



**Høgskulen  
på Vestlandet**

**NIH** NORGES  
IDRETTSHØGSKOLE

# MASTEROPPGAVE

**Hvilke hovedfaktorer er bakgrunnen for realiseringen og utviklingen til Fosshaugane Campus i Sogndal?**

**What are the main factors that contributed to the development and evolution of Fosshaugane Campus in Sogndal?**

**Sverre Berg Enitch**

**Master i idrettsvitenskap**

**Institutt for Idrettsfag**

**Innleveringsdato: 29.05.2017**

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.



Høgskulen  
på Vestlandet

NIH NORGES  
IDRETTSHØGSKOLE

Campus Sogndal, Boks 133, 6851 SOGNDAL, 57 67 60 00, – post@hvl.no – www.hvl.no

Masteroppgave i: Idrettsvitenskap

Tittel: Hvilke hovedfaktorer er bakgrunnen for realiseringen og utviklingen til Fosshaugane Campus i Sogndal?

Engelsk tittel: What are the main factors that contributed to the development and evolution of Fosshaugane Campus in Sogndal?

Forfatter: Sverre Berg Enitch

Emnekode og emnenavn: ID-355 – Masteroppgave i idrettsvitenskap

Publisering i institusjonelt arkiv, HiSF-HVL Biblioteket (sett kryss):

Jeg gir med dette Høgskulen på Vestlandet tillatelse til å publisere oppgaven i Brage hvis karakteren A eller B er oppnådd.

Jeg garanterer at jeg er opphavsperson til oppgaven, sammen med eventuelle medforfattere. Opphavsrettslig beskyttet materiale er brukt med skriftlig tillatelse.

Jeg garanterer at oppgaven ikke inneholder materiale som kan stride mot gjeldende norsk rett

JA:  Nei

Dato for innlevering: 29.05.2017

Eventuell prosjektilknytning ved HVL:

Emneord (minst fire): Fotball, utdanning, stadionutvikling, campus, organisasjon, klynger, innovasjon

## Fosshaugane Campus – Realisering og utvikling

### Hvilke hovedfaktorer er bakgrunnen for realiseringen og utviklingen til Fosshaugane Campus i Sogndal?

En kvalitativ studie om hvilke faktorer som har vært avgjørende for realiseringen og utvikling til Fosshaugane Campus i Sogndal

av

Sverre Berg Enitch



*Fosshaugane Campus: (Fosshauganecampus.no, 2017)*

## Sammendrag

Fosshaugane Campus i Sogndal blir omtalt som en smeltedigel der en har samlet Sogndal Fotball, Høgskulen på Vestlandet, Sogndal vidaregåande skule, og en rekke andre bedrifter. Samlet sett har det blitt investert i idrettsanlegg og eiendomsprosjekter for nærmere 1,8 milliarder kroner etter årtusenskiftet, og i Oktober 2017 åpner det en nytt innovasjonsbygg på Fosshaugane Campus. Fosshaugane har blitt omtalt som et skoletun helt tilbake til 1960-tallet, men er mest kjent som hjemmebanen til Sogndal Fotball. Herrelaget til Sogndal Fotball kom til cupfinalen i 1976, og har siden spilt sammenhengende i de to øverste divisjonene i Norge. Høyere utdanning på Fosshaugane har stadig vært i utvikling. Sogndal lærerskole flyttet inn i paviljongbygg i Guridalen i 1972, like nedenfor dagens Stadionbygg. I 1994 ble Høgskulen i Sogn og Fjordane stiftet som et resultat av sammenslåingen mellom blant annet Sogndal lærerskole og Sogn og Fjordane distriktshøgskule. I 1998 åpnet en innendørshall for fotball på Fosshaugane. Denne fikk navnet *Sognahallen*, og markerer er skille for utvikling på Fosshaugane, og var et resultat av samarbeid mellom flere ulike aktører. Åpningen av selve Fosshaugane Campus skjedde i forkant av en fotballkamp mellom Sogndal og Bryne, i forbindelse med åpningen av Stadionbygget 7. Juli 2006. Forståelsen av hva som definerer Fosshaugane Campus har siden vært i endring. I 2012 åpnet Høgskulebygget i Sogndal, også omtalt som «the missing link» fordi det binder sammen flere ulike bygg. Gitt de geografiske og demografiske forholdene i Sogndal, er utviklingen av Fosshaugane Campus overveldende sammenlignet med andre bygder og tettsteder. I et toppfotballperspektiv er Sogndal Fotball et særtilfelle hva gjelder infrastruktur og profesjonell klubbdrift gitt befolkningsgrunnlaget. Denne studien har hatt til hensikt å avdekke hva som har vært de avgjørende faktorene bak realiseringen og utviklingen av det vi i dag forstår som Fosshaugane Campus. Noen nøkkelord er; *nettverksbygging, krav til infrastruktur innen toppfotball, kultur for samarbeid, eie-leie-strategi, samling av fagmiljøer, kontinuitet, relasjoner, oversiktlige forhold, entreprenørskap, klynger, og innovasjon.*

## Forord

Arbeidet med denne oppgaven har vært omfattende, og strukket seg over en lengre tidsperiode enn planlagt. Som student i Sogndal har jeg vært så heldig å få oppleve fantastisk natur, et godt studiemiljø, og mulighet til å påvirke i form av verv, utvalg og festivaler. En engasjerende studietid og virus på balansenerven gjorde at prosessen strakk seg ett år over planlagt tid.

I løpet av tiden på Fosshaugane Campus har jeg fått leve tett på en fotballklubb med en unik historie, som ukentlig presterer på et langt høyere nivå enn all logikk tilsier. Selv om det har vært mange lange dager som student på Fosshaugane har tiden gått fort. Miljøet i kantina har bestått av alt fra førsteårsstudenter til robot-utviklere, og er alt annet enn ensformig og kjedelig. Her har jeg hatt uforglemmelige stunder, og det har vært en glede å bli kjent med både lokale og langveisfarende gjennom store og små samtaler.

Det siste året har blitt tilbragt i Oslo, der jobb har blitt kombinert med ferdigstilling av masteroppgaven. Idrettshøgskolen har lagt alt til rette for at jeg har kunnet jobbe fram et ferdig produkt utenfor Sogndal.

Videre ønsker jeg å takke alle menneskene i Sogn som gjør regionen til et spennende sted å tilbringe fire år som ung voksen. Dette inkluderer de ansatte i kantina ved Fosshaugane Campus. Deres bidrag i form av humør og gjestfrihet verdsettes høyt. En stor takk til mine veiledere Vegard Fusche Moe og Frode Fretland. Deres kunnskap og stødige veiledning har vært uvurderlig. Takk til informanter fra Sogndal Fotball og Høgskulen som har bidratt med verdifull informasjon og engasjement.

Takk til min familie i Hemsedal, og Simen, Linn og Viljar for å inkludere meg som en del av familien på Leikanger. Jeg er stolt av hver og en av dere.

God lesning

Sverre

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	iv
Forord .....	v
1.0 Innledning.....	4
1.1 Bakgrunn, formål og problemstilling.....	5
2.0 Teori.....	8
2.1 Utdanning på Fosshaugane .....	8
2.2 Høgskulen i Sogn og Fjordane .....	9
2.3 Realisering av Sognahallen .....	13
2.4 Idrett og utdanning – «Kollektivt entreprenørskap» .....	13
2.5 Samling av utdanninger på Fosshaugane .....	14
2.6 Omstrukturering – Sogndal Fotball som den ledende driveren.....	15
2.7 Omstrukturering - Fosshaugane Campus, Sogndal Fotball og norsk toppfotball.....	16
2.8 Demografi og geografi.....	17
2.9 Nettverksbygging.....	19
2.10 Visjoner, og krav fra UEFA .....	19
2.11 Samlokasjon og «smeltedigel» .....	20
2.12 En samlet infrastruktur.....	22
2.13 Et markedsorientert Fosshaugane Campus.....	23
Teori del 2.....	24
Innovasjon i et nasjonalt og regionalt perspektiv .....	25
2.14 Innovasjon i organisasjoner – Tenke og lære kollektivt .....	26
2.15 Innovasjon, bedriftskultur og ledelse.....	28
2.16 Innovasjon i rurale strøk.....	28
2.17 Regionale innovasjonssystemer .....	30
Klyngeteori .....	31
2.18 Klynger i utvikling med felles formål .....	31
2.19 Klynger og lokasjon.....	32
2.20 Lokal forankring.....	33
Hovedmål og bakgrunn for utviklingen til Fosshaugane Campus.....	33
2.21 Ulike parter med ulike behov .....	34

2.22	Materialisering av Fosshaugane Campus – Hybrid infrastruktur .....	35
3.0	Metode .....	37
3.1	Kort om hermeneutikk .....	37
3.2	Vitenskapsteori.....	39
3.3	Kvalitativ forskningsmetode.....	40
3.4	Valg av teori.....	41
3.5	Forskningsintervju som metode.....	42
3.6	Utforming av intervjuguide - Dataproduksjon .....	42
3.7	Gjennomføring av intervjuene .....	43
3.8	Transkripsjon og analyse .....	43
3.9	Utvalg.....	45
3.9.1	Presentasjon av informantene .....	47
3.10	Vurdering av forskningens kvalitet.....	49
3.11	Etiske overveielser i studien .....	50
4.0	Resultat og diskusjon.....	52
4.1	Historien og forståelsen av Fosshaugane Campus.....	53
4.1.1	Informantenes forståelse av Fosshaugane Campus.....	53
4.1.2	Informantenes forståelse av historien til Fosshaugane Campus .....	55
4.1.3	Ulike aktører på Fosshaugane – Ulike mål .....	57
4.1.4	Historie for samarbeid på Fosshaugane .....	57
4.1.5	Internasjonale krav til toppfotballen.....	58
4.1.6	Samarbeid på tvers for å realisere bygg.....	59
4.2	Kultur og strategi .....	61
4.2.1	Varme lokaler - Å se seg tjent med fellesskapet .....	61
4.2.2	Eie og leie – Økonomisk strategi og «pilarer» .....	63
4.2.3	Pilarer på Campus – Klyngeeffekt.....	64
4.2.4	«Sogndalsmodellen» - Sambruk og utnyttelse.....	65
4.2.5	Kontinuitet.....	69
4.2.6	Samling av ulike aktører på Fosshaugane .....	70
4.2.7	Lobbyvirksomhet.....	72
4.2.8	Kollektivt entreprenørskap og identitet.....	74
4.2.9	Sogndal – Et oversiktlig samfunn .....	77
4.3	Entreprenørskap i klynger .....	78
4.3.1	Fosshaugane Campus som næringspark .....	79

4.3.2	Fosshaugane som klyngesamfunn.....	80
4.3.3	Fosshaugane sin klyngeeffekt.....	81
4.3.4	Klyngeeffekt – Buzz og uformelle møteplasser .....	83
4.3.5	Campus - En katalysator for innovasjon .....	85
4.3.6	Innovasjon og drift – Klare avtaler og ulike mål .....	86
4.3.7	Et regionalt innovasjonssystem på Fosshaugane .....	88
4.4	Overordna funn – Hovedfaktorer for utvikling og realisering.....	90
	Krav til toppfotball.....	91
	Eie-leie-forhold – «Sogndalsmodellen» .....	91
	Styrkede fagmiljøer ved samlokalisering.....	92
	Kontinuitet og relasjoner.....	93
	Klyngesamfunn og entreprenørskap .....	94
	Bevilgninger og eierskap .....	95
5.0	Til ettertanke – Mulige utfordringer ved Campus.....	96
6.0	Litteratur.....	100
	Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	104
	Vedlegg 2 – Samtykkeskjema .....	105
	Vedlegg 3 – Godkjenning fra NSD .....	107



## 1.0 Innledning

Sogndal er en bygd i Sogn og Fjordane fylkeskommune, og regnes som region- og skolesenter for de ulike kommunene i Sogn. Her finnes ungdomsskole, fylkets største videregående skole, og en del av Høgskulen på Vestlandet (HVL), tidligere Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF). Felles for de ulike skolene er at de er samlokalisert på et område som heter Fosshaugane. Her finnes også et fotballag for herrer i den øverste divisjonen i Norge (Eliteserien), samt Vestlandsforskning, gründerbedrifter og annet næringsliv. Denne samlingen blir omtalt som en «smletedigel», og blir kalt Fosshaugane Campus (Fosshaugane Campus, 2017).

Fra midt på 1960-tallet og fram til i dag har det vært aktivitet på Fosshaugane i Sogndal. I 1965 uttalte daværende statssekretær i Kyrkje- og undervisningsdepartementet at «*Skoletunet i Sogndal er utvilsomt et av de beste i landet og et eksempel på hva man kan få til med et godt samarbeid de mellom lokale og sentrale myndigheter*» (Yttri, 2008, s. 8). Statssekretæren med opphav fra Innvik i Nordfjord hadde da nylig gjestet Sogndal og Fosshaugane. Ikke minst har det skjedd svært mye fra 1965 til 2017. Bare på de få årene jeg selv studerte i Sogndal, mellom 2012 og 2016, var det tilsynelatende stor utvikling på Fosshaugane Campus, spesielt i form av infrastruktur. Sogndal Fotball deler lokaler med skolene, og har til tross for få innbyggere klart å etablere seg i toppen av norsk toppfotball.

Fosshaugane Campus har per i dag et stort og vitalt miljø med ca. 360 ansatte innen skole og utdanning. I tillegg er det ca. 175 ansatte i andre typer virksomheter, og samlokalisering av idrett, forskning, studier og en lang rekke kompetansebedrifter (Fosshaugane Campus, 2015). Sogndal Fotball som holder til på Fosshaugane Campus, spiller på øverste nivå i serie-systemet anno 2017. Høgskulen i Sogn og Fjordane hadde sitt hovedsete i Sogndal fram til 1. Januar 2017 før fusjonen med Høgskulen i Bergen og Høgskulen i Stord/Haugesund. Avdelingen til Høgskulen på Vestlandet som ligger i Sogndal, har tilhold på Fosshaugane Campus, og blir i denne studien bare omtalt som «Høgskulen».

I Sogn og Fjordane fylke var det i 2015 omtrent 109 000 innbyggere- (Statistisk Sentralbyrå, 2016), og i Sogndal Kommune var det 7839 innbyggere ved inngangen til 2.kvartal i 2016 (Statistisk Sentralbyrå, 2016). De demografiske tallene tatt i betraktning er det lite som taler for at Sogndal Fotball i det hele tatt skal kunne ha et lag i den øverste divisjonen innen norsk toppfotball for herrer. Allikevel har de vært blant de 25 beste klubbene i Norge de siste 40 årene (Sogndal Fotball, 2012).

Fokus i denne oppgaven har vært å finne ut av hvordan særlig Sogndal Fotball og Høgskulen har gått fram for å sammen utvikle infrastruktur på tvers av egne organisasjoner og interesser. Det har også vært et ønske å avdekke hvilken betydning denne modellen for samarbeid har hatt for Sogndal Fotball, og hvordan en har jobbet for å få til utviklingen. Oppgaven handler om utviklingen til Fosshaugane Campus, der spørsmålene hovedsakelig er formulert som *hvordan og hvorfor*.

## 1.1 Bakgrunn, formål og problemstilling

Toppfotball har på herresiden i Norge har hatt en solid vekst siden starten på 1990-tallet. Sportslig utvikling gjenspeilet seg i resultater, både for landslaget, og for norske klubblag i Europa, og økte publikumsinteressen. Da Rosenborg for første gang kvalifiserte seg for nyvinningen «Champions League» i 1995, ble det slått fast at anlegget på Lerkendal i Trondheim hadde blitt for umoderne. Blant annet hadde det europeiske fotballforbundet, UEFA, innskjerpet sine krav om tribunesikkerhet, noe som innebar at Rosenborg bare fikk lov til å slippe inn 12 200 tilskuere på kampene mot Blackburn, Spartak Moskva og Legia Warszawa. Totalforbud mot ståtribuner i internasjonale kamper var også underveis (RBK-Web - Uavhengig Rosenborg Ballklubb, 2016). Også andre norske toppfotballklubber fikk større økonomi på grunn av økt profesjonalisering fra midten av 1990-tallet. Hvordan de ulike klubbene har løst utfordringer med anlegg fram til i dag er allikevel svært ulikt. I Sogndal Fotball har det også vært en markant utvikling, og en har per i dag en sunn klubbdrift (NRK, 2016). Tall fra 2016 viser at hele 13 av 16 klubber i den øverste divisjonen gikk med overskudd (Norges Fotballforbund, 2017), og at Sogndal er en av disse med et overskudd på 6,7 millioner NOK, og en omsetning på 44,4 millioner NOK (Porten.no, 2017). I tillegg eier klubben sin egen stadion gjennom et underselskap, hvilket ikke er en selvfølge i dagens toppfotball. Samtidig har anlegget i sin helhet en hybrid infrastruktur der flere ulike aktører deler på lokalene, blant annet Sogndal Vidaregåande Skule og Høgskulen på Vestlandet.

Noe av bakgrunnen for å studere utviklingen til Fosshaugane Campus er at jeg selv har vært student ved daværende Høgskulen i Sogn & Fjordane (HiSF), og var tett på de endringene som har skjedd på Fosshaugane Campus i løpet studietiden. Jeg har også vært student ved Høgskolen i Nord-Trøndelag (nåværende Universitetet i Nord) ved Campus Røstad på Levanger - som har flere likhetstrekk ved Fosshaugane Campus, men også flere ulikheter. I

Levanger er det kun én aktør på Campus i form av Universitet/Høgskole, mens det i Sogndal er flere ulike aktører til stede på Campusområdet. I tillegg er Fosshaugane Campus tilsynelatende i stadig utvikling, og som student er man tett på Sogndal Fotball, blant annet i form av at spillerne benytter same kantine som studentene. Også mennesker fra ulike organisasjoner og miljøer er brukere av kantina på Fosshaugane Campus hver eneste dag. Studentene på Institutt for idrettsfag har også flere forelesninger i de samme rommene som Sogndal Fotball bruker til VIP-losjer på kampdag.

Som student har det vært interessant å følge påvirkningen Sogndal Fotball har hatt på utviklingen av Fosshaugane Campus sammen med Høgskulen i Sogn og Fjordane. Dette er noe av bakgrunnen for hvorfor jeg har hatt et ønske om å lære hvilke muligheter som har ligget i utviklingen til Fosshaugane Campus, der fotball og utdanning har en sentral plass. Denne studien handler om hvorfor og hvordan en gruppe mennesker har jobbet for å få mest mulig ut av begrensede ressurser på tvers av ulike organisasjoner, hvilket har ført til et unikt klyngesamfunn, og en tilsynelatende bærekraftig utvikling av en toppfotballklubb.

Problemstillingen i denne studien handler om Fosshaugane Campus sin utvikling, og om hvordan den er realisert og muliggjort. Fosshaugane Campus består av flere ulike aktører som har utviklet seg over tid. Jeg har ønsket å få en større forståelse for hvilke organisasjoner og mennesker som har samarbeidet, og hvilke prosesser en har vært igjennom for å kunne realisere og utvikle Fosshaugane Campus. For å få tak i en dypere forståelse for hvorfor og hvordan en har gått fram i prosessen har jeg valgt en kvalitativ tilnærming i form av grundige dybdeintervjuer med sentrale personer i utviklingen av Fosshaugane Campus, både med bakgrunn i Høgskulen og Sogndal Fotball.

Mye av bakgrunnen for Fosshaugane Campus har sine røtter i Sogndal Fotball ifølge både teori og lokale kilder. Det vil derfor være naturlig å også ta utgangspunkt Sogndal Fotball sin utvikling. I tillegg er fylkeskommunen en sentral aktør i den senere utviklingen av Campus, i form av Sogndal Videregående Skule (Sogndal VGS). Ifølge Fløysand og Jakobsen (2005) er «*the art of networking*» et kjerneelement innen utviklingen av Fosshaugane Campus, der Sogndal fotball har vært hovedaktøren eller «maskinen» i utviklingsprosjektet (Fløysand & Jakobsen, 2005).

Forskningsspørsmålet er derfor: «***Hvilke hovedfaktorer er bakgrunnen for realiseringen og utviklingen til Fosshaugane Campus i Sogndal?***»

Formålet med studien er dermed å redegjøre for hvorfor og hvordan realiseringen og utviklingen av Fosshaugane Campus har foregått, og hvordan den er muliggjort. Noe av formålet har også vært å få frem hva som har skjedd av utvikling med vekt på perioden mellom åpningen av Sognahallen i 1998, den offisielle åpningen av Fosshaugane Campus i 2006,- og frem til i dag. Sogndal Fotball eide sin egen stadion, og hadde en større egenkapital før sesongstart 2016 enn f.eks Vålerenga Fotball, ifølge Sogn Avis (Fardal, 2016). Et klart formål er å kunne formidle hvilke prosesser som har ført Sogndal Fotball til denne posisjonen, og i hvilken grad utvikling og eierskap til eget stadion har bidratt. I tillegg er en del av formålet med studien at den skal være såpass interessant å lese at ulike organisasjoner innen idrett og høyere utdanning kan lære noe av den, deriblant i form av å utvikle samarbeid på tvers av ulike organisasjoner.

Til nå er det gjort noen studier på noenlunde tilsvarende område, hovedsakelig av Fløysand og Jakobsen (2005), hvor de har sett på fotball som handelsvare, med fokus på forbrukere og konsumenter i et lokalt perspektiv. Fløysand og Jakobsen har også sett nærmere på Fosshaugane Campus med perspektiv på innovasjon med bakgrunn i organisasjon, region og politikk (Fløysand & Jakobsen, 2013), og på hvordan Fosshaugane Campus har gått fra idé til materialitet. Det er gjort flere ulike studier på utvikling av fotballstadioner i utlandet, men jeg har funnet disse lite relevante som teoribakgrunn for denne oppgaven. Flere steder eksisterer det hybrid infrastruktur mellom høyere utdanning og toppfotball, uten at jeg har evnet å finne relevante studier bak utviklingen av disse. I Norge er Ullevål Stadion et eksempel på hybrid infrastruktur mellom fotballstadion og flere andre aktører, der blant annet Norges Idrettsforbund er lokalisert i form av flere ulike særforbund (AS Ullevaal Stadion, 2017).

