rolle som et avgjørende verktøy for interessement.

Den rollen som vertsorganisasjonen har hatt i meglings og forhandlinger mellom de forskjellige aktørene har blitt verdsatt av flere informanter vi har vært i kontakt med. De har blitt bemerket for sitt pågangsmot for å satse fullt på et prosjekt som er kjennetegnet av stor usikkerhet og risiko, og for det ansvaret de har tatt på seg på vegne av fellesskapet i kommunen. De har også hatt en støttende rolle i forhandlinger med Innovasjon Norge for å hjelpe en nyetablert bedrift med å motta økonomisk støtte i forbindelse med innovative planer og nyskapingner knyttet til stisyklingsproduktet. Den nyetablerte aktøren så en forretningsmulighet i markedet som oppstod i kjølvannet av stisyklingsprosjektets oppstart. Der betraktet vedkommende at tjenesten som i dag tilbys representerte en etterspørsel som ikke var tilfredsstillende. I forkant av etableringen ble det utarbeidet en grundig konseptbeskrivelse som ble presentert for en rekke aktører innenfor stisyklingsprosjektet i kommunen. Aktøren opplevde gode tilbakemeldinger på sitt på konsept, og valgte derfor å etablere virksomheten. Konseptet innebærer flere elementer som betraktes som innovative for bransjen, og det var derfor muligheter for å søke økonomisk støtte fra Innovasjon Norge som et ledd i etableringen. Som en intermediary mellom aktører deltok vår vertsorganisasjon aktivt i forhandlingene med Innovasjon Norge, ved å formidle informasjon for å bekrefte at konseptet var unikt, innovativt og viktig.

Vertsorganisasjonen arbeider også nasjonalt med å markedsføre stisyklingsproduktet som et fyrårnsprodukt med et mål om å tiltrekke turister til kommunen. Satsningen har ført til en økt interesse for destinasjonen og stisykkelproduktet, som også promoteres aktivt av den norske interesseorganisasjonen som har vært involvert i destinasjonen siden prosjektets oppstart. Det anvendes ulike sosiale mediekanaler for å nå ulike brukergrupper. Det er en oppfatning av at Instagram er mer anvendelig for å appellere til sykkelentusiaster og mer avanserte brukere, mens Facebook brukes i større grad når man skal rette seg mot familiesegmentet, som er kjernegruppen for destinasjonen. De er veldig bevisst på hvordan de markedsfører destinasjonen på Facebook, og ser det som nødvendig å fremstå som familievennlige ved bruk av slike kanaler. Som et mer utradisjonelt eksempel på management accounting kan man gjennom slike sosiale medier få en oversikt over antall visninger, tilbakemeldinger, delinger

og «likes» som ulike innlegg har fått. I denne sammenheng oppfatter vi sosiale medier som et verktøy for interessement overfor kundene.

«Vi jobber kontinuerlig med markedsstrategi for de ulike tingene og diskuterer tiltak for de ulike. Vi prøver å se på trender og prøver å putte ting i båser ...» (Informant 3).

Overnattingssteder vi har vært i kontakt med har gjort store omstillinger for å i større grad tilpasse seg stisyklingsprosjektet.

Om vi har gjort noen forandringer? Ja, det har vi gjort. Vi har jo forsøkt tidligere å være så bra vi kan på vinteren, å være et overnattingssted for skigjester, og nå forsøker vi virkelig å være et overnattingssted på sommeren, med litt samme tilnærming. Det skal være praktisk, enkelt og tilrettelagt når man er sykkelgjest. Alt ifra å være bra skiltet utenfor virksomheten slik at man kan ta seg ut i sykkelproduktet, til at vårt personale er godt opplært med informasjon om hvilke aktiviteter man kan ha. Vi har bygget sykkelparkering i garasjen ved vår virksomhet så det er enkelt å stille sin sykkel der. Tidlig i prosjektet gjorde vi klart en sykkelvask på begge sider av virksomheten, og så forsøker vi å tilpasse mattilbud slik at det er tilpasset disse familiene og de aktive målgruppene. (Informant 2)

Den samme aktøren har gjennom sommerhalvåret hatt utfordringer med svake økonomiske resultater og et lavt aktivitetsnivå i sin virksomhet. Større deler av virksomheten har vært delvis stengt, og regnskapet har gjennom flere år vist underskudd gjennom sommersesongen. Som følge av stisykkelsatsningen har denne negative trenden snudd, og virksomheten har det siste året opplevd en økning i omsetning på 90 %. På bakgrunn av bedre regnskapsmessige helårsresultater har dette ført til en optimisme rundt forventninger til fremtiden, og eiere har derfor foretatt investeringer på rundt 20 millioner kroner i egen virksomhet som en indirekte effekt av stisykkelsatsningen. Konkret har de foretatt en rekke nye ansettelse, og bygget ut store deler av virksomheten. Fasilitetene har tidligere vært tilpasset vinteraktiviteter, men de har nå måttet foreta tilpasninger av infrastruktur for å kunne bli et attraktivt overnattingssted for sykkelgjester. Regnskapet fungerte i dette tilfellet som en mediator som aktivt var involvert i å forme ambisjonene for virksomheten (Georg & Tryggestad, 2009; Tryggestad et al., 2010).

Andre aktører har gjennom prosjektets forløp vist en tydelig vilje til å foreta omstillinger for å bli sentrale bidragsyter i stisykkelprosjektet. For flere var det visjonen om det nye prosjektet som drev de til en slik satsning, uten at de støttet seg på noen form for kvantitativt informasjonsgrunnlag. En aktør vi har vært i kontakt med var tydelig på at det var visjonen av prosjektet som var utslagsgivende for satsningen, og i stedet for finansielle verktøy som budsjetter eller kalkyler. Her var det visjonen som inntok rollen som en mediator. Dette la grunnlaget for videre strategiske beslutninger i deres virksomhet (Skærbæk & Tryggestad, 2010). Konkrete omstillinger aktøren har foretatt knytter seg til kompetanseutvikling for å drive servicetjenester tilknyttet stisykling om sommeren. De utvidet virksomhetsområde som følge av den positive utviklingen om sommeren, og valgte i 2016 å investere store penger i en attraksjon som tidligere lå utenfor deres virksomhetsområde. Denne attraksjonen åpnet sommeren 2017. Aktøren la konkret økningen i antall gjestedøgn som grunnlag for investeringen og på den måten skapte MAC dermed et grunnlag for videre økonomisk aktivitet (Robson & Bottausci, 2017) gjennom å forme virksomhetens målsettinger (Tryggestad et al., 2010). Denne beslutningen har endret hele deres måte å drive virksomhet på. Attraksjonen viste seg i åpningsåret å være en stor suksess, og de endte opp med et besøkstall som lå nærmere det dobbelte av det budsjetterte.

«Syklingen har gjort at vi har turt å investere i attraksjonen, og det har endret oss veldig mye .... Det hadde vi aldri gjort ellers» (Informant 4).

Investeringen har representert hele veksten i deres totale omsetning. Den har ført til flere helårsansettelser, og ikke minst gjort det enklere å mobilisere de ansattes kompetanse om sommeren, ettersom de nå har flere aktiviteter å spille på. Optimismen tilknyttet denne attraksjonen gjenspeiles i det faktum at de allerede etter én sesong planlegger å gjennomføre store investeringer tilknyttet denne attraksjonen.

Handelsbransjen har opplevd store ringvirkninger som følge av stisykkelsatsningen. Flere informanter fra denne bransjen forteller om økning i omsetning i løpet av sommerhalvåret, flere nyansettelser og investeringer i egen virksomhet, noe som gir en større forutsigbarhet når det gjelder ansettelsesforhold. Felles for disse informantene er at de påpeker fordelene med å ha en jevnere bemanning og driftsinntekt gjennom året. Noen butikker har utvidet åpningstider om sommeren. Andre har gått fra å ikke drive virksomhet overhodet om sommeren, til å ha delåpent gjennom sommersesongen. En aktør i handelsbransjen informerer

at det var økningen i antall sykkelrunder fra det ene året til andre som lå til grunn for å holde åpent om sommeren.

Vi har merket det for første gang nå i sommer, og for første gang har vi nå hatt åpent. Så enkelt er det. Og det er jo på grunn av syklingen. Ellers så hadde vi hatt stengt. Denne virksomheten har aldri vært oppe før på sommeren. Og det er en direkte konsekvens av syklingen. (Informant 5)

Et annet serveringssted har på grunn av beliggenhet valgt å innrette sine åpningstider etter sykkelheisens åpningstid. Denne aktøren har også fått en uventet rolle gjennom prosjektets forløp, ved å yte bistand til beredskapstjenesten dersom det oppstår skader i deres område. Andre butikker har vært nødt til å tilpasse vareutvalg sitt til gjestene som kommer til destinasjonen om sommeren, og har således opplevd en vridning i etterspørselen av varer. Konkret har satsningen på familiesegmentet ført til at det har vært en nedgang i alkohol- og tobakkomsetningen, som tradisjonelt har utgjort en stor andel av det totale salget. Mer utpreget turmat, og andre rasjoner som er lettvinnt å ha med seg under sykling, har derimot stått for en stor del av økningen i salg.

Flere virksomheter har måttet omstille seg fra å basere seg på turisme i tilknytning til vinteraktiviteter til å operere med mer helårsdrift. Prosjektets største aktør har i utgangspunktet ikke sommeraktiviteter som virksomhetsområde, men har likevel valgt å foreta noen direkte og indirekte investeringer i stisykkelproduktet. På lik linje med flere andre aktører var studieturen til utlandet utslagsgivende for at de valgte å investere i prosjektet. På bakgrunn av deres strategi og forretningsmodell gjorde de det tidlig klart at de ikke ønsket å innta en lederrolle i utviklingen av stisykkelproduktet. Denne aktøren har også betydelig innflytelse i vår vertsorganisasjon, og beskrives som en aktør med stor påvirkningskraft for de beslutninger som treffes i forhold til aktiviteter både sommer og vinter. De har likevel observert de store ringvirkningene som stisykkelprosjektet har hatt for kommunen som destinasjon, noe de også anser som positivt for egen virksomhet. Isolert sett tjener de lite penger på stisyklingen, men de ser at virksomheter de har store eierandeler i opplever større pågang av turister. Dette medfører at de får større utbytte gjennom disse investeringene. De ser også fordelene med at flere helårsarbeidsplasser skaper muligheter for å beholde verdifull kompetanse gjennom hele året, og at det kan skape en større forutsigbarhet i egen drift.

Gjennom samtaler med våre informanter har vi registrert flere eksempler på hvordan ulike styringsverktøy anvendes aktivt gjennom den løpende driften og ved beslutningen av ulike investeringer, noe vi har illustrert med de nevnte eksempler. Ved flere anledninger har disse styringsverktøyene vært med på å endre retning for prosjektet. Masterplanen, som ble utviklet i samarbeid med konsulenten de var i kontakt med, anses som et sentralt styringsverktøy for de ulike involverte aktører. Den har vært retningsgivende for strategien som de ulike aktørene har jobbet etter, og informantene opplyser om at denne i stor grad er realisert slik den var planlagt. Denne masterplanen setter rammen og målsettinger for prosjektet, og beskriver hvilke områder som skal utvikles, og hvilke tiltak som skal prioriteres. I tillegg til å utgjøre den finansielle rammen for prosjektet, utledes det årlig detaljerte planer og prioriteringstiltak fra denne masterplanen. Disse bygger opp under hva som skal realiseres i forhold til den overordnede masterplanen. Mot slutten av året evaluerer man årets sesong og legger planer for hva som skal gjennomføres det neste året på bakgrunn av hvilke resultater som er oppnådd. Man foretar vurderinger om det eksisterer områder hvor det må gjøres tilpasninger eller forbedringer. Rapporter om utvikling i gjestedøgn, arbeidsplasser, sykkelrunder, omsetning, kundeundersøkelser og øvrige tilbakemeldinger fra gjester er sentrale verktøy i evalueringprosessen. Det er derfor viktige å overvåke eventuelle endringer i omgivelser og kundeaktivitet, og dermed kunne planlegge tiltak ut fra dette (Kreiner, 1995).

Konsulentfirmaet deltar under planleggingen hver sesong og gir råd om hva som skal prioriteres av nye stier, hvor nye stier skal bygges, skilting og oppgraderinger, og er dermed en viktig aktør i utformingen av det designmessige rommet i prosjektet (Harty et al., 2015). Det understrekes at prosjektet er en utviklingsjobb hvor det må gjøres stadige tilpasninger i planene fra år til år (Kreiner, 1995). Selv om masterplanen skaper den overordnede rammen for målsettinger og prioriteringer, ser vi en mer åpen og fleksibel tilnærming til planlegging på kort sikt (Christensen & Kreiner, 1991; Vinnari & Skærbæk, 2014).

«Det er jo et sånt levende arbeid du driver med hele tiden, med stadige tilpasninger»  
(Informant 8).

De største sykkelanleggene er lokalisert i umiddelbar nærhet av hverandre på vestsiden av sentrum, og er lett tilgjengelig for kundene som besøker destinasjonen. Den første sykkelbanen, Radisson Blu Bike Park, ble åpnet i 2014. Videre ble større sykkelparker ferdigstilt og åpnet henholdsvis Gullia i 2015 og GT Bike Park i 2016. I tillegg ble det våren 2017 åpnet et heisbasert sykkelanlegg, kalt Magic Moose, i det samme området.

Sykkelanleggene er lokalisert i nærheten av overnattingssteder, restauranter og dagligvarebutikker, og utgjør det designmessige rommet for prosjektet (Harty et al., 2015). En sentral form for MAC i denne prosjektprosessen har vært tellere. Disse har prosjektgruppen plassert ut i flere av sykkelstiene i de forskjellige anleggene for å holde oversikt over hvor mange sykkelpasseringer det er til enhver tid i de enkelte stiene. Tellerne er viktige intermediaries, og informasjonen disse tellerne gir har flere funksjoner. De er med på å skape et beregningsgrunnlag for å avgjøre hvor mange sykkeldager de enkelte parkene har gjennom året, og at man derfor kan overvåke prosjektutviklingen i forhold til de fastsatte målene. Informasjonen gir også et grunnlag for å anslå hvor mye vedlikehold som må påberegnes for de ulike stiene. Ikke minst gir tellerne informasjon om pågangen av trafikk i de enkelte løyper, som videre danner grunnlag for tiltak om å spre trafikken mot andre stier.

En rekke verktøy for interessement har i vår case bidratt til å koble sammen en rekke aktører og forpliktet dem til prosjektet rundt stisykling. Gjennom studieturer, dokumenter, estimater, trendanalyser og en visjon om å styrke sommersesongen i kommunen, har de fleste identifiserte aktørene i nettverket blitt overbevist om å satse på vertsorganisasjonens prosjekt. Vertsorganisasjonen har fått den nødvendige legitimitet og makt, gjennom de relasjoner som er etablert, til å styre og gjennomføre prosjektet med tilslutning fra de aktører som har forpliktet seg til nettverket rundt stisykling. Vi har vist at forpliktelsen til å delta i prosjektet er forsterket ved en rekke handlinger og investeringer som har blitt foretatt av de forskjellige aktører for å tilrettelegge sine virksomheter rundt prosjektet. På denne måten har de distansert seg fra andre satsningsområder gjennom å aktivt involvere seg i dannelsen av nettverket (Callon, 1986). På dette stadiet i «translation» fortsetter prosessen gjennom enrolment, hvor ulike roller og relasjoner forhandles og settes på prøve gjennom en serie trials of strength.

#### *4.2.3 Enrolment*

«To describe enrolment is thus to describe the group of multilateral negotiations, trials of strength and tricks that accompany the interessements and enable them to succeed» (Callon, 1986, s. 10).

I fasen med enrolment tildeles ulike roller i stisykkelprosjektet til de identifiserte aktører, og rammene for hvem som er med og hvem som velger å stå utenfor settes på prøve. Prosessen har i vår case vært kjennetegnet av flere trials of strength (Callon, 1986) der det har vært

forhandlinger og utfordringer mellom vertsorganisasjonen, prosjektprosessen og en rekke andre aktører. Dette har bidratt til å definere rammene for prosjektet og nettverket.

I vår case går forhandlingene med kunden indirekte gjennom forhandlinger med sykkelstiene. For at kundene skal fortsette å komme, må stiene ha den nødvendige kapasitet, bærekraftighet og kvalitet for at de skal kunne gi en god kundeopplevelse. Tellerne som er plassert på de ulike stier har i denne sammenheng spilt en viktig rolle som intermediaries. Vi fikk høre om et eksempel på hvordan denne informasjon om antall sykkelpasseringer tellerne genererer har synliggjort et stort problem om kødannelse på de ulike stier. Dette førte i et tilfelle til at de måtte starte byggingen av en ny sykkelsti lenge før den egentlig var planlagt. Årsaken til dette var at pågangen i den allerede eksisterende stien var så stor, at de omgående hadde behov for en sti til. Å løse dette problemet var avgjørende for å sikre en vellykket innrulling og en god kundeopplevelse.