## 2.0 Teori

Jeg har valgt å dele teorikapittelet inn i to deler, der den første delen har en historisk tilnærming for å beskrive utviklingstrekk og historisk kontekst. Noe av hensikten har vært å presentere historien til høyere utdanning i Sogndal, som har lange tradisjoner på Fosshaugane, fra 1960-tallet og fram til i dag. Begrepet; «Campus», har sine røtter i det akademiske (Chapman, 2006). Til tross for dette omtaler også Sogndal Fotball sin hjemmebane som *Fosshaugane Campus*. For å forstå bakgrunnen for Fosshaugane Campus har jeg sett det som relevant å presentere bakgrunnen for samarbeidet mellom idrett og akademia i Sogndal. En del av hensikten med en historisk tilnærming er at leseren skal få en større bakgrunnsforståelse for selve utviklingen, og å skape en forståelse for hvorfor jeg har valgt innovasjon og klyngeteori som sentrale temaer i del to av teorien. Utviklingstrekk er viktig for å kunne forstå mye av informantene sine beretninger i en kontekst. Del to av teorien er for å forstå utviklingstrekk i en mer teoretisk kontekst, og som kan være nyttige analytiske verktøy i diskusjonsdelen. Denne delen handler i større grad om innovasjon, kultur, klyngeteori, og bakgrunnen for den senere utviklingen på Fosshaugane Campus. Denne delen av teorien handler delvis om innovasjon i et regionalt perspektiv, og delvis om Fosshaugane som en innovasjon. Denne teorien er valgt for å kunne brukes som nyttige analytiske verktøy senere i diskusjonen.

### 2.1 Utdanning på Fosshaugane

En av de store aktørene på Fosshaugane Campus er *Høgskulen på Vestlandet* (HVL), tidligere Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF). I denne studien blir den bare omtalt som Høgskulen, og er lokalisert på Fosshaugane i Sogndal. Selve *Fosshaugane Campus*, med navnet slik vi kjenner det i dag, er også hjemmebanen til Sogndal Fotball, og ble offisielt åpnet 7. Juli 2006 av daværende fylkesordfører, Nils R. Sandal (Sp). Ifølge Yttri (2008) er navnet «*Campus*» en speiling av at høyere utdanning i Norge på 2000-tallet ble en del av et internasjonalt kunnskapsmarked, og at de tradisjonelle grensene mellom høgskoler og universitet ble noe mer vage. Høgskulen i Sogn og Fjordane hadde en enorm vekst siden den gang lærarhøgskulen ble etablert 1972. Dette året begynte omtrent 100 studenter ved Sogndal lærarhøgskulerskole, mens HiSF opererte med årlige studenttall på omtrent 3000 i det første tiåret av 2000-tallet (Yttri, 2008).

Noen år før åpning av lærerhøgskulen lette statsråd Helge Sivertsen (Ap) i 1962, etter et velegnet sted for en ny lærerhøgskule. Sogndal og Fosshaugane pekte seg ut, hvor det kunne utvikles et «*ideelt skole- og idrettssentrum*» (Yttri, 2008, s. 9). Samme år tok kirke- og undervisningsdepartementet opp forhandlinger med Sogndal kommune om å etablere en lærerskole. Bergens Tidende skrev allerede den 10. September 1962 med ekspedisjonssjef i departementet som kilde, at; «*Det er Fosshaugane i Sogndal ein har peika ut som ein høveleg stad for den nye lærarskulen, og ein reknar med å kunne få til eit ideelt skule- og idrotssentrum*» (Yttri, 2008, s. 41). Det ble også pekt på at Sogndal hadde en fordelaktig plassering med tanke på ta hensyn til en større regional enhet enn bare Sogn og Fjordane som fylke. Det var allerede jobbet tidligere med reguleringsplan for skole- og idrettsområdet på Fosshaugane, med gymnas, yrkesskole, gymnastikksal, svømmehall og ulike idrettsbaner. I all hast ble et lærerskolebygg jobbet inn i denne planen, og fra 1963 var det egne klasser med lærerskoleelever ved Sogndal gymnas (Yttri, 2008).

Da Sogndal lærerskole ble åpnet høsten 1972 var Sogn og Fjordane det siste fylket i landet som fikk etablert det vi i dag kaller høyere utdanning. Skolen fikk rom i det som skulle være midlertidige lokaler i Guridalen, nær skole- og idrettsområdet på Fosshaugane (Yttri, 2008). Både lærerskolen og Sogn og Fjordane distriktshøgskule (som åpnet høsten 1975) ble realisert i kjølvannet av en av de store omveltningene innen norsk utdanning; nemlig etableringen av distriktshøgskulene. Sogn og Fjordane distriktshøgskule hadde i 1993-1994 mer enn 850 studenter, og var fra 1991 samlet i to leiebygg i Sogndal sentrum (Yttri, 2008). Opprettelsen av disse to skolene i samme bygd innenfor et kort tidsrom ble lagt merke til.

Disse to ulike institusjonene for høyere utdanning skulle i utgangspunktet være selvstendige, men det ble gjort to unntak fra denne linja; i Sogn og Fjordane og i Finnmark. I 1975 ble det bestemt at lærerhøgskolen og distriktshøgskulen skulle være samlet i én utdanningsinstitusjon under felles ledelse. Dette utløste en langvarig strid mellom de to skoleslagene, og i 1981 hadde de ulike involverte, inkludert departementet fått nok. De to ulike institusjonen for høyere utdanning i Sogndal ble igjen selvstendige (Yttri, 2008).

## **2.2 Høgskulen i Sogn og Fjordane**

1. August 1994 markerer et tidsskille. Da ble Høgskulen i Sogn og Fjordane etablert som en følge av en sammenslåing av de ulike institusjonen for høyere utdanning i Sogn og Fjordane.

Dette var en del av en statlig prosess og en ny nasjonal høgskolereform der 98 ulike regionale høgskoler ble slått sammen til 26 statlige høgskoler. HiSF var en av disse, og ble skapt gjennom en sammenslåing av Sogndal lærerhøgskule, Sogn og Fjordane distrikthøgskule, Sogn og Fjordane sjukepleierhøgskule, Sogn og Fjordane ingeniørhøgskule, og Høgskuleutdanninga på Sandane. Den nye institusjonen besto av over 2000 studenter og nær 300 ansatte, fordelt på Sogndal, Førde og Sandane, og fra 1995 var fellesadministrasjonen plassert i det ny-renoverte Fosshaugget i Sogndal, like nedenfor Fosshaugane, i dag en del av Campus (Yttri, 2008). Idrett grunnfag var det mest søkte studiet ved høgskulen, og ved midten av 1990-årene hadde det lille fagmiljøet søkertall som kunne måle seg med Norges Idrettshøgskole. Det etablerte idrettsmiljøet i Sogndal, samt fjord- og fjellområdene ga enestående utfordringer og opplevelser for unge studenter. Yttri beskriver det slik:

*Dette store biletet, spreke unge mennesker i aktivitet innafor idretts- og friluftsliv saman med Sogndal idrettslag sitt fotballag i norsk toppklasse, vart nytta aktivt i markedsføringa av heile HSF. Sjølve opninga av HSF i Sogndal i august 1994 hadde form av eit idrettsstemne. Fosshaugane stadion var arena, og rektor Jan Olav Fretland henta vokabularet sitt frå fotball-sporten... omtrent som ein fotballtrenar mana rektor til lagarbeid, hardtrening og offensiv satsning ... (Yttri 2008, s. 208).*



1. GURIDALSBYGGET

2. GYMNASET

3. GURISTOVA

4. FOSSBYGGET

5. HØGSKULEBYGGET

6. STADIONBYGGET

7. SKOTET

8. LINESBYGGET

9. SOGNAHALLEN

10. KVÅLE STADION

11. KVÅLE SKULE

12. IDRETTS- OG SYMJEHALL

13. SOGNDAL VIDAREGÅANDE SKULE

14. SVINGEN

*Oversikt over Fosshaugane Campus i Sogndal, med navn og nummer på ulike bygg.*

*Skjermdump - (Fosshauganecampus.no, 2017)*



Idrettsutdanningene fikk en særlig innvirkning på den videre utformingen av høgskulen fordi fagmiljøet og HiSF-ledelsen samarbeidet med sterke krefter utenfor selve høgskulen, blant annet i form av Sogndal Idrettslag. I 1985 hadde samarbeidet med idrettslaget utløst nye lokaliteter for idrettsfag ved lærerhøgskulen ved Kvåle, like over dagens Campus-område (Yttri, 2008). 4. Januar 1996 ble Fossbygget åpnet formelt, og ble administrasjonssenter for Høgskulen i Sogn og Fjordane. I utgangspunktet var det planer om å legge et helt nytt, stort og moderne høgskuleanlegg på Kaupangerskogen, åtte kilometer fra Sogndal sentrum. Disse planene ble lagt vekk etter åpningen av Fossbygget i den nedre delen av Fosshaugane. Høgskulen bygde ifølge Yttri nå for framtiden i sentrum av Sogndal, med kun fem minutters gangavstand til Campus (Yttri, 2008). En viktig bakgrunn for planene om nye lokaler ble utløst av studenteksplosjonen ved inngangen til 1990-årene. Løsningen for distriktshøgskulen var en leieavtale med Sogndal Kulturhus fra 1991. Sogndal lærerhøgskule inngikk leieavtaler med Sogndal Idrettslag, og reiste egne tilbygg i Guridalen, som i dag er en del av dagens Campus. Allikevel holdt ikke bygningsmassen tritt med studentøkningen.

Daværende rektor for lærerhøgskulen, John Møst tok dermed i 1990 initiativet ovenfor departementet til et nytt statlig høyskolebygg i Sogndal. Det regionale høgskulestyret la dermed i juni 1991 opp til at forsknings- og høgskulevirksomhet i Sogndal skulle samles i «ett høgskulekompleks», oppført og eid av staten, og at lokaliseringen burde være i nær gangavstand til lærerhøgskulen. Ifølge Yttri var dette første gangen høgskulestyret var klare på at Kaupangerskogen ikke var et godt aktuelt sted for å lokalisere høgskulen. Denne avgjørselsen var et brudd med planverket til Sogndal kommune. Bruddet ble grunnlagt med at distriktshøgskulen var bundet til langvarige leieavtaler i sentrum (Flåtengården og Sogndal Kulturhus), og at staten allerede hadde investert i lærerhøgskulen sine bygninger i Guridalen. Det viktigste argumentet ifølge Yttri, var allikevel at høgskulene i Sogndal hadde fått sitt mest positive kjennetegn gjennom nærheten til Sogndalsfjóra, og at det tette miljøet for studenter og ansatte bidro til sosiale og økonomiske gevinster (Yttri, 2015, s. 124).

Før kommunen fikk høgskulen sine utbyggingsplaner til avstemming, kom Lerum-gruppen AS på banen. Lerum ga Sogndal lærerhøgskule tilbud om å overta produksjonslokale og tomteareal på Foss, like nedenfor lærerhøgskulen fordi de selv vurderte å flytte industrivirksomheten til nye anlegg på Kaupangerskogen. Staten kunne ta over fabrikken på Foss (der Fossbygget står i dag) for 15 millioner NOK, hvilket ble god tatt av alle parter. Byggearbeidet startet i Oktober 1995 (Yttri, 2008, s. 210).

### 2.3 Realisering av Sognahallen

Fra 1992-1993 fikk fotballgruppa i Sogndal Idrettslag plassert Sogndal på en liste over steder i landet der Norges Fotballforbund ville engasjere seg for å få reist storhaller. Etter lengre politiske debatter ble det i 1997 fattet vedtak om at storhallen skulle bygges, og at Sogndal Kommunen skulle være med på å bære det økonomiske lasset. Også her var Høgskulen involvert, og ga økonomiske og faglige bidrag som langt på vei var avgjørende for realiseringen av storhallen og idrettssenteret. Idrettsfag sin suksess ved HiSF hadde sprengt lokalitetene ved Sogndal Stadion på Kvåle. Studieleder og førsteamanuensis Rasmus Stokke (senere rektor), og Høgskole-lektor Frode Fretland fortalte i et intervju med studentavisa *Røynda* i 1995; at målet var å etablere hovedfag i idrett (nåværende master) i samarbeid med Norges Idrettshøgskole, og å bygge opp et regionalt kompetansesenter for idrett (Yttri, 2008, s. 209). Stokke var på et tidspunkt engasjert i planene om å få etablert et idrettssenter i privat regi på Vesterland på Kaupangerskogen. Sogndal Kommune og Sogndal Idrettslag inviterte HiSF til samarbeid, og Fosshaugane ble til slutt lokasjonen for storhallen med idrettssenter. Navnet på storhallen ble *Sognahallen*, og idrettssenteret fikk navnet; *Idrettssenteret*. Sammen ble de offisielt åpnet 26. September 1998, hvor blant annet idrettsseksjonen ved høyskolen fikk helt nye kontor og undervisningsrom. Leie- og samarbeidsavtaler med høgskulen var en sentral del av den økonomiske og faglige grunnmuren for Sognahallen (Yttri, 2008).

### 2.4 Idrett og utdanning – «Kollektivt entreprenørskap»

De tette båndene mellom idrett og utdanning i Sogndal er ikke enestående i Sogn som region, men er allikevel en interessant faktor. Yttri skriver at; *«Kollektivt entreprenørskap» er merkelappen siviløkonomen Jon Gunnar Nesse ved HiSF har satt på næringsetableringer i de store industribygdene langsetter Sognefjorden. Det kollektive entreprenørskapet er kjennetegnet av at ulike parter, bundet sammen av en sterk felles interesse, går sammen om å realisere tiltak som partene hver for seg er «for små og veike» til å til å få til». Yttri skriver at kollektivt entreprenørskap trolig også er et begrep som kan brukes om etableringen av Sognahallen og Idrettssenteret (Yttri, 2008, s. 209).*

En sentral person i planleggingen av Sognahallen, ifølge Yttri (2008), var Rolf Navarsete. Navarsete var formann / styreleder i Sogndal Fotball fra 1980 og «mer eller mindre» fram til

2008. Tanken om en storhall ble videreutviklet av flere ulike parter som løftet lasset sammen. Flere av de som jobbet fram Sognahallen hadde erfaring fra høyere utdanning i fylket. Blant annet var Åge Engesæter (rektor ved Sogn & Fjordane Distriktshøgskule fra 1988-1994) leder for prosjektgruppa som fra og med Januar 1995 drev saken om storhallen framover på vegne av Sogndal Kommune. Yttri skriver at også Yngve Hallèn, som var en de fremste studentpolitikere i bygda på starten av 1990-årene, sikret avtalen som gjorde studentidretten til fast leietaker i Sognahallen, og i 1997 ble Hallèn Sognahallens første daglige leder (Yttri, 2008, s. 212).

## 2.5 Samling av utdanninger på Fosshaugane

Ifølge Yttri (2008) tok høgskulen nye og større mål av seg i perioden 2000-2007 med tanke på hvilken rolle høgskulen skulle spille. Høgskulen i Sogn og Fjordane skulle medvirke til nyskaping og innovasjon gjennom utdanning, forskning og dynamisk samarbeid gjennom eksterne aktører. Sommeren 2006 flytta deler av høgskulen inn i leide lokaler i «Stadionbygget», det første byggesteget i det nye Fosshaugane Campus. Og på sikt skulle all virksomheten til HiSF i Sogndal samles på det som skulle kalles Fosshaugane Campus (Yttri, 2008): «Her skal det vera fleire skuleslag og eit breitt spekter av næringsverksemdar og organisasjonar. Fosshaugane Campus vart mogleggjort ved at HSF arbeidde tett saman med andre offentlege og private verksemdar, fremst mellom desse Sogndal Fotball og Sogn og Fjordane fylkeskommune» (Yttri, 2008, s. 23).

Før 1995 var det lite som minnet om en samlet høgskule på Fosshaugane, hvor rektor, direktør og fellesadministrasjonen holdt til i et brakkekompleks. Først høsten 1995 tok ledelsen ved høgskulen i bruk moderne og statlig eide fasiliteter i det nyrenoverte *Fossbygget*. Ikke før i 2006 flyttet alle natur-, idrett-, og friluftslivsfag inn i *Fossbygget* og det som i dag kalles *Stadionbygget*, som sto ferdig i 2006. Lærerutdanningen holdt i 1995 til i *Guridalsbygget*, og en liten del gjør det fortsatt per i dag (2017). I bunnen lå det et vedtaket i høgskulestyret om at alle utdanninger i Sogndal på sikt skulle samles på Fosshaugane Campus (Yttri, 2008). Da Yttri skrev dette i 2008 var det nåværende *Høgskulebygget* mellom *Fossbygget*, *Stadionbygget* og *Guridalsbygget* ikke påbegynt. *Høgskulebygget* sto klart til August 2012, med et bruksareal på 7600m<sup>2</sup> (Kleiven Sogn AS, 2017) med Statsbygg som byggherre.

Undertegnede startet sin periode som student i Sogndal, August 2012, og var selv tilstede ved åpningen av *Høgskulebygget*.

## 2.6 Omstrukturering – Sogndal Fotball som den ledende driveren

I forbindelse med Sogndal Fotball og Fosshaugane Campus så Arnt Fløysand og Stig-Erik Jakobsen i 2005 nærmere på utvikling i rurale strøk, og «*the art of networking*». Et av de mest signifikante elementene i restrukturering av distriktene er endringen fra en økonomi basert på landbruk til en økonomi basert på en form for handel, så også i Sogndal sitt tilfelle. «*Our discussion demonstrates how the Norwegian football club Sogndal Football used the art of networking to turn a stadium upgrade into a rural restructuring project*», «*...Sogndal Football is an example of how increased professionalism of an organization can change football from a game involving 22 players to a game of rural restructuring involving the main actors in a community*» (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. ii). De peker på at både produsentene så vel som potensielle forbrukerne kan være på «innsiden» av lokalsamfunnet, noe Sogndal er et eksempel på. Deres artikkel setter søkelys på hvordan en lokal fotballklubb, i dette tilfellet Sogndal Fotball, kan ta en ledende rolle i denne prosessen. Fotballklubber kan fungere som et produkt for attraktive investorer og sponsorer, og knytte til seg ekspertise fra privat næringsliv (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. ii). Deres metode har i likhet med denne studien vært å intervju mennesker tilknyttet Sogndal Fotball, i tillegg til å samle informasjon fra eksisterende dokumenter og litteratur. Flere av informantene jeg har brukt kan derfor være de samme. Fløysand og Jakobsen forsøkte i 2005 å forklare noe av det samme som jeg ønsker å finne ut av i denne studien; blant annet hvordan Sogndal Fotball har brukt nettverksbygging som et virkemiddel for å oppgradere stadion, samt å utvikle det til å bli noe mer enn kun en arena for toppfotball. Gjennom utviklingen av Fosshaugane Campus bidrar de til at Sogndal som bygd blir sett på som et sted for idrett, utvikling, og innovasjon for unge, kreative mennesker. «*Through the development project Fosshaugane Campus, the football club contributes to a commodification of the village of Sogndal by reproducing the rural not as wilderness or a place of adventure for tourists, but as a place for sport, development and innovation for creative (young) people*» (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. ii).

Ifølge Fløysand og Jakobsen (2005) er Sogndal Fotball et eksempel på hvordan økt profesjonalisme i en organisasjon kan forandre fotball fra å være et spill med 22 involverte spillere, til å bli et lokalt samfunnsutviklingsprosjekt som involverer hovedaktørene i

lokalsamfunnet (Fløysand & Jakobsen, 2005). De støtter argumentene om at både lokale produsenter og konsumenter kan være en del av handelskjeden i distriktet. Eksempler på dette kan være ulike individer, tilflyttere, lokale firmaer, politikere, og blant annet fotballklubber. De hevder at restrukturering i distriktene kan ha klare paralleller til fotball, hvor klubben representerer en handelsvare som tiltrekker investorer, sponsorer og kompetanse fra både offentlige og private interesser. Utfordringen er å konstruere fortellinger som samsvarer med de oppbygde forventningene til forbrukeren (Fløysand & Jakobsen, 2005).

Et annet interessant element Fløysand og Jakobsen så nærmere på, var viktige faktorer for regional utvikling i rurale områder: «*Writings on regional development have stressed learning, knowledge, flexibility, networking, and innovation as essential features for regional restructuring*» (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 6). Potensielle påvirkere i et slikt lokalsamfunn kan være flere ulike grupper. Dette inkluderer menneskene som bor der, potensielle innflyttere som f.eks. studenter (særlig relevant i Sogndal sitt tilfelle), bedrifter som flytter virksomhet til regionen, og politikere. De hevder at potensielle forbrukere også kan inkludere fotballspillere. Fløysand og Jakobsen (2005) påpeker at både historien og utviklingen i et lokalsamfunn er dynamisk. Den vil stadig pågå, og omformes av de involverte aktørene som vil forme den etter sine perspektiver, behov og agendaer (Fløysand & Jakobsen, 2005)

## **2.7 Omstrukturering - Fosshaugane Campus, Sogndal Fotball og norsk toppfotball**

Fosshaugane Campus er ifølge Fløysand og Jakobsen (2005) et nøkkelement i prosessen med den lokale omstruktureringen i Sogndal. Den er et utviklingsprosjekt som kombinerer idrett, utdanning og forskning. Prosjektet er forankret i interaksjonen mellom: a) lokale representanter for Sogndal; b) vekst i utviklingen av klubben *Sogndal Fotball*; c) mer profesjonell og bedre organisering av fotballklubben; og d) «nye» reguleringer for fotballen i Europa (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 10). Fosshaugane Campus sin utvikling er med andre ord et resultat av flere ulike elementer, men med utgangspunkt i profesjonaliseringen av Sogndal Fotball som en toppfotballklubb.

Utviklingen til Sogndal Fotball skjøt fart da de opplevde suksess for alvor i 1976. De kvalifiserte seg til cupfinalen til tross for at de spilte på tredje serienivå. I 1981 kvalifiserte laget seg til den øverste divisjonen for første gang, med et lag bygd rundt nøkkelspillere fra det suksessfulle året 1976. Denne historiske bragden regnes nærmest som starten på en ny

tidsregning i Sogndal. Rikspressen skrev den gangen at Brann vant cupfinalen, men at Sogndal vant folkets hjerte (Hompland, 1982). Det er allikevel etter 1990 klubben har hatt sin mest suksessfulle periode. Selv om klubben ikke har vunnet noen store trofeer er resultatene imponerende gitt befolkningsgrunnlaget og de menneskelige ressursene tilgjengelige i bygda (Fløysand & Jakobsen, 2005). Norsk fotball hadde sin storhetstid på 90-tallet med et høyt antall spillere i utenlandske profesjonelle ligaer, spesielt i Premier League i England, hvor det per 12. August 1997 var 19 norske spillere (Verdens Gang & Bjørgulf Brevik (red.), 1997). Landslaget var høyt ranket internasjonalt (FIFA, 2017), og Rosenborg kvalifiserte seg til Champions League hvert år fra 1995 til 2002, men unntak av sesongen 2000-2001 (UEFA, 2016). Dette økte interessen for fotball i Norge, både i media og samfunnet generelt. Inntjeningen til Sogndal Fotball økte stort på slutten av 90-tallet. - Fra et estimat på 6,6 millioner NOK i 1995, til 20 millioner NOK i 2005. I tillegg fikk klubben i 2004 en gave fra en privatperson i Bergen på 15 millioner NOK, hvilket førte til en omsetning på 45 millioner NOK dette året. En del av profesjonaliseringen i Sogndal Fotball har vært å forvalte inntjeningen i form av utviklingen, blant annet gjennom underselskaper (Fløysand & Jakobsen, 2005). Mye av dette er knyttet til utbygging gjennom flere ulike deler av det som i dag faller innenfor «Fosshaugane Campus». Gjennom disse underselskapene økte Sogndal Fotball sin stab fra 13 ansatte i 1995, til 41 ansatte i 2004. En del av disse er knyttet til spillere med profesjonelle kontrakter, men også en økning i den administrative delen av klubben (Fløysand & Jakobsen, 2005).