Det har ført til at vi har måtte endre prioriteringene våre litt i forhold til hva vi skal bygge, hvor vi skal bygge og hvordan vi skal gjøre ting. Nei, altså nå må vi bygge den stien der for nå har det vært så mye folk i det området at vi må ha en grønn til for å avlaste trafikken på bane X, derfor vi bygde vi bane Y. (Informant 3)

På andre stier har det blitt bygget ut parkeringslommer som skal avlaste trafikken for å unngå kødannelser. På denne stien har ikke slike parkeringslommer vært tilstrekkelig for å avlaste trafikken, og de er derfor i gang med å planlegge en ny sti som går parallelt med denne. Utfordringen med å spre trafikk fremstår som en av de større problemstillingene prosjektgruppen står ovenfor. Disse tilfellene illustrerer hvordan tallgrunnet som tellerne genererer skapte uventede konsekvenser for vertsorganisasjonen. Tellerne ble mediators som skapte en overflowing, ved at det oppstod et akutt behov for spredning av trafikken (Themsén & Skærbæk, 2018). På denne måten fikk tellerne en performativ effekt på prosjektet, ved at de bidro til å synliggjøre et akutt problem (Robson & Bottausci, 2017) som krevde tiltak og omprioriteringer ved å investere i nye stier for å løse utfordringene. Dette skapte effekter som bidro til å forme konteksten for prosjektprosessen. Tilstrekkelig spredning av trafikken betraktes som sentralt for en god produktopplevelse, og tellerne er i denne sammenheng et verdifullt styringsverktøy. I tillegg til å være beslutningsinformasjon for investeringer i nye stier, gir tellerne informasjon om hvilke stier som i større grad bør synliggjøres.

Synliggjøringen gjøres gjennom markedsføring av sykkelstier, mer tydelig skilting og merking av stier de ønsker å løfte frem, samt gjennom et graderingssystem. Ulike løyper har



ulik vanskelighetsgrad. For at de ulike kundegrupper skal anvende en løype som passer deres ferdighetsnivå, graderes de ulike løyper etter bestemte farger som viser vanskelighetsgraden. I denne sammenheng brukes grønn og blå som gradering for de enkleste løypene, mens rød og svart representerer løyper for mer avanserte brukere. Som et ledd i å appellere til den sistnevnte brukergruppen, ble det i 2017 etablert en ny løype i denne kategorien, og en ny svart løype er planlagt i år. Samtidig som det er et mål om å spre trafikken vil det også eksistere et behov for å begrense trafikken i enkelte områder. Med den økte pågangen av syklistene har man flere steder satt opp gjerder, skilt og bommer som hindrer syklisten å ta seg frem. En ytterligere fare som sykkelstiene er utsatt for er slitasje, noe som forverres ved dårlige værforhold. Behovet for vedlikehold er avhengig av trafikken på den enkelte sti, men også av værforhold. Fuktig vær med mye nedbør bidrar til å øke behovet for tilrettelegging og vedlikehold av stier grunnet slitasje. Et viktig tiltak i denne forbindelse er klopplegging av stier for å minimere omfanget av slitasje som sykkeltrafikken gir. Man skiller mellom naturlige stier og stier som er bygget. De naturlige stiene er mer sårbare for slitasje og skiftende værforhold, og klopplegging er derfor spesielt viktig for en bærekraftig utvikling av disse stiene.

I tråd med Callon (1986) var forhandlingene med kundene langt mindre direkte, hvor stisykkelproduktet skulle bidra til å skape en kobling mellom kunden og det øvrige nettverket. Det var derfor nødvendig å tilegne seg den rette kompetansen for å drive med stisykling, og kunnskap om selve utformingen av produktet. I denne anledning ble det i 2014 arrangert ytterligere en studietur til en annen sykkeldestinasjon i utlandet. Formålet med denne turen var å innhente mer informasjon om selve utformingen og spesifikasjoner av produktet. Man fikk innsyn i hvordan destinasjonene arbeidet med sikkerhetsmessige aspekter, og hvordan den generelle infrastrukturen og destinasjonenes fasiliteter er tilpasset sykkelsatsningen. Videre fikk man innsyn i hvordan sentrale virksomheter i ulike bransjer har tilpasset seg for å ta imot en stor mengde sykkelgjester. Å skape det beste utgangspunktet for å kunne tilby et godt produkt var nødvendig for å kunne innrullere kunden i stisykkelprosjektet.

... Hvis man hadde satt opp en liste over topp 20- stier i verden, så skulle vi ønske at ... vi kommer dit en gang, og får inn en sti på den lista. Men om vi skal havne på den lista så må det være en sti som folk husker og legger merke til, og selvsagt så må kvaliteten være bra .... Det skal være lekent og morsomt og kreativt å sykle her.  
(Informant 3)

På generell basis er aktørene i handelsbransjen i kontinuerlig dialog med sine kunder om deres inntrykk av sykkelproduktet, og tilbakemeldingene er utelukkende positive. Det kan tilsynelatende virke som at værforholdene har mindre å si for produktopplevelsen om sommeren enn om vinteren. Heller ikke dårlig vær blir ansett som noe negativt fra kundenes side. De er på lik linje med våre informanter i handelsbransjen svært entusiastiske til sykkelproduktet og prosessene det innebærer. Stisykkelprosjektet har også innebåret en omstillingsprosess for kundene som syklistere. Tidligere har mer konkurransepreget sykling, som for eksempel Birkebeinerrittet, definert mye av satsningen. Slike aktiviteter har i de senere år opplevd en reduksjon i popularitet. Prosjektgruppen har derfor vært bevisst på å skape et produkt som kan skape en mer positiv tilnærming til sykling ved å få inn lek og moro inn i aktiviteten, fremfor å fokusere på konkurranse og trening. Både lokale innbyggere og andre kunder som benytter seg av stisykkeltilbudet begynner i større grad å sykle på fritiden fordi de oppfatter at det er en morsom og spennende aktivitet. Prosjektet beskrives av en aktør som en renessanse innenfor sykling. Det spekuleres i at det kan ha en overføringsverdi til resten av samfunnet, siden sykling betraktes som en økende trend.

«Ja, det har vært en liten renessanse kan man si. Nå kan vi flutte oss litt! Det har vært en renessanse for sykkel som aktivitet» (Informant 3).

Som følge av stisykkelprosjektets oppstart ble det parallelt etablert en lokal interesseorganisasjon som i utgangspunktet bestod av sykkelentusiaster som var noen av de tidlige pådrivere for prosjektet. Bakgrunnen for oppstarten var et opplevd behov for å ivareta de lokale syklistene sine interesser, både i form av politiske innspill, bestemmelser, og i forhold til utfordringer tilknyttet stisyklingsaktivitetene. De begynte som igangsettere og rådgivere på bakgrunn av deres erfaring med stisykling. De gav råd om hvilke stier som var gode å sykle på, hvilken vanskelighetsgrad de enkelte burde ha, og bidro til å tiltrekke stisykkelarrangementer til kommunen. I løpet av prosjektprosessen har rollen som rådgiver opphørt, og de har i større grad inntatt rollen som en brukergruppe tilknyttet aktiviteten. De er med på å organisere og tilrettelegge det som er av guidede turer, samt at de driver vedlikehold av de naturlige stiene. Denne organisasjonen har ingen kommersiell interesse, men har fått noen inntekter i forbindelse med arrangementer som har gått til vedlikehold av de naturlige stiene.

Det ligger en dypt forankret nettverkskultur til grunn for alle aktørene i kommunen. Hvor alle aktørene er forent gjennom en felles strategi for å nå fastsatte mål. En felles tro og vilje til å

satse på stisykling har forent ulike aktører fra flere bransjer mot et felles mål. Flere av informantene understreker at det i flere tiår har eksistert en grunnkultur rundt evnen til å samarbeide for å oppnå felles gevinster. Prosjektet er drevet gjennom et bedriftsnettverk bestående av en rekke aktører både blant det offentlige og i det private næringslivet. Nettverket kan beskrives som komplekst, hvor det eksisterer mer eller mindre løse koblinger mellom virksomheter i offentlig og privat sektor (Tomkins, 2001). Enkelte aktører er i større grad direkte involvert, mens andre bidrar mer indirekte i form av finansiering. Noen aktører har sluttet seg til nettverket under prosjektets forløp, mens andre har meldt seg ut. For mange av aktørene innen dagligvarehandel, servicebedrifter og overnattingsvirksomheter var fasen med enrolment preget av små utfordringer, lite forhandlinger og stor enighet (Callon, 1986).

Det ligger en grunnkultur i det her, i trysilsamfunnet, og det har vært en sterk forutsetning for å lykkes. Og det har vært viktig å ikke bare se kortsiktig lønnsomhet. Det her har ikke primært handlet om å skape kortsiktig lønnsomhet, men det å bygge et bærekraftig, langsiktig fundament for destinasjonsutvikling. Og det tror jeg alle, iallfall mange, i det her prosjektet føler er den største drivkraften, noe som er bra. (Informant 2)

Det trekkes paralleller til destinasjoner hvor denne mentaliteten ikke er tilstede. Dette blir beskrevet som destinasjoner hvor hver enkelt er sentrert rundt sin egen agenda, og hvor det ikke gjøres noe felles for å utvikle destinasjonen som helhet. I de verste tilfellene har enkelte aktører i disse destinasjonene gått inn for å sabotere arrangementer gjennom å sette opp vaiere, strødd glasskår over sykkelstier eller det har blitt felt trær for å blokkere veier. I vår destinasjon derimot, har nettverkstankegangen vært fremført i alle år. Denne kulturen har vært en drivende kraft i dette prosjektet. Våre informanter føler at en indikator på det gode samarbeidet er den store investeringsviljen i stisykkelprosjektet.

«Det er litt sånn typisk Trysil. Når vi først bestemmer oss for å gjøre noe så gjør vi det ordentlig» (Informant 1).

«Men alle folkene som er i Trysil er jo typisk «ja-folk» egentlig, og er veldig hyggelig å ha med å gjøre» (Informant 6).

Elementer som kjennetegner dynamikken i nettverket er at det eksisterer en stor grad av gjensidig tillit mellom de ulike aktører. De er gode til å løse problemer i felleskap gjennom

god dialog og vilje til å inngå kompromisser der dette er nødvendig. Dette er beskrevet som nøkkelen til suksess i prosjektet, og har vært en tilbakevendende opplysning gjennom våre intervjuer. Det kan derfor beskrives som en forutsetning for at prosjektet har kunnet blitt gjennomført. Dette ville vært vanskelig dersom denne tilliten i nettverket hadde vært fraværende. Et kritisk aspekt ved nettverkskoordineringen er at man har et godt system for innhenting og deling av informasjon. Dette har til tider blitt oppfattet som en utfordring blant enkelte informanter. Vi har på den andre siden hørt eksempler på en utstrakt ressursdeling og frivillig tjenesteyting aktørene imellom, noe som illustrerer altruismen som preger nettverket. En av aktørene forteller om at det har blitt lånt sykler gratis fra en annen konkurrerende aktør som anvendes i deres tjenester. Til gjengjeld utfører de egne tjenester gratis på denne aktøren dersom det skulle oppstå problemer. I tillegg driver denne andre aktøren gratis markedsføring for vår informant og deres tjenester dersom det skulle oppstå behov for det.

«People have to trust one another, which is the `operating principle` behind certain versions of the network phenomena- a moral obligation- to the point where to have a healthy relation ...» (Mouritsen & Thrane, 2006, s. 243).

Maktbruk er et element i styring og organisering av prosjektet, ettersom nettverket er preget av at det er mange små og få store aktører. Vår vertsorganisasjon har som intensjon å ta hensyn til alle aktører, men er oppmerksom på at de største aktørene gir store økonomiske bidrag til prosjektet og destinasjonens aktiviteter for øvrig. Det er derfor er naturlig at disse aktørene blir mer synlig og i større grad hørt når strategiske føringer skal legges. De store aktørene er på bakgrunn av sin innflytelse i vertsorganisasjonen, og betydelige økonomiske midler, en betydelig påvirkningskraft i nettverket. Ofte er det disse aktørene som har det endelige ordet når beslutninger skal tas. Enkelte har uttrykt at de til tider har en uforholdsmessig stor makt. På en annen side har vi hørt eksempler på at de større aktørene har gjort enkelte tilpasninger, blant annet rundt bestemmelser av åpningstider, på bakgrunn av et opplevd press fra mindre aktører om å handle på en måte som er i deres interesser. Disse store aktørene er ikke de største pådriverne i prosjektet, men er likevel aktivt med på å legge press på andre aktører om å bidra til fellesskapet, både når det gjelder sykkelprosjektet og øvrige aktiviteter i destinasjonen.

«Understanding what sociologists generally call power relationships means describing the way in which actors are defined, associated and simultaneously obliged to remain faithful to their alliances» (Callon, 1986, s. 19).

Nettverket beskrives som en symbiose mellom de ulike bedriftene hvor det ofte er et avhengighetsforhold mellom de ulike parter og tjenestene de tilbyr. Det er gjerne aktører med makt som legger press på øvrige aktører, ved at de kan nekte å stille sine tjenester til rådighet dersom den andre parten ikke bidrar finansielt til prosjektet. Fokuset for de største aktørene er at de ikke skal bli stående for en uforholdsmessig stor del av prosjektets kostnader, men at alle skal være med og bidra.

Det er litt sånn intern-justis i det der. Dem pusher hverandre hardt .... Så det er aktører med makt som helt klart er med og presser. Og hvis det er noen nå som skal trekke seg og sier at «jeg skal ikke være med og betale i år», så blir det nok et massivt press fra de andre. For dette er jo en del av en symbiose ikke sant, mellom bedriftene, det er veldig mange punkter mot hverandre. (Informant 3)

Sentrale styringsmekanismer for å stabilisere nettverket er personlig kommunikasjon og informasjonsdeling i form av møter. Oppstarts- og evalueringsmøter er utpekt som spesielt viktige arenaer, hvor aktører i hele nettverket har muligheten til å delta. Ved hjelp av disse møtene stimuleres det til sosiale interaksjoner og dialog mellom de ulike aktører, og kan betraktes som en orkestrerende mekanisme i nettverket (Mouritsen & Thrane, 2006).

Prosjektet er inndelt i områdegrupper, og det eksisterer en rekke arenaer hvor nettverket kan møtes på. På noen arenaer er alle områdegrupper representert, mens på andre arenaer går det etter inndelingen av områdegruppene. For å opprette stabilitet, forutsigbarhet og en felles identitet ble det tidlig utarbeidet strategier og planer for prosjektet. Dette er eksempler på orkestrerende mekanismer (Mouritsen & Thrane, 2006). Som i vår case kan det i denne prosessen oppstå utfordringer, konflikt eller uoverensstemmelser.

Enkelte aktører uttrykker at de mangler kapasitet eller tid til å involvere seg i prosjektet. Vår vertsorganisasjon er tydelige på at de fokuserer på å samarbeide med de aktører som viser en vilje til å bidra i stisykkelprosjektet. I små bedrifter er det ofte en utfordring at et fåtall personer innehar mange ulike roller i virksomheten, både operativt og administrativt. Til tross for at disse bidrar økonomisk, mangler de tid til å involvere seg mer direkte i prosjektet i form av møter og planlegging. Enkelte aktører som har valgt å stå utenfor prosjektet har blitt beskrevet som gratispassasjerer som høster store fordeler av sykkelsatsningen, men som ikke ønsker å bidra økonomisk eller ressursmessig til felleskapet. Generelt betraktes disse gratispassasjerene mer som et irritasjonsmoment enn en reell utfordring. Selv om nettverket hovedsakelig er kjennetegnet av et velfungerende samarbeid og en stor vilje til å bidra til å

Masteroppgave                                      Sønsteby og Østvang                                      side 68

oppnå felles mål, har det tidvis vært utfordringer med aktører som ikke forstår verdien av å arbeide i et nettverk. Enkelte har vært uenige i sentrale deler av strategien noe som har ført til brudd med nettverket. Konsekvensen har i et av tilfellene vært at vertsorganisasjonen har mistet nyttige styringsverktøy som følge av brudd på relasjonen til en tidligere aktør i nettverket. Bakgrunnen for utmeldingen var at aktøren var uenig i sentrale vilkår i markedsføringsstrategien til vår vertsorganisasjon, og at enkelte aktører fikk uforholdsmessig mye fokus. De føler at de fikk lite tilbake for sitt medlemskap i vertsorganisasjonen, og de vurderte situasjonen i et kost-nytte-perspektiv. Beslutningen falt derfor på å melde seg ut. Denne aktøren leverte blant annet viktig informasjonsmateriale av betydning for den økonomiske styringen av prosjektet både sommer og vinter. Denne informasjonen ble aktivt anvendt av vår vertsorganisasjon, av lokale butikker som et ledd i å planlegge vareinnkjøp, og av beredskapen i kommunen i forhold til planlegging av bemanning. Informasjonen representerte et viktig styringsverktøy i organisasjonen og for virksomheter i kommunen for øvrig.