## 2.8 Demografi og geografi

Fløysand og Jakobsen (2005) hevder at norske toppfotballklubber har sterke relasjoner mellom klubben og stedet det representerer. I de fleste tilfeller er identifisering med klubben og stedet en gjensidig forsterkende prosess. Sogndal Fotball er et ekstremtilfelle når det gjelder demografi og plassering. I 2004 hadde Sogndal kommune 6794 innbyggere, og i Sogn og Fjordane fylke var det omtrent 107 000 innbyggere. Dette gjorde Sogndal til det 146. mest folkerike tettstedet av 434 tettsteder i Norge ved inngangen til 2005 (Fløysand & Jakobsen, 2005). De andre toppfotballklubbene hadde et markant høyere befolkningsgrunnlag i sine nedslagsfelt. Det er i tillegg 3,5 timers reisevei med bil til nærmeste rivaliserende klubb i toppdivisjonen, (anno 2017, red.anm.) i form av Sportsklubben Brann i Bergen (Fløysand & Jakobsen, 2005). Denne situasjonen er eksepsjonell i norsk sammenheng, og Sogndal er ifølge

Fløysand og Jakobsen (2005) svært klar over sin «David-mot-Goliat-posisjon» (Gladwell, 2013). Det at de i det hele tatt klarer å hevde seg mot store klubber i de mer urbane delene av Norge er i seg selv interessant. Fløysand og Jakobsen (2005) poengterer at; Bergen er overlegen Sogndal på de fleste områder, men ikke nødvendigvis når det gjelder organisering av en toppfotballklubb. I 2005 hevdet Fløysand og Jakobsen at Sogndal hadde en «ledelse» på Brann når det gjaldt utviklingen av sport- og treningsfasiliteter. De begrunnet dette blant annet med byggingen av en stor innendørshall (Sognahallen) for fotball i Sogndal, samt oppgraderingen av stadion (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 14).

Dette perspektivet er også interessant med tanke på sammenlikningen mellom Sogndal og Oslo, og gjenspeiler seg i Andreas Hompland sin sammenligningen fra 1982 mellom Vålerengen og Sogndal sine herrelag i fotball: «*I Sogndal bur det 5500 menneske. I Oslo-gryta bur det over 500 000. Dei to stadene har like mange lag i fotballens førstedivisjon. Av dei som blei seriemeistrar for Vålerengen i 1981, var det ingen frå eigen stall. Alle på Sogndals lag i fjor var frå Sogn og Fjordane. Halvparten har gått gradene i Sogndal. Vålerengens lag har vel kosta klubben ein million. Sogndal har aldri betalt fem øre for ein spelar*» (Hompland, 1982). Et stolt øyeblikk i Sogndal sin historie var i år 2000 da de slo nettopp Vålerenga Fotball fra Oslo i en gjeldende kvalifiseringskamp (over to kamper) til den øverste divisjonen. Disse to kampene førte til at Vålerenga rykket ned fra Tippeligaen, mens Sogndal igjen var å finne i den øverste divisjonen for herrefotball i Norge. Vålerenga sitt nedrykk ble sett på som en katastrofe både av klubben og supporterne i Oslo, mens suksessen til Sogndal Fotball hadde en positiv effekt, ikke bare for selvfølelsen til medlemmene av klubben, men også for hele lokalsamfunnet. Som et resultat begynte en å se på Sogndal som et sted fra landet som kunne konkurrere med urbane områder (Fløysand & Jakobsen, 2005). I Fløysand og Jakobsen sin studie fra 2005 forsøkte en anonym kilde fra den kommunale administrasjonen å forklare hvorfor Sogndal hadde denne suksessen. Min personlige oppfatning er at sannheten nok er noe mer kompleks enn dette enkle svaret, men svaret gir allikevel et interessant perspektiv: «*Why do we manage this in Sogndal? Why did we obtain an indoor hall before Bergen? In Bergen they are not able at all. Why? Because we are a small community of overlapping networks working together*» (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 14)

## 2.9 Nettverksbygging

Sogndal Fotball kjennetegnes av noe Fløysand og Jakobsen (2005) kaller *nettverksmodellen*, som er karakterisert ved tette relasjoner mellom klubben, offentlige myndigheter, og diverse profitterende- eller ikke-profitterende organisasjoner. Et kjennetegn ved denne modellen er et tillitsforhold til det lokale samfunnet. De hevder at forhold i Sogndal favoriserer denne modellen, samt tillitsbygging. Dette krever at aktørene må balansere sine interesser både profesjonelt og som deltakere i lokalsamfunnet, noe som fører til en form for transparens, og gjør det mulig å bygge nettverk på bakgrunn av tillit (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 15). De intervjuet flere ulike aktører fra blant annet Sogndal Fotball, kommunen og Høgskulen. Som nevnt kan noen av intervjuobjektene være de samme som jeg har brukt, hvilket kan ha bidratt til flere like svar. Sitatene fra intervjuobjektene tyder på et lokalsamfunn der nettverksbygging står sentralt. «*The club is built on networks...we have to collaborate...can not afford to be isolated...need to build relations towards local politicians, education system, and industry*», «*We are so few that we all know that if we are not collaborating we will not get anything done. We talk about a very tight milieu. We will not get far if we do not collaborate*» (Fløysand & Jakobsen, 2005, ss. 15-16). Ifølge Fløysand og Jakobsen (2005) er «*the art of networking*» et kjent begrep i Sogndal, og har blant annet blitt brukt aktivt for å beskrive utviklingen til Sogndal Fotball. De hevder at «*the art of networking*» (kunsten å samarbeide) også er et kjerneelement bak utviklingen av Sognahallen, der Sogndal Fotball har stått sentralt i utviklingen. «*This project is rooted in the needs of multiple “consumers” of a place and stands out as an example of the merging of different representations of a place in order to market it as attractive to both outsiders and insiders. Sogndal Fotball has been the key actor or “engine” of the project*» (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 16).

## 2.10 Visjoner, og krav fra UEFA

Fløysand og Jakobsen skrev i 2005 at administrasjonen i Sogndal Fotball hadde en visjon om å oppgradere klubben slik at den skulle følge de daværende trendene og utviklingene innen norsk og internasjonal fotball. Intensjonen var å skape et «multi-funksjonelt» anlegg som skulle kunne brukes til ulike formål, og som skulle tilfredsstillte kravene som var essensielle for en moderne fotballklubb. Forskjellen var at de eksisterende stadionene rundt i Europa var lokalisert til byer og tettbygde stryk som er vesentlig større enn Sogndal. Om det lot seg



gjennomføre ville Sogndal Fotball stå fram som et ekstraordinært tilfelle (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 16) Jobben med å utvikle og modernisere klubben til en profesjonell fotball-organisasjon startet allerede på 1980-tallet. Hovedpersonene i denne utviklingen var blant annet tidligere spillere fra 1976-laget. Klubben hadde vært god til å ta vare på de tidligere spillerne ved å plassere dem i viktige posisjoner. De kombinerte blant annet sin kunnskap om fotball med ideer om å bygge det beste ut av en organisasjon med knappe ressurser. Fløysand og Jakobsen skrev i 2005 at flere av disse menneskene fortsatt hadde nøkkelposisjoner i klubben. De skrev også at dette er i tråd med litteraturen til blant annet Martocchio (2008); som stadfester at ideene til «the founders» har en langtids-effekt på hvordan organisasjonen er bygget opp (Martocchio, 2008), (Baron, Burton, & Hannan, 1999).

Mye av bakgrunnen for å oppgradere og bygge ut Fosshaugane Campus og Sogndal Fotball som organisasjon hadde bakgrunn i internasjonale krav til toppfotballen fra det europeiske fotballforbundet (UEFA). «*At the beginning of the new millennium, UEFA strengthened its facility requirements for football stadiums. The Norwegian Football Association (NFF) followed up on these new requirements by offering incentives to upgrade stadium facilities at the top football clubs*» (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 17). Sogndal Fotball hadde en ambisjon om å være blant de 18 beste fotballklubbene i Norge, og denne ambisjonen sammen med klubben sin tidligere suksess med å bygge idrettsfasiliteter (Sognahallen, red.anm.) gjorde at det ble nødvendig med en plan for å oppgradere stadion. For å klare dette måtte klubben klare å markedsføre Sogndal, både som klubb og tettsted som attraktivt for fotballspillere, supportere og sponsorer. Et annet prekært aspekt var å få aksept fra lokalsamfunnet for å oppgradere stadion, og videre i rekkefølgen; skaffe til veie kapital. Planene for stadion var omfattende. Stadionoppgraderingen ville koste omtrent 31 millioner euro, der 26 millioner måtte komme fra eksterne kilder (Fløysand & Jakobsen, 2005). Oppgradering av stadion var med andre et spørsmål om å være- eller ikke være for Sogndal som toppfotballklubb i Norge.

### 2.11 Samlokasjon og «smeltedigel»

Et viktig spørsmål for klubben var; hva slags fortelling som kunne binde sammen de ulike aktørene ved Fosshaugane sammen utad. Svaret ble ikke Fosshaugane Stadion, men *Fosshaugane Campus*. Fosshaugane Campus er basert på ulike aktører som er langt unna det

en nødvendigvis forbinder med et fotballstadion. Utfordringen virker ifølge Fløysand og Jakobsen (2005) å ha vært å skape en fortelling som kunne tilfredsstille de dominante interessegruppene i Sogndal, samt de ulike konsumentene både på innsiden og utsiden av lokalsamfunnet. Prosjektet ble presentert som; «*ein bygd, eit lag og ein draum*», og en «*smelting*» (Fløysand & Jakobsen, 2005).

Drømmen var å skape det beste miljøet for utvikling i Norge, med flere ulike underpunkter: Stimulere unge og voksne til å lære av hverandre, stimulere til regional utvikling, introdusere entreprenørskap som en kjerneverdi, bygge en framtid for fylket, og å bygge et økonomisk bærekraftig miljø. Målet var å oppmuntre til dialog mellom de intellektuelle, mellom entreprenørskap og ungt pågangsmot, mellom det profesjonelle og frivillige. Bygda ble presentert for en form for lokaliseringen av ulike interesser i Sogndal, på Fosshaugane. Tanken var å spare ressurser ved samlokalisering, og å velge en form for Campus-arkitektur som stimulerte til å være konkurransedyktig i relasjon med hverandre for å tiltrekke studenter og andre brukere.

Fosshaugane Campus ble tenkt å være en smelting med samlokalisering av sport, utdanning og forskning, som skulle tiltrekke seg nye aktiviteter og firmaer. Kombinasjonen av sport, trening, helse, informasjons- og kommunikasjonsteknologi, ble ment å ha et stort potensiale for kommersiell utvikling. Sognahallen utviklet seg til å bli et kreativt og dynamisk miljø hvor ideer ble avlet, og initiativ raskt ble realisert. Allikevel er det interessant å merke seg, at i artikkelen til Fløysand og Jakobsen (2005) blir det sagt at Sogndal mangler kulturen og ånden for å utvikle entreprenørskap, ifølge deres kilde: «*In Sogndal there is no industrial cluster which generates new industrial activities*» (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 19). I kontrast til dette blir Sogndal Fotball beskrevet som en dynamisk industri-inkubator, hvor det pekes på utvikling av Sognahallen og Idrettssenteret som eksempler på utvikling av entreprenørskap (Fløysand & Jakobsen, 2005).

Siden 1990 har båndene mellom Sogndal Fotball, høyskolen, og Sogndal Kommune blitt stadig sterkere. Det ble av en av informantene til Fløysand og Jakobsen (2005) fortalt at de ulike aktørene på Fosshaugane trengte mer plass. Høgskulen hadde leid lokaler både på Kvåle og Fosshaugane over en lengre periode, blant annet i forbindelse med idrett- og lærerstudiene. Sogndal Fotball og Høgskulen fant etter hvert ut av de begge trengte mer plass, og at de kunne utvikle en form for sambruk i forbindelse med utbyggingen, samt ta opp rasjonelle lån. En annen informant (representant for kommunen) uttalte at dersom det ikke hadde vært for

Sogndal Idrettslag ville en ikke vært i stand til å utvikle sportsfasilitetene, og at dersom en ville ta del i utviklingen var det beste å bli med på «laget» (Fløysand & Jakobsen, 2005). Dette er slik jeg ser det en interessant holdning, og sier muligens noe om de tette båndene og små forholdene i Sogndal. Det kan også fortelle noe om et opparbeidet tillitsforhold over tid.

## 2.12 En samlet infrastruktur

Fortellingen om Fosshaugane Campus måtte ifølge Fløysand og Jakobsen (2005) tilfredsstillende forventningene til flere ulike aktører. Blant disse var Høgskulen i Sogn og Fjordane, og Sogndal VGS (under fylkeskommunen), derav målsettinger om entreprenørskap, «smeltedigel», og ungt pågangsmot. Dette var tenkt å gi mer mening når interessene fra næringslivet og inkubator-bedriftene ble tatt med i bildet. I 2005 var Høgskulen i Sogn og Fjordane en viktig aktør som var involvert i Fosshaugane Campus, og hadde på denne tiden planer om å bidra til ny infrastruktur. På dette tidspunktet var HiSF en «medium-stor» institusjon for høyere utdanning i Norge, og spilte en vesentlig nøkkelrolle som arbeidsgiver i Sogndal. Høgskulen var på dette tidspunktet lokalisert til Sogndal, Førde og Sandane, men med hovedtyngde i Sogndal, med omtrent 1700 av totalt 2100 studenter, samt 250 ansatte (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 21). De ulike aktivitetene til Høgskulen (som f.eks: utdanning, forskning og administrasjon) lå likevel spredt til ulike lokasjoner, og det ble derfor hevdet at det var behov for å realisere *Fosshaugane Campus* i en samlet infrastruktur. Deler av den nye infrastrukturen til Høgskulen skulle være eid av Høgskulen selv, men en stor del skulle leies av SIL-Tribuna (datterselskap til Sogndal Fotball, red. anm.) i deres nye stadionbygg. Partene ble enige om en 20-års leiekontrakt for omtrent 6000m<sup>2</sup> (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 21).

Det norske systemet for høyere utdanning var under restrukturering, og dette var også noe av bakgrunnen for hvorfor en ønsket å utvikle og realisere Fosshaugane Campus. For å respondere på disse endringene måtte høyskolene utvikle et mer markedsorientert system for å kunne tilfredsstillende kravene, og trekke til seg studenter. Idrett var en viktig profil for HiSF, og tanken var at Fosshaugane Campus skulle kunne tilby moderne sportsfasiliteter, og forhåpentligvis trekke til seg et stort antall studenter. Hovedargumentet til HiSF for hvorfor de ønsket å være med i Fosshaugane Campus-prosjektet var plassbehov, og å kunne få

lokasjoner der aktiviteter var plassert i en gunstig geografisk posisjon i Sogndal, noe som ville styrke skolens attraktivitet ovenfor studentene (Fløysand & Jakobsen, 2005).

Fløysand og Jakobsen skrev i 2005 at Sogndal Videregående Skole «i det siste» var blitt mer involvert i Campus-prosjektet. Skolen var allerede veletablert på Fosshaugane, og hadde også behov for å re-lokalisere noen av sine aktiviteter. Deres planer om å investere i Campus-området var estimert til omtrent 25 millioner Euro (etter datidens kurs, red.anm.) Også Vestlandsforskning (WNRI) var involvert i prosjektet. Vestlandsforskning er en «non-profit-organisasjon», og ble etablert som et uavhengig forskningsinstitutt i 1985. De er en del av det nasjonale forskningssystemet, og samarbeidet tett med Høgskulen. I 2005 hadde de 30 ansatte, og ville være en nøkkelpartner i «kunnskapsparken» som skulle være en integrert del i Campus-prosjektet, der «*ideer blir avlet, og initiativ raskt blir realisert*» (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 22).

### 2.13 Et markedsorientert Fosshaugane Campus

Entreprenør-mentaliteten til hovedaktørene i Sogndal Fotball har ifølge Fløysand og Jakobsen vært en essensiell del av utviklingen og fortelling om Fosshaugane Campus.

Profesjonaliseringen av Sogndal Fotball handler om økt markeds-tenkning, og et ønske om en mer «*business-minded*» organisasjon (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 22). Dette har blant annet kommet til uttrykk gjennom flere underselskaper (PLC's) med ulike formål; utvikling av sponsorprodukt, og forskjellige oppgaver og prosjekter for å øke omsetningen. De hevdet at det også var et tegn til økt markedstenkning innen det norske utdanningssystemet, og at HiSF derfor også var nødt til å utvikle spesifikke utdanningsprofiler for å trekke til seg studenter. Studenter blir i denne sammenhengen sett på som kunder, som «shopper» i utdanningsmarkedet. Fløysand og Jakobsen hevdet allikevel at hovedoppgaven til Sogndal Fotball var å utvikle et fotballag, som er stoltheten til både organisasjonen og lokalsamfunnet (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 22).

For HiSF og Vestlandsforskning var det litt andre spilleregler til tross for at profittmotivet har økt de siste tiårene innen utdanning. Begge organisasjonene var tydelig forankret som «*non-profit-organisasjoner*», og målet til disse organisasjonen var å utvikle sin kunnskapsbase, og posisjonere seg som nøkkelspillere i anstrengelsen med å utvikle regionen (Sogn, red.anm.)

(Fløysand & Jakobsen, 2005). Fosshaugane Campus var tenkt å bli et slags hybrid kollektiv som kombinerte både individuelle og kollektive behov gjennom samarbeid og samlokalisering (Fløysand & Jakobsen, 2005). Sogndal Fotball tok lederskap i utviklingen av sportsfasilitetene, noe som bidro til å styrke båndene mellom klubben og HiSF. «*The football club has taken lead in developing sports facilities and establishing them as corporators, adding four PLCs to the original Sogndal Football. This has strengthened the Sogndal Football as an industrial developer, and the ties between the club, Sogn and Fjordane University College and the local authorities have become very tight*» (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 24).

Det ble også hevdet at «Sogndal Fotball og Fosshaugane Campus» er et eksempel på hvordan mindre klubber fra distriktene kan profesjonalisere sin fotball i samarbeid og samhandling med lokale myndigheter og andre viktige aktører og institusjoner i lokalmiljøet. Den lokale klubben kan spille en relevant rolle i en slik utvikling, og ta en ledende plass i prosessen med å restrukturere og utvikle regionen og lokalmiljøet. Klubben kan også spille en viktig rolle med å markedsføre lokalsamfunnet og regionen på en måte som er til nytte for ulike interessegrupper og konsumenter både innenfor og utenfor lokalsamfunnet (Fløysand & Jakobsen, 2005). Ifølge dette perspektivet involveres ulike aktører, der utfordringen er å konstruere en ledende historie og identitet som blir akseptert av majoriteten av både konsumentene (som f.eks. fotballsupporteren og studenten, red.anm.) og produsentgruppene. Det som så ut til å binde de ulike aktørene sammen var et «*kapitalistisk perspektiv*», som markedsfører lokalsamfunnet som et slags produkt (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 25).

## Teori del 2

Som nevnt i innledningen har jeg valgt dele teorikapittelet inn i to deler. Det er allikevel svært mye som henger sammen. I del 1 har jeg i stor grad valgt å fokusere på den historiske utviklingen og bakgrunnen for Fosshaugane Campus. I del 2 ønsker jeg å knytte det opp mot teori om innovasjon, og da spesielt i et regionalt og lokalt perspektiv. Slik jeg ser det er Fosshaugane Campus i seg selv en form for innovasjon, samtidig som innovasjon og regional og lokal utvikling har et sterkt fokus på Fosshaugane Campus. Sogndal Fotball sin plan for å realisere et stadion har også å gjøre med innovasjon slik jeg ser det. Jeg har også sett det som

relevant å ta med klyngeteori, for diskutere hvordan de ulike organisasjonene på Fosshaugane påvirker hverandre og selve utviklingen av Campus som et samfunn med ulike nettverk. For å binde del 1 og 2 av teorikapittelet sammen vil jeg i siste del av av dette kapittelet presentere teori om målne- og bakgrunnen for realisering av Fosshaugane Campus. Leseren vil da kunne se historisk utvikling og teori om innovasjon og klyngeteori i en kontekst som omhandler utviklingen av Campus.

## Innovasjon i et nasjonalt og regionalt perspektiv

Ordet innovasjon kommer opprinnelig fra det latinske ordet «*innovare*», som betyr å fornye eller utvikle noe nytt (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013, s. 19). I Norge har vi «demokratisk kapitalisme» som innebærer en form for kapitalisme som skaper velstand for folk flest, og ikke bare for kapitalistene. En slik tenkning gjelder også innenfor norsk næringsliv, der industriutviklingen har vært «småskaladesentralisert». Denne utviklingen kjennetegnes blant annet av et lokalt eierskap, uformelle nettverk og en åpen kunnskapsdeling. Lokalt eierskap og bedrifter, preget av flate strukturer og medbestemmelse bidrar til at det etableres flere ulike utviklingsbaner i bransjer og regioner. Det egalitære norske kjennetegnes også av noe «opprørsk», og et ønske om å være annerledes, og at bedrifter, næringsmiljøer og regioner utvikler seg ulikt. (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013)

Abelsen et. al (2013) argumenterer for at høykostland slik som Norge må følge en «high road strategy», der kvalitet står i fokus, fremfor en «low road strategy», hvor en oppnår konkurransefortrinn gjennom å ha lavere kostnader enn konkurrentene (Porter, 1998). Et høyt lønns- og kostnadsnivå er en direkte funksjon av vårt høye velstandsnivå, hvilket gjør at «kostnadskampen» gjør det vanskelig for Norge å oppnå konkurransefortrinn ved å tilby lave kostnader (Reve & Sasson, 2012, s. 23). En såkalt «high road strategy» går ut på å ha produkter med høy kvalitet, utvikle nye produkter, bruke nye teknologier, og å markedsføre disse produktene. Innovasjon med kvalitetsfokus står i sentrum ut ifra et norsk perspektiv, fremfor konkurransefortrinn via et lavt kostnadsnivå (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013). Oppfatninger av hvordan innovasjoner frembringes, legger gjerne vekt på innsatsen til kreative enkeltpersoner. En person som har en god forretningsidé baserer seg ofte på personens erfaringer med å produsere eller selge et produkt eller en tjeneste. Det typiske

bildet er at person ut fra egen erfaring ser for seg en forretningsidé til et nytt produkt eller tjeneste som han eller hun arbeider for å utnytte gjennom å etablere en ny virksomhet. Nyere litteratur om innovasjon legger også vekt på at innovasjoner utvikles i samspill mellom mange aktører med ulike typer kunnskap (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013). Dette perspektivet er relevant med tanke på samspillet mellom de ulike kunnskapsaktørene på Fosshaugane Campus.