«Det er klart at man har noen erfaringer, men man mister et veldig viktig styringsverktøy .... Det blir vanskelig å navigere rett og slett» (Informant 3).

Denne utmeldingen, og det tapet av viktige styringsverktøy, representerte nok en overflowing (Callon, 1998) som vertsorganisasjonen var nødt til å løse. Dette problemet er vertsorganisasjonen allerede på god vei med å løse, ved at det arbeides for å finne erstatninger for disse tapte styringsverktøyene. Samtidig uttrykker den utmeldte aktøren et ønske om å gjenoppta sitt medlemskap i vertsorganisasjonen på sikt.

Et sentralt aspekt ved prosjektet var å få tilgang til det nødvendige fysiske rom (Harty et al., 2015) for å få realisert prosjektplanene. Grunneiernes rolle betraktes derfor som unik og svært sentral for gjennomføring av prosjektet. Svært mange av disse er forent gjennom en felles grunneierorganisasjon. Dette er med på å løse en av de største utfordringer man har sett eksempler på i andre turistdestinasjoner. I andre tilfeller hvor destinasjonsselskaper har vært nødt til å innhente tillatelser fra hver enkelt grunneier om å åpne for trafikk på deres eiendommer, har dette skapt store utfordringer i forbindelse med praktisk gjennomføring av ulike tiltak. Denne problematikken har de unngått ved at grunneiere på vestsiden av sentrum er forent gjennom en felles organisasjon hvor én representant kan snakke på vegne av mange. På denne måten blir det enklere å innhente grunneieravtaler som ligger til grunn for gjennomføring av ulike tiltak. Grunneieravtalen representerer et intermediary i form av et

skriftlig dokument (Callon, 1990), plassert mellom menneskelige aktører i nettverket, og bidrar til å skape forutsigbarhet og stabilitet i relasjonene og ved gjennomføring av prosjektet. Problemstillingen rundt tilgangen til det fysiske rom forenkles ytterligere av at grunneierne som eier utmarken i området hvor prosjektet er sentrert, utelukkende har vært positive til satsningen. Her var det ingen diskusjon eller motstand mot å tillate utbygging av prosjektet på deres eiendommer. Det var en oppfatning om at all aktivitet på deres eiendommer er positivt for å skape størst mulig verdier for eierne. De så for seg at det kunne skape ringvirkninger vedrørende økt bruk av hyttene, samt generelt økt aktivitet på eiendomssiden, og at dette dermed kunne bidra til økt verdi på eiendommene som medlemmene i organisasjonen er i besittelse av. På andre områder i kommunen hvor grunneiere ikke er forent gjennom en felles organisasjon har det imidlertid oppstått utfordringer, ved at enkelte grunneiere ikke har ønsket sykkeltrafikk på sin eiendom. Dette har medført redusert trafikk, et mer ufullstendig produkt og tiltak om at gradering av stier må fjernes fra sykkelkartet.

Et av formålene med prosjektet var at det ble sett på som en anledning til å spre trafikken av turister til andre steder enn der hovedaktiviteten om vinteren nå foregår. Det har vært en gjengangerdiskusjon i kommunen at «alt skjer jo bare i fjellet» (Informant 1). Man ønsket gjennom sykkelprosjektet å lede turistene gjennom sentrum for å skape større aktivitet der. Ettersom grunneiere i nærheten av dette området har vært mindre villige til å samarbeide, så har fokuset igjen blitt flyttet opp til fjellet hvor sykkelprosjektet nå er sentrert. Flere informanter opplever at grunneierne i denne delen av kommunen ikke evner å se alle fordelene og de positive ringvirkningene som prosjektet innebærer for dem, og for kommunen for øvrig. Det påpekes at det eksisterer flere feiloppfatninger og myter ved omfanget av slitasje tilknyttet bruk av stier. Det argumenteres for at sykling på stier utgjør en særlig stor del av slitasjen av stiene, selv om det blir argumentert for at det er den samlede effekten av økt bruk i alle brukergrupper av stier som fører til slitasje. Samtidig er det et paradoks at slitasjen kan reduseres ved å tillate sykkeltrafikk på egen eiendom ved at man som grunneier blir inkludert i tilrettelegging og vedlikeholdsarbeidet som gjøres. Allemannsretten gir alle brukergrupper rett til fri ferdsel i utmark, uavhengig av grunneieres synspunkt, og vanskeliggjør samtidig arbeidet med å skape direkte inntektskilder til prosjektet. Vertsorganisasjonen har ikke mulighet til å hindre syklistene i å ta i bruk stier eller fjerne stiene fra kartet, men bare fjerne graderinger av de enkelte stier. Enkelte grunneiere har endret holdning til å bli mer positive underveis i prosjektforløpet, men det understrekes at disse ikke var utelukkende negative i utgangspunktet. Det oppfattes som viktig å kunne gi god nok

informasjon, og ha en god dialog med de ulike grunneiere for å hindre konflikter og misforståelser rundt stisykling, men at det er vanskelig å overbevise personer i situasjoner hvor konflikten allerede er et faktum.

«Jeg tror mye går på kommunikasjon. Mye går på det at man burde ha vært tidligere ute med ting, også går det på misforståelser» (Informant 11).

At grunneierne i de sentrumsnære områdene var uvillige til å samarbeide med prosjektet skapte en negativ overflowing (Callon, 1998), noe som medførte at de måtte endre på de opprinnelige ambisjonene for prosjektet. Som en konsekvens har mesteparten av aktiviteten blitt flyttet opp til områdene der det meste av turistbasert trafikk i dag foregår.

«Vi må bare jobbe med de som vil. Dessverre så går det utover Trysil, men sånn er det» (Informant 1).

Kommunen har blitt beskrevet som en sentral aktør for gjennomføring av prosjektet. Gjennom forhandlinger og en presentasjon for kommunestyret ble det fremmet en søknad om økonomisk støtte til prosjektet. Kommunen var villige til å delta i prosjektet som en økonomisk bidragsyter. De kunne bidra med opptil 5 millioner kroner av de totale budsjetterte kostnadene, forutsatt krav om at resten av summen måtte dekkes av det private næringslivet. Videre forelå det et krav om at vertsorganisasjonen skulle løse utfordringen tilknyttet driften av produktet. På dette tidspunktet hadde ingen tatt på seg drifts- og vedlikeholdsansvaret for sykkelstiene, men dette var en utfordring vertsorganisasjonen skulle løse. At kommunen ville bidra i prosjektet skapte en ny tro på prosjektet for næringslivet og hos grunneiere i kommunen, noe som førte til at flere aktører ble bidragsytere til prosjektet. At både kommunen og næringslivet ville bidra med finansiering, gjorde at de kunne søke til fylkeskommunen for økonomiske midler. Søknad om økonomisk støtte fra fylkeskommunen ble derfor sendt på samme tid. Vertsorganisasjonens argumentasjon og næringslivets investeringsvilje blir ansett som utslagsgivende for at kommunen valgte å satse på prosjektet. Dette var igjen utslagsgivende for at flere andre aktører i det private næringslivet valgte å involvere seg i den videre utviklingen av produktet

«Hadde kommunen sagt nei, da er jeg ikke så sikker på at vi hadde fått det til» (Informant 3).

For flere andre aktører i det private næringslivet har innrulleringen i nettverket som arbeider med stisykling også medført enkelte utfordringer. I en overnattingsbedrift har omstillingen til



å drive mer utstrakt helårsdrift medført utfordringer vedrørende motivasjonen til ansatte i virksomheten, som tidligere har vært vant til å ha større deler av sommeren fri. Dette er midlertidig beskrevet som en kortsiktig utfordring, siden den positive effekten tilknyttet flere ansettelse, en jevnere omsetning og større forutsigbarhet i virksomheten overskygger denne problemstillingen. En del av stisyklingen er heisbasert, og en av de større aktørene i nettverket er ansvarlig for driften av disse heisene. Tilpasninger av heisen, montering av sykkelstativer på heisen og bestemmelser om åpningstider gjøres i samarbeid med vår vertsorganisasjon. I utgangspunktet var ikke heisen i drift om sommeren, men åpningstidene og antall sykkelstativer på heisen har gradvis blitt utvidet i takt med prosjektets forløp. Dette har blitt gjort på bakgrunn av dialog og forhandlinger mellom denne aktøren og vår vertsorganisasjon. Årsaken til dette er at vertsorganisasjonen har hatt et ønske om å spre trafikken mest mulig blant de ulike stiene. Andre aktører i handelsstanden har uttrykt en bekymring om nedgangen i salg av alkohol og tobakk på sikt kan skape negative ringvirkninger for virksomheter som er avhengig av at kundene kjøper disse varene. De uttrykker en bekymring for at dette stammer fra det store fokuset på familiesegmentet. Likevel er ikke alle aktører innenfor bransjen like bekymret, da de ser muligheten for at de lett kan tilpasse sitt vareutvalg til det valgte segmentet. En videre utfordring er usikkerheten ved å finne et passende nivå for satsningen. Prosessen har vært kjennetegnet av mye prøving og feiling for å kunne beregne størrelsen på vareutvalg i bestemte perioder, og ikke minst hvor lenge og hvilke tidspunkter de skal holde åpent. Uventet stor pågang i perioder har skapt større utfordringer enn forventet. Flere aktører har påpekt at høstferien 2017 ble en av ukene i året med høyest pågang av kunder. En av butikkene hadde ikke hatt mulighet til å gjøre de nødvendige forberedelser for å håndtere dette, og måtte ty til kreative løsninger for å håndtere denne situasjonen. Blant annet måtte vedkommende ringe etter hjelp for å drive butikken, samt iverksette øyeblikkelige tiltak for å tilfredsstille etterspørselen av varer, siden det ble fort tomt i hyllene. Dette er et eksempel på en positiv overflowing (Callon, 1998) som oppstod som følge av at den reelle tilstrømmingen av kunder var høyere enn forventet. Denne aktøren planlegger å utvide varekvantum- og utvalg til samme periode neste år, noe som forenkles ved at de nå kan bygge på salgstill fra fjorårets sesong.

«Jeg synes jo det er fryktelig moro da. Men skal være litt mer forberedt neste år, for å si det sånn. Vi driver og lærer» (Informant 5).

En videre positiv ringvirkning av å holde åpent gjennom hele året, er at butikken som tidligere holdt stengt om sommeren, opplever en langt mindre grad av svinn. Varer som man tidligere måtte kaste etter utgangen av vintersesongen kan de nå selge gjennom sommer og høst, noe som viser seg som en betydelig gevinst i regnskapet.

«Resultatet i fjor på denne tida her [høst] lå vi i minus, eller på 0 da egentlig. Mens nå ligger vi på 400 000 pluss. Så det er vi veldig fornøyd med» (Informant 5).

En aktør som ble innrullert i nettverket som en naturlig konsekvens av stisykkelsatsningen, uten noen formell beslutning var aktører i beredskapsinstansene i kommunen. Her har flere aktører opplevd en markant økning i antall arbeidstilfeller som følge av stisykkelsatsningen. Man har sett en utvikling i antall skadetilfeller fra omkring 5 sykkelskader i året til opptil 11 per dag. Antall skader påvirkes blant annet av værforhold, hvor regn og glatte løyper fører til flere sykkelulykker. Dette har lagt press på deres ressurs- og bemanningskapasitet, og ført til at de har vært nødt til å mobilisere mannskap fra flere ulike etater for å løse utfordringer som har oppstått. Blant annet har brannvesenet blitt involvert som en ressurs for å transportere mennesker som har pådratt seg skader. De har også registrert at det i forbindelse med sommeraktivitetene oppstår andre typer skader enn om vinteren. Skadene er ofte mer kompliserte, hvor det må en grundigere utredning til for å avklare skadeomfanget. Forutsigbarheten i forhold til deres arbeid har også endret seg i løpet av prosjektprosessen. Vinteraktivitetene har en bestemt tidsramme fra dag til dag, og avhenger av åpningstidene til heisen. Sykling derimot, har ingen faste åpningstider, og det er derfor vanskeligere å forutse når skader oppstår og når beredskapen må være mobilisert. At store mengder mennesker er samlet på et sted skaper også sykdomstilfeller som ikke er direkte tilknyttet sykling. I utgangspunktet var ressurskapasiteten hos beredskapstjenestene i liten grad hensyntatt, og de opplever at det ikke ble avsatt tilstrekkelige ressurser for å håndtere den økte pågangen av arbeidstilfeller om sommeren. De føler at de sent ble registrert som en sentral aktør som blir direkte berørt av sykkelprosjektet, men at de på dette tidspunktet nå er involvert og er i en god dialog med de mest sentrale aktører. Likevel presiserer de at antall skader i forhold til det store antallet sykkelpasseringer i de forskjellige løypene er lavt. Til tross for de utfordringer som har oppstått som følge av stisykkelprosjektet, deler de ansatte i denne sektoren den samme entusiasmen for sykkelprosjektet som de øvrige aktører vi har vært i kontakt med.

Ettersom prosjektet mangler en direkte inntektskilde har det hele tiden vært utfordringer med drift- og vedlikehold av stisyklingsproduktet. Ikke minst har det vært utfordringer tilknyttet

hvem som skal stå ansvarlige for vedlikeholdet av sykkelstiene. Frem til i dag har man løst dette problemet løpende som en del av prosjektutviklingen, hvor det har blitt finansiert gjennom de midler man har klart å skaffe til veie. Når man nå går fra en utviklingsfase til en driftsfase i prosjektet har man vært nødt til å finne nye løsninger på denne utfordringen. Det anslås at det kreves minimum 500 000 kroner i året for å vedlikeholde stiene og føre driften videre. Litt over halvparten av disse pengene får de inn gjennom et samarbeid med bedriftspartnere, mens det er usikkert hvordan de skal få inn den andre halvparten. På tidspunktet for vårt siste intervju med vår vertsorganisasjon, vinteren 2018, hadde de bare delvis funnet en løsning på denne utfordringen. Det foreligger en enighet om at utfordringen skal løses gjennom at det skal etableres et driftsselskap hvor sentrale aktører som har en særegen interesse for sykkelstien står som eiere. For å sikre inntekter for denne finansieringen er de i samarbeid med et utenlandsk selskap som skal hjelpe til med å fremskaffe en løsning for at de skal kunne ta betalt for tjenester vedrørende sykkelopplevelsen. Det foreligger en utredning om muligheten til å tilby sykkelproduktet, samt andre aktiviteter og tjenestetilbud tilknyttet overnatting og servering som et pakketilbud som kunden bestiller god tid på forhånd. En informant forteller om at det potensielt kan oppstå utfordringer i forhold til stisyklingsløypene, og at det burde arbeides mer aktivt med utbyggingen av disse for at destinasjonen skal klare å henge med i utviklingen og den økte pågangen av turister. Utfordringer tilknyttet finansiering, drift og produktutvikling er tilbakevendende usikkerhetsmomenter vi har registrert gjennom våre intervjuer. Flere aktører understreker utfordringer knyttet til hvordan de skal skape et mer helhetlig og skreddersydd produkt tilknyttet stisyklingsløypene, og på dette området er de derfor enda i en utviklingsfase.

«Så tror jeg det er viktig framover, hva det gjelder utfordringene framover, at vi fortsetter å produktutvikle, og få inn penger i prosjektet for å bygge mer, og at man finner en bra modell for å drifte dette her» (Informant 2).

Fasen med enrolment illustrerer en prosess som har vært preget av ulike utfordringer, forhandlinger og trials of strength mellom vertsorganisasjonen, kunder, grunneiere og en rekke aktører i offentlige og private organisasjoner. I denne prosessen har ulike roller blitt tildelt og satt på prøve, og identiteten til aktørene er blitt stabilisert og tilpasset det nettverket som driver stisyklingsprosjektet (Callon, 1986).

#### 4.2.4 Mobilization

«To mobilize, as the word indicates, is to render entities mobile which were not so beforehand» (Callon, 1986, s. 14).

Fasen med mobilization har i stor grad vært overlappende med tidligere faser i prosessen med «translation» (Callon, 1986). Dette er fordi flere aktører allerede hadde besluttet å delta i prosjektet før de endelige rammene for prosjektet hadde blitt satt. Andre aktører ble først ble innrullert og mobilisert i nettverket etter en serie med forhandlinger. De innrullerte aktørene vil nå slutte seg til prosjektet og mobiliseres ved at de gir sin aktive støtte til prosjektet med de tilhørende planer (Callon, 1986).