#### **2.14 Innovasjon i organisasjoner – Tenke og lære kollektivt**

Med svenske toppfotballklubber som utgangspunkt argumenterer Forslund (2017) for at organisasjonsutvikling er en av flere viktige faktorer for innovasjon. Han peker på at toppfotball på verdensbasis påvirkes av to trender; økt kommersialisering, og profesjonalisering. Innovasjon omhandler også om organisatoriske og sosiale prosesser, og trenger ikke nødvendigvis kun å omhandle nye og radikale produkter. Denne formen for innovasjon kan kategoriseres som «åpen», hvilket betyr involvering fra flere aktører i og utenfor organisasjonen i innovasjonsprosessen (Forslund, 2017).

Samarbeid og interaktiv læring mellom aktører er viktig ved innovasjonsaktivitet. Aktiviteten er forankret i sosiale, kulturelle, politiske og institusjonelle forhold. Hva som karakteriserer innovative bedrifter er komplekst, og har variert betydelig over tid og med institusjonelle omgivelser. Strategisk kontroll og finansielle ressurser er avgjørende for den innovative bedriften, men bedriftens organisering er også bestemmende for den innovative evne. Hvilken organisering som skaper innovasjon varierer mellom bransjer, og endres over tid (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013). Innovasjon kan også sees på som et resultat av læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. Organisasjonen definerer nye problemer, og utvikler ny kunnskap med grunnlag i eksisterende kunnskap for å løse problemene. Dette perspektivet er basert på ideen om at organisasjoner kan tenke og lære kollektivt. Kollektiv kunnskap er den akkumulerte kunnskapen som organisasjonen har lagret i regler, arbeidsprosedyrer, rutiner og felles normer. Mye av litteraturen om læring i organisasjoner handler om betydningen av sosial interaksjon og kontekst. Det vil si at hvem som er med i samhandlingen, hvordan samhandlingen er, og hvor samhandlingen foregår, påvirker utfallet (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013, s. 23).

En stor del av menneskelig kunnskap er subjektiv og taus (Polanyi, 1992). For at denne skal kunne overføres kreves det sosial interaksjon og utvikling av en felles forståelse og tolkninger. De sosiale relasjonene som skapes gjennom forretningsallianser og eksterne nettverk er også med på å videreutvikle og forme organisasjonens kunnskapsbase. Det samme gjelder når nye medarbeidere rekrutteres, eller når bedriftens ansatte tar videreutdanning. En interessant kilde til ideer og kunnskap for innoverende bedrifter er den «åpne kunnskapsallmenningen». Det omfatter kunnskap bedrifter kan skaffe seg uten å samarbeide direkte med andre aktører. En av måtene dette kan skje på er gjennom jobbmobilitet; det at ansatte bytter arbeidsplass eller tar med seg ervervet kompetanse og gode løsninger mellom arbeidsplasser innenfor et regionalt arbeidsmarked. En annen måte er at kunnskap spres gjennom «spin-off» av bedrifter, og at ansatte i en bedrift eller en kunnskapsinstitusjon starter noe nytt med bakgrunn i ideer og kunnskap fra tidligere institusjoner eller arbeidsplasser, som bearbeides et steg videre (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013, s. 24).

Kunnskap kan spres gjennom såkalt «buzz», som på norsk omtales som «summing»; og vil si all den informasjonen som finnes i regionale læringsmiljøer av en viss størrelse, og som en må være på stedet for å få del i (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013, s. 27). Bedrifter som baserer seg på ingeniørbasert og relasjonell kunnskap bruker en større andel taus kunnskap ved innovasjonsprosesser. Det er kunnskapsformer som vanskeligere kan flyttes over geografisk avstand fordi de er knyttet til personers erfaringer og til bestemte typer produksjon og markeder. Denne typen bedrifter er derfor mer avhengige av å finne kunnskap ved innovasjonsprosesser på nasjonalt og regionalt nivå (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013, s. 28). Ifølge Isaksen (2013) henter bedrifter kunnskap ved innovasjonsprosesser fra to hovedkilder: Fra samarbeid med andre aktører, som; kunder, leverandører, forskningsinstitutter og andre. Og dernest fra en rekke åpne kilder der bedrifter ikke er avhengig av kontakt med bestemte aktører. Også i denne sammenhengen nevnes «buzz» som en faktor for innovasjon i et regionalt perspektiv. Dette omtales som; «*informasjon og kunnskap som fanges opp gjennom tilfeldige møter mellom personer*» (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013, s. 128). Informasjonen via *buzz* overføres først og fremst gjennom «ansikt-til-ansikt-møter» mellom personer, som tilsier at personer får tak i informasjonen gjennom å være på steder med mye aktivitet og informasjon innenfor bestemte deler av næringslivet.



## 2.15 Innovasjon, bedriftskultur og ledelse

Bedriftskultur og ledelse er viktige drivkrefter for innovasjon. I Google gis for eksempel de ansatte anledning til å bruke en viss andel av arbeidstiden på å arbeide med et eget valgt prosjekt som engasjerer dem (Wallevik, Aas, & Hjemdal, 2013). Ved Fosshaugane Campus har flere av de ansatte ved HiSF anledning til å ha forskningstid, uten direkte sammenligning for øvrig. En viktig faktor som spiller inn for innovasjon er lederskap. En studie av McKinsey i 2007 inkluderte 736 ledere med vekt på innovasjon og innovasjonsevne, og konkluderer med at lederskap er den viktigste variabelen for innovasjonsresultat. I studien kommer det fram at lederne mener at en forutsetning for innovasjon er at det er en integrert del av kjerneprosessene i bedriften, at det er på den strategiske agendaen, og at det bidrar til en innovativ atferd. Videre var det enighet om at faktorer som hemmer innovasjon er byråkrati, hierarki, og en atmosfære preget av frykt (Wallevik, Aas, & Hjemdal, 2013).

En stor og relevant aktør på Fosshaugane Campus er Sogndal Fotball. Toppfotball som «industri» leverer tjenester som kjennetegnes ved at hovedvekten er å gi kundene i form av supportere og lokalsamfunn en opplevelse, og ikke en funksjonell nytteverdi. I denne sektoren blir personlig kreativitet og «passion» ofte fremhevet som svært viktige drivkrefter for innovasjon. Egenskapene til kultur- og opplevelsesbaserte tjenester gjør at kompetansen til de førstelinjeansatte er svært relevant i et innovasjonsperspektiv. Disse står gjerne for selve opplevelsesproduksjonen, og for overlevering av opplevelsen til kunden. Gjennom denne direkte kontakten med kundene opparbeider de ansatte ofte en unik kompetanse om hva kundene ønsker og etterspør (Wallevik, Aas, & Hjemdal, 2013). I Sogndal Fotball sitt tilfelle er de ansatte arbeidstakere i form av ledelse, stab og media-produksjon, samt spillerne på banen. Innen toppfotball er kundene grovt sett lokalbefolkningen, mennesker både i og utenfor regionen som føler tilhørighet til laget, fans av laget, og tilreisende fans (Giulianotti, 2002).

## 2.16 Innovasjon i rurale strøk

Fløysand og Jakobsen (2005) omtaler omstruktureringen i Sogndal Fotball som en rural omstrukturering (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 4). Ifølge Abelsen et al (2013), er bedrifter i sentrale strøk noe mer innovative enn bedrifter på mindre steder, og da særlig i forhold til

bedrifter i rurale områder. Rurale områder er definert som regionstørrelse i antall innbyggere på mindre enn 10 000 innbyggere. Kommuner regnes med i regionen når de hadde minst 10 % pendling (tall fra år 2000), og under 75 minutters reisetid en vei til senteret i senterkommunen. Sentra regnes til samme region når reisetiden mellom dem er under 30 minutter og minst 10 % pendling en vei (som f.eks. Fredrikstad og Sarpsborg, red.anm.). Denne inndelingen gir 161 regioner, der 65 består av bare én kommune. Regionene er delt inn i fem regionstyper etter antall innbygger (Oslo-området, storbyområder, mellomstore byområder, småbyområder, og rurale områder) (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013, s. 157). Ifølge denne undersøkelsen er det en lavere andel innovative bedrifter i distriktene enn i sentrale strøk. «*Likevel innoverer de innovative bedriftene i distriktene i større grad gjennom samspill og nettverk med andre aktører enn hva som er tilfellet for innovative bedrifter i mer sentrale strøk*» (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013, s. 186). Det viser seg også at de innovative bedriftene i småbyregioner og rurale strøk har en høyere andel samarbeid med universiteter/høgskoler og forskningsinstitutter enn de andre regionene (2006-2008) (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013, s. 189).

Sammenhengen mellom innovasjon og kontekst er relevant ifølge Fløysand og Jakobsen (2013). Innenfor de ulike geografiske kategoriene vil det være stor variasjon i hvordan de enkelte stedene (bygder og byer) i disse regionstypene kommer ut når det gjelder innovasjonsresultat og innovasjonssamarbeid. Med dette mener de at et sted utgjør en forskjell, og at innovasjoner alltid har utspring i et sted (by, bygd, formell eller uformell institusjon). Slik de ser det skyldes variasjoner i innovasjonsresultater og innovasjonssamarbeid at det på steder fra tid til annen oppstår spesifikke dynamikker som er av avgjørende betydning for «*innovasjonstakten*» til bedrifter og næringsmiljøer. Innenfor økonomisk geografi har det de siste ti årene vokst fram flere perspektiver som argumenterer for at det er viktig å legge vekt på det unike og særegne (Fløysand & Jakobsen, 2013). I denne forbindelsen peker de på to ulike caser (Sogndal og Stryn) som framstår på ulike vis som steder med innovasjonsevne. De hevder at dette ikke nødvendigvis skyldes hvilke type stedskategorier en har med å gjøre, men like mye kontekstuelle og innovative romlige praksiser utløst av innovasjonsfremmende samspill mellom det de i sin praksisteori betegner for steders og næringsaktørers sosiale, kulturelle og materielle inventar. Et argument er at ulike former for forankring påvirker innovasjonsprosesser. Det være seg geografisk forankring (f.eks. nærhet, regioner, distrikter, agglomerasjoner), kulturell eller kognitiv forankring (f.eks. systemer av mening, taus kunnskap, konvensjoner, normer og verdier), og

sosial forankring (sosial praksis, relasjoner, nettverk, klynger). Litteraturen peker på at eksistensen av mellommenneskelig tillit stimulerer til innovasjon. «*Slik tillit innebærer at aktører er mer villige til å engasjere seg i risikofylte operasjoner uten frykt for sanksjoner fra utenforstående. Det gjør også at aktørene er mer villige til å opptre som en gruppe til støtte for felles, gjensidig fordelaktige mål*» (Fløysand & Jakobsen, 2013, s. 204).

Mellommenneskelig tillit er et interessant aspekt i rurale områder og Sogndal sitt tilfelle, hvor det er små forhold.

Det er allikevel ikke gitt at sosiale felt bidrar til samarbeid, nytenkning og/eller å bygge opp tillit. Dynamikken i sosiale felt kan like gjerne virke motsatt ved at den bidrar til brudd i sosiale relasjoner og/eller mistillit (Fløysand & Jakobsen, 2013). Et annet interessant aspekt er motsetninger. De peker på at deler av litteraturen hevder at innovasjoner ofte skjer i møte mellom aktører som er knyttet til felter med ulikt innhold, og hevder at det er ulikhet i større grad enn likhet som fremmer innovasjon» (Fløysand & Jakobsen, 2013, s. 205).

## 2.17 Regionale innovasjonssystemer

Regionale innovasjonssystemer omfatter grovt sagt to delsystemer. Det ene delsystemet omfatter en regions bedrifter, som kan utgjøre en eller flere næringsklynger. Det andre delsystemet består av den kunnskapsmessige infrastrukturen med universiteter, høyskoler, forskningsinstitutter, teknologisentre, osv. (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013). Et sentralt poeng er at innovasjonsaktiviteten forsterkes dersom det skjer flyt av kunnskap på ulike måter mellom de to delsystemene, for eksempel dersom universiteter og høyskoler har relevante utdanningsprogrammer og forskningsprosjekter for behovene i regionens næringsliv. Tanken videre er at kunnskapsflyten mellom delsystemene stimuleres av sosiale, kulturelle og institusjonelle forhold. Disse faktorene omfatter særlig uformelle regler og felles forståelse som bidrar til å lette samarbeid og koordinere felles aktivitet mellom regionale aktører, for eksempel mellom ingeniører i bedrifter, og vitenskapelig ansatte på universiteter og høyskoler. I tillegg støttes kunnskapsflyten mellom delsystemene av lover, regler og regionalt tilpassede virkemidler (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013).

## Klyngeteori

Ifølge Porter (1998), ligger paradoksalt nok det varige konkurransefortrinn i en global økonomi i lokale ting, som; kunnskap, relasjoner og motivasjon, som fjerne rivaler ikke kan matche (Porter, 1998). Porter definerer klynger som; «*critical masses in one field – of unusual competitive success in particular fields*» (Porter, 1998, s. 4). Ifølge Porter er dagens økonomiske kart dominert av klynger, og er et slående trekk ved nesten samtlige nasjoner, regioner, stater og metropoler, særlig i mer økonomisk avanserte nasjoner. Klynger er geografiske konsentrasjoner av mer eller mindre sammenhengende bedrifter og institusjoner innenfor sitt felt. De kan for eksempel inneholde leverandører av spesialiserte komponenter, maskiner, servicer, og tilbydere av spesiell infrastruktur. Klynger utvider seg ofte «nedover» i næringskjeden til kanaler og forbrukere, og til produsenter av komplementære produkter og firmaer med ferdigheter, teknologier eller relevant input. Mange klynger kan også inkludere myndigheter eller andre institusjoner – som universiteter, byråkratiske organisasjoner, tenketanker, handelspartnere, utdanning, forskning, og teknisk support (Porter, 1998).

### 2.18 Klynger i utvikling med felles formål

Teorier om næringsklynger og regionale innovasjonssystemer har hatt en sentral rolle i å utforme norsk innovasjonspolitik. Regionale næringsklynger er en geografisk konsentrasjon av bedrifter i lik eller relatert næring. Hensikten er å dele felles innsatsfaktorer, utnytte felles kunnskapsgrunnlag, og lære av hverandres erfaringer (Reve & Sasson, 2012). Disse virksomhetene inngår ofte i funksjonelle industrielle systemer der både samarbeid og konkurranse mellom bedriftene inngår. Et viktig poeng er at klynger ikke bare består av noen like bedrifter, men at alle relaterte aktører, ressurser og aktiviteter inngår i verdiskapningen i næringsmiljøet. En felles forståelse av å tilhøre en næringsklynge blant de sentrale bedriftene er også en viktig egenskap (Fløysand & Jakobsen, 2013). «*Dette fellesskapet og identifikasjonen basert på et felles formål fremmer en institusjonalisering som igjen styrker oppslutningen om aktiviteter som kan videreutvikle næringsmiljøet*» (Fløysand & Jakobsen, 2013, s. 303). I tillegg er ideen om klynger synonym til konkurransekraft. Det vil si at klyngen reelt sett omsetter samhandling i økt innovasjonsevne, og er et resultat av at

bedriftene utsettes for konkurranse. Klynger som beskyttes for konkurranse står i fare for å miste nødvendig omstillingsevne (Reve & Sasson, 2012).

Ifølge Fløysand og Jakobsen (2013) kan en noe forenklet dele klyngers livssyklus inn i fire livsfaser: 1) En fremvoksende/gryende fase, 2) en vekstfase, 3) en moden fase, 4) en fase med nedgang og mulig fornyelse (Fløysand & Jakobsen, 2013, s. 303). Denne teorien tar utgangspunkt i at næringsklynger er noe som vokser fram organisk. Det vil si av seg selv, basert på regionale forutsetninger og noen utløsende hendelser. Slike hendelser omtales av flere som «sjokk», altså noe uforutsett som ryster et regionalt næringsmiljø. I kjølvannet av slike «sjokk» skapes nye satsinger, og egenskapene knyttet til næringsklynger utvikles og modnes (Fløysand & Jakobsen, 2013). Fosshaugane Campus preges nok allikevel i større grad av å være en noe mer prosjektbasert klynge, da det kjennetegnes av å være støttet politisk, organisatorisk og finansielt av ulike aktører i Sogn (og Fjordane). Det må derfor betraktes som et noe annet fenomen (Fløysand & Jakobsen, 2013).

## 2.19 Klynger og lokasjon

Ifølge Porter har lokasjonen til firmaer blitt oversett i altfor lang tid, til tross for slående bevis på at innovasjon og konkurransedyktig suksess på svært mange områder er geografisk konsentrert. - Enten det er i underholdningsbransjen i Hollywood, finans på Wall Street, eller forbrukerelektronikk i Japan. Andre eksempler er tekstil i Nord- og Sør-Carolina, eller bilindustrien i Tyskland. Ulike teoretikere har understreket viktigheten av regionene som viktige drivere av innovasjon. Geografisk nærhet forenkler lokal og global kunnskapsdeling av informasjon (Aasheim, Boschma, & Cooke, 2011, s. 3)

Porter hevder at klynger promoterer både konkurranse og samarbeid. Uten konkurranse vil klyngene feile. Allikevel er samarbeid som involverer andre firmaer og lokale institusjoner en fordel. Konkurranse kan sameksistere med samarbeid fordi de skjer på ulikt plan, og mellom ulike aktører. Porter hevder at klynger av selvstendige og uformelle «linkede» firmaer og institusjoner representerer en robust organisasjonsform som tilbyr fordeler med tanke på effektivitet og fleksibilitet (Porter, 1998, s. 6). «*Being a part of a cluster allows companies to operate more productively in sourcing inputs; accessing information, technology, and needed institutions; coordinating with related companies; and measuring and motivating improvement*» (Porter, 1998, s. 7).

## 2.20 Lokal forankring

Et viktig trekk ved nettverk er at aktørene er avhengige av andre nettverksaktører for å nå egne eller felles mål. Det vil si at relasjonene mellom aktørene er preget av en type gjensidig avhengighet. Et annet trekk er at de er autonome fra hverandre. Det vil si at en prosjektleder for en klynge og aktørene bare har en begrenset bruk av formell hierarkisk autoritet, og har en svært begrenset form for direkte makt. Samhandling i nettverk betraktes derfor heller som et resultat av forhandlinger. Nettverket karakteriseres også av at aktørene (innenfor noen rammer), har en viss grad av autonomi til å avgjøre hva en vil arbeide med, og hvordan en vil arbeide (Fløysand & Jakobsen, 2013). Klyngeprosjekter er også koblet opp mot større systemer (steder, regionen, staten, osv.), og det er viktig å kommunisere effektivt og konstruktivt med slike systemer for å få tilgang til ulike type ressurser. Klyngeprosjektet har derfor også ofte en tydelig politisk rolle i de regionene hvor de er forankret (Fløysand & Jakobsen, 2013).

*«Clusters play a vital role in a company's ongoing ability to innovate»* (Porter, 1998, s. 9). Bedrifter benytter i ulik grad lokalt forankret kunnskap i innovasjonsaktiviteten, og relevant kunnskap finnes i ulik grad i ulike regioner. Kunnskapen kan hentes ved rekruttering av ansatte, som ofte kommer fra andre lokale bedrifter eller utdanningsinstitusjoner. Lokalt forankret kunnskap kan også komme fra formelt samarbeid med andre lokale bedrifter, universiteter, forskningsinstitutter, konsulenter, og liknende. Samarbeidet kan stimuleres av felles kunnskap, forståelse og muligheter for møter ansikt til ansikt mellom samarbeidspartnere. Kunnskap kan også hentes fra uformelle og tilfeldige møter mellom personer. Den kan også komme fra informasjon som ofte «flyter» i næringsmiljøer med stor aktivitet, også her i form av begrepet; «local buzz» (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013, s. 152).

### **Hovedmål og bakgrunn for utviklingen til Fosshaugane Campus.**

Fosshaugane Campus var tuftet på en idé om at planer om nybygg i samme område på samme tid kunne være en unik sjanse for å få til en utbygging som var skreddersydd for samhandling på tvers av organisasjonsgrenser. Hovedmålet var å skape et samspill mellom intellektuell og

sosial utvikling, entreprenørskap og ungdommelig pågangsmot, det profesjonelle og det frivillige ved hjelp av ny infrastruktur og samdrift (Fløysand & Jakobsen, 2013). I Sogndal så en for seg en smeltedigel som stadig ekspanderer ved å utvikle ny kompetanse. Ifølge Fløysand & Jakobsen (2013) var det ikke like godt kommunisert i det opprinnelige prosjektet at Sogndal Fotball hadde en meget sentral plass. Klubben var under press fra Norges Fotballforbund (NFF) og UEFA om å oppgradere stadionanlegget som følge av ulike hendelser og prosesser. Manglende sikkerhet og tribunekatastrofer i Europa krevde endringer. Hillsborough-tragedien hvor 96 mennesker døde i 1989 i en FA-cup-kamp mellom Liverpool og Nottingham Forrest var den mest alvorlige, (Liverpool Echo, 2016), og førte til Taylor-rapporten som pekte på manglende sikkerhet og mangelen på sitteplasser som medvirkende årsaker (Taylor, 1989). Også fotballvolden på 1980- og 1990-tallet (Giulianotti, 2002), krevde endringer i form av større sikkerhet for både tilskuere og spillere.

Et viktig tiltak var tribuneanlegg med sitteplasser. I tillegg kom det krav til toppfotballklubbene fra NFF om blant annet undervarme av spilleunderlag, automatisk vanningsanlegg og flomlys. For Sogndal Fotball innebar det at daværende «Fosshaugane Stadion» ikke ville kvalifisere til fotball på høyeste nivå i Norge dersom ikke radikale grep ble tatt (Fløysand & Jakobsen, 2013). Kostnadene for et nytt stadion ble estimert til omtrent 260 millioner NOK dersom en gikk for det som ble vurdert som den «beste» løsningen, og det som ville gi mest igjen for pengene. Utfordringen for Sogndal Fotball var hvordan en skulle materialisere et slikt prosjekt i en liten bygd. I de fleste liknende situasjoner vender fotballklubber seg til aktører innenfor nærings- eller finanssektoren, men i Sogndal strakk ikke sektorene til når investeringene var av denne størrelsesorden. Svaret ble dermed innovasjonen; *Fosshaugane Campus*, et fenomen som fortsatt er i prosess (Fløysand & Jakobsen, 2013).