Bakteppet for prosjektet er reiselivsstrategien som ble utformet i 2012. Strategien legger føringer for reiselivssatsingen i Trysil frem til 2020. Denne ble utformet på bakgrunn av et grundig strategiarbeid i vertsorganisasjonen mellom offentlige og private aktører. Den angir retningslinjer og ansvarsområder for den enkelte aktør, og for hvilke områder de er ansvarlige for å utvikle. Reiselivsstrategien markerer en felles visjon og et felles mål for ulike aktører i Trysil. Av hensyn til kommunens overordnede utfordringer vedrørende befolkningsnedgang og økonomisk vekst innebærer strategien et tydelig element av bærekraftighet, ikke bare miljømessig, men også økonomisk. Man ønsker å danne et grunnlag for langsiktig økonomisk vekst, uten et ensidig fokus på kortsiktig lønnsomhet. På bakgrunn av arbeidet med bærekraftighet mottok Trysil i 2013 en pris for bærekraftig reisemål (Trysil.com, 2013). Strategien innebærer et mål om å forskyve prosentandelen av gjestedøgn mellom henholdsvis vinter og sommer fra 90/10 til 80/20. Det vil si at antall gjestedøgn om sommeren skal utgjøre 20 % av årets totale gjestedøgn i 2020. Målet er ikke å øke antall gjestedøgn om sommeren på bekostning av vinteren, men at man skal øke antall gjestedøgn gjennom begge sesonger. Konkret foreligger det et mål om å nå 200 000 gjestedøgn om sommeren innenfor strategiens tidsramme. På tidspunktet hvor reiselivsstrategien ble fastsatt hadde de i underkant av 70 000 gjestedøgn om sommeren. Dette tilsvarer en planlagt økning på 130 000 gjestedøgn i løpet av perioden. Prosessen med strategiarbeidet blir beskrevet som svært god, og det var stor enighet om at innholdet i strategien var viktig for den overordnede satsningen på turisme i Trysil. Reiselivsstrategien blir beskrevet som det fremste styringsverktøyet for prosjektet. Den bidrar som en orkestrerende mekanisme ved å forene en rekke aktører under felles mål (Mouritsen & Thrane, 2006). Allerede på dette tidspunktet var derfor flere sentrale aktører i vår case

mobilisert i et nettverk for å arbeide for større aktivitet i kommunen om sommeren. Selve reiseanledningen, som senere skulle vise seg å bli stisykling, var derimot enda ikke etablert.

... Reiselivsstrategien som ble lagd i 2012 var veldig god. Den var veldig god, det ble kjørt en god prosess på forhånd, dokumentet var veldig bra og den peker ut dem som har ansvaret for hvert enkelt område. Så her tror jeg alle var med på båten altså, og det ble sagt at dette var riktig og dette var bra satsning. For det er veldig få, eller jeg har ikke hørt om noen som har vært kritisk til reiselivsstrategien. (Informant 3)

For vertsorganisasjonen og deres mest sentrale bidragsytere kan utarbeidelsen av prosjektets masterplan beskrives som et avgjørende øyeblikk i fasen med mobilization. Innholdet i masterplanen budsjetterte at prosjektet ville koste 25 millioner kroner. Masterplanen som ble skissert høsten 2013 innebar en overordnet plan om hvilke områder som skulle utvikles. Stisyklingen skulle representere fyrårnsproduktet som skulle bidra å trekke turister til kommunen. Planen inneholdt også et mål om at prosjektet skal være ferdigstilt i 2020, samt et mål om at antall sykkeldager skal ligge på rundt 80 000 på dette tidspunktet. Både reiselivsstrategien og masterplanen er viktige former for orkestrerende mekanismer, da de begge er med på å skape felles målsettinger og strategier for aktører i nettverket (Mouritsen & Thrane, 2006). De bidrar i tillegg til å skape en framing for prosjektet (Callon, 1998). De skaper en avgrenset ramme for interaksjoner mellom prosjektets aktører, og har et bestemt innhold og formål hvor det tildeles roller og forventninger mellom ulike aktører. De er eksempler på kraftfulle intermediaries som er med på å definere relasjoner mellom aktørene, og konstituere det nettverket som aktørene er en del av (Callon, 1990).

Finansieringsmodellen bidrar til å skape form og struktur til det økonomiske rommet i prosjektet (Harty et al., 2015). Finansieringsmodellen som inngår i masterplanen er todelt. Den første delen av finansieringen handler om at hver medlemsbedrift betaler inn en fast andel av sin omsetning til vår vertsorganisasjon. Denne delen av finansiering bidrar med omtrent 11 millioner kroner inn til fellesskapet hvert år. Dette er penger som brukes til finansiering av markedsføring, informasjons- og prosjektarbeid både sommer og vinter, herunder stisykling. Disse pengene disponeres av vertsorganisasjonen som i stor grad avgjør hva de skal gå til. De fleste medlemsbedriftene er derfor ikke en direkte økonomisk bidragsyter til stisyklingsprosjektet, men bidrar indirekte gjennom at de betaler denne medlemskontingenten. Den andre delen av finansieringen er en bestemt sum som betales inn av sentrale aktører i prosjektet. Vertsorganisasjonen er klare på at de som oppnår direkte

fordeler av prosjektet også skal være med å bidra mer direkte økonomisk, utover den faste prosentandelen av deres omsetning. Dermed er det mange aktører som yter flere bidrag årlig til prosjektet, både direkte og indirekte. Denne finansieringsmodellen er med på å skape en felles forankring til prosjektet, ved at de som velger å ikke bidra ikke oppnår noen fordeler av vertsorganisasjonens tjenester. Den er med andre ord aktivt med på å sette en rekke aktører i bevegelse, og mobilisere dem i nettverket (Callon, 1986). Utarbeidelsen av finansieringsmodellen var i seg selv orkestrerende mekanismer, i det de skapte grunnlaget for selvregulerende mekanismer som er representert ved finansieringsmodellen. Denne todelte modellen skaper en tydelig forståelse og visualisering av den enkeltes finansielle forpliktelser til prosjektet, og gjør at aktørene i nettverket kan fokusere på felles aktiviteter i prosjektet (Mouritsen & Thrane, 2006). Finansieringsmodellen legger også opp til at aktører regulerer hverandre, ved at det eksisterer forventninger om at man skal bidra i prosjektet. På lik linje med de orkestrerende mekanismene er finansieringsmodellen et intermediary som bidrar til å skape en framing av prosjektet. Den kan også betraktes som et verktøy for interessement, ettersom den sikrer de enkelte aktører sin forpliktelse til prosjektet og skaper en tydelig ramme for hvem som er utenfor og innenfor nettverket. Dette understreker at fasene i prosessen med «translation» kan være overlappende (Callon, 1986).

Budsjettet, som utgjør det økonomiske rommet (Harty et al., 2015) for prosjektet beror seg blant annet på støtte fra offentlige institusjoner, og støtten som har blitt gitt herfra har tidligere blitt beskrevet som avgjørende for innrulling og mobilisering av flere andre aktører. I presentasjonen som vår vertsorganisasjon hadde for kommunestyret i 2014 ble den overordnede planen og strategien for prosjektet, samt tall vedrørende trender og utviklingen i stisykling i Norge nasjonalt og internasjonalt presentert. Det ble videre presentert norske tall fra sports- og sykkelbransjen som viser at det selges mer terrengsykler enn alpinski, og at den generelle utviklingen i denne bransjen er svært positiv. Ikke minst gjelder dette for det familiesegmentet som ligger i sentrum for deres satsning. Det ble vist til at familier ønsker en mer aktiv ferie sammen med sine barn, og at man kan skape rammer for at de opplever mestringsfølelser gjennom aktiviteter slik at de får gode opplevelser sammen. Videre ble det presentert estimerte tall på hvilken rolle sykkelsatsningen skulle ha for å tiltrekke kunder til Trysil, og hvilke ringvirkninger dette ville skape for bruk av hytter, kommersielle gjestedøgn, omsetning og helårsarbeidsplasser. Man hadde som mål å skape 30 nye arbeidsplasser i kommunen hvert år frem til 2020. Det ble også presentert målsetninger for prosjektet. I henhold til reiselivsstrategien foreligger det et mål om at man fram til 2020 skal øke fra 70

000 til 200 000 kommersielle gjestedøgn i løpet av sommersesongen, hvor stisyklingen var tenkt å utgjøre en stor andel. Målet var å skape en oppfatning om at disse effektene på arbeidsplasser og gjestedøgn ville skape synergier for de ulike aktørene i kommunen. Dette ville komme felleskapet i kommunen til gode i form av økt tilflytting, omsetning og økt generell aktivitet. Vår vertsorganisasjon klarte gjennom disse verktøy for interessement (Jeacle, 2017) å skape troen på at dette prosjektet var nødvendig for å løse kommunens utfordringer som nevnt ovenfor.

«Vi hadde heldigvis nok fra kommunestyret som fikk troen på at dette må vi gjøre for å skape mer helårs arbeidsplasser. Og da sa kommunen at vi er med ...» (Informant 1).

Kommunen uttrykte sin aktive støtte for prosjektet ved å innvilge søknaden om økonomiske midler. Dette vedtaket ble fattet sommeren 2014, og innebar at kommunen skulle bidra med finansiering av inntil 25 % av de totale kostnadene som var budsjettert til 25 millioner kroner, oppad begrenset til 5 millioner kroner.

«Vi har aldri satt av så mye penger til et enkeltprosjekt noen gang som det er gjort til sykling» (Informant 9).

Fylkeskommunen innvilget på samme tid søknaden som ble tilsendt dem, og endte opp med å bli en betydelig økonomisk bidragsyter. De har per dags dato investert 2,8 millioner kroner. Disse to vedtakene representerer mobiliseringen av to viktige offentlige aktører, ved at de aktivt har akseptert premissene som lå til grunnlag for problematiseringen (Callon, 1986). Gjennom denne prosessen har vi vist at vår vertsorganisasjon har fått makt og legitimitet til å gjennomføre sine planer som var i henhold til de mål og interesser for de identifiserte aktører under problematization (Callon, 1986).

Prosjektet har en budsjettert økonomisk ramme på 25 millioner kroner. Frem til og med 2017 har det blitt brukt 16 millioner kroner. De resterende 9 millioner kroner er fordelt på de neste tre årene hvor det skal brukes 3 millioner i året til videre utvikling av prosjektet. Tidligere har det vært en mer ujevn bruk av penger fra år til år, med nærmere 4 millioner investert i både 2016 og 2017. Dette er på grunn av tilskuddet fra fylkeskommunen som har kommet som et supplement til den øvrige finansieringen. I tillegg har de fått økonomisk støtte fra «Skattefunn». Dette er en ordning hvor man kan få en større del av prosjektkostnadene tilbake som gjennom et skattefradrag under skatteoppgjøret (Skattefunn.no). Innovasjon Norge har

vært en indirekte bidragsyter til det overordnede prosjektet rundt idrettsaktiviteter i kommunen. Deler av disse pengene har blitt brukt til utarbeidelse av masterplanen. I dag er det bare kommunen og det private næringslivet som står for finansiering av prosjektet. Budsjettet har i stor grad fungert som et sentralt intermediary hvor man har fulgt og kontrollert kostnadsutviklingen på grunnlag av de fastsatte rammer.

Vertsorganisasjonen føler at det har blitt enklere å skaffe til veie finansiering av prosjektet siden oppstarten. De oppfatter at viljen til å investere i prosjektet har blitt større ettersom de enkelte aktører kan gå inn i sine regnskaper og observere at det har blitt bedre resultater siden prosjektets oppstart. Det eksisterer en oppfatning om at årsaken ikke kan skyldes annet enn effektene som stisyklingen har gitt. Dermed er de i større grad villige til å bidra med penger for å utvikle det videre. Regnskapet går i denne sammenheng fra å være passiv formidler av informasjon, et intermediary til å aktivt bidra til å påvirke valg og beslutninger som tas av prosjektets bidragsytere. Regnskapet blir under disse forhold en mediator som aktivt bidrar til å forme aktørenes ambisjoner for prosjektet (Tryggestad et al., 2010).

Stisykkelprosjektet har etter hvert utviklet seg til å bli et samarbeid mellom en rekke offentlige og private aktører både utenfor og innenfor kommunens grenser. Som vi har vist i dette kapitlet har vi vært i kontakt med et større utvalg av de involverte aktører. Vi har fått innsyn i hvilke ringvirkninger prosjektet har hatt for dem, og hvilke transformasjoner de har gjennomgått som virksomheter i prosessen hittil. Noen virksomheter har foretatt mindre endringer og har i større grad vært mer indirekte involvert, mens andre har gjennomført store investeringer og blitt betydelig påvirket. For noen har transformasjonen betydd at de har måttet endre hele sitt virksomhetsområde, i tillegg til at flere nye bedrifter har oppstått. Andre aktører har valgt å stå utenfor, eller har under forløpet meldt seg ut av nettverket. Likevel er fellesnevneren for de aller fleste aktører vi har vært i kontakt med er at de er positive til stisyklingen som produkt. De har vist entusiasme og vilje til å foreta endringer for å få prosjektet gjennomført.

Prosjektgruppen er på god vei med å nå målsettingen om å nå 80 000 sykkeldager innen 2020. Antall sykkeldager har økt fra 4000 i 2015, til 25 000 i 2016, til 40 300 i 2017. Dermed er de på nåværende tidspunkt litt over halvveis i oppnåelse av dette målet. Produksjonen av disse tallene er viktig informasjon i prosjektprosessen. De har en positiv effekt som intermediaries ettersom de formidler informasjon om at progresjonen i prosjektet ikke bare er i henhold til planen, men overgår manges forventninger.



«... Suksessen har vært større enn det vi har forventet ...» (Informant 3).

«... Dem virker nesten til å allerede bli for små for utviklinga som har skjedd der. Utviklinga har jo eksplodert» (Informant 6).

Et problematisk moment i denne sammenheng er at det er vanskelig å si noe konkret om hvilken effekt sykkelsatsningen har hatt på økning i antall gjestedøgn om sommeren, i forhold til andre aktiviteter. Utviklingen har gått fra 67 500 i 2015, til 79 000 i 2016, og til 87 000 i 2017. Det er problematisk for destinasjonen å produsere objektive og eksakte tall, ettersom tallmaterialet destinasjonen arbeider med innhentes fra den enkelte aktør. Som prosjekter generelt er stisykkelprosjektet beheftet med betydelig usikkerhet (Christensen & Kreiner, 1991). Man ser likevel en positiv utvikling i sommersesongen, som oppfattes av flere informanter som en effekt av stisykling. En aktør kan fortelle konkret om økning i aktivitet, ved at hytteeiere bruker hyttene sine i langt større grad om sommeren enn før.

Folk bruker hyttene mer på sommeren enn tidligere rett og slett. Før var dem ikke her i sommerferien. Nå er dem her på sommerferie, velger kanskje bort Syden .... Da verdsetter man hyttene mer, og er kanskje villig til å gi mer for eiendommer her. Derfor har vi hatt en god vekst på eiendomssiden. (Informant 10)

Som nevnt under problematization ble folketallet i Trysil redusert med over 500 fra år 2000 til 2015. Dokumenter vi har fått innsyn i viser at folketallet har økt med 47 i perioden 2015 til 2017. Fra 2015 til 2016 økte også antall arbeidsplasser i offentlig og privat sektor med 67. En informant vi har vært i kontakt med argumenterer likevel for at disse effektene ikke bare kan tilskrives stisyklingen alene.

Jeg er litt varsom med å si at dette kommer bare som følge av sykkelsatsningen, siden vi har hatt en voldsom vekst innen bygg- og anlegg også. Dette skyldes blant annet at vi bygger nye leiligheter og fritidsboliger, noe som vil være med å forsterke denne oppgangen. Jeg vil heller si at effekten er summen av all aktiviteten som skjer i kommunen nå. (Informant 9)

Stisykkelprosjektet betraktes foreløpig som en suksess. Man anser det som at nøkkelfaktorene har vært en kombinasjon av infrastruktur, et velfungerende nettverk kjennetegnet av godt samarbeid og stor grad av tillit. I tillegg oppfattes timingen for prosjektet som riktig, og at man har hatt viljen til å satse ambisiøst med solid kompetanse for å oppnå god kvalitet på

produktet. Eventuelle trusler mot prosjektets suksess gjenspeiles i stor grad av utfordringene vi har vært inne på under fasen med enrolment. Forhandlingene med kunden er en kontinuerlig prosess, som går gjennom produktet som tilbys. Produktet må stadig videreutvikles og opprettholde en tilfredsstillende standard slik at de vil fortsette å komme. De må klare å håndtere en stadig økende tilstrømning av kunder gjennom utbygging av nye løyper og dirigering av trafikk for å sikre en god kundeopplevelse.

«... Det er viktig at man ikke overdriver .... At man ikke overdriver og skaper et overdrevent bilde av det som skjer her, fordi man må levere og det forplikter» (Informant 7).

Å løse utfordringen rundt finansiering og ansvarliggjøring av drift er en forutsetning når prosjektet nå går fra en utviklingsfase til en driftsfase. Dersom nettverket svikter på dette punktet, vil det naturligvis svekke kundeopplevelsen, ettersom kvaliteten på produktet vil forringes.

## 5. Diskusjon

### 5.1 Sentrale funn

Aktørene i Trysil har i en årrekke jobbet for en tydelig reiseanledning om sommeren, noe som dannet grunnlaget for problematiseringen i vår case. Gjennom Callons (1986) fire faser med «translation» har vi forsøkt å beskrive en prosess hvor identiteter påvirkes og transformeres gjennom de relasjoner som oppstår, og de assosiasjoner som knyttes mellom dem. Sentralt for vår studie er en undersøkelse for hvordan MAC som aktør har bidratt til å påvirke og stabilisere disse identitetene. Aktualiteten i vår oppgave underbygges av den økte oppmerksomheten nyere organisasjonsformer som nettverk har fått de siste tiårene (Berry et al., 2009). Ettersom det har vært lite forskning rundt rollene som verktøy for MAC kan innta i en nettverkssammenheng (Marques et al., 2011) er det et sentralt fokus for denne studien å belyse hva disse rollene kan bestå i. Ikke minst vil det være relevant å se på hvordan MAC kan anvendes for å forme, styre og kontrollere et nettverk. Tradisjonelt har man ansett MAC for å være et passivt verktøy for virksomhetsstyring (Skærbæk & Tryggestad, 2010), i stedet for å være en aktør som aktivt kan bidra til å forme målsettinger, strategier og relasjoner (Mouritsen & Thrane, 2006; Skærbæk & Tryggestad, 2010; Tryggestad et al., 2010). Vi ønsket derfor å undersøke nærmere hvilke alternative roller MAC kan innta i konteksten for vår case, som er utvikling og gjennomføring av et prosjekt i et nettverk. Dette kapittelet skal derfor forsøke å besvare følgende problemstilling.

«Hvilken rolle har MAC for utvikling og gjennomføring av et prosjekt i et nettverk?»

Gjennom Callons (1986) fire faser for «translation» har vi presentert og analysert våre funn, og på denne måten beskrevet hvordan et nettverk bestående av heterogene aktører i offentlig og privat sektor har blitt dannet for gjennomføring av et prosjekt. Vårt ønske om å undersøke MAC sine roller i denne prosessen har skapt grunnlaget for vårt første forskningsspørsmål.

*Hvordan har verktøy tilknyttet MAC lagt til rette for aktørenes tilpasning mot en felles identitet i et nettverk?*

I tråd med Skærbæk og Melander (2004) samt Jeacle (2017) har vi gjennom vår analyse vist at MAC har hatt en sentral rolle som verktøy for interessement, men også i flere faser av prosessen med «translation». Disse verktøy for interessement har i hovedsak bestått av

intermediaries som skriftlige tekster, mennesker og ulike teknologier (Callon, 1990). Statistikk og rapporter som omhandlet nedgangen i befolkningsantall, antall arbeidsplasser og et lavt aktivitetsnivå om sommeren var det som skapte grunnlaget for problematiseringen. Som intermediaries var de med på å gi informasjon som underbygget den negative utviklingen i kommunen over tid. Visualisering av det nødvendige fysiske rom, trendanalyser og rapporter fra konsulentfirmaet hadde på den andre siden en positiv innvirkning på aktørene i næringslivet, og gav et inntrykk om at dette var et prosjekt det var verdt å satse på. Ikke minst la det press på aktørene ved å få vite hvor viktig det var å være først ute med å satse på prosjektet. Denne prosessen bidro til å skape en overbevisning om at stisykling kunne være løsningen på Trysil sine utfordringer. Disse former for MAC er eksempler på intermediaries (Latour, 2005) som bidro til å skape en kobling mellom de mest sentrale aktører og stisyklingsprosjektet. Arrangering av studieturer, med tilhørende opplevelser og informasjon bidro til at de mest sentrale aktører kunne identifisere seg med idéen om stisykling i egen kommune. Dette var sentralt for at disse identifiserte aktører kunne innrulleres og forplikte seg til prosjektet. Som et ledd i å skape overbevisning hos andre aktører ble det utarbeidet estimer og hypoteser for hvilke positive effekter stisyklingen ville ha for antall gjestedøgn, helårsarbeidsplasser og for næringslivet for øvrig. For å få den nødvendige støtten for prosjektet har verktøy for MAC hatt en sentral rolle i å skape en troverdig visualisering av prosjektet som løsningen på aktørenes felles problemer. Dette førte til en positiv innstilling til prosjektet, og en vilje til å delta finansielt ved å gjøre nødvendige tilpasninger for prosjektet i egne virksomheter. MAC hadde i denne sammenheng en performativ rolle hvor det bidro til å forme de strategiske beslutninger for en rekke aktører (Skærbæk & Tryggestad, 2010), blant annet gjennom en rekke investeringsbeslutninger. Vår analyse viser at vår vertsorganisasjon har hatt en sentral rolle i å forene interessene til de ulike aktører (Smith et al., 2017) gjennom å tilpasse sin argumentasjon ut fra hva som ble antatt å være relevant for de ulike aktører (Akrich et al., 2002b). På denne måten ble det skapt en overbevisning om at vertsorganisasjonen kunne tilby løsningen på Trysil sine utfordringer, og ble derfor uunnværlige i nettverket (Callon, 1986). De fikk makt til å gjennomføre sine planer for prosjektet, og dette var makt som de oppnådde gjennom de relasjoner (Law, 1992) som ble skapt gjennom interaksjoner med menneskelige og ikke-menneskelige aktører gjennom prosjektprosessen. Vi tolker det som at MAC har hatt en sentral rolle med å underbygge de planer som de hadde for prosjektet, og bidro derfor til å oppnå denne makten som de ble tildelt.

Flere selvregulerende og orkestrerende mekanismer (Mouritsen & Thrane, 2006) har vært tilstede i konteksten for vår case. Etablering av disse mekanismene har vært sentralt i fasen med mobilization i vår case. Orkestrerende mekanismer i form av felles strategier, visjoner, samt planer for gjennomføring og finansiering av prosjektet har blitt etablert for å skape en felles identitet og retning for nettverket som arbeider mot et felles mål. I denne sammenheng er reiselivsstrategien (Trysil kommune, 2012) et sentralt verktøy for å forene og mobilisere aktører i nettverket, da den innebærer en visjon om at aktørene må samarbeide om å gjøre kommunen til et attraktivt reisemål både sommer og vinter. Som et ledd i dette har stisykkelprosjektet med tilhørende masterplan blitt et sentralt virkemiddel for å oppnå felles mål. Som en del av masterplanen inngår en finansieringsmodell som vi har beskrevet i vår analyse. Denne fungerer både som en orkestrerende og selvregulerende mekanisme i nettverket. Finansieringsmodellen er en orkestrerende mekanisme ettersom den bidrar til å fremskaffe felles ressurser som nettverket bruker til å gjennomføre prosjektet. Den skaper en ramme og forventninger om hva de enkelte aktører må bidra med finansielt for å få tilgang til de goder som prosjektet og nettverket har ervervet. Videre orkestrerer finansieringsmodellen gjennom at den former og strukturerer relasjoner i nettverket. Dersom man ikke ønsker å betale kontingenten som finansieringsmodellen fordrer, så skal man heller ikke oppnå fordeler av nettverkets tjenester. Som selvregulerende mekanisme skaper finansieringsmodellen forutsigbarhet i nettverket, gjennom at det er definert hvilke prosentsatser og totalsummer som de enkelte aktører må betale for å kunne dra fordeler av de transaksjoner som foregår innenfor nettverket. Det tar vekk fokuset på det finansielle aspektet som de enkelte transaksjonene forutsetter, og gjør at aktørene kan fokusere på felles aktiviteter i nettverket (Mouritsen & Thrane, 2006). Det kan argumenteres for at finansieringsmodellen også er et verktøy for interessement (Callon, 1986), ettersom den bidrar til å opprettholde aktørens forpliktelse til prosjektet og nettverket. I vår analyse har vi sett eksempler på at strategi og finansieringsmodellen har bidratt til å forme nettverket slik det er i dag (Mouritsen & Thrane, 2006). De fleste aktører har sluttet seg til prosjektet, men vi har også sett eksempler på at aktører har valgt å forlate nettverket på grunn av uenighet med aspekter ved strategien og finansieringsmodellen. Disse var ikke villige til å akseptere de vilkårene som lå til grunn for problematiseringen, noe som utgjør grunnlaget for prosjektprosessen (Alexandrescu et al., 2017). Som en del av de orkestrerende mekanismer har vi i vår analyse prøvd å belyse viktigheten av å stimulere til sosial interaksjon og dialog mellom de ulike aktører ved bruk av jevnlig møter, ikke minst vil dette være viktig for å beholde og opprettholde nettverket. Både de selvregulerende og orkestrerende mekanismer er i dette nettverket intermediaries som har

en rolle med å skape en framing. Dette gjennom at de skaper en ramme med bestemte vilkår og forventninger rundt prosjektet som finner sted (Callon, 1998).

En delvis uavklart problemstilling er finansiering av fortløpende drift, nå som prosjektet går fra en utviklingsfase inn i en driftsfase. Her vil det derfor være nødvendig å fokusere på flere viktige både orkestrerende og selvregulerende mekanismer for å sikre nettverket den nødvendige stabiliteten og forutsigbarheten videre. Figur 8 viser hvilke selvregulerende og orkestrerende mekanismer vi har kartlagt i dette nettverket.

	Selvregulerende mekanismer	Orkestrerende mekanismer
Definisjon	Mekanismer som stabiliserer relasjoner og redusere friksjoner i nettverket gjennom finansiell forutsigbarhet.	Mekanismer som utvikler og former nettverket gjennom å skape en enhet og felles identitet.
Mekanismer i nettverket	Finansieringsmodellen med tilhørende medlemsavgifter, samt fastsatte summer for enkeltaktører.	Strategi, visjon, budsjett og planer, møtevirksomhet og informasjonsdeling.
Effekter	Bidrar til å skape finansiell forutsigbarhet gjennom fastsettelse av rammer for hva de enkelte skal betale med utgangspunkt i bransjetilhørighet, samt hvilket gevinster man oppnår gjennom prosjektet.	Forener nettverket mot et felles mål gjennom strategi og planer. Opprettholder og koordinerer nettverket gjennom møter og informasjonsdeling. Bidrar til å både forme og utfordre nettverket.

Figur 8: Styringsmekanismer i nettverk

I vår analyse viser vi at det ligger til grunn en sterk nettverkskultur hvor det råder stor tillit mellom de enkelte aktører. Likevel ser vi eksempler på at denne tilliten har blitt utfordret i løpet av prosjektprosessen, noe som har endt med at enkelte aktører har blitt stående utenfor nettverket. I tråd med Mouritsen og Thrane (2006) tolker vi det som at tillit har fått en rolle som en problematiseringsinnretning. Dette underbygges gjennom eksempler der aktører ikke har festet tillit til at aspekter ved nettverkets strategi ville gagne dem, noe som førte til at de ble avskåret fra nettverket. De orkestrerende mekanismene var i dette tilfellet med på å utfordre tilliten i nettverket blant enkelte aktører. Vår studie gir videre indikasjoner om at elementer som makt kan opptre som en substitutt for tillit i situasjoner hvor det oppstår tvil om at den andre parten vil innfri de eksisterende forventninger. Vi tolker det likevel som at både selvregulerende og orkestrerende mekanismer har bidratt til at aktørene i nettverket har fått tillit til det systemet som er etablert. Dette gjenspeiler seg i den store enigheten rundt de fastsatte planer, strategi og målsettinger for prosjektet. Prosjektprosessen oppfattes til nå som vellykket, og underbygger etter vår oppfatning forestillingen om at de eksisterende mekanismer i nettverket som bidrar til å skape tillit til systemet og nettverket som en helhet.

Vår analyse gir indikasjoner om at MAC kan innta ulike roller i en prosjektprosess. MAC har hatt overlappende roller som intermediaries og mediators (Latour, 2005) og har på flere tidspunkter bidratt til å påvirke beslutninger og forme eksisterende mål og ambisjoner (Georg & Tryggestad, 2009; Tryggestad et al., 2010). Vår analyse bygger også oppunder tidligere forskning som belyser MAC sin rolle som verktøy for interessement (Jeacle, 2017; Skærbæk & Melander, 2004). Dette har gitt oss grunnlag for å besvare følgende forskningsspørsmål.

### *Hvordan kan MAC spille ulike roller i en prosjektprosess?*

Vår case har illustrert flere eksempler på de ulike roller som MAC kan innta i en prosjektprosess. Vi anser vår case som interessant fordi det gjennom management accounting produseres informasjon som ikke bare anvendes til dette bestemte prosjektet, men som flere aktører også bruker som beslutningsgrunnlag i egen virksomhet. Management accounting har flere ganger hatt en performativ rolle (Callon, 2006), ved at det aktivt har bidratt til å skape handling og beslutninger. Vi har grunn til å argumentere for at MAC ikke bare har hatt rollen som passive intermediaries og formidlere av informasjon mellom aktører i nettverket, men at de også har bidratt til å forme mål og ambisjoner for prosjektet som aktive mediators (Georg & Tryggestad, 2009; Latour, 2005; Tryggestad et al., 2010). Reiselivsstrategien (Trysil kommune, 2012) og masterplanen, herunder prosjektets budsjett og finansieringsmodell, har fungert som et av de mest sentrale intermediaries. På overordnet nivå har vi fått informasjon om at masterplanen og budsjettet i stor grad har blitt fulgt slik det opprinnelig ble planlagt. Både innhenting av informasjon om omsetning i de ulike virksomheter og mer ikke-tradisjonelle former for regnskapsverktøy som antall gjestedøgn, sykkelrunder og kundeundersøkelser brukes for planlegging, kontroll og evaluering av utviklingen i prosjektet. Ettersom økt helårlig aktivitet i kommunen er et av de overordnede mål for prosjektet, innhentes også tall som viser utviklingen i arbeidsplasser og folketall i kommunen. Planleggingsformene innebærer en viss grad av fleksibilitet, ettersom man har behov for å gjøre stadige tilpasninger (Kreiner, 1995) på bakgrunn av informasjonen som fremkommer fra disse intermediaries. Som intermediaries har verktøy tilknyttet MAC bidratt til å skape koblinger mellom de ulike aktører, og dermed vært delaktig i å konstituere nettverket (Callon, 1990) og underbygge den positive utviklingen som har skjedd. Overfor kundene er sosiale medier et viktig intermediary for å markedsføre produktet. Vi har i analysen argumentert for at dette er en form for MAC som også fungerer som et verktøy for interessement (Jeacle, 2017).



Vi har gjennom flere eksempler vist at MAC ikke bare fungerer som intermediaries, men også kan innta en mer aktiv rolle som mediator (Latour, 2005). På overordnet nivå har vi fått informasjon om at bedre regnskapsmessige resultater har hatt en positiv innvirkning på flere aktørers investeringsvilje, og vertsorganisasjonen oppfatter at det har blitt enklere å skaffe til veie nødvendig finansiering som følge av at aktører kan observere de positive ringvirkninger som prosjektet har hatt for deres økonomiske resultater. MAC har i vår case bidratt til å skape økonomisk aktivitet (Robson & Bottausci, 2017). Bedre regnskapsmessige resultater har også ført til økt vilje til å investere i egen virksomhet. En informant har påpekt at et bedre helårsresultat lå til grunn for en større investering i egen virksomhet. I andre tilfeller har regnskap og salgstall ligget til grunn for tilpasning av vareutvalg- og kvantum hos en aktør i handelsbransjen. Mer utradisjonelle, ikke-finansielle former for MAC har i flere tilfeller bidratt til å forme konteksten for flere av de virksomheter i nettverket vi har vært i kontakt med. I noen tilfeller har det vært et fravær av kvantitativ informasjon som beslutningsgrunnlag for satsning på prosjektet. Visjonen, som er et intermediary nedfelt som en skriftlig tekst (Callon, 1990; Trysil kommune, 2012) har i seg selv vært utslagsgivende for at de valgte å tilpasse seg for å delta i prosjektet. Den har dannet grunnlaget for strategiske beslutninger og investeringer for flere informanter, som er direkte eller indirekte tilknyttet til stisykkelprosjektet. En av disse informantene foretok som følge av økningen i antall gjestedøgn en større investering i egen virksomhet. Det kan argumenteres for at visjonen om større helårsaktivitet kombinert med statistikken som viste økningen i antall gjestedøgn styrket beslutningsgrunnlaget for å foreta denne investeringen. Det kan argumenteres for at disse intermediaries, som en del av MAC, har bidratt til å gjøre visjonen troverdig og oppnåelig. Dette begrenser seg ikke bare til statistikk over gjestedøgn, men omhandler alle estimater og faktisk rapportert tallmateriale som underbygger troverdigheten av visjonen. Man kan tolke det som at MAC forsterket visjonen, som igjen førte til videre investeringsbeslutninger for aktører i nettverket. Til forskjell fra den litteraturen vi har anvendt, har visjonen i vår case hatt en sentral rolle som beslutningsverktøy for flere aktører vi har vært i kontakt med. Statistikk over utviklingen i antall sykkelrunder har i andre tilfeller gjort at noen aktører har gjort mindre tilpasninger, blant annet ved å utvide sine åpningstider om sommeren.