## 2.21 Ulike parter med ulike behov

Materialiseringen av innovasjonsideen «*Fosshaugane Campus*» startet rundt år 2000, ved at det i Sogndal og på Fosshaugane eksisterte ulike organisasjoner som alle hadde ulike behov. En prosjektgruppe ble satt ned, og besto av kommunen, ledere i Sogndal Fotball gjennom underselskapet SIL Tribuna AS, Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF), Sogn og Fjordane fylkeskommune, Sogndal Kommune, Vestlandsforskning, og Statens nærings- og

distriktsutvikling (dagens Innovasjon Norge (IN)) (Fløysand & Jakobsen, 2013) (Yttri, 2008). En sto ovenfor en situasjon der de ulike aktørene representerte organisasjoner med svært ulike behov og ulike oppgaver de gjerne ville ha løst. Sogndal Fotball trengte en ny stadion. Høgskulen i Sogn og Fjordane ønsket å samlokalisere aktiviteter og tiltrekke seg studenter. Sogn og Fjordane fylkeskommune ville bygge ny videregående skole, og ønsket seg et senter for regional utvikling. Sogndal Kommune ville bruke området til stedsutvikling. Vestlandsforskning så for seg nye egnede forskningslokaler og et utvidet forsknings- og utviklingsmiljø. I 2001 ble samarbeidet formalisert ved at representanter for de nevnte aktørene kom sammen i en styringsgruppe (Fløysand & Jakobsen, 2013). «*Feltets kjerne besto da av de ansvarlige lederne i Sogndal Fotball (SIL Tribuna AS), fylkeskommunens direktør og rektor for den videregående skole, rektor og direktør for Høgskulen i Sogn og Fjordane, direktøren for Vestlandsforskning, ordfører og rådmann for Sogndal Kommune, og assisterende direktør i SND (IN)*» (Fløysand & Jakobsen, 2013, s. 208).

I løpet av 2002 og 2003 ble det utarbeidet planer for hva den enkelte organisasjonen ville utvikle i området, og i denne prosessen kom det fram at fylkeskommunen ville bygge en ny videregående skole for vel 200 millioner NOK. HiSF med Statsbygg som byggherre ville investere 240 millioner i nye bygninger på grunn av plassmangel. Som nevnt hadde Sogndal Fotball (SIL Tribuna AS) flere krav de måtte oppfylle for å ha en godkjent stadion til norsk og europeisk toppfotball. Sogndal Fotball hadde dermed investeringsplaner for ca 260 millioner i nytt stadionanlegg, som følge av kravene til norsk toppfotball og UEFA-krav (Yttri, 2008). I tillegg ønsket Vestlandsforskning nye lokaler. Andre ville ha mediesenter, idrettssenter, etc. Gjennom samarbeidet så en for seg samhandling mellom ulike utdanningsinstitusjoner på ulike nivåer, fra ungdomstrinn til masterstudier, men også mye mer. Det ble satt søkelys på regional utvikling, entreprenørskap, og samlokalisering (Fløysand & Jakobsen, 2013).

## **2.22 Materialisering av Fosshaugane Campus – Hybrid infrastruktur**

Sogndal Fotball tok styringen i den faktiske materialiseringen av ideen *Fosshaugane Campus*. Underselskapet; *SIL Tribuna AS* startet byggingen av ny stadion i 2004. Andre aktører støttet oppunder prosjektet ved å inngå leiekontrakter. De største leietakerne var Høgskulen i Sogn og Fjordane og Sogn og Fjordane fylkeskommune (Sogndal VGS), som inngikk leiekontrakter av 20 års varighet. Hele 14 000 kvadratmeter av bygningsmassen tilknyttet



tribuneanleggene skulle leies ut (Fløysand & Jakobsen, 2013, s. 210). I månedsskiftet November/Desember 2001 godkjente kunnskapsdepartementet utbyggingsplanene for samlokalisering av Høgskulen sin virksomhet i Fosshaugane-området, der areal-rammen ble satt til 13 2000 kvadratmeter (Yttri, 2008, s. 2017). Utviklingen gikk gjennom flere trinn, der blant annet Stadionbygget skulle stå ferdig sommeren 2006. Intensjonsavtalen ga også utsikter til en større fylkeskommunal utbygging på den nordvestlige siden av Stadionbygget, som ble offisielt åpnet 7. Juli 2006. Den formelle åpningen fant sted i forkant av 1. divisjonskampen mellom Sogndal og Bryne, og fikk offisielt navnet; *Fosshaugane Campus* (Yttri, 2008).

I 2011 kom den siste langsiden for fotballanlegget på plass, med fylkeskommunen som leietaker i form av Sogndal VGS. I 2012/2013 ble byggeplanene til fylkeskommunen og HiSF realisert i form av lokaler til videregående skole og nytt høyskolebygg. Fosshaugane Campus viste med det overgangen mellom idé og materie i innovasjonssammenheng, og er ifølge Fløysand og Jakobsen (2013) en god illustrasjon på hvordan nye samspill mellom det fysiske, sosiale og kulturelle inventar på et sted kan generere innovasjoner (Fløysand & Jakobsen, 2013). I funksjonell forstand er det en hybrid infrastrukturkonstruksjon som omfatter fasiliteter for toppfotball og annen idrett, forskning, media, undervisning og stadig mer. Det oppstår blant annet nye flerbrukskonstruksjoner når undervisningsrom gjøres om til VIP-tribune i forbindelse med eliteseriekamper. Samlet var det i 2013 investert nærmere 1 milliard kroner siden ideen *Fosshaugane Campus* ble etablert, hvilket utgjør en betydelig investering i en kommune som talte ca. 7500 innbyggere i 2013 (Fløysand & Jakobsen, 2013).

## 3.0 Metode

Studien har tatt sikte på å undersøke utviklingen av Fosshaugane Campus, og hvordan den er muliggjort. Formålet er å avdekke hvordan de involverte partene i utviklingen av Campus klarte å realisere og utvikle det som i dag er blitt til en av de største kunnskaps-klyngene i Norge, der samarbeid mellom idrett og utdanning står tilsynelatende sentralt. I den forbindelse er også utviklingen av selve infrastrukturen på Campus interessant.

I dette kapitlet ønsker jeg å gjøre rede for den vitenskapelige metoden som jeg har benyttet i denne studien for å samle datamateriale, og hvordan prosessen er gjennomført. Hermeneutikk og vitenskapsteori er det første som blir presentert. Deretter presenteres forskningsintervju som metode, og redegjørelse for valg av teori før utvalg av informanter blir presentert. Til slutt har jeg vurdert forskningens kvalitet, og gjort rede for etiske betraktninger av studien. I diskusjonskapitlet blir funnene i dybdeintervjuene med informantene presentert, og drøftet opp mot teori. Intervjupersonenes egen forståelse hentes fram i lyset, og forskeren presenterer nye perspektiver på fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2009).

### 3.1 Kort om hermeneutikk

Ordet hermeneutikk kommer fra det greske ordet *hermeneuein*, som betyr å uttrykke (Lægread & Skorgen, 2006). Hermeneutikk er på sett og vis vandringen mellom spørsmål og svar. Hvordan forskeren bruker forforståelsen av et fenomen når han/hun skal formulere forskningsspørsmålet, vil avhenge av hvordan forskeren beveger seg mellom empiri og teori i løpet av forskningsprosessen (Krogh, 2014). Hermeneutikk handler i stor grad om fortolkning, og er læren om fortolkning av tekster (Kvale & Brinkmann, 2009). Innenfor kunnskapshistorien finnes det en lang tradisjon for å utforske språk og handling i sammenheng, og oppfatte disse fenomenene samlet, nettopp som det vi forstår. Denne tradisjonen og de ulike teoriene om forståelse av mening kan forenes under begrepet *hermeneutikk* (Krogh, 2014). Hermeneutikken er en god bakgrunn for studier der en jobber med meningsfulle fenomener for å forstå dem bedre. Verktøyene fra hermeneutikken blir mest meningsfulle når vi møter på noe vi ikke forstår. Da kan forskeren ta et steg tilbake, og vurdere materialet på nytt ved hjelp av verktøyene til hermeneutikken i håp om at gradvis forståelse blir tydeligere. Hermeneutikk blir ofte om-

talt som en sirkel. Forforståelsen ligger til grunn for utforskningen av et fenomen. Grunntanken er at den helhetlige forståelsen endres etter hvert som forskeren delvis oppnår ny forståelse for fenomenet gjennom kontinuerlig fortolkning. Gjennom en tenkt spiralbevegelse eller sirkel kan vi nærme oss en dypere forståelse, og nærme oss sannheten bak det vi ønsker å forstå (Krogh, 2014).

Forskningsspørsmålet i denne studien er formulert i løpet av prosessen, der jeg som forsker i stor grad har beveget meg dynamisk mellom empiri og teori. En fare jeg dermed har utsatt meg for er at jeg funnet teori som samsvarer med mitt empiriske materiale. Jeg har allikevel funnet det vanskelig i denne prosessen å bruke relevant teori før noe av metoden var gjennomført. Ettersom informasjonen som kom fram i intervjuene i stor grad dreide seg mer om innovasjon og klynger enn først tiltenkt ble dette et mer fokusert område i teorien enn planlagt. I denne studien har jeg forsøkt å analysere og tolke transkriberte intervjuer. Den bakgrunnskunnskapen jeg som forsker sitter med er forståelsen, og er med på å danne hvilke briller jeg har på meg. Ved å være bevisst på dette og søke ny kunnskap, kommer jeg som forsker inn i en «sirkularitet» eller spiralen på en riktig måte (Kvale & Brinkmann, 2009).

Gjennom intervjuprosessen har jeg fått kjennskap til ny informasjon, og fått en dypere forståelse. Ny kunnskap kan bli sett på som en ny del som på igjen er med på å påvirke den helhetlige forståelsen. Ved neste intervju har jeg altså igjen delvis oppnådd en ny forståelse, og ser helheten annerledes enn tidligere. Igjen kan neste intervju og transkripsjon av dette bestå av deler som er med på å gi meg som forsker enda en ny oppfattelse av materialet. Det finnes mange ulike måter og metoder å forstå hermeneutikk, men en sirkel eller spiral er mye brukt, og er et godt bilde på hvordan jeg selv har jobbet.

Forforståelsen og min rolle som forsker og bruker av Fosshaugane Campus, er relevant på grunn av min nærhet til selve fenomenet det forskes på. Jeg har med andre ord vært en del av miljøet rundt campus, og selv sett utviklingen på nært hold. I 2012 ble jeg selv student ved HiSF, og har hatt ulike verv og bekjentskaper på Fosshaugane Campus fram til 2016. De aktuelle intervjuobjektene har jeg hatt liten eller ingen befatning med, og jeg står slik sett på utsiden av deres sfære og historie. Jeg føler allikevel at jeg har god kjennskap til feltet etter å ha hatt min hverdag på Campus gjennom fire år. Det kan på én side gjøre det vanskelig for meg å se nye tolkninger (Bryman, 2012). På den annen side kan det være viktig for å se nødvendige sammenhenger. Min faglige forankring og teoretiske forforståelse kommer fra

idrettsvitenskap, økonomifag, ledelse og pedagogikk (Thagaard, 2013). Enkelte av informantene kjente jeg til fra tidligere, uten at de har kjent til meg, så vidt jeg vet. Om det skulle være tilfellet er det bare på hils. Kjennskap til enkelte av informantene kan ha ført til at jeg har dannet meg et bilde av dem som personer. Dette er noe jeg har forsøkt å være bevisst på, ikke bare i intervjuprosessen, men gjennom hele studien.

### 3.2 Vitenskapsteori

Dette prosjektet faller innenfor samfunnsvitenskap da jeg har forsøkt å undersøke sosiale fenomener i form av organisasjon og mennesker. Innenfor samfunnsvitenskap forsøker man å utvikle teorier om slike fenomener, forklaringer på hvorfor de oppfører seg og utvikler seg som de gjør, og forsøke å få de bekreftet eller avkreftet ved hjelp av erfaringer (Gilje & Grimen, 1993). Studien sitt perspektiv faller også inn under fenomenologisk metode. Ifølge Merleau-Ponty (1962) dreier det seg om å beskrive det gitte så presist og fullstendig som mulig – å beskrive, snarere enn å forklare og analysere (Kvale & Brinkmann, 2009). Når det er snakk om kvalitativ forskning, er fenomenologi mer et bestemt begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver. Formålet er å tolke forståelsen slik den oppleves av informantene, og ut fra det forsøke å beskrive den virkeligheten vi mennesker oppfatter (Kvale & Brinkmann, 2009). I denne studien har jeg forsøkt å skape en større forståelse for hvordan ulike krefter i innenfor idrett og utdanning kan dra nytte av å samarbeide på tvers av fagområder, og hvilke prosesser partene har vært igjennom for å realisere et prosjekt av denne størrelsesorden på tvers av ulike organisasjoner. Vitenskapelig metode kan bli beskrevet som en systematisk fremgangsmåte for å besvare en problemstilling, der metoden er veien til målet (Kvale & Brinkmann, 2009).

Den opprinnelige planen var å gjennomføre et case-studie, men ble dessverre for omfattende innenfor rammene som har vært til rådighet. I løpet av perioden med intervjuer, transkribering og analyse innså jeg at kvalitative dybdeintervjuer i seg selv ga svært mye og omfattende informasjon. Arbeidet var også såpass tidkrevende at metoden ble endret fra å gjennomføre en case-studie til heller å bruke historiske dokumenter som et grunnlag for teorikapittelet. Den vitenskapelige metoden er derfor i stor grad basert på dybdeintervjuer.

### 3.3 Kvalitativ forskningsmetode

Et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelse av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet (Dalen, 2011). En forskningsmessig erkjennelse er at menneskelig aktivitet ikke bare kan studeres gjennom simulering, kontrollerte studier i laboratorium, survey, o.l, men også må studeres i sitt naturlige element gjennom observasjon, intervju, feltsamtaler, og lignende i sin situerte praksis (Krumsvik, 2014, s. 19). Kvalitativ forskning studerer først og fremst den autentiske konteksten og/eller hvordan informanter ser på denne, og har således et naturalistisk utgangspunkt der det sentrale ofte er å studere virkeligheten «in situ» slik den fremmer fram i all sin kompleksitet. Nettopp det at virkeligheten er så kompleks gjør at det er nærmest umulig å kontrollere den på en fullstendig måte i et laboratorium. Derfor kan en heller ikke måle noe i ordets rette forstand som i kvantitativ metode, men heller undersøke ulike fenomen (Krumsvik, 2014, s. 21). Denne studien tar sikte på å undersøke Fosshaugane Campus som et fenomen, og lar seg best gjennomføre gjennom kvalitativ metode.

Denne studien er en kvalitativ intervjuundersøkelse, der dybdeintervjuer med sentrale skikkelser som har kjennskap med utviklingen av Campus utgjør selve metoden. Jeg har ønsket å gå i dybden på fenomenet *Fosshaugane Campus* for å skape en større forståelse for hvordan det har blitt realisert. Det eksisterer kun et begrenset materiale om dette temaet fra før. Kvalitative metoder egner seg godt til studier av temaer som det er lite forskning på fra før, og hvor det stilles særlig store krav til åpenhet og fleksibilitet (Thagaard, 2013). Ofte er det første spørsmålet som melder seg når en skal utarbeide en studie, om en skal velge kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetode. Dette spørsmålet er helt avhengig av hvilke type forskningsspørsmål en arbeider med (Krumsvik, 2014). Gjennom kvalitativ metode kan en få avdekket roller som utspilles i ulike relasjoner, og dermed få innblikk i sosiale felt og feltdynamikker i tilknytning til innovasjoner. (Fløysand & Jakobsen, 2013). Kvalitativ forskningsmetode er først og fremst opptatt av en dybdeforståelse, det kontekstnære og kontekstavhengige, nærhet til feltet og informanter, det partikulære, små utvalg og tekstdata (Krumsvik, 2014). Kvalitativ forskningsmetode passer dermed bra til denne studien, da hensikten nettopp er å få en dybdeforståelse, og der nærhet til feltet og informanter er viktig for å kunne besvare forskningsspørsmålet. I tillegg dreier flere av forskningsspørsmålene i denne studien dreie seg om *hva, hvordan og hvorfor*, noe som er vanlig i en kvalitativ undersøkelse. Det handler med andre ord om å samle informasjon som gir innsikt i et

fenomen (Ringdal, 2013). I denne sammenhengen er fenomenet; *Fosshaugane Campus*. Med utgangspunkt i *Fosshaugane Campus* som fenomen, samt problemstillingen sin ordlyd, falt valget av metode på å gjennomføre en kvalitativ studie. Jeg har vært ute etter å intervjuer nøkkelinformanter som har bidratt i prosessen rundt utviklingen av Fosshaugane Campus, eller som har hatt god innsikt rundt denne prosessen.

### 3.4 Valg av teori

For å beskrive den historiske utviklingen på Fosshaugane i Sogndal har det vært nødvendig med noe dokumentanalyse i form av å bruke kilder til forskningen. Dokumentanalyse utgjør en supplerende del i starten av teorien for å sette utviklingen til Fosshaugane Campus i en historisk kontekst. Det er allikevel dybdeintervjuer med nøkkelinformanter som er den bærende metoden for undersøkelsen. Jeg har funnet fram til utvalgte bøker og artikler delvis alene, og delvis sammen med mine veiledere. Boken til Yttri som omhandler historien til Høgskulen i Sogn og Fjordane, og var og et naturlig utgangspunkt for å bli kjent med den tidlige utviklingen på Fosshaugane. Artiklene til Fløysand og Jakobsen som omhandler utviklingen til Sogndal Fotball ble jeg kjent med gjennom mine veiledere, og ved gjennomgang av disse falt valget videre litteratur på innovasjon og klyngeteori. Disse temaene ble valgt for å kunne sette den historiske konteksten til Fosshaugane i et utviklingsperspektiv, og forsøke å forklare noe av kulturen og strategien bak realiseringen og utviklingen av Campus. Jeg har ikke hatt en bevisst strategi når det gjelder søkemåte eller utvalgskriterier, men har forsøkt å finne litteratur som omhandler innovasjon i et regionalt perspektiv. Jeg mener teorien som er valgt gir et godt grunnlag for å svare på problemstillingen, da de er med på å kunne forklare og underbygge hvordan en har lyktes med å utvikle Campus til å bli noe mer enn et fotballanlegg og en kunnskapsklynge.

Noe av kildematerialet er i bokform, og noe i form av kvalitative forskningsintervjuer med nøkkelpersoner i blant annet Sogndal Fotball. Det har også vært naturlig å se på historiske dokumenter i form av journalistiske verker fra ulike medier, da særlig NRK og Sogn Avis, som har fulgt utviklingen til området rundt Fosshaugane og Sogndal Fotball tett gjennom mange år.

### 3.5 Forskningsintervju som metode

Forskningsintervjuet har som mål om en kognitiv avdekking av intervjupersonens opplevelse av et tema. For å få tak i deres subjektive opplevelse av temaet eller en situasjon er samtalen som oppstår gjennom intervjuet viktig, hvor det handler om å skaffe innsikt (Kvale & Brinkmann, 2009). Formålet med intervjuene var å oppnå fyldig og omfattende informasjon. Det kunne være om informantens forståelse, følelser, oppfatninger, meningsrefleksjoner, begrunnelser og erfaringer knyttet til realiseringen og utviklingen av Fosshaugane Campus (Leseth & Tellmann, 2014). Det kvalitative forskningsintervjuet sin struktur er lik den daglige samtalen, men som et profesjonelt intervju involverer det også en bestemt metode og spørreteknikk (Kvale & Brinkmann, 2009). Gjennom kvalitative forskningsintervjuer er formålet å forstå verden fra intervjupersonens synspunkt (Dalen, 2011). I dette tilfellet kan «verden» forstås som informantenes forståelse av bakgrunnen og utviklingen bak Fosshaugane Campus i Sogndal.

I denne studien ble det gjennomført semistrukturerte intervjuer, der samtalen var fokusert mot bestemte temaer som var valgt ut på forhånd. En slik form for intervju kan gjøre intervjusituasjonen mer fleksibel, noe som gjør at en kan få innsikt i informantens personlige betraktninger (Bryman, 2012). Bakgrunnen for dette valget var at informantene skulle få snakke fritt, men samtidig komme inn på temaer som var relevant for forskningsspørsmålet. Jeg ville være mest mulig åpen for uforutsette faktorer og temaer som kunne være relevant for utvikling til Fosshaugane Campus, uten at det nødvendigvis var en del av intervjuguiden (Dalen, 2011)

### 3.6 Utforming av intervjuguide - Dataproduksjon

Utarbeiding av intervjuguide var naturlig ettersom planen var å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. En intervjuguide omfatter sentrale temaer og spørsmål som til sammen skal dekke de viktigste områdene studien ønsker å belyse (Dalen, 2011). Intervjuguiden er et godt redskap for å holde oversikten over de ulike temaene og hovedspørsmålene i studien. Slik kan en få et mer dynamisk intervju som driver samtalen framover, samtidig som det skapes en relasjon mellom informanten og meg som intervjuer.

Hovedspørsmålene er basert på forskningsspørsmålet. Jeg har forsøkt å stille noenlunde åpne spørsmål i starten av intervjuene, for deretter å gå dypere inn på de ulike temaene med oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden ble delt inn i fire deler, hvor del 1 handlet om forståelse av Campus og informantens egen relasjon og rolle. Del 2 handlet om bakgrunnen for -, og muliggjøring av Campus. Del 3 handlet om utvikling på tvers av organisasjon og egne interesser. Og del 4 handlet om læringseffekt av og på Campus. I utformingen av intervjuguiden var det nyttig å konferere med veiledere da jeg selv har begrenset erfaring med forskning. Intervjuguiden ligger ved som Vedlegg 1.

### 3.7 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene ble gjennomført på Fosshaugane Campus over en periode fra 29. Oktober 2015, til 18. Februar 2016. Ved alle intervjuene ble det brukt diktafon, og lydfilene ble brukt som grunnlag for transkribering. Disse opptakene fungerte som råmateriale for analysen. Informantene sine verbale utsagn utgjør hovedtyngden av data (Dalen, 2011). Diktafon ble også brukt for å kunne fokusere på selve intervjuet, og heller fokusere på å stille gode oppfølgingsspørsmål. Samtidig kunne jeg være mer tilstede i selve intervjuet heller enn å måtte notere, og komme ut av rytmen. Jeg føler at jeg dermed fikk etablert en form for kjemi med intervjuobjektene som bidro til god flyt. Jeg tok få notater i løpet av intervjuet da jeg ønsket å mitt fulle fokus på dialogen, og etablere en god flyt i dialogen med informantene. I løpet av intervjuene oppsto det pauser, ulike håndbevegelser i form av gestikulering, samt flere ord og uttrykk som er vanskelig å gjengi i skriftlig form. I disse tilfellene ble det tatt korte, skriftlige notater for hånd. Intervjuene hadde noenlunde lik varighet, fra omtrent 60 til 70 minutter. Materialet er omfattende i form av totalt 102 transkriberte sider word-format, i skriftstørrelse 12, og med 1,5 i linjeavstand.