For vår vertsorganisasjon er tellerne som er strategisk utplassert i de ulike deler av det fysiske rom (Harty et al., 2015) av prosjektet viktige styringsverktøy. Som intermediaries formidler

de viktig informasjon om sykkeltrafikken i form av antall sykkelrunder i de ulike sykkelstiene. Vår analyse viser at disse ikke bare har vært passive formidlere av informasjon, men også har bidratt til å synliggjøre utfordringer og skape overflows (Callon, 1998) som har gjort det nødvendig å iverksette tiltak for å om dirigere og avlaste trafikken. I dette tilfellet gikk tellernes rolle fra å være intermediaries til å bli mediators (Georg & Tryggestad, 2009; Latour, 2005) ved at de bidro til å underbygge beslutninger om å konstruere parkeringslommer og investere i nye sykkelstier før de var planlagt, og dermed formet konteksten på dette stadiet i prosjektprosessen. I tillegg til tellere, er skilting og gradering av sykkelstier etter vanskelighetsgrad, og dermed sykkelkartene i seg selv viktige intermediaries for å dirigere sykkeltrafikken mot de ulike sykkelstiene.

## 5.1 Konklusjon

Gjennom Callon (1986) sitt rammeverk for «translation» har vi belyst rollene MAC har hatt for utvikling og gjennomføring av et prosjekt i et nettverk. MAC er ikke eksplisitt adressert i dette rammeverket. Derimot har rammeverket gitt oss muligheten til å analysere de ulike rollene som MAC har inntatt i hver fase av denne prosessen, ved å ta i bruk ANT-basert litteratur tilknyttet de ulike roller som verktøy for MAC kan innta i en slik kontekst. Vi har lagt hovedfokus på Latour (2005) sine begreper om intermediaries og mediators, samt Mouritsen og Thranes (2006) begreper om selvregulerende og orkestrerende mekanismer for å beskrive hvilke roller disse har hatt i vår kontekst.

På overordnet nivå viser vår analyse at MAC kan innta flere, ofte overlappende roller, i økonomisk styring. I tillegg til tradisjonelle former for accounting som planer, budsjett og regnskap, har ikke-tradisjonelle former for accounting, som telling av sykkelrunder og gjestedøgn har hatt sentrale roller som både intermediaries og mediators. Statistikken rundt disse tallene har lagt grunnlaget for å overvåke og kontrollere utviklingen i forhold til de fastsatte planer, men som vår analyse har vist har de også vært kilder til overflows og skapt grunnlag for viktige investeringsbeslutninger. Vi bygger også opp under tidligere forskning som argumenter for MAC sine roller som verktøy for interessement (Jeacle, 2017; Skærbæk & Melander, 2004)

Med særlig fokus på MAC i nettverk har vi gjennom vår analyse argumentert for hvordan etablerte strategier og planer, møtevirksomhet og modellen for finansiering har inntatt roller som selvregulerende og orkestrerende mekanismer i nettverket tilknyttet vår case (Mouritsen

& Thrane, 2006). I tråd med litteraturen har disse vært nødvendige for å skape stabilitet i nettverket, og for fokusere aktørenes innsats mot et felles mål. De bidrar til å skape et system for nettverket som helhet, og skaper en felles identitet og kontinuitet blant heterogene aktører for gjennomføring av prosjektet. En forutsetning for prosjektets fremdrift, har vært å skaffe til veie nødvendig finansiering. Her har finansieringsmodellen hatt en sentral rolle som både orkestrerende og selvregulerende mekanisme. Etter vår forståelse har denne vært nyttig for å skape finansiell forutsigbarhet i et prosjekt hvor man ikke kan ta direkte betalt for produktet som utvikles.

Tillit betraktes som en forutsetning for samarbeid i nettverket, og at det oppstår komplikasjoner først når det oppstår usikkerhet om denne tilliten er tilstede. Dermed vurderer vi tillit i større grad som en problematiseringsinnretning snarere enn en styringsmekanisme (Mouritsen & Thrane, 2006). Vi har gjort funn som indikerer at makt kan fungere som substitutt for tillit der dette er fraværende.

### 5.3 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Vår studie gir et ytterligere bidrag til litteraturen rundt de alternative roller som MAC kan innta for utvikling og gjennomføring av et prosjekt i et nettverk. Burchell et al. (1980) påpekte for snart 40 siden at roller for management accounting var et område innen forskningen som var lite belyst. Denne studien representerer enda et bidrag til litteraturen om hva disse kan bestå i. Med Callon (1986) sin modell om «translation» som ramme rundt oppgaven har vi forsøkt å synliggjøre mer ikke-finansielle former for MAC, i tillegg til å fremheve MAC sine roller i utvikling og gjennomføring av et prosjekt i et nettverk. Vi har argumentert for at MAC ikke bare er en passiv formidler av informasjon for overvåkning og kontroll av strategi, men at MAC også kan innta en mer aktiv rolle for formulering av mål, ambisjoner og strategiske beslutninger. På bakgrunn av konteksten for vår case, gir også studien bidrag til litteraturen tilknyttet roller MAC kan innta i nettverk, som fra før er mangelfull (Marques et al., 2011). I vår case har vi med utgangspunkt i Mouritsen & Thranes (2006) begreper om selvregulerende og orkestrerende mekanismer kartlagt eksempler på slike mekanismer, og argumentert for at disse bidrar til å forme og stabilisere nettverket som arbeider med stisykkelprosjektet. Tillit er et viktig aspekt ved dynamikken i nettverket for vår case, men vi betrakter tillit i større grad som en forutsetning for samarbeid i nettverket enn som en styringsmekanisme. På lik linje med Mouritsen og Thrane (2006) oppfatter vi tillit som en problematiseringsinnretning,

ettersom det er fraværet av tillit som i større grad har bidratt til å påvirke prosjektet i negativ forstand.

Praktiske implikasjoner knytter seg til synliggjøring av de alternative roller MAC har hatt i utvikling og gjennomføring av prosjektet. Gjennom å innta et ANT-perspektiv bidrar vi til å skape en bevissthet om at verktøy for MAC er ikke-menneskelige aktører som også er en del av nettverket. Disse aktørene bidrar til å skape handling gjennom interaksjoner med de øvrige aktører som inngår i nettverket. Analysen viser at aktiv bruk av verktøy for MAC kan bidra til å forme og skape retning for prosjektet. Videre synliggjør vi gjennom vår argumentasjon for ulike mekanismer som ligger til grunn for å stabilisere og mobilisere nettverket mot et felles mål. Vi vil trekke frem viktigheten av å skape en felles identitet og visualisering av prosjektets mål gjennom formulering av strategier og planer med et mål om å oppnå bred enighet. Statistikk som viser utviklingen i arbeidsplasser, gjestedøgn, sykkelrunder og omsetning bidrar til å bygge opp under legitimiteten for prosjektets forutsetninger, og er delaktige i å danne grunnlaget for videre beslutninger. Det må understrekes at overførbarheten av våre funn til lignende kontekster potensielt kan være problematisk, med tanke på de sterke forutsetninger for nettverkskultur, erfaring med samarbeid og tillit som er tilstedeværende i vår case.

#### 5.4 Styrker og svakheter ved studien

Vår casestudie omfatter en rik beskrivelse av nettverket og de tidlige faser av prosjektet som vi har forsket på. Informasjon fra intervjuene har blitt supplert med både dokumentdata og observasjon av produktet som er under utvikling. Datamaterialet bygger på informasjon fra et relativt stort antall informanter, bestående av mange av de mest sentrale aktører i prosjektet. Ettersom nettverket kan beskrives som komplekst, med mange direkte og indirekte aktører, kunne studien likevel oppnådd fordeler av et større og bredere utvalg. Likevel betrakter vi både forskningsdesign, datainnsamlingsmetoder og utvalg som tilfredsstillende for besvarelse av våre forskningsspørsmål og problemstilling, sett i forhold til den tidsrammen vi har hatt til rådighet for denne studien. For å underbygge validiteten av våre funn skulle vi helst sett at vi kunne fulgt prosjektprosessen til det er planlagt fullført i 2020. Validiteten trues også av at oppgaven tar utgangspunkt i en enkeltstående case, uten at vi har hatt mulighet til å forske på flere lignende prosjekter i et nettverk. Selv om aspekter vedrørende tillit og nettverkskultur ikke er hovedfokus i vår analyse, trues validiteten av funn vedrørende disse mykere aspekter

ved kontrollsystemet av at de utelukkende baseres på informantenes subjektive oppfatninger og tolkninger av disse elementene.

## 5.5 Videre forskning

For videre forskning vil det være av interesse å foreta en nærmere undersøkelse av mangfoldet av roller som MAC kan innta i et nettverk. Vår studie baserer seg på en prosjektprosess gjennom et nettverk som vi har argumentert for er kjennetegnet av spesifikke forutsetninger vedrørende samarbeidskultur og tillit. Det vil derfor være interessant å forske på MAC sine roller i lignende kontekster, hvor det ikke eksisterer de samme forutsetninger. Dette vil være kontekster der aktørene ikke har erfaring med å samarbeide med hverandre fra før, ikke uttrykker den samme tilliten til hverandre, eller har erfaring med å arbeide i nettverk. Vår studie har gitt indikasjoner om at elementer som makt og tillit kan fungere som substitutter for hverandre i et nettverk. Relasjonene mellom disse elementene i forhold til styring i nettverk foreslås som et område for videre forskning.

Med henvisning til prosjektets natur, vil det være interessant med hensyn til videre forskning å studere andre case hvor et nettverk av heterogene aktører forsøker å skape profitt rundt et tjenesteprodukt som ingen kan ta direkte betalt for. Gjennom vårt litteratursøk fant vi ingen studier som tar for seg en slik kontekst. På hvilken måte MAC kan bidra til å underbygge verdiskapning under slike forutsetninger er derfor et annet område for videre forskning.

## 6.Litteraturliste

Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter: om produksjon og tolkning av kvalitative data* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.

Akrich, M. (1992). The de-scription of technical objects. I W. E. Bijker & J. Law (Red.), *Shaping technology/building society: Studies in sociotechnical change* (s. 205-224). Cambridge, MA: MIT Press.

Akrich, M., Callon, M., Latour, B. & Monaghan, A. (2002a). The key to success in innovation part I: the art of interessement. *International journal of innovation management*, 6(02), 187-206.

Akrich, M., Callon, M., Latour, B. & Monaghan, A. (2002b). The key to success in innovation part II: The art of choosing good spokespersons. *International Journal of Innovation Management*, 6(02), 207-225.

Alexandrescu, F., Klusáček, P., Bartke, S., Osman, R., Frantál, B., Martinát, S., ... & Critto, A. (2017). Actor networks and the construction of applicable knowledge: the case of the Timbre Brownfield Prioritization Tool. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 19(5), 1323-1334.

Askheim, O. G. A., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T. & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.

Bhimani, A., Horngren, C.T., Datar, S.M. & Foster, G. (2008). *Management and cost accounting* (4.utg). Hentet fra [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35664951/0273711490.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1523870182&Signature=1upP2n9SZ%2BFX30EuS%2BrseWjjmcY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAInoor\\_Bhimani\\_Management\\_and\\_cost\\_accou.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35664951/0273711490.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1523870182&Signature=1upP2n9SZ%2BFX30EuS%2BrseWjjmcY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAInoor_Bhimani_Management_and_cost_accou.pdf)

- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma 04/10*, 49-54.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J. & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5-27.
- Caglio, A. & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 865-898.
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. *The Sociological Review*, 32(1\_suppl), 1-29. Hentet fra <https://pdfs.semanticscholar.org/d0f2/423eb8baad8c12a30a76ff6b4cb0a2775f28.pdf>
- Callon, M. (1990). Techno-economic networks and irreversibility. *The Sociological Review*, 38(S1), 132-161.
- Callon, M. (1998). An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology. *The Sociological Review*, 46(S1), 244-269.
- Callon, M. (2006). *What does it mean to say that economics is performative?* Centre de Sociologie de l'Innovation Working (Paper Series nr. 5, 2006). Hentet fra [http://www.csi.mines-paristech.fr/working-papers/WP/WP\\_CSI\\_005.pdf](http://www.csi.mines-paristech.fr/working-papers/WP/WP_CSI_005.pdf)
- Chapman, C. S. (2005). Controlling Strategy. I C. S. Chapman (Red.), *Controlling Strategy: Management, Accounting and Performance Measurement* (s. 1-9). Oxford University Press.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Christensen, S. & Kreiner, K. (1991). *Prosjektledelse i løst koblede systemer – ledelse og læring i en ufuldkommen verden*. København: Jurist – og Økonomforbundets Forlag.
- Coombs, H., Hobbs, D. & Jenkins, D. (2005). *Management accounting: Principles and applications*. Hentet fra <https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=V8ZuvceuZPsC&oi=fnd&pg=PP1&dq=coomb>

[s+jenkins+hobbs&ots=Sw4mLL1Au6&sig=bjRaU3EhqYikBbJlCHBynLyFuKI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=coombs%20jenkins%20hobbs&f=false](https://www.researchgate.net/publication/312111111)

Cooper, R. & Kaplan, R. S. (1988). Measure costs right: make the right decisions. *Harvard business review*, 66(5), 96-103.

Coutu, D. (2003). Sense and Reliability: A conversation with celebrated psychologist Karl. E. Weick. *Harvard Business Review*, 81(4), 84–90.

Davila, T. (2005). The Promise of Management Control Systems for Innovation and Strategic Change. I C. S. Chapman (Red.), *Controlling Strategy: Management, Accounting and Performance Measurement* (s. 37-61). Oxford University Press.

Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49.

Fallan, L. & Pettersen, I. J. (2016). *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier. Endrede perspektiver på atferd, koordinering og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ferreira, L. D. & Merchant, K. A. (1992). Field research in management accounting and control: A review and evaluation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(4), 3-34.

Fisher, J. (1995). Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity. *Journal of accounting literature*, 14, 24-53.

Georg, S. & Tryggestad, K. (2009). On the emergence of roles in construction: the qualitative role of project management. *Construction Management and Economics*, 27(10), 969-981.

Gulati, R. & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative science quarterly*, 43(4) 781-814.

Harty, C., Tryggestad, K. & Jacobsen, P. H. (2015). Visualisations and calculations of spaces: Negotiating hospital design during onboarding. I A. Raiden and E. Aboagye-Nimo (Red.), *Proceedings 31st Annual ARCOM Conference, 7-9 September 2015, Lincoln, UK*.



Association of Researchers in Construction Management, 875–884. Lokalisert på <http://www.arcom.ac.uk/-docs/proceedings/491b24c6660e734e8019129b79598b3c.pdf>

Jeacle, I. (2017). The popular pursuit of DIY: Exploring the role of calculative technologies in an actor network. *Management Accounting Research*, 35, 99-109.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.

Kober, R., Ng, J. & Paul, B. (2003). Change in strategy and MCS: A match over time?. *Advances in Accounting*, 20, 199-232.

Kreiner, K. (1995). In search of relevance: project management in drifting environments. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 335-346.

Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 207-232.

Langfield-Smith, K. (2005). What Do We Know about Management Control Systems and Strategy? I C. S. Chapman (Red.), *Controlling Strategy: Management, Accounting and Performance Measurement* (s. 62-85). Oxford: University Press.

Langfield-Smith, K. & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management accounting research*, 14(3), 281-307.

Latour, B. (1996). On actor-network theory: A few clarifications. *Soziale welt*, 47(4), 369-381.

Latour, B. (1999). On recalling ANT. *The Sociological Review*, 47(S1), 15-25.

Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford: Oxford university press.

Law, J. (1992). Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity. *Systems practice*, 5(4), 379-393.

- Law, J. (1999). After ANT: complexity, naming and topology. *The Sociological Review*, 47(1\_suppl), 1-14.
- Lindvall, J (2011). *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning til modern verksamhetsstyrning* (2. oppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Lovdata (2018) *Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven)*. Hentet fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31#KAPITTEL\\_6](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31#KAPITTEL_6)
- Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1995). A Theory of the Temporary Organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Marques, L., Ribeiro, J. A. & Scapens, R. W. (2011). The use of management control mechanisms by public organizations with a network coordination role: A case study in the port industry. *Management Accounting Research*, 22(4), 269-291.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforl.
- Merchant, K.A. & Otley D.T. (2007). A review of the literature on control and accountability. *Handbook of Management Accounting Research*, 2, 785 – 802.
- Merriam, S.B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Mouritsen, J. & Kreiner, K. (2003). Not for profit-for sale: management control in and of an Internet start-up company. I A. Bhimani (Red.), *Management Accounting in the Digital Economy* (s. 169-184). Oxford: University Press.
- Mouritsen, J. & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations and Society*, 31(3), 241-275.

Norsk senter for forskningsdata. (2018). *Meldeskjema for forsknings- og studieprosjekter som skal behandle personopplysninger*. Hentet fra

[http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meldeskjema](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meldeskjema)

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control system research. *Management Accounting Research*, 10, 363 – 382.

Otley, D. (2003). Management control and performance management: whence and whither? *The British Accounting Review*, 35(4), 309-326.

Otley, D. T. & Berry, A. J. (1994). Case study research in management accounting and control. *Management accounting research*, 5(1), 45-65.

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.