### 3.8 Transkripsjon og analyse

Hvert intervju ble transkribert før neste intervju ble gjennomført. Slik jeg vurderte det var det en fordel at intervjuene ble transkribert umiddelbart etter at de var gjennomført. Med tanke på at jeg selv både gjennomførte intervjuet med informantene og transkriberte selv, la det et godt grunnlag for å gi en god skriftlig gjengivelse av hva informantene faktisk uttalte (Dalen,



2011). Materialet ble igjen analysert gjennom drøfting i diskusjonskapittelet etter at jeg fikk sett alle gjennom delene i en større sammenheng. Transkripsjonen var starten på analysen ved at jeg ble klar over ulike sider ved intervjuet sett i sammenheng med hverandre, den opprinnelige intervjusituasjonen og kommende intervju. Transkriberingsprosessen var svært tidkrevende, og tok omtrent fire dager per intervju. Transkriberingen er gjort nøye, og jeg har forsøkt å skrive ned hvert enkelt ord slik det er sagt, også med dialekt. Flere ord kan være vanskelig å forstå, men å forandre for mye på ord og uttrykk kan gjøre at svarene blir tolket og tatt ut av kontekst og sammenheng. Hvis man skal foreta systematiske språklige analyser av intervjusamspill, er det nødvendig med en detaljert ordrett transkripsjon og også språklig opplæring (Kvale & Brinkmann, 2009). Flere setninger kan virke usammenhengende, da de inneholder pauser, gjentakelser, samt lokale ord og uttrykk. Noen steder er direkte sitatet normert for at utsagn skal gi mening, ettersom direkte transkripsjon kan føre til en noe usammenhengende opplevelse for leseren. Jeg har allikevel forsøkt å gjengi meningen bak sitatene uten å rokke ved den helhetlige sammenhengen. Gjennom transkripsjon og analyse har jeg forsøkt å formidle utsagnene til informantene på en slik måte at presentasjonsformen får frem gode tilstandsbilder (Dalen, 2011).

Analysen er sammenfatning av data, og innebærer at forskeren retter sin oppmerksomhet mot å tolke dataene (Thagaard, 2013). Formålet med analysen er å avdekke meningen med spørsmålet, få frem forutatakelsene som ligger bak, og dermed den implisitte oppfatningen av kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2009). I analysen har jeg forsøkt å trekke fram de mest relevante og viktige uttalelsene til informantene. Bakgrunnen for analysen er at dataene skal bli oversiktlige og håndterbare for videre beskrivelse og tolkning (Thagaard, 2013), og har blitt til gjennom intervju, transkribering og drøfting. Gjennom dialogen med informantene har både min forforståelse av Fosshaugane Campus som fenomen, og tolkning av informantenes svar satt sitt preg på analysen (Dalen, 2011). Ved å lese grundig gjennom intervjuene i etterkant av transkribering utviklet jeg et godt grunnlag for å utvikle forståelse for materialet.

Jeg har valgt en temasentrert analyse for å kunne velge ut temaer som er relevante for å belyse studiens aktuelle problemstillinger (Dalen, 2011). Ifølge Thagaard (2013) er temasentrert analyse en metode der oppmerksomheten rettes mot ulike temaer som er representert i et prosjekt. Ved å sammenligne informantenes svar og de ulike temaene kan en utvikle en helhetsforståelse av materialet (Thagaard, 2013). Uten at jeg selv har kategorisert analysekapittelet er det mulig å dele analysen inn i deskriptiv fase, og en tolkende fase.

Deskriptiv fase er relevant for å skaffe oversikt over sentrale temaer. Den tolkende fasen er relevant for å gjenspeile mine refleksjoner som forsker for å finne mønstre i datamaterialet, altså en form for tolkning. Ved å ha informasjon fra de ulike deltakerne i studien om det samme temaet kan en sammenligne informasjonen, noe som er en fordel (Thagaard, 2013). En bakdel med temasentrert analyse er at det kan ta fokuset vekk fra den helhetlige forståelsen, uten at jeg føler at det har blitt en problemstilling i denne studien.

### 3.9 Utvalg

Utvalget av informanter i denne studien er basert på et strategisk utvalg, som er typisk for kvalitative studier. Informantene har enten vært delaktige i utviklingen av Fosshaugane Campus, og/eller har hatt god kjennskap til utviklingen av de mest sentrale organisasjonene som har vært involvert. Samtlige fire informanter er menn. To av dem har i hovedsak hatt relasjon til Høgskulen i Sogn og Fjordane, mens de to andre i all hovedsak har hatt relasjon til Sogndal Fotball.

«Snøballmetoden» ble ansett som en mulig bakgrunn for utvelgelse av flere informanter dersom det gjennom intervjuene skulle dukke opp aktuelle intervjuobjekter. Det første intervjuet var tenkt å være et pilotintervju. Pilotintervju kan også omtales som prøveintervju, og bør foretas for å teste ut intervjuguiden og seg selv som intervjuer. Under slike intervjuer kan en få gode tilbakemeldinger både om hvordan spørsmålene var utformet, og om egen væremåte i intervjusituasjonen (Dalen, 2011). Gjennom pilotintervjuet dukket det opp relevant informasjon som var med på å svare på problemstilling. Dette intervjuet har jeg valgt å ta det med som datagrunnlag i selve studien. Jeg har relevant erfaring med intervjusituasjonen fra tidligere arbeid med studentavis, og produksjon av frilans-artikler til et skimagasin gjennom intervjuer. I den forbindelse har jeg også erfaring med bruk av diktafon og transkribering. Det ble derfor besluttet at det første intervjuet var mer verdifullt som datagrunnlag for studien enn for min egen læringsssituasjon. I løpet av det første intervjuet dukket det også opp informasjon som gjorde det klart at de personene som ble ansett som mest aktuelle å intervjuer fortsatt var de mest aktuelle informantene. Det var viktig at de som ble intervjuet kunne gjøre rede for de mest sentrale spørsmålene i intervjuguiden, og gi svar på studiens problemstilling. I løpet av alle intervjuene dukket det opp nye navn som absolutt

kunne ha vært interessante og relevante informanter for studien. Selv om det kunne vært ønskelig med flere informanter i studien ble det vurdert for omfattende innenfor studiens rammer.

Undersøkelsen sitt formål lå til grunn for hvilke vurderinger som ble gjort når det skulle velges undersøkelsesenheter. Undersøkelsesenheterne skulle bestå av informanter/kilder som kunne gi mest mulig relevant kunnskap om forskningsspørsmålene, noe som ville bidra til prosjektet sin indre validitet (Leseth & Tellmann, 2014). Utvalget av informanter ble til dels gjort selvstendig, og delvis i samråd med mine veiledere. Det ble ansett som sannsynlig med tre til seks informanter, der det første intervjuet skulle være et pilotintervju. I utgangspunktet var det eneste kriteriet at informantene satt på verdifull informasjon og kunnskap om bakgrunnen for-, og utviklingen til Fosshaugane Campus. I tillegg måtte informantene selv og NSD godkjenne at de ikke var anonymisert. Alder og kjønn ble ansett som irrelevant da det kun var et lite utvalg mennesker som var aktuelle å intervju.

Informantene ble kontaktet ved personlig oppmøte eller via telefon, hvorav alle ønsket å stille til intervju. De ble de informert om at studien dreide seg om utviklingen til Fosshaugane Campus. Samtlige informanter ble før intervjuets start presentert for intervjuguiden, som ble brukt som en introduksjon til hva studien handler om.

Det siste intervjuet ble gjennomført som et gruppeintervju med to ulike informanter. Grunnen til dette er at disse to informantene har vært så tett på hverandre i utviklingen av Campus at det ble mistenkt at et gruppeintervju ville gi bedre og mer utfyllende svar enn om de to ble intervjuet hver for seg. Det har vært en avveie om studien skulle ha flere informanter eller ikke. De fire informantene som ble intervjuet kom med fyldige og gode svar på problemstillingene slik jeg har vurdert der. Jeg har med andre ord intervjuet mange nok til å finne ut det jeg var ute etter, og det oppsto en metning i datamaterialet. Med flere informanter ville loven om fallende utbytte gjort seg gjeldende. Med et stort antall informanter ville det stadig bli tilført mindre ny kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2009). Antall informanter har vært en avveie mellom gjennomføringsevne og rammer, og om jeg skulle nyttiggjøre meg av det som allerede forelå av informasjon. Derfor består denne studien av tre intervjuer med fire forskjellige informanter. Selv om disse fire intervjuobjektene svarer godt på forskningsspørsmålet kunne et større utvalg informanter gitt et enda mer nyansert bilde av utviklingen til Fosshaugane Campus. Dersom jeg ikke hatt hadde informanter kun fra

«innsiden» av utviklingen til Fosshaugane Campus kunne studien også hatt et mer kritisk syn på prosessen. For videre forskning på temaet kan det være gunstig å intervju andre personer utenfor Høgskulen og Sogndal Fotball, men med god kjennskap til utviklingen på Fosshaugane.

### 3.9.1 Presentasjon av informantene

Høyere utdanning i Sogndal er en betydelig aktør innen utviklingen av Campus, og er i stor grad beskrevet av Gunnar Yttri gjennom boken; «*Frå skuletun til Campus*» (Yttri, 2008).

Det første intervjuet med Gunnar Yttri var tenkt som et pilotintervju, men var såpass innbringende og relevant for studien at det ble en del av oppgaven. Gunnar Yttri sin rolle som lokalhistoriker og forfatter gjorde ham til et naturlig intervjuobjekt. Førstegangskontakt med Yttri ble gjort personlig og muntlig på hans kontor ved Høgskulen. Boken hans er også en del av teorigrunnet for denne studien. Intervjuobjektet sin rolle og bakgrunn er først og fremst relatert til Høgskulen i Sogn & Fjordane (HiSF), nåværende HVL, hvor han er ansatt som historiker. Han har i tillegg hatt verv innen breddeidretten i Sogndal Idrettslag, hvor han også har sittet i styret, og anser seg selv som en bruker av Campus også på fritiden. Yttri har også vært lokalpolitiker i Sogndal, og satt i kommunestyret for SV mellom 2007 og 2011, der utbygging på Fosshaugane var en av de prioriterte politiske sakene. Yttri var også en del av ledergruppa til rektor den gang han var dekan for avdeling for samfunnsfag ved HiSF. Noe av bakgrunnen for pilotintervjuet med Gunnar Yttri var å avdekke sentrale skikkelser i forbindelse med utviklingen av Campus, og Rasmus Stokke ble nevnt som svært interessant ut ifra Høgskulen sitt perspektiv.

Rasmus Stokke var sittende rektor ved HiSF i 2016 da intervjuet ble gjennomført, og har lang fartstid på Fosshaugane i Sogndal. Han var fagtilsatt ved idrettsseksjonen på lærerhøgskulen, og var amanuensis på idrettsfag fram til 2001. Han var med på å bygge opp idrettsutdanningene i Sogndal helt ifra slutten av 70-tallet. En av de store faglige drivkreftene ved lærerhøgskulen ifølge Yttri (2008), var nettopp Stokke, og han var involvert i det tette samarbeid med Sogndal Idrettslag som sikret idrettsutdanningene nye lokaliteter ved Sogndal Stadion på Kvåle. Idrett grunnfag var i en periode det mest søkte studiet ved Høgskulen, og ved midten av 1990-årene hadde det lille fagmiljøet søkertall som kunne måle seg med Norges Idrettshøgskole. Sentrale fagpersoner som Rasmus Stokke og Kari Aaberge ga miljøet

kontinuitet gjennom flere år. Det etablerte idrettsmiljøet i Sogndal var et stort trekkplaster, og fjord- og fjellområdene i Sogn og Fjordane ga enestående utfordringer og opplevelser for unge studenter. Dette store bildet; med spreke unge mennesker i aktivitet innenfor idretts- og friluftsliv sammen med Sogndal idrettslag sitt fotballag i norsk toppklasse ble aktivt benyttet i markedsføringen av hele Høgskulen.

Ynge Hallèn og Rolf Navarsete har sin bakgrunn fra Sogndal Fotball. Ynge Hallèn også har en fortid ved Høgskulen som tidligere student i Sogndal, med engasjement gjennom studentsamskipnaden, og i studentpolitikken. Hallèn kom til Sogndal i 1988 som student, og ble ett år senere styreleder i studentsamskipnaden (SiSOF). Han kom etter hvert inn i Høgskulestyret, og satt i utvalget som gjorde at det i 1994 ble en samlet høgskule i Sogn og Fjordane (HiSF) istedenfor fire. Resultatet av denne fusjonen ble Høgskulen i Sogn og Fjordane fra 1994. Som studentpolitiker hadde han hele tiden et tett samarbeid med Sogndal Idrettslag og fotballen, siden også de var en aktør en måtte forholde seg til på Fosshaugane. På midten av nittitallet kom han inn i fotballen, og fra 1997 ble han ansatt på heltid i datterselskapet til Sogndal Fotball; *Sognahallen*. Fram til det hadde han hele tiden hatt et samarbeid med fotballen, men med utgangspunkt i studentene og høgskulen. Da Rolf Navarsete gikk av som styreleder i Sogndal Fotball i 2008 tok Hallèn over, fram til han Hallèn ble valgt som president for Norges Fotballforbund i 2010.

Rolf Navarsete er en kjent skikkelse i Sogndal. Faren hans også var sentral i Sogndal Idrettslag, og flere av kontraktene Rolf arvet fra forrige generasjon har ifølge han selv lagt grunnlaget for de rettighetene Sogndal Fotball har i dag på Fosshaugane. Laget fra 1976 som kom til cupfinalen, besto blant annet at Rolf Navarsete og Svein Bakke. Navarsete var formann i Sogndal Fotball fra 1980, og «mer eller mindre» fram til 2008. Han har vært med på hele utviklingen ved Fosshaugane, hvor blant annet den fysiske byggingen startet tidlig på 2000-tallet, samt *Sognahallen* som sto ferdig i 1998. Navarsete er med andre ord en svært sentral skikkelse i både Sogndal Fotball og utviklingen til Fosshaugane Campus, selv om hans rolle ikke lenger er formell.

### 3.10 Vurdering av forskningens kvalitet

Denne kvalitative studien baserer seg på dybdeintervjuer med et strategisk utvalg av informanter. Relasjonen mellom meg som forsker og informantene er derfor viktig. Ifølge Thagaard (2013) er begrepet *validitet* knyttet til spørsmålet om forskningens gyldighet, mens *reliabilitet* er knyttet til spørsmål om forskningens pålitelighet (Thagaard, 2013).

Validitet blir ofte definert som en uttalelses sannhet, riktighet og styrke. En valid slutning er korrekt utledet fra sine premisser. Et valid argument er et fornuftig, velfundert, berettiget, sterkt og overbevisende argument. Validitet i samfunnsvitenskap dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2009). Mine refleksjoner angående metode, og begrunnelse av den med hensyn til forskningsspørsmålet vil si noe om oppgavens validitet. I dette tilfellet ville det med andre ord ha gått utover validiteten til studien dersom det kun ble samlet inn kvantifiserbare data for å forsøke å si noe om hvilke faktorer som har vært med på å utvikle Fosshaugane Campus. Validitet knyttes til spørsmålet om forskningens gyldighet. Med tanke på at denne studien omhandler et spesifikt tilfelle (i form av Fosshaugane Campus) kan det nok være noe vanskeligere å hevde at studien har god ekstern validitet, som handler om overførbarhet eller generaliserbarhet (Thagaard, 2013). At forskningens funn kan gjelde i andre sammenhenger er nok trolig, men det er viktig å huske på at Fosshaugane Campus som fenomen består av svært mange unike faktorer. Intervjuguiden har også lagt et grunnlag for å besvare problemstilling, og bidratt til studiens validitet. Et annet begrep er indre validitet, som handler om min rolle som kritisk forsker (Thagaard, 2013). For å kunne sikre et valid arbeid har jeg forsøkt å være oppmerksom på faktorer som kan svekke studien. En faktor som kan være med på å svekke studiens validitet er slurvete transkripsjon. Hva som regnes som en korrekt transkripsjon er vanskelig å besvare, men jeg har gjort mitt ytterste for å gi en ordrett gjengivelse av informantenes beretninger. En annen faktor for validitet er min rolle som forsker. Min kredibilitet som forsker er basert på min tidligere erfaring og forskning på området. Den er også basert på min moralske integritet, og min motivasjon for gjennomføring av studien (Kvale & Brinkmann, 2009). Validering kan deles inn i sju faser, der flere ulike faktorer spiller inn for studiens validitet. Å diskutere alle de ulike stadiene for studiens validitet blir for omfattende, men de omhandler; tematisering, planlegging, intervjuene, transkribering, analyse, validering (presentasjon av resultatenes gyldighet), og rapportering (Kvale & Brinkmann, 2009). En kritisk gjennomgang av metoden, og åpenhet om analysearbeidet er med på å sikre studiens validitet.

Reliabilitet har med forskningsresultatene konsistens og troverdighet å gjøre, og behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere. Dette har å gjøre med om intervjupersonen ville endre sine svar i intervju med en annen forsker (Kvale & Brinkmann, 2009). Gjennom metodekapittelet har jeg forsøkt å skildre arbeidet med studien så gjennomskiktig som mulig, hvilket styrker studiens reliabilitet og validitet (Thagaard, 2013). Informantene sin erfaring og bakgrunn har bidratt til gode svar gjennom utfyllende intervjuer, noe som er med på å øke reliabiliteten til studien. Med tanke på at mye av oppgaven baserer seg på intervju, vil en vurdering av datainnsamlingens kvalitet og reliabilitet være viktig. Dette krever kunnskap om hva et forskningsintervju er, hvordan datamaterialet er framkommet, og hvilken kunnskap forskningsintervjuet gir (Leseth & Tellmann, 2014). Flere intervjuobjekter ville nok bidratt til økt validitet og reliabilitet for studien. Den er allikevel til en viss grad analytisk generaliserbar, da den kan brukes som en rettleiding for en liknende situasjon (Kvale & Brinkmann, 2009); f. eks en toppfotballklubb som ønsker å utvikle egen stadion i samarbeid med andre aktører.

### **3.11 Ethiske overveielser i studien**

Dette prosjektet faller innenfor samfunnsvitenskap, og følger de etiske retningslinjene som er satt av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (Norges forskningsråd, 2014). Prosjektet inneholder intervjuer der intervjuobjektene er navngitt. Det er med andre ord ikke opprettholdt anonymitet overfor intervjuobjektene. Studien har allikevel fått godkjenning fra personvernombudet for forskning (NSD), og har meldeplikt på grunn av intervjuer. Miljøet rundt utviklingen av Fosshaugane Campus er av en begrenset størrelse. Med tanke på intervjuobjektene gjenkjennbarhet ville de blitt vanskelig å anonymisere uten å måtte begrense studien mer enn ønskelig. Intervjuobjektene i studien har samtykket til deltakelse i studien, og skrevet under et samtykkeskjema som er godkjent av NSD. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Ved presentasjon av intervjuguiden ble informantene spurt om å skrive under på et samtykkeskjema, og informert om at de som informanter ikke ville bli anonymisert. Deltakelse i studien innebar at informanten deltok på ett intervju som ville vare i ca. 1-2 timer. Informantene har fått muligheten til å se igjennom bruken av sitater før innlevering. De ble sendt resultatkapittel med deres sitater via mail, og har bekreftet

mottakelse via tekstmelding. Ved tilbakemelding fra informantene kjenner de seg igjen av framstillingen av sitatene, og det er kun gjort små endringer i form av endring på sitater. Slik jeg forstår informantene sine sitater, tåler de dagens lys i media med fullt navn. Det kan allikevel være at media vil komme til å bruke studien i form av at det kan foreligge opplysninger som har en nyhetsverdi for Fosshaugane Campus sin utvikling, uten at jeg ser noen etiske utfordringer ved det.

Et viktig etisk element, som også dreier seg om validitet og reliabilitet, er min egen rolle som deltaker på Fosshaugane Campus. Jeg har vært nødt til å reflektere over min egen forforståelse av fenomenet siden jeg selv er en del av kulturen. På sett og vis har jeg vært en «native» helt fra starten, ettersom jeg har vært tilstede i det daglige på Fosshaugane Campus i to år før studien ble påbegynt. Dette kan ha gjort at jeg har oversett relevante og interessante aspekter ettersom mitt perspektiv har vært fra innsiden av Campus. Allikevel kan en forståelse av kulturen som noe naturgitt/selvfølkelig ha gitt meg et grunnlag for å identifisere meg med deltakerne, og forstå dem, men kan samtidig stenge for en grundig overveielse over grunnene og alternativene til «det naturlige» (Ronglan, 2013)



## 4.0 Resultat og diskusjon

I dette kapittelet blir funnene i studien presentert, og drøftet opp mot teori.

Jeg har valgt å dele funnene inn i tre kategorier, selv om flere av temaene glir over i hverandre. Et fjerde kapittel er tatt med for å sammenfatte temaene i de tre ulike kategoriene som sammen svarer på problemstillingen. Dette er for å skape et mer oversiktlig bilde av de funnene i studien jeg har funnet interessant. Kategoriene stemmer ikke nødvendigvis overens med hverken de ulike temaene i intervjuguiden, eller med hvordan teorikapittelet er satt opp. Temaene jeg har lagt vekt på svarer alle delvis på hovedproblemstillingen, og har vokst ut av materialet i form av analyse av dybdeintervjuene. Gjennom samtalene opplevde jeg at informantene svarte noe annerledes på problemstillingen enn det som nødvendigvis var tema i intervjuguiden. Derfor gjenspeiler de ulike kategoriene i diskusjonskapittelet det jeg opplevde som viktig gjennom samtalene for å kunne svare på problemstillingen: **«Hvilke hovedfaktorer er bakgrunnen for realiseringen og utviklingen til Fosshaugane Campus i Sogndal?»**

De ulike temaene i diskusjonsdelen er derfor presentert gjennom tre kapitler. Kapittel 1 handler om historien og forståelsen av Fosshaugane Campus, og bakgrunnen for utviklingen. I dette kapittelet forsøker jeg å forklare historien bak Campus, og utviklingen på Fosshauganeområdet. Et av de viktigste temaene som blir tatt opp i dette kapittelet er krav til toppfotballen, og står fram som en viktig faktor for realiseringen av Fosshaugane Campus.

Kapittel 2 handler om strategi og kultur: I dette kapittelet har jeg forsøkt å belyse hvorfor jeg anser strategi og kultur som viktige faktorer for realiseringen og utviklingen bak Campus. Kapittelet dreier seg i stor grad om hvilke strategier en har tatt i bruk for å realisere Campus, og om hvilken kultur som ligger bak utviklingen. Kapittel 3 handler om entreprenørskap og klynger. Temaene i dette kapittelet forsøker å svare på hvordan Fosshaugane Campus har utviklet seg fra å være en nødvendig investering, til å bli et senter for entreprenørskap. I kapittel fire forsøker jeg å svare på hovedproblemstillingen gjennom å presentere de viktigste temaene i de ulike delkapitlene. Temaene i de ulike kapitlene peker på noen hovedfaktorer for utviklingen og realiseringen. I kapittel fire forsøker jeg også å peke på noen hovedutfordringer for et framtidig Fosshaugane Campus.

## 4.1 Historien og forståelsen av Fosshaugane Campus

I denne delen ønsker jeg å presentere informantene sin forståelse av hva som definerer Fosshaugane Campus, samt deres forståelse av de ulike aktørene på Fosshaugane sin historie. De ulike aktørene på Fosshaugane Campus har alle ulike agendaer og mål. Jeg forsøker å presentere og diskutere hvordan informantene ser på de ulike aktørene, og hvilken historisk relasjon de har hatt til hverandre. I tillegg presenteres informantene sitt syn på hvordan de ulike aktørene på Campus har samarbeidet, for blant annet å imøtekomme krav til infrastruktur for toppfotball på Fosshaugane.

### 4.1.1 Informantenes forståelse av Fosshaugane Campus

I begynnelsen av dette kapitlet ønsker jeg å presentere og diskutere informantene sin forståelse av Fosshaugane Campus. Det er lettere å svare på forskningsspørsmålet dersom det eksisterer en noenlunde samsvarende forståelse og definisjon rundt hva Fosshaugane Campus er.

Gunnar Yttri har en forståelse av Fosshaugane Campus som et geografisk område med flere ulike bygg og institusjoner, med fotballstadion i sentrum. Ulike skoler har en sentral rolle og plassering, samt andre ulike næringsvirksomheter. Yttri sin forståelse av Campus-begrepet inkluderer utdanning og ulike utdanningsinstitusjoner. Han nevner også viktigheten av høyskolebygget, (som sto ferdig i 2012), som et «missing link» i utbyggingen av Campus. Ifølge Yttri kom høyskolebygget som en følge av en aktiv motkonjunktur-politikk fra regjeringen i forbindelse med finanskrisa i 2008-2009. Høyskolebygget binder sammen Campus-området, og ligger mellom Stadionbygget og Fossbygget, derav begrepet «missing link». Den øverste etasjen i høyskolebygget ligger på gateplan for Stadionbygget, og sier noe om høydeforskjellen mellom Fossbygget og Stadionbygget. I denne etasjen er det et stort fellesareal i form av en felles kantine for hele Campus-området, der ulike mennesker møtes på tvers av ulike organisasjoner.

Rasmus Stokke sitt svar er noenlunde lik forståelsen til Yttri. Stokke framhever at det først og fremst er bygningene han assosierer med Fosshaugane Campus. Han nevner stadion, bygningene rundt stadion, sognahallen, høgskulebygget, alle bygningene som hører til videregående skole, og idrettshallen til fylkeskommunen. I likhet med Yttri nevner han også

Kvåle Ungdomskule som en mulig del av Campus; «...i planleggingsfasen så har jo òg ungdomskulen og vore ein del av Fosshaugane Campus-tenkinga». Han presiserer likevel at ungdomskulen ikke har vært like mye involvert i utviklingen av Campus som andre aktører. Den videre forståelsen til Stokke av Fosshaugane Campus er organisasjonene som er inne i byggene, som f.eks skolene og næringslivsaktører. Stokke presiserer at «bildet» av Fosshaugane Campus er en kombinasjon av bygningene og folkene som er inne i bygningene.

Svaret fra Rolf Navarsete er nokså samsvarende. Han hevder at; hva det var i sin tid, og hva det er i dag, gjerne er to forskjellige ting. Hallèn forholdt seg i ro mens Navarsete svarte tilsynelatende på vegne av dem begge. Navarsete forklarer at han forstår Fosshaugane Campus som hele bygningsmassen «her oppe», hvilket jeg tolker som hele Fosshaugane-området, inkludert Fossbygget. Navarsete nevner også Guridalsbygget som en del av Campus. I tillegg nevner han de «kommunale skolene» i form av Kvåle Ungdomskule i likhet med de andre intervjuobjektene. Før intervjuprosessen startet var jeg ikke sikker på om jeg selv forsto Kvåle Ungdomskule som en del av Fosshaugane Campus, men det virker å være gjennomgående for forståelsen hos alle intervjuobjektene. Slik jeg forstår Hallèn og Navarsete var de med på å bestemme navnet: «Og det e jo det som vi definerte når vi satte ned den her lokale samarbeidsgruppa om Fosshaugane. Det va den gruppa som bestemte namnet; Fosshaugane Campus»». Som sitatet sier kan denne «avgjørelsen» ha vært med på å gi de ulike aktørene en felles forståelse av hva som inngikk i Campus-området. Informantene vektlegger i hovedsak bygninger og menneskene/organisasjonene som hører til bygningene, og relasjonen mellom dem.

Informantenes forståelse stemmer også godt overens med Fløysand og Jakobsen sin forståelse om at Fosshaugane Campus skulle være et utviklingsprosjekt som skulle kombinere sport, utdanning og forskning (Fløysand & Jakobsen, 2005). Deres forståelse av hva Fosshaugane Campus er i dag, og hvilke aktører som er en del av det, er også omtrent det samme som da styringsgruppa for Fosshaugane oppsto rundt år 2000. Hovedpersonene i denne gruppa var som nevnt ledere i Sogndal Fotball, og aktører fra Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF), Sogn og Fjordane fylkeskommune, Sogndal Kommune, Vestlandsforskning, og Statens nærings- og distriktsutvikling (dagens Innovasjon Norge (IN)) (Fløysand & Jakobsen, 2013).

#### 4.1.2 Informantenes forståelse av historien til Fosshaugane Campus

Historien til Fosshaugane Campus kan virke noe diffus, da Fosshaugane som geografisk område har en svært lang historie, mens ordet «Campus», i sammenheng med «Fosshaugane» har hatt en kort levetid. Ifølge Yttri kom Campus-begrepet i 2006, omtrent da Sogndal Fotball sin nye stadion på Fosshaugane sto ferdig. Det er mye som tyder på at den utløsende årsaken bak planene til det som skulle bli Fosshaugane Campus, var Sogndal Fotball sin situasjon om å være eller ikke være en norsk toppfotballklubb, på grunn av UEFA sin nye krav til sikkerhet. «*At the beginning of the new millennium, UEFA strengthened its facility requirements for football stadiums. The Norwegian Football Association (NFF) followed up on these new requirements by offering incentives to upgrade stadium facilities at the top football clubs*» (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 17). Ifølge Hallèn var det omtrent på dette tidspunktet i 2001 at Sogndal Fotball «startet opp igjen» med utviklingen av stadion på Fosshaugane. Hallèn forteller at høgskulen på dette tidspunktet hadde planer om utbygging, men lå langt bak i køen av statlige bygg som skulle realiseres, og at fylkeshuset hadde tatt «noe initiativ» om hvordan en skulle de utvikle de videregående skolene i fylket.

Hallen hevder at det på dette tidspunktet ikke var noen lokal «kamp» fra hverken kommune- eller fylkespolitikere, eller de som jobbet på videregående skolen for noen utvikling, fordi den videregående skolen i Sogndal ikke lå høyt oppe i prioriteringslisten til fylkeskommunen. Videre nevner Hallèn noe interessant: «*Men vi hadde då ein ide om at vi skulle «ta det»*». I denne sammenhenger tolker jeg «vi» å være Sogndal Fotball, og «det» å være fylkeskommunen sin prioritering av Sogndal Videregående Skule. I stedet for å stille oppfølgingsspørsmål om hva Hallèn mente med å «ta det», spurte jeg om han mente seg selv og Navarsete med «vi». Det er naturlig å anta at han sikter til at det ikke var noen lokal kamp for å utvikle den videregående skolen i Sogndal, men at Sogndal Fotball ønsket å ta «kampen» for å få skolen med i planene om utviklingen av det som skulle bli Fosshaugane Campus. Hallèn svarer videre at det var fotballen som ønsket å ta denne kampen. «*Hadde då ein prosjektgruppe. Og i den prosjektgruppa va då Rolf og eg. Så va det noen andre, men Rolf og eg va der kontinuerleg heile tida. Det va andre inne av og til, alt etter ka slags kompetanse vi sku ha. Vi hadde Åge Engeseter inne når vi skulle forhandle kontraktane med høgskulen, for han hadde jo vore rektor på høgskulen tidlegare, så vi hadde han inne på vår side. Så vi hadde ulike persona inne, men frå styret i Sogndal Fotball, så va det Rolf og eg som styra prosjektet*». Sogndal Fotball hadde allerede etablert gode relasjoner med høgskulen, men

ifølge Hallèn sa de (Høgskulen, red.anm.) at «*no ska vi byggje for oss sjøl*». Hallèn forteller også at fylkeskommunen allerede var lokalisert rundt stadion i form av Sogndal VGS, og var en betydelig aktør med tanke på at de hadde slått sammen tre ulike videregående skoler i regionen.

Strategien til Sogndal Fotball om å få med blant annet høyskolen på planene om utbygging blir underbygget av Yttri. Han hevder at Sogndal idrettslag og Sogndal Fotball spilte en nøkkelrolle i utbyggingen av Campus, og at stadion ble bygd trinnvis. Han forteller også at de har vært dyktige til å leie ut til ulike aktører, noe som har gitt et økonomisk grunnlag for å satse. Høyskolen hadde allerede erfaring med å leie lokaler av Sogndal Idrettslag på Fosshaugane fra sent på 80-tallet. Stokke underbygger det etablerte samarbeidet som eksisterte mellom høyere utdanning og fotballen. Stokke sin rolle var å skaffe fasiliteter for idrettsutdanningene. Det ble innledet et samarbeid med Sogndal Fotball om et bygg på Kvåle Stadion, der Sogndal Idrettslag allerede eide lokaler. «... *samarbeidet utvikla seg egentlig gjennom den kontakten vi hadde oppe på Kvåle Stadion. Da investerte vi felles i eit styrketreningsrom for eksempel, som både høgskulen og fotballen brukte. Og vi ble involvert i å teste, og jobbe med fotballspelarane*». Historien for samarbeid mellom Sogndal Fotball og høyere utdanning i Sogndal strekker seg altså et stykke tilbake i tid. Disse to ulike aktørene har med andre ord lang erfaring med et «eie-leie-forhold», og samarbeid for å styrke hverandres prestasjoner.

I den senere tid har også fjellsport og friluftsliv blitt en viktig faktor i utviklingen av Campus, ifølge Yttri. Han nevner Bratt Moro og Fjellsportfestivalen som en relevant aktør, og hevder at Campus nok hadde blitt «lukket» om det bare handlet om fotballen og en klatrevegg. Yttri hevder at Campus har blitt et startpunkt for fjellsport og friluftsliv, både sommer og vinter. Han forteller at det er mange dimensjoner i utviklingen det nok kan være vanskelig å se rekkevidden av på forhånd. Slik jeg tolker det hevder Yttri at oppblomstringen av fjellsport og friluftsliv med Campus som et naturlig samlingspunkt nok ikke var en intensjon, men en slags konsekvens av andre ulike faktorer rundt utviklingen til Fosshaugane. Fjellsport og friluftsliv var ikke et tema i intervjuguiden, men er et interessant aspekt ved Campus sin utvikling det kan være verdt å se nærmere på i en senere studie.

### 4.1.3 Ulike aktører på Fosshaugane – Ulike mål

I og med at det er flere ulike aktører på Campus vil en nok få ulike svar på hva som er bakgrunnen for utviklingen til Fosshaugane Campus ettersom hvem en spør. Yttri som er historiker, hevder at det nok er sprikende svar på det ettersom hvem man spør på Campus. Han hevder allikevel at det for høyskolen sin del har vært et gode å samles rundt stadion, med tanke på ansatte, studenter, forskning, og undervisning i et avgrensa område. Yttri hevder også at sambruk av areal og anlegg er viktig. Campus er slik Yttri ser det, også et middel mot et mål. For høyskolen sin del er middelet å samles rundt Campus for å arbeide bedre, og målet en god utdanningsinstitusjon som kan drive med god forskning og undervisning, ha mulighet til å vokse og stadig bli bedre. Slik Yttri ser det er altså samlokalisering en viktig faktor bak utviklingen sett på høyskolen sine øyne. Han nevner også kunnskapssamfunnet som et internasjonalt fenomen, og styrken ved å samle ulike offentlige utdanningsinstitusjoner på ett sted, i form av blant annet Sogndal VGS og Høgskulen. Han hevder også at det er en kultur i Sogndal for å se seg tjent med fellesskapet, selv om det også er ulemper.

### 4.1.4 Historie for samarbeid på Fosshaugane

Utviklingen av det allerede tette samarbeidet mellom skolene og fotballen er en faktor også Stokke nevner som viktig. På begynnelsen av 2000-tallet var han ute av jobben som amanuensis på idrettsfag ved HiSF i 5-6 år, hvor han var sekretær for en arbeidsgruppe under fylkesmannen, som jobbet for et tettere samarbeid mellom skolene på Fosshaugane Campus. Noe av intensjonen med gruppa var et tett samarbeid med Sogndal Fotball om stadionbygget, der tanken var at idrettsseksjonen ved Høgskulen og videregående sin idrettsfagutdanning skulle samlokaliseres. *«Og då utvikla vi og den tenkinga rundt fagsøyle.. Så vi såg for oss ei sånn idrettsfagleg søyle i Campus... Som førte ti at idrettsutdanninga og vidaregåande sin idrettsfagutdanning blei jo samlokalisert»*. Stokke fortalte at på idrettsfag ble dette gjennomført, og lyktes.

Samlokalisering av ulike organisasjoner var et hett tema allerede i 1991 da distrikthøgskulen og lærerhøgskulen i Sogndal skulle samles i ett og samme høgskulekompleks. Det var i planverket til Sogndal Kommune lagt opp til at dette komplekset skulle ligge på Kaupangersko-

gen, men ifølge Yttri (2008) var nærhet til Sogndalsfjóra (kommunesenteret) et tungt argument som veide for lokalisering til Fosshaugane. Viktige argumenter var at nærhet til Sogndalsfjóra bidro til det tette miljøet for studenter og ansatte, som bidro til sosiale og økonomiske gevinster (Yttri, 2008). Samarbeidet mellom idrettsutdanningen på høyskolen og Sogndal Fotball utviklet seg ifølge Stokke på 90-tallet. «Vi hadde ansvaret for all testinga av fotballspelarane, og treningsopplegg va vi tungt involvert i, og vi hadde ein person tisettt både i Sogndal Fotball og med oss som hadde ansvaret for den fysiske treninga til Sogndal Fotball». Dette samarbeidet forteller om et tillitsforhold mellom Sogndal Fotball og Høgskulen, som strekker seg tilbake i tid. Videre forteller Stokke at «vi» (Høgskulen, red.anm.) hadde Brann som kunde et år også når det gjaldt testing. Dette er interessant med tanke på at en kan se på Sportsklubben Brann som en konkurrent til Sogndal Fotball, og forteller om et opparbeidet tillitsforhold mellom Sogndal Fotball og idrettsmiljøet på høgskulen. Stokke nevner at på dette tidspunktet fikk de veldig fart i det faglige samarbeidet med Sogndal Fotball. Harald Aabrekk, daværende trener for Sogndal Fotball på begynnelsen av 90-tallet, ble nevnt som «veldig interessert» i samarbeidet med høgskulen. Det samme var tidligere spiller og leder for Sogndal Fotball, Svein Bakke. Idrettsseksjonen på høgskulen fungerte som rådgivere for treningsopplegget til Sogndal Fotball. Andre navn Stokke nevner som viktige i forbindelse med utbyggingen av storhallen og samarbeidet med Sogndal Fotball, er Rolf Navarsete, og Ynge Hallèn som ble tilsatt som daglig leder for Sognahallen under byggeperioden.

#### 4.1.5 Internasjonale krav til toppfotballen

Sogndal Fotball sin utbygging var også en driver for utviklingen av Fosshaugane på 90-tallet. Klubben jobbet for å bli plassert på NFF sin liste over steder i landet hvor det skulle reises innendørs storhaller for fotball. Etter at både kommunen og høyskolen ble med på utbyggingsplanene i 1997 ble det etablert storhall med idrettssenter og lokaler, samt kontor- og undervisningslokaler for høyskolen. *Sognahallen* ble dermed offisielt åpnet 16. September 1998 på Fosshaugane. Dette arbeidet på tvers av organisasjoner ga trolig Sogndal Fotball nyttig erfaring før de nye og strenge UEFA-kravene til toppfotballen ble innført. Ifølge Navarsete var krav om standard på anlegg fra det europeiske fotballforbundet (UEFA) en viktig årsak til å fortsette utviklingen på Fosshaugane. I tillegg var det økt medieinteresse rundt fotballen, og «det som skjedde internasjonalt» relatert til fotball som en sterkere markedsføringskanal. Det er vanskelig å peke på nøyaktig hva som økte interessen rundt fotball i Norge på denne tiden,

men det er naturlig å tro at sterke prestasjoner i form av at landslaget kvalifiserte seg til VM både i 1994 og 1998 spilte en rolle. Hallén uttalte seg om de nye kravene innen toppfotballen til media i 2003: «... krava frå UEFA og forbundet er klare og strenge. Til kommande sesong skal alle tippeligaklubbane ha minst 3000 sitjeplassar, eller sitjeplassar tilsvarande tilskodar-gjennomsnittet frå 2003-sesongen. For Sogndal sin del er difor minimumskravet 3000 sitjeplassar. Dette lisenskravet har ikkje Sogndal makta å innfri, men klubben har måtta gitt garantiar for at kravet skal imøtekommast før 2005-sesongen. – Me må gjera eit forpliktande vedtak på dette i løpet av 2004, seier Hallén» (Sogn Avis, 2003).

Sogndal Fotball hadde med andre ord dårlig tid dersom de skulle klare å innfri kravene, og bestå som en toppfotballklubb. Kravene var et sterkt incentiv for utbygging med tanke på videre drift og satsing på toppnivå i norsk fotball. En kan kalle det et slags «være-eller-ikke-være-scenario», som på mange måter tvang mindre klubber med underdimensjonerte anlegg og økonomi til å gjøre et valg. Navarsete forteller: «Så mi måtte ha ein heim. Også hadde mi ikkje rao til å byggja for førti millioner. Difor måtte mi leite etter samarbeidspartnara. Da va liksom cluet». Slik Navarsete forsto situasjonen var Sogndal Fotball nødt til å se etter samarbeidspartnere for å kunne oppfylle kravene. Forskjellen var at de eksisterende stadionene rundt i Europa var lokalisert til byer og tettbygde stryk som er vesentlig større enn Sogndal. Å gjennomføre dette ville gjøre Sogndal Fotball til et ekstraordinært tilfelle (Fløysand & Jakobsen, 2005). Sogndal Fotball sin historie for å samarbeide med andre aktører kan ha spilt en rolle med tanke på at de var nødt til å se etter samarbeidspartnere for å kunne realisere en stadion som tilfredsstilte de nye kravene.

#### **4.1.6 Samarbeid på tvers for å realisere bygg**

Sogndal Fotball hadde ved starten av 2000-tallet et ønske om å bestå som en toppfotballklubb i Norge. Det ble nødvendig med en plan for å oppgradere stadion. For å klare dette måtte klubben klare å markedsføre Sogndal, både som klubb og tettsted som attraktivt for fotballspillere, supportere og sponsorer. Et prekært aspekt var å få aksept fra lokalsamfunnet for å oppgradere stadion, og videre i rekkefølgen; skaffe til veie kapital. Planene for stadion var omfattende. Stadionoppgraderingen ville koste omtrent 31 millioner euro, der 26 millioner måtte komme fra eksterne kilder (Fløysand & Jakobsen, 2005). Hallén forteller at; enten så måtte de få til et samarbeid på Fosshaugane Campus for å få til utviklingen, eller så måtte de



ha «båndlagt» området, fordi de var avhengige av det. Hallen forteller at; *«tidlegare midtstopper på Sogndal Fotball»*, som da var ordfører Jarle Skartun, «kalte inn» partene, og laget en «Fosshaugane Campus-gruppe». Denne gruppa besto av Sogndal Fotball (og Sognahallen), fylkeskommunen som representerte Sogndal VGS, Høgskulen i Sogn og Fjordane, Vestlandsforskning, og kommunen. *«Så då sat vi alle rundt same bord. Det vi gjorde då ganske tidleg, det va å finne ut at vi måtte samarbeide. Og høgskulen såg jo det og som ein gevinst, på grunn av atte dei tapte mot dei store plassana om å etablere egne bygg. Så då såg dei det som ein gevinst, og sa at «vi blir med på det her». Og fylkeskommunen hadde ingenting å tape, så dei og vart med»*.

Stokke forteller at det som har kommet i senere tid på Campus er «bedriftene», og at det også var en tanke å planlegge areal for næringsliv, samt å koble sammen skole og næringsliv. Det var også enighet om å bygge en felles kantine, og å bruke lokalene på tvers av organisasjonene. *«...som resultat av den prosessen blei ein jo enig om ei felles kantine, felles, det å bruka lokala på tvers av organisasjonane. Det at fotballen kunne jo bruke lokalane i helga i forbindelse med fotballkampa, og høgskulen elles i veka»*.

Ifølge Navarsete hadde alle de ulike aktørene bevist for seg selv at en ikke fikk til det en ville alene, inkludert fotballen. Hallèn forteller at høgskulen tross alt har en historie for å samarbeide med aktørene på Fosshaugane-området, blant annet i form av leieavtaler både der og i sentrum, og hevder at gjennom å bli med på dette «fellesgrepet» har de nå fått sitt eget bygg (Høgskulebygget, red.anm.). *«Så alle har fått sine egne bygg i tillegg til at de e med på fellesgrepet»*. Ifølge Navarsete ligger det en tradisjon for samarbeid mellom Høgskulen og Sogndal Fotball som strekker seg tilbake i tid. *«Slik at mi visste jo at dei va ein aktør som måtte ha med oss. Eller burde ha med oss. Og som ynsjkte å få te nåke, som dei ikkje greide åleina»*. Tanken om flerbruk av bygg på tvers av ulike organisasjoner til ulike tider på døgnet, er noe som går igjen også i Yttri sine betraktninger om hvordan en opp gjennom tiden har tenkt samarbeid på tvers av organisasjoner i Sogndal. Sitatet omhandler tiden da distriktshøgskulen leide lokaler i Sogndalsfjøra: *«Ifrå åtta ti fira så va da studenta, og frå fira ti tolv so e da kulturhus»*. Det kan virke som det eksisterer en historie og kultur i Sogndal for å dele på bygg, der spesielt høyere utdanning har vært vant til å leie og dele lokaler med andre organisasjoner.