Robson, K. & Bottausci, C. (2017). The sociology of translation and accounting inscriptions: Reflections on Latour and Accounting Research. *Critical Perspectives on Accounting*. Hentet fra: [https://ac.els-cdn.com/S104523541730134X/1-s2.0-S104523541730134X-main.pdf?\\_tid=316c3d7d-4c9d-4cd9-a136-70507ff3ba4e&acdnat=1521203608\\_91af2006d347bc3373571c949e312a83](https://ac.els-cdn.com/S104523541730134X/1-s2.0-S104523541730134X-main.pdf?_tid=316c3d7d-4c9d-4cd9-a136-70507ff3ba4e&acdnat=1521203608_91af2006d347bc3373571c949e312a83)

Scapens, R. W. (2004). Doing case study research. I C. Humphrey & B. H. Lee, B. H. (Red.), *The real life guide to accounting research: a behind-the-scenes view of using qualitative research methods*. (s. 257-279). Oxford: Elsevier.

Scapens, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review*, 38(1), 1-30.

Skærbæk, P. & Melander, P. (2004). The politics of the changing forms of accounting: A field study of strategy translation in a Danish government-owned company under privatisation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(1), 17-40.

Skærbæk, P. & Thorbjørnsen, S. (2007). The commodification of the Danish defence forces and the troubled identities of its officers. *Financial Accountability & Management*, 23(3), 243-268.

Skærbæk, P. & Tryggestad, K. (2010). The role of accounting devices in performing corporate strategy. *Accounting Organizations and Society* 35(1), 108-124.

Smith, S., Kempster, S. & Barnes, S. (2017). Up the ANTe: understanding entrepreneurial leadership learning through actor-network theory. *Industry and Higher Education*, 31(2), 132-139.

Themsen, T.N. & Skærbæk, P. (2018). The performativity of risk management frameworks and technologies: The translation of uncertainties into pure and impure risks. *Accounting, organizations and society*. Hentet fra: [https://ac.els-cdn.com/S0361368218300011/1-s2.0-S0361368218300011-main.pdf?\\_tid=93996446-fcaa-48d3-8347-f7b9879a2758&acdnat=1521205135\\_8cfb9c952ae41c20777253e1b6a818cc](https://ac.els-cdn.com/S0361368218300011/1-s2.0-S0361368218300011-main.pdf?_tid=93996446-fcaa-48d3-8347-f7b9879a2758&acdnat=1521205135_8cfb9c952ae41c20777253e1b6a818cc)

Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, organizations and society*, 26(2), 161-191.

Tryggestad, K., Georg, S. & Hernes, T. (2010). Constructing buildings and design ambitions. *Construction management and economics*, 28(6), 695-705.

Trysil.com. (2013). *Trysil har mottatt merket for Bærekraftig reisemål*. Hentet fra <http://www.trysil.com/no/Nyheter/Trysil-barekraftig-reisemal/>

Trysil.com. (2018) *Om stisykkelprosjektet*. Hentet fra <http://www.trysil.com/no/Gjore/Sommer/sykkel/fakta-om-stisykkelprosjektet/>

Trysil kommune. (2017). *Regional analyse Trysil-Minirapport*. Hentet fra <http://www.trysil.kommune.no/tema/arbeid-og-naering/naering/Documents/Regional%20analyse%20Trysil%20minirapport.pdf#search=mini-rapport>

Trysil kommune. (2012). *Reiselivsstrategien for Trysil 2012-2020*. Hentet fra <http://www.trysil.kommune.no/tema/arbeid-og-naering/naering/Documents/Reiselivsstrategi%20for%20Trysil.pdf>

Van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E. G. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, organizations and society*, 25(1), 51-77.

Vinnari, E. & Skærbæk, P. (2014). The uncertainties of risk management: A field study on risk management internal audit practices in a Finnish municipality. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(3), 489–526.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 36(2), 269-296.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles: SAGE publications.

# Vedlegg

## Intervjuguide 1

Spørsmål	Formål	Referanse
Kan du forklare litt om hva deres virksomhetsområde går ut på?	Kartlegge roller i nettverket	Callon (1986)
Hvordan oppstod ideen om stisykling?	Kartlegge elementer som underbygget beslutningen om å satse på prosjektet	Callon (1986)
Hvilke tilpasninger og endringer har dere som organisasjon måtte gjort i løpet av prosjektprosessen?	Kartlegge identitetsendringer og årsaker til disse	Callon (1986); Jeacle (2017); Law (1992)
Hvilken strategi for stisyklingsprosjektet var gjeldende ved utgangspunktet, og på hvilken måte har dette endret seg gjennom prosjektets forløp?	Finne ut om prosjektet har endret strategisk retning for virksomheten	Skærbæk & Tryggestad (2010)
Hva var sentralt for å få inkludert aktører imot satsningen på stisykkelprosjektet?	Interessement	Akrich et al. (2002a); Akrich et al. (2002b); Callon (1986); Jeacle (2017)
Hvordan har prosjektet utartet seg fra oppstart til dags dato?	Åpent spørsmål. Få et overblikk over prosjektprosessen, viktige hendelser og bakgrunnen for disse	Callon (1986); Georg & Tryggestad (2009)
Hvordan er dere lagt opp som virksomhet, hva er deres mest sentrale styringsverktøy og hvordan er dere organisert?	Anvendelse av verktøy for management accounting and control	Burchell et al. (1980); Mouritsen & Thrane (2006); Robson & Bottausci (2017)
Kan du peke på situasjoner der bruk av styringsverktøy har endret retning for prosjektet?	Management accounting and control sine alternative roller	Georg & Tryggestad (2009); Latour (2005); Skærbæk & Tryggestad (2010); Tryggestad et al. (2010)
Hvilke utfordringer i nettverket er det dere møter og som dere må jobbe med?	Hvordan nettverket styres	Callon (1986); Mouritsen & Thrane (2006)
Er tillit, eller andre elementer som makt eller kompromisser, viktig for å håndtere relasjoner i nettverket?	Undersøker relevansen av sosiale mekanismer	Mouritsen & Thrane (2006); Van der Meer- Kooistra & Vosselman (2000)

Oppfatter du at lokalbefolkningen stiller seg positiv til stisyklingen?	Prosjektets legitimitet	Alexandrescu et al. (2017); Burchell et al. (1980); Callon (1986)
Har du noe ytterligere informasjon som er relevant for stisyklingsprosjektet eller nettverket for øvrig?	Åpent spørsmål, avslutning	

Tabell 1: Intervjuguide vertsorganisasjon

## Intervjuguide 2

Spørsmål	Formål	Referanse
Kan du forklare litt om hva ditt virksomhetsområde går ut på?	Kartlegge roller i nettverket	Callon (1986)
På hvilken måte er dere involvert i stisyklingsprosjektet?	Kartlegge roller i nettverket	Callon (1986)
På hvilket tidspunkt oppstod stisyklingsprosjektet som en interesse for deg?	Kartlegge elementer som underbygget beslutningen om å satse på prosjektet	Callon (1986)
Hva var sentralt for at du ble involvert i prosjektet?	Kartlegge elementer som underbygget beslutningen om å satse på prosjektet, interesse	Akrich et al. (2002a); Akrich et al. (2002b); Callon (1986); Jeacle (2017)
Hvilken strategi for stisyklingsprosjektet var gjeldende ved utgangspunktet, og på hvilken måte har dette endret seg gjennom prosjektets forløp?	Finne ut om prosjektet har endret strategisk retning for virksomheten	Skærbæk & Tryggestad (2010)
Hvordan har prosjektet utartet seg?	Åpent spørsmål. Få et overblikk over prosjektprosessen, viktige hendelser og bakgrunnen for disse	Callon (1986); Georg & Tryggestad (2009)
Hvilke positive eller negative virkninger har dere opplevd som følge av stisyklingsprosjektet?	Effekter fra prosjektet	Callon (1998)
Har dere gjort, eller planlegger dere, noen nyinvesteringer som følge av økt pågang?	Effekter og kartlegging av management accounting sine roller i beslutningsprosessen	Callon (1998); Georg & Tryggestad (2009); Skærbæk & Tryggestad (2010); Tryggestad et al. (2010)
Hvilke tilpasninger og endringer har dere som organisasjon måtte gjort i løpet av prosjektprosessen?	Kartlegge identitetsendringer og årsaker til disse	Callon (1986); Jeacle; (2017); Law (1992)
Kan du peke på situasjoner der bruk av styringsverktøy har endret retning for prosjektet dere en del av?	Management accounting and control sine alternative roller	Georg & Tryggestad (2009); Latour (2005); Skærbæk & Tryggestad (2010); Tryggestad et al. (2010)
Hvordan opplever du samarbeidet i nettverket?	Styring og dynamikk i nettverk	Mouritsen & Thrane (2006); Van der Meer- Kooistra & Vosselman (2000)



Er tillit, eller andre elementer som makt eller kompromisser, viktig for å håndtere relasjoner i nettverket?	Undersøker relevansen av sosiale mekanismer	Mouritsen & Thrane (2006); Van der Meer- Kooistra & Vosselman (2000)
Oppfatter du at lokalbefolkningen stiller seg positiv til stisyklingen?	Prosjektets legitimitet	Alexandrescu et al. (2017); Burchell et al. (1980); Callon (1986)
Har du noe ytterligere informasjon som er relevant for stisyklingsprosjektet eller nettverket for øvrig?	Åpent spørsmål, avslutning	

*Tabell 2: Intervjuguide direkte og indirekte tilknytning til stisyklingsprosjektet*



Kjell Tryggestad  
Telthusveien 12  
2450 RENA

Vår dato: 11.09.2017

Vår ref: 55598 / 3 / LAR

Deres dato:

Deres ref:

## Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 31.08.2017.  
Meldingen gjelder prosjektet:

55598	<i>Hvilken rolle har Management Control Systems for utviklingen av en ny forretningside?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Innlandet, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Kjell Tryggestad</i>
Student	<i>Marianne Østvang</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet med vedlegg
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Høgskolen i Innlandet sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Høgskolen i Innlandet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileders) sine kontaktopplysninger

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hva dette innebærer for deltaker
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

### **Forskningsetiske retningslinjer**

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

### **Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet**

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

### **Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet**

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

### **Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt**

Ved prosjektslutt 20.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

## **Gjelder dette ditt prosjekt?**

### **Dersom du skal bruke databehandler**

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

### **Hvis utvalget har taushetsplikt**

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

### **Dersom du forsker på egen arbeidsplass**

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

## **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

### ***” Hvilken rolle har Management accounting and Control for utviklingen og implementering av et prosjekt?”***

#### **Bakgrunn og formål**

Det har blitt gjort mye forskning rundt Management accounting and Control (MAC) sin rolle i implementering og kontroll av planlagt strategi. Det er derimot mindre forskning rundt rollen verktøy for MAC har for strategisk endring og utvikling i en tjenestebedrift. Vi ønsker derfor å undersøke hvordan MAC kan bidra til strategisk endring og utvikling av nye forretningsidéer, og hvilken rolle MAC har i formulering av virksomhetens ambisjoner og mål. Vi ønsker å oppnå en forståelse om MAC også er aktiv i en strategisk forstand, og ikke bare som en passiv implementerings- og kontrollmekanisme for den tilsiktede strategien. Prosjektet er en masteroppgave ved Høgskolen i Innlandet, avdeling Rena som utføres i samarbeid med en bedrift vi har kontakt med, og deres samarbeidspartnere.

Utvalget trekkes ut fra ledere, mellomledere og andre sentrale aktører tilknyttet den aktuelle bedriften som undersøkes.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Studien gjennomføres ved hjelp av personlige intervjuer som datainnsamlingsmetode som går over en periode på 6 måneder. Hvert intervju antas å ha en varighet på en time, og at flere intervjuer antas å gjennomføres med hver enkelt person. Det vil innhentes opplysninger om bedriftens styringssystemer. Hva som anvendes, og hvordan styringssystemene anvendes for å utvikle og gjennomføre prosjektet.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun prosjektgruppe, veileder og ekstern sensor vil ha tilgang til personopplysninger. Underveis ligger all informasjon om personer lagret på passord beskyttet PC, og informasjon vil være anonymisert og kodifisert.

Lydopptak transkriberes og slettes etter transkribering. Under transkriberes vil personlige opplysninger anonymiseres og kodifiseres for å ivareta personsikkerheten.

Vi må være åpne for at noen deltakere potensielt kan gjenkjennes gjennom informasjon som blir samlet inn, men vi vil gjøre så godt vi kan for å unngå dette gjennom anonymisering og kodifisering av informasjon.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 09. Mai 2018. Opptak blir slettet etter transkribering, og alle personopplysninger makuleres etter prosjektets slutt senest den 20.06.2018.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Marianne Østvang. Mobilnummer: 95 42 71 47.

Veileder: Kjell Tryggestad. Tlf: 62 43 04 58 Epost: kjell.tryggestad@inn.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Leder i vertsorganisasjonen har skriftlig samtykket til deltagelse i studien på vegne av deres virksomhet. Samtykke fra andre informanter uavhengig av vår vertsorganisasjon vil også bli innhentet underveis skriftlig eller muntlig.

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Konfidensialitetsavtale

## AVTALE

mellom

Student ved Høgskolen i Innlandet:	født:
------------------------------------	-------

Student ved Høgskolen i Innlandet:	født:
------------------------------------	-------

Bedrift/ekstern virksomhet:
-----------------------------

**1.** Studentene skal gjennomføre intervjuer i bedriften som del av sitt arbeid med masteroppgave ved Høgskolen i Innlandet. Personopplysninger behandles i henhold til Personopplysningsloven og retningslinjer fra Personvernombudet for forskning (Norsk senter for forskningsdata).

**2.** Studentene forplikter seg til å bevare taushet om det han/hun får vite om tekniske innretninger og fremgangsmåter samt drifts- og forretningsforhold som det vil være av konkurransemessig betydning å hemmeligholde for bedriften/den eksterne virksomheten. Det er bedriftens ansvar å sørge for å synliggjøre og tydeliggjøre hvilken informasjon dette omfatter.

**3.** Studentene er forpliktet til å bevare taushet om dette i 5 år regnet fra sluttdato.

**4.** Kravet om konfidensialitet gjelder ikke informasjon som:

- a) var allment tilgjengelig da den ble mottatt
- b) ble mottatt lovlig fra tredjeperson uten avtale om taushetsplikt
- c) ble utviklet av studenten uavhengig av mottatt informasjon
- d) partene er forpliktet til å gi opplysninger om i samsvar med lov eller forskrift eller etter pålegg fra offentlig myndighet

**5.** Studentene har opphavsrett til oppgaven. Alle immaterielle rettigheter til resultater av oppgaven skapt av studentene alene gjennom oppgavearbeidet, eies av studentene.

**6.** Studentene har rett til å inngå egen avtale med Høgskolen i Innlandet om publisering av sin oppgave i høgskolens institusjonelle åpne arkiv på internett. Studentene har også rett til å publisere oppgaven eller deler av den i andre sammenhenger.

7. I særlige tilfeller kan partene bli enig om at hele eller deler av oppgaven skal være undergitt utsatt offentliggjøring i maksimalt 3 år, dvs. ikke tilgjengelig for andre enn student og bedrift i denne perioden, ut over de behov som høyskolen har for å kunne gjennomføre veiledning, arkivere besvarelsen og gjøre oppgaven tilgjengelig for sensorer.

8. Der hvor partene blir enige om at hele eller deler av oppgaven skal unntas offentliggjøring (jf. pkt 7), skal det inngås skriftlig avtale om dette. Det er studentenes ansvar å informere høyskolen om avtalen.

9. Selv om oppgaven er undergitt utsatt offentliggjøring, skal bedriften legge til rette for at studenten kan benytte hele eller deler av oppgaven i forbindelse med jobbsøknader samt videreføring i et doktorgradsarbeid.

.....

sted, dato

studenter

.....

sted, dato

for bedrift/ekstern virksomhet

stempel og signatur



## Oppsummering intervju og observasjon

### Intervju 1101TDD

Mål om å løfte sommersesongen og skape helårsarbeidsplasser. Studietur til utlandet og et konsulentfirma tilknyttet sykkel var utslagsgivende for satsning. Sistnevnte klarte å skape interesse, måtte deretter skape interesse i kommunen, og lyktes med det. Masterplan er veiledende for prosjektet. Nettverkstankegang står sentralt i kommunen. Finansieringsmodell hvor alle bidrar med en prosentandel av omsetning. Målinger i forhold til gjestedøgn, sykkelrunder, omsetning viktig for evaluering.

### Intervju 1102 TBB

Informant sier at vertsorganisasjonen har vært avgjørende pådriver for prosjektet. Visjonen av prosjektet avgjørende for satsning, samt vilje til å utvikle sommersesongen.

Markedsundersøkelser som evaluering av aktiviteter. Viljen til samarbeid og kompromiss sentralt i nettverket. Opplever at enkeltaktører har for mye makt. Opplyser om at syklingen med tilhørende gjestedøgn skapte grunnlag for nye investeringer. Utfordring med finansiering av vedlikehold.

### Intervju 1103 TBD

Sykkelsatsningen avgjørende for oppstart av virksomhet. Hadde dialog med andre aktører for feed-back. Har gjort investeringer for større kundevennlighet og tilgjengelighet. Bemerket også det gode samarbeidsklimaet i kommunen.

### Intervju 1104 TPS

Virksomheten administrerer for grunneierne i kommunen. Skaper grunnlag for sykkelstier og andre arealer for prosjektet. Ønsker å skape mest mulig aktivitet til kommunen for å skape større verdier i områdene som grunneierne har. Legger stor vekt på at det skal være enighet innad i organisasjonen når viktige beslutninger skal tas.

### Intervju 1105 TSS

Sier at man har slitt med å skape aktivitet i kommunen om sommeren, og så på prosjektet som en mulighet for å løse denne utfordringen. En studietur til utlandet med flere andre aktører var

utslagsgivende for satsningen, og var med på å skape interesse. Anvendte trendanalyser, planlegging og annet forskningsmateriale når beslutningen skulle tas. Nevner finansieringsmodell som bygger på et spleiselag mellom flere offentlige og private aktører. Mer enn doblet omsetning om sommer på to år, gjort flere ansettelser og bygd ut flere deler av virksomheten. Kortsiktig utfordring med å få ansatte til å jobbe hele året. Nevner samarbeidsevne som en sentral egenskap i nettverket. Nevner utfordring med hvem som skal ta ansvaret for vedlikeholdsutgifter.

#### Intervju 1106 TSH

Studietur til utlandet, samt trendutvikling, var utslagsgivende for sykkel-satsningen. Måtte finne et produkt man kunne få et volum på. Merker ringvirkninger i forhold til flere helårsarbeidsplasser og i forhold til investeringer de har gjort i andre virksomheter. Nevner også samarbeidsevnen som en sentral egenskap i nettverket. Utfordring med å finne en direkte inntektskilde koblet til prosjektet.

#### Intervju 1107 TFF

Virksomhet som har opplevd positive ringvirkninger fra prosjektet. Har fått mulighet til å ha åpent om sommeren, og har fått økt omsetning. Informasjon fra vertsorganisasjonen om sykkelrunder og overnattinger i kommunen lå til grunn for denne beslutningen om utvidede åpningstider. Opplevde utfordringer med den store pågangen av kunder i en periode. Mye positivt å si om samarbeid og tillit i nettverket.

#### Informant STD 1108

Aktøren sluttet seg til reiselivsstrategien på et tidlig stadium. I reiselivsstrategien foreligger en ambisjon om å stoppe befolkningsnedgangen i Trysil, og et sentralt ledd i dette er få til 30 nye arbeidsplasser i året fram til 2020. Videre er ambisjoner om å utvikle og opprettholde en bærekraftig destinasjon med fokus på økonomisk levedyktighet viktig. Aktøren opplever det som utfordrende å skaffe til veie objektive tall på effekter kommunen opplever, men ser en positiv trend i antall arbeidsplasser og befolkningsvekst de siste årene.

#### Intervju 1109 ODO

Informanten avklarer tidspunkt og innhold for flere studieturer som har blitt foretatt. Vi får informasjon om utarbeidelse av masterplan gjennom høst og vinter 2013/2014, samt presentasjon for kommunestyret med påfølgende vedtak om godkjenning av økonomisk støtte. Informanten forteller om finansieringsmodellen, og gir informasjon om pengebruk og investeringer som har blitt foretatt i årene 2014-2017. Videre får vi informasjon om tellerne som er utplassert i de ulike sykkeløpene og antall sykkel dager i årene 2015-2017. Informantene forteller om utfordringene vedrørende flere grunneiere.

Det er viktig for kommunen å jobbe bærekraftig, det er dette de ønsker å fronte til sluttbrukeren. Utslagsgivende for suksess hittil er timing, det å tørre å satse stort nok, bygge kvalitet og ta inn og tilegne seg kompetanse. Godt nettverkssamarbeid.

#### Intervju 1110 TLD

Aktørene oppfatter at de ikke har vært relevante aktører som ble påvirket av prosjektet i tidligfasen. De kom litt sent med i planleggingen, men er nå med. De peker på at det er viktig med god nok merking, varslingsystemer og evakueringspunkter for å få til å hjelpe folk. Aktørene har hatt kraftig pågang i antall arbeidstilfeller i forhold til andre aktører. Planleggingen tar utgangspunkt i fjorårets statistikker og løypepasseringer når det kommer til blant annet organisering og bemanning. Anser stisykling som svært positivt for hele kommunen.

#### Intervju 1111 TBD

Aktøren tenker at inntektene og aktiviteten tilknyttet prosjektet enda er skjør og at det derfor er vanskelig å investere for mye penger i prosjektet. Et viktig aspekt her er å ikke overdrive aktiviteten, inntekspotensialet og forventninger ovenfor potensielle investorer og gjester generelt.

#### Intervju 1112 TUD

Aktøren mener at kriteriene for suksess for destinasjonen er den utrolige gode infrastrukturen og det engasjerte næringslivet. Videre mener de at med den utviklingen som har vært så har kanskje destinasjonen blitt litt for stor for seg selv. Destinasjonen har et utviklingspotensial ved at de kan markere stiene bedre og utvikle et verktøy for å finne igjen stiene. Heisbasert

sykling får mye positive tilbakemeldinger, i tillegg har de gjort et godt valg når det kommer til å navngi stiene, men aktøren lurte på om dette var et bevisst valg.

#### Intervju 1113 STD

Aktøren mener at konflikthåndtering og dialog er viktige elementer i utviklingsprosessen. God dialog med grunneiere opp mot stisykkeløypene og informasjonsdeling er særlig viktig. Dette har vært en læringsprosess, hvor noe av den kritiske lærdommen har kommet i retrospektiv. Prosjektets utviklingspotensial ligger mye i bedre skilting av stier, varslingsystem og evakueringspunkter.

#### Intervju 1114 SOD

Informantene bruker spørreundersøkelser og statistikker for å få bekreftet at de er på rett vei, men masterplanen er retningsgivende. Det er viktig å få inn lek og moro i aktivitetene for å kunne være konkurransedyktig, dette er noe aktøren mener har overføringsverdi til andre aktiviteter.

#### Intervju 1115 SKD

Aktøren har hatt noe økning i omsetning på bakgrunn av sykkelsetningen, noe som har resultert i flere ansettelser. Tiltak som har blitt gjort for å styre trafikk og bedre produktet er blant annet å gjerde inn områder hvor syklisten ikke er velkommen og lagt opp til flere sykkelstativ for sykkelparkering. Utfordringer i nettverket er gjerne forståelsen for hvordan informasjonshenting -og søking foregår.

#### Intervju 1116 SVD

De har merket økning i omsetning, med fokus på kjøp av litt andre varer, noe som indikerer at det er flere barnefamilier som kommer til destinasjonen. Varer det selges mindre av er for eksempel alkohol og tobakk, noe som underbygger dette. Med delvis bakgrunn i sykkelsetningen og aktiviteten generelt har de en ekstra deltidsansatt og vurderer å investere i lokalet.

#### Innledende møte med 1117 TBS

Trekker frem at man har lite erfaring med stisykling i forhold til alpin, snowboard og ski. I dette prosjektet betraktes heisen kun som et supplement til hovedaktiviteten som er stibasert sykling. Trekker frem flere utfordringer vedrørende inntektssiden i prosjektet, finansiering og slitasje av stier. Den store andelen av sesongansatte gjør også at det er vanskelig å beholde verdifull kompetanse gjennom året. Informanten sier at kommunen betraktes som en pioner innen stisykling, men understreker at de ikke er noen dominerende aktør for denne aktiviteten i nettverket.

#### Observasjon av årsmøte og konferanse

Hovedoppgave for vertsorganisasjonen er markedsføre kommunen med tilhørende aktiviteter for å få flere innbyggere og turister til kommunen. De står også for utbyggingen av sykkelparken. Kommunen har som mål å nå 1 000 000 kommersielle gjestedøgn innen 2020, med en fordeling på 80/20 mellom henholdsvis vinter og sommer. Skal gå fra å være vinterdestinasjon til å være en internasjonal helårsdestinasjon, og bli den ledende stisykkeldestinasjonen i Skandinavia. De har fulgt samme strategi i 50 år, og vil følge den samme strategi for sommeraktiviteter som de gjør på vinteraktiviteter i dag. Her vil det være sentralt å sørge for gode overnattingsplasser. En av virksomhetslederne trekker frem at kommunen er mye bedre på investeringer og samarbeid mellom aktører enn andre sammenlignbare destinasjoner. Under vår observasjon tolker vi det som at det foreligger få uenigheter mellom de ulike aktører rundt målsettinger og prioriteringer.

## Sitat som er anvendt i teksten

Informant 1	<p>«Som han sier det da, vi har jo alt! Alle dyre investeringer er egentlig tatt i kommunen».</p> <p>«Du spiller jo egentlig på det du vet er viktig for den parten du jobber mot. Så jeg er veldig bevisst på hvilket budskap jeg har avhengig av hvem jeg snakker med».</p> <p>«Det er litt sånn typisk Trysil. Når vi først bestemmer oss for å gjøre noe så gjør vi det ordentlig».</p> <p>«alt skjer jo bare i fjellet».</p> <p>«Vi må bare jobbe med de som vil. Dessverre så går det utover Trysil, men sånn er det»</p> <p>«Vi har jo tatt en helt annen rolle på produktansvar. Egentlig er jo ikke det en rolle som destinasjonsselskapet skal ha. Vi skal jo egentlig bare markedsføre, og være med og få ut budskapet. Men i mangel av andre aktører som har tatt et sånt ansvar, så har vi måttet gjøre det innenfor sykkel. Men det ligger jo også i grunnlaget at sykkel er et fellesgode som man ikke tar betalt for, så det er ikke naturlig for en bedrift å gjøre det heller. Så det har jo endret oss, både i forhold til risiko, hvordan vi rigger oss, ansettelses og hvilken kompetanse vi har her selvsagt».</p>
-------------	--

	<p>«Vi hadde heldigvis nok fra kommunestyret som fikk troen på at dette må vi gjøre for å skape mer helårs arbeidsplasser. Og da sa kommunen at vi er med ...».</p>
<p>Informant 2</p>	<p>«Der følte vi alle som var der at dette var kjempebra, det her skal vi kunne gjøre i Trysil. Vi syntes det var en morsom aktivitet, det var en familieaktivitet, og vi lever jo av et familiesegment først og fremst på vinteren. Og da følte jeg for vår del, at det her må vi være med på. Det her må vi engasjere oss i, og vi må få penger til å bygge det hele».</p> <p>«Om vi har gjort noen forandringer? Ja, det har vi gjort. Vi har jo forsøkt tidligere å være så bra vi kan på vinteren, å være et overnattingssted for skigjester, og nå forsøker vi virkelig å være et overnattingssted på sommeren, med litt samme tilnærming. Det skal være praktisk, enkelt og tilrettelagt når man er sykkelgjest. Alt ifra å være bra skiltet utenfor virksomheten slik at man kan ta seg ut i sykkelproduktet, til at vårt personale er godt opplært med informasjon om hvilke aktiviteter man kan ha. Vi har bygget sykkelparkering i garasjen ved vår virksomhet så det er enkelt å stille sin sykkel der. Tidlig i prosjektet gjorde vi klart en sykkelvask på begge sider av virksomheten, og så forsøker vi å tilpasse mattilbud slik at det er tilpasset disse familiene og de aktive målgruppene».</p> <p>«Det ligger en grunnkultur i det her, i trysilsamfunnet, og det har vært en sterk forutsetning for å lykkes. Og det har vært viktig å ikke bare se kortsiktig lønnsomhet. Det her har ikke primært handlet om å skape kortsiktig lønnsomhet, men det å bygge et bærekraftig, langsiktig fundament for destinasjonsutvikling. Og det tror jeg alle, iallfall mange, i det her prosjektet føler er den største drivkraften, noe som er bra».</p>

	<p>«Så tror jeg det er viktig framover, hva det gjelder utfordringene framover, at vi fortsetter å produktutvikle, og få inn penger i prosjektet for å bygge mer, og at man finner en bra modell for å drifte dette her».</p>
<p>Informant 3</p>	<p>«Hadde kommunen sagt nei, da er jeg ikke så sikker på at vi hadde fått det til».</p> <p>«Vi hadde allerede kommet i gang og vist at det var interesse i næringen. Uten de to, det er ikke så mye penger, men uten de to tiltakene fra næringen i starten så er det ikke sikkert at kommunen hadde blitt overtalt til å være med».</p> <p>«Vi jobber kontinuerlig med markedsstrategi for de ulike tingene og diskuterer tiltak for de ulike. Vi prøver å se på trender og prøver å putte ting i båser ...».</p> <p>«Det har ført til at vi har måtte endre prioriteringene våre litt i forhold til hva vi skal bygge, hvor vi skal bygge og hvordan vi skal gjøre ting. Nei, altså nå må vi bygge den stien der for nå har det vært så mye folk i det området at vi må ha en grønn til for å avlaste trafikken på bane X, derfor vi bygde vi bane Y».</p> <p>«... Hvis man hadde satt opp en liste over topp 20- stier i verden, så skulle vi ønske at ... vi kommer dit en gang, og får inn en sti på den lista. Men om vi skal havne på den lista så må det være en sti som folk husker og legger merke til, og selvsagt så må kvaliteten være bra .... Det skal være lekent og morsomt og kreativt å sykle her».</p>



	<p>«Ja, det har vært en liten renessanse kan man si. Nå kan vi flotte oss litt! Det har vært en renessanse for sykkel som aktivitet».</p> <p>«Det er litt sånn intern-justis i det der. Dem pusher hverandre hardt .... Så det er aktører med makt som helt klart er med og presser. Og hvis det er noen nå som skal trekke seg og sier at «jeg skal ikke være med og betale i år», så blir det nok et massivt press fra de andre. For dette er jo en del av en symbiose ikke sant, mellom bedriftene, det er veldig mange punkter mot hverandre».</p> <p>«Det er klart at man har noen erfaringer, men man mister et veldig viktig styringsverktøy .... Det blir vanskelig å navigere rett og slett».</p> <p>«... Reiselivsstrategien som ble lagd i 2012 var veldig god. Den var veldig god, det ble kjørt en god prosess på forhånd, dokumentet var veldig bra og den peker ut dem som har ansvaret for hvert enkelt område. Så her tror jeg alle var med på båten altså, og det ble sagt at dette var riktig og dette var bra satsning. For det er veldig få, eller jeg har ikke hørt om noen som har vært kritisk til reiselivsstrategien».</p> <p>«... Suksessen har vært større enn det vi har forventet ...».</p>
Informant 4	«Syklingen har gjort at vi har turt å investere i attraksjonen, og det har endret oss veldig mye .... Det hadde vi aldri gjort ellers»
Informant 5	«Resultatet i fjor [høst] på denne tida har lå vi i minus, eller på 0 da egentlig. Mens nå ligger vi på 400 000 pluss. Så det er vi veldig fornøyd med»

	<p>«Vi har merket det for første gang nå i sommer, og for første gang har vi nå hatt åpent. Så enkelt er det. Og det er jo på grunn av syklingen. Ellers så hadde vi hatt stengt. Denne virksomheten har aldri vært oppe før på sommeren. Og det er en direkte konsekvens av syklingen».</p> <p>«Jeg synes jo det er fryktelig moro da. Men skal være litt mer forberedt neste år, for å si det sånn. Vi driver og lærer».</p>
Informant 6	<p>«Men alle folkene i Trysil er jo typisk «ja-folk», og er veldig hyggelig å ha med å gjøre».</p> <p>«... Dem virker nesten til å allerede bli for små for utviklinga som har skjedd der. Utviklinga har jo eksplodert».</p>
Informant 7	<p>«... Det er viktig at man ikke overdriver .... At man ikke overdriver og skaper et overdrevent bilde av det som skjer her, fordi man må levere og det forplikter».</p>
Informant 8	<p>«Det er jo et sånt levende arbeid du driver med hele tiden, med stadige tilpasninger».</p>
Informant 9	<p>«Vi har aldri satt av så mye penger til et enkeltprosjekt noen gang som det er gjort til sykling».</p> <p>«Jeg er litt varsom med å si at dette kommer bare som følge av sykkelsatsningen, siden vi har hatt en voldsom vekst innen bygg- og anlegg også. Dette skyldes blant annet at vi bygger nye leiligheter og fritidsboliger, noe som vil være med å forsterke denne oppgangen. Jeg vil heller si at effekten er summen av all aktiviteten som skjer i kommunen nå».</p>
Informant 10	<p>«Folk bruker hyttene mer på sommeren enn tidligere rett og slett. Før var dem ikke her i sommerferien. Nå er dem her på sommerferie, velger kanskje</p>

	bort Syden .... Da verdsetter man hyttene mer, og er kanskje villig til å gi mer for eiendommer her. Derfor har vi hatt en god vekst på eiendomssiden».
Informant 11	«Jeg tror mye går på kommunikasjon. Mye går på det at man burde vært tidligere ute med ting, også går det på misforståelser».
Informant 12	«Det du tjente på vinteren har rent ut igjen og litt til på sommeren. Det er jo historien».