## 4.2 Kultur og strategi

Hvert samfunn har sin kultur. Kulturen legger føringer for hvordan vi opptrer, og inneholder ofte sett med normer og regler. Gjennom intervjuene fikk jeg en stadig sterkere fornemmelse av at det lå mye taus kunnskap rundt utviklingen av Fosshaugane Campus. Tette bånd og relasjoner, samt kultur for samarbeid var blant temaer som gikk igjen. Ifølge Fløysand og Jakobsen (2005) ønsket Sogndal Fotball å skape en fortelling som kunne tilfredsstille de dominante interessegruppene i Sogndal, samt de ulike konsumentene både på innsiden og utsiden av lokalsamfunnet. Stadionprosjektet ble presentert som; «*ein bygd, eit lag og ein draum*», og en «*smelting*» (Fløysand & Jakobsen, 2005). Ifølge Fløysand og Jakobsen var en del av strategien å skape et av de beste miljøene for utvikling i Norge, og går langt utover kun å bygge en fotballstadion. Noe av tanken på Campus var å stimulere unge og voksne til å lære av hverandre, stimulere til regional utvikling, introdusere entreprenørskap som en kjerneverdi, bygge en framtid for fylket, og å bygge et økonomisk bærekraftig miljø (Fløysand & Jakobsen, 2005)

### 4.2.1 Varme lokaler - Å se seg tjent med fellesskapet

På spørsmål til Yttri om hva han anser som de viktigste faktorene for realisering av Campus nevner han; lederskap, miljø, og ansatte. Han hevder at en på Fosshaugane har hatt en større kultur for å se seg tjent med fellesskapet, selv om det også er ulemper. Yttri hevder at det nok kan ha vært vanskelig å forutse gevinstene, og at vi i dag opplever at folk har lyst til å komme hit og jobbe i et aktivt miljø, hvor det er estetisk fint, store flotte bygg, mulighet for å holde seg i form, og nærhet til naturen. Yttri hevder også at det i dag er lagt til rette for næringsutvikling, og at det på sikt vil være viktig å få inn flere private aktører og unge entreprenører med gode ideer som kan kommersialiseres, gi arbeidsplasser, inntekter, optimisme og pågangsmot. Mye av det Yttri hevder å være en form for kultur på Campus i dag stemmer overens med hva Fløysand og Jakobsen skrev i 2005 hva gjelder entreprenørskap. Om kultur i Sogndal Fotball slik han oppfatter det, nevner han høy kvalitet, imøtekommenhet og åpenhet, og det å tørre å satse. Teorien hevder også at i en klynge kan det oppstå en følelse av fellesskap som gir noen fordeler i form av felles aktivitet blant de ulike organisasjonene. «... *fellesskapet og identifikasjonen basert på et felles formål fremmer en*

*institusjonalisering som igjen styrker oppslutningen om aktiviteter som kan videreutvikle næringsmiljøet» (Fløysand & Jakobsen, 2013, s. 303).*

I forbindelse med en kultur for samarbeid på Fosshaugane nevner Hallèn «Vestlandsforskning» som en viktig, men liten aktør. Hallèn hevder at nå avdøde, og forhenværende direktør Marit Orheim Mauritzen var en viktig sparringspartner for han selv og Navarsete. *«Ho såg ofte litt lenger fram, og ho va veldig opptatt av dette», «hvis vi skulle nå vår bit, så va ho ein som såg langt der framme, og såg kor viktig denne smeltedigelen va».* Jeg tolker Hallèn sitt utsagn om «smeltedigel» å være et kjennetegn ved Campus i form av flere ulike aktører på samme område. Hallèn nevner også *Bjørn Tønnesen*, forhenværende utdanningsdirektør hos fylkesmannen som en viktig «framsnakker» av prosjektet (Fosshaugane Campus, red.anm.).

Stokke nevner tidligere erfaring som en nøkkel bak fellesskapet på Campus. Han forteller at sambruk av lokalene var en del av det som «lå inne» i planene, hvorpå jeg stilte oppfølgingsspørsmål om det lå en tradisjon bak denne måten å tenke på. Stokke svarer at det nok kom fra det samarbeidet som hadde vært rundt etableringen av Sognahallen og Idrettssenteret. En så også at dette hadde styrket det idrettsfaglige miljøet på høgskulen veldig, og at en kunne overføre litt av den «samarbeidstenkinga» over på andre områder. *«Slik at den tenkinga å koble næringsliv mot utdanningane den trur eg faktisk hadde litt utgangspunkt i det ein hadde erfart med å få ti idrettssenteret».*

Ifølge Hallèn ble erfaringen fra byggingen av Sognahallen som sto klar i 1998 brukt aktivt i planleggingen av ny stadion for å tilfredstille de nye kravene fra UEFA. Minstekravet ifølge Hallèn var at Sogndal Fotball var nødt til å investere for ca. 40 millioner NOK dersom de investerte alene. Hallèn poengterer at hvis en bygde for 400 millioner isteden, og gjorde som de har greid nå (bygge ut sammen med flere aktører, red.anm.), ville en blant annet også få klasserom som kunne brukes som losjer på søndagene i forbindelse med kamp. *«For vi bruker jo mye av arealet berre 20 gonger i året», «og hvis du reiser til andre stadiona, so ser du jo at dei e tomme dei! Og andre halla, som Sognahallen, dei stor tomme midt på dagen», «mens her e det folk som e her kvar dag ... Folk som jobba her. Det skaper jo at det e varme lokala. Det e menneskene som gjer lokala varme».* Dette forteller om et flerbruk av de samme lokalene Sogndal Fotball benytter ved sine hjemmekamper, og en form for merverdi. Hallèn omtaler det som «varme lokaler», i form av at de fylt med mennesker som bruker lokalene til

andre formål all den tid Sogndal ikke spiller hjemmekamp. Hallèn omtaler «tomme lokaler» i en negativ ordlyd, hvilket jeg tolker å være lite gunstig for enhver organisasjon.

Dersom en ser nærmere på hva intensjonen bak Fosshaugane Campus var tenkt å være er det interessant å sammenligne svarene til informantene med hva Fløysand og Jakobsen skrev i 2005. De hevdet at målet var å oppmuntre til dialog mellom de intellektuelle, mellom entreprenørskap og ungt pågangsmot, mellom det profesjonelle og frivillige. Bygda ble presentert for en form for av lokaliseringen av ulike interesser i Sogndal, på Fosshaugane. Tanken var å spare ressurser ved samlokalisering, og å velge en form for Campus-arkitektur som stimulerte til å være konkurransedyktig i relasjon med hverandre for å tiltrekke studenter og andre brukere. Fosshaugane Campus ble tenkt å være en smeltedigel med samlokalisering av sport, utdanning og forskning, som skulle tiltrekke seg nye aktiviteter og firmaer. Kombinasjonen av sport, trening, helse, informasjons- og kommunikasjonsteknologi, ble ment å ha et stort potensiale for kommersiell utvikling (Fløysand & Jakobsen, 2005). Ifølge Fløysand & Jakobsen (2005) hadde Sognahallen (som eksempel) allerede utviklet seg til å bli et kreativt og dynamisk miljø hvor ideer ble avlet, og initiativ raskt ble realisert. Det er absolutt grunn til å tro at erfaringene bak etableringen av Sognahallen ga en form for læring og optimisme som bidro til å senere utvikle Campus.

#### 4.2.2 Eie og leie – Økonomisk strategi og «pilarer»

Yttri nevner at det har vært et kunststykke fra utleier sin side på Stadionbygget (Sogndal Fotball, red.anm.), at de har kunnet gi vilkår og standard på bygg, samt husleie som har vært gunstige for flere ulike parter. Yttri nevner også at det har handlet om en modell ved hjelp av samarbeid der en har tenkt langsiktig, også med tanke på leiekontrakter: *«Ja, og Sogndal Idrettslag og.., seinare Sogndal Fotball har vore avhengige av å teikna leigekontraktar som, ja eg veit 'kje kor lenge dei e, men e kan aldri tenka meg at dei har tegna ein leigekontrakt som e under fem år iallfall...», «bør sikkert aller helst vera 10 år eller den typen...»*. Jeg stilte oppfølgingsspørsmål om det slik sett er gunstig med statlige eller fylkeskommunale leietakere. Dette kunne han bekrefte; da du har en sikker betaler, som ikke går konkurs eller vil flytte på mellom-lang sikt.

I forbindelse med leietakere snakker Hallèn om at når de skulle «selge inn» konseptet og visjonen, gikk det ut på at en hadde ulike «pilarer», hvilket jeg tolker som Stokke sin

forståelse av ulike «fagsøyler». Hallèn hevder at de ikke skulle selge «betongen», men selve innholdet, i form av lokaler og kompetanse: *«Og då gjekk vi gjennom noen pilarer, som kompetanse og nettverk, kompetanse og nettverk! Vi skal byggje kompetanse. Høgskulen e kompetanse, og vestlandsforskning e det. Vi fikk inn kunnskapsparken, sant. Nettverk, sant. Bare det som skjer når mange møtes på Fosshaugane, det skulle vi få til», «...vi har brukt kamparrangementet som store møteplasser, og fekk folk frå andre plassa i fylket inn her. Sant, så då byggje vi nettverk».* Eksempel på nettverksbygging er det Hallèn forteller videre om idrettsmiljøet på Campus. Han uttaler at de ville samle idrett, og ikke bare fotball: *«Derfor greide vi å samle fotballkretsen og høgskulen sin idrettsavdeling, og vidaregåande sin. Då fekk du eit miljø for idrett. Og våre miljø, med fotballen og det. Så fekk du samla det rundt idrett».* I tillegg uttaler Hallèn at det er et ønske om å utvikle pilaren rundt helse, den pilaren med kanskje størst potensial i seg fortsatt. I tillegg nevner han media som en viktig pilar for å skape oppmerksomhet rundt både fotballen og drift på Campus. I et markedsføringsperspektiv er satsning på media en svært interessant faktor med tanke på utvikling, både for høyskolen og Sogndal Fotball. Begge organisasjonene er avhengige av rekruttering, i form av studenter, dyktige ansatte og publikumsinteresse.

#### 4.2.3 Pilarer på Campus – Klyngeeffekt

Slik jeg tolker Hallèn sine uttalelser om å bygge pilarer, er det en form for klyngeeffekt. Klynger er geografiske konsentrasjoner av mer eller mindre sammenhengende bedrifter og institusjoner innenfor sitt felt (Porter, 1998). Porter hevder at klynger promoterer både konkurranse og samarbeid. Uten konkurranse vil klyngene feile. Allikevel er samarbeid som involverer andre firmaer og lokale institusjoner en fordel. Konkurranse kan sameksistere med samarbeid fordi de skjer på ulikt plan, og mellom ulike aktører. Porter hevder at klynger av selvstendige og uformelle «linkede» firmaer og institusjoner representerer en robust organisasjonsform som tilbyr fordeler med tanke på effektivitet og fleksibilitet (Porter, 1998, s. 6). Fosshaugane Campus er en klynge dersom en ser det i et kunnskapsperspektiv, i form av Vestlandsforskning, høgskulen, videregående skule, og ungdomskule. I tillegg er idrett omtalt som en pilar på Campus, hvilket jeg tolker å være en klynge. Idrettslinje på videregående skule, idrettsfaglig utdanning på høgskulen, og Sogndal Fotball utgjør i hovedsak denne klyngen. Også denne klyngen handler om kunnskap, og er med på å gi Fosshaugane Campus en robust klynge med effektivitet og fleksibilitet.

Ut av idrettsmiljøet, samt naturgitte faktorer i Sogndal har det de senere årene blitt et stadig sterkere fokus på alpin skiferdsel og friluftsliv. Hallèn nevner FjellSPORTfestivalen og fokus på Sogndal som skidestinasjon som eksempler på ringvirkninger fra idrettsmiljøet, samt oppmerksomhet (både innen- og uten-) fra media. FjellSPORTfestivalen i Sogndal arrangeres årlig i Sogndal, og har som mål å inspirere, motivere, utdanne, underholde, utfordre, og samle de med mye, lite eller ingen erfaring med fjellSPORT vinterstid (Bratt Moro, 2017). Hallèn hevder at mediefokuset rundt Sogndal som skidestinasjon er mye større enn størrelsen på heis-systemene i Sogndal tilsier (Sogndal - og Sogn Skisenter, red.anm.). *«Men med det miljøet her, FjellSPORTfestivalen starta dette miljøet her. Så hvis du ser på dei tingene, og ikkje minst då at det e fotballkampa, og det blir heile tida nevnt; «frå Fosshaugane Campus», som dei seie»*. I dette sitatet kan en tolke mye; blant annet suksessen til FjellSPORTfestivalen (Løset, 2015), og dens betydning for oppblomstringen av ski- og friluftslivsmiljøet i Sogndal, fotballen som markedsføring for Sogndal som samfunn, og betydningen av «Fosshaugane Campus» som «landemerke». Slik jeg tolker det er alle disse elementene mer eller mindre en konsekvens av utviklingen til Fosshaugane Campus, og en klyngeeffekt ifølge Hallèn. Også Stokke hadde en oppfatning om at det eksisterer en form for klynge-tenking på Campus: *«Ein såg at utan å samarbeide så ville ikkje nåken av partane greie dette åleine. Altså, fotballen og såg at ved å samspile med høgskulen so gav det tilbake kunnskap til fotballen slik at dei kunne utvikle seg, slik at dei hadde jo på ein måte ein kunnskapsaktør vegg-i-vegg»*. Samspill mellom høgskulen og Sogndal Fotball blir nevnt som en faktor for utvikling, i form av at fotballen har en kunnskapsaktør «vegg-i-vegg». Dette forteller at klyngetenking i form av «samspill», og er en interessant faktor bak realiseringen av Campus.

#### 4.2.4 «Sogndalsmodellen» - Sambruk og utnyttelse

Et begrep jeg forstår som en form for kultur dukket opp i det første intervjuet med Yttri. Begrepet dukket opp i forbindelse med at jeg stilte spørsmål om hvilken rolle Sogndal Fotball hadde i prosessen med å få Høgskulen til å etablere seg på Fosshaugane. Yttri mener at det har han ikke så mye kjennskap til, men jeg satt med en følelse av at han nok visste noe. Han svarer at idrettslaget nok hadde interesse av å holde høyskolen i sentrum, og ikke på Kaupangerskogen, og at idrettsmiljøet og lærerutdanningen nok særlig ville ha interesse av det. Uten at jeg stilte oppfølgingsspørsmål kom vi inn på et begrep som var ukjent for meg, men som var svært interessant: *«Ja, idrettsmiljøet eller lærerutdanninga villa nok da.. Eller*

*kanskje ha særleg interesse av da. Da er klart. Og detta har jo blitt..; «Sogndalsmodellen», sant, eit slikt sambruk av anlegg sant, men dan modellen e jo ikkje på død og liv berre innramma av idretten, sant. Da va jo da samma som Sogndalsmodellen. Da va jo viktig og for å realisere Sogndal Kulturhus. Og da Høgskulen gjekk inn som den største leigetakaren, og gjorde byggingen av kulturhuset muleg». Yttri nevner sambruk av anlegg når han forsøker å forklare begrepet; «Sogndalsmodellen», samt at en aktør i Sogndal har gått inn som leietaker for å gjøre bygging mulig for en annen aktør.*

For meg som intervjuer kom dette begrepet noe overraskende, og jeg ventet litt med å stille oppfølgingsspørsmål. Yttri forteller at Sogndal Fotball og idrettslaget har vært «katalysatoren» på Fosshaugane; de som klarte å håndtere ulike interesser og få byggende aktivitet. Yttri forteller videre at det handler om at flere aktører som hver for seg ikke er spesielt store og sterke går sammen og bygger noe større sammen, og nevner kulturhuset i Sogndal som eksempel. Om dagen var det studenter der, og på ettermiddag og kveld var det kulturhus. Han nevner at en totalt sett bygger noe større enn hva man hadde fått til alene. Slik jeg tolker Yttri ligger det en etablert form for kultur i Sogndal, der ulike aktører har gått sammen i et eie-leie-forhold for å kunne realisere bygg eller infrastruktur en ikke hadde klart kun med egne midler. Jeg spurte videre om denne modellen for kulturhuset hadde en slags parallell til det Stadionbygget er på Campus i dag, noe han kunne bekrefte. Yttri poengterer at dette (Sogndalsmodellen, red.anm.) ikke er en oppfinnelse som har kommet de ti siste årene, og at Høgskulen og kommunen hadde erfaring med denne måten å tenke på. Yttri hevder at modellen var gjeldene for å få på plass Sognahallen, og at den markerer et slags skille, der Sogndal Fotball fikk med seg Høgskulen og kommunen på det «løftet» (et løft, som i «oppgradering», red.anm.). Det blir altså hevdet at kulturen bak modellen strekker seg godt tilbake i tid, lenge før den offisielle åpningen av Campus.

I de kommende intervjuene var jeg nysgjerrig på om informantene hadde kjennskap til «Sogndalsmodellen» som begrep, og om de hadde den samme forståelsen av den som Yttri. Uten å nevne min forforståelse av begrepet, fortalte jeg Stokke at «Sogndalsmodellen» var et begrep som hadde dukket opp, om han hadde hørt om det, og om han kunne si noe om det. Stokke svarer bekreftende på det, men at det er «litt vagt». «... å samarbeide om å ..., få fysiske lokaliteta som gjer at du både greier å få realisert bygg, men og om å bruke det godt, og nytte det godt i ettertid. At drifta let seg gjennomføre i ettertid». Stokke forteller videre at en del av «Sogndalsmodellen» er at alle får tilgang til bedre lokaliteter enn de ville klart hver for seg. Slik jeg tolker svaret til Stokke er «Sogndalsmodellen» et kjent begrep for ham.

Forståelsen hans av begrepet, slik jeg ser det, er svært lik forståelsen til Yttri, og handler i hovedsak om en kultur for realisering og drift av bygg på tvers av organisasjoner.

Jeg spurte Stokke om denne modellen også var en slags form for kultur, eller om denne oppfattelsen var feil. Stokke virket ikke særlig konkret i sitt svar på dette, men svarer at det har festet seg en «samarbeidskultur». Han utdyper videre at samarbeid ikke er lett, og at det er mange detaljer i samarbeid der en kan være misfornøyd med samarbeidspartnerne; der en har eier leietaker i samme bygg, og problematikk rundt det. Videre svarer han at dette lar seg løse, og siden alle parter vet at en er avhengig av hverandre er det lettere å finne løsninger på de små detaljene. «*Ja, og kjernen i det eg sa e vel at du kan få te ting som e umulege å få te utan det samarbeidet*». I Sogndal har de ulike organisasjonen med andre ord vært avhengige av å tenke på denne måten får å kunne realisere og utvikle infrastruktur. Videre utdyper Stokke at «*...Høgskulen ville jo for eksempel aldri kunne hatt sånne fasiliteta for idrettsutdanningane om ein skulle ha bygd heilt aleine. Det ville ikkje vore økonomisk muleg*», og at «*... summen av to og to blir meir enn fire for å sei det sånn*», «*fordi ein har den der symbiotiske fellesskapet då*». Slik jeg tolker Stokke sin forståelse av «Sogndalsmodellen» er det en tydelig økonomisk strategi bak denne modellen. Uttalelsen; «symbiotisk fellesskap» er også svært interessant med tanke på avhengighetsforholdet som oppstår ved å inngå langvarige leieavtaler. Han nevner også at «*summen av to og to blir meir enn fire*» fordi en har det symbiotiske fellesskapet. At summen av to pluss to blir mer enn fire i sammenheng med begrepet «symbiotisk fellesskap» handler om de positive gevinstene ved avhengighetsforholdet som oppstår.

I løpet av intervjuet med Hallèn og Navarsete dreiet samtalen seg i retning det samme temaet. I forbindelse med prosessen rundt etablering av høgskulebygget som sto klart i 2012 uttaler Navarsete følgende: «*...Sant, ei kantine for heile systemet, sant. No e da kantine der oppe og da. Men eitt bibliotek sant, minimalt med førelingssala, mot at alle skulle laga sitt. Slike fellesfunksjona; toalett!*» Hallèn følger opp Navarsete: «*Det handla jo ikkje om fotballen, men det handla om at vi e ett lag. I Sogndal!*». «*Det handla om eitt lag, med høgskulen, vidaregåande skule, fotball, kommunen, næringslivet. Alle e med på det eine laget som ber om det prosjektet*». Jeg fulgte opp med å spørre om de kjente til begrepet: «Sogndalsmodellen». Hallèn sitt umiddelbare svar er: «*Neimen det er egentlig det. Sogndalsmodellen, bli med på laget. Det e å spille hverandre gode*». Hva det egentlig vil si å spille hverandre gode kan være litt vanskelig å tolke, men ut ifra et klynge-perspektiv handler det om kunnskapsutveksling og effektivisering på tvers av organisasjoner. Svaret til Hallèn bekrefter delvis forståelsen til



Yttri og Stokke, men er noe mer flytende. Hallèn følger opp med å hevde at det handler om «å gi og ta». *«Men ledera har måttet være villige til skjære igjennom. Så har me sagt; «okey, den saken taper vi, men vi vant den»*. Navarsete følger opp med å fortelle at høgskulen allerede hadde lokaler på Fosshaugane-området før utbyggingen startet, men at videregående skolen var langt bak i prioriteringen, selv om de hadde gamle bygg fra 1963. Ifølge Navarsete hadde Sogndal Fotball kanskje slitt med å få opp en stadion til 20 millioner kroner alene.

Navarsete utdyper: *«Og så e da Sogndalsmodellen sant, mi måtte jo provosera for å få til Sogndalsmodellen, med hotellet og alt detta. Men mi fekk det etter kvart ti, når alle kasta oppi gryta. So da e Sogndalsmodellen!»*. Navarsete bruker begrepet; «kaste oppi gryta», hvilket jeg tolker å være et bilde på at de ulike aktørene måtte ofre noe, men fikk mer igjen.

Navarsete følger opp: *«Og så kan du jo sjå ka det e blitt. Høgskulen fekk plutselig ti alt de ville ...»*, *«totalkonseptet; «Fosshaugane Campus» med dei aktørarn, dei sto sterkt. Og totalkonseptet e jo skapt av Sogndalsmodellen, eller samarbeidet»*. I denne sammenhengen nevner Navarsete igjen *«Sogndalsmodellen, eller samarbeidet»*, og peker på at essensen i denne modellen nettopp er samarbeid. Videre følger Navarsete opp med å fortelle det samme som Stokke: *«For ein pluss ein e fem, og når du sele ein pluss ein e fem inn til Stortinget, so prioritera dei jo da, for da e ressursbesparande, sant»*. Det kan virke som at tankegangen om at; «summen av delene blir større enn delene til sammen», er en felles forståelse bak modellen, og eksisterer som en form for kultur. Samtlige informanter fremhever denne tankegangen, hvilket jeg tolker å være en form for klyngeeffekt. I de foregående intervjuene hadde jeg fått inntrykk av at begrepet stammer noe tilbake i tid. Navarsete forteller at det er blitt et begrep mer på folkemunne. *«Meir sånn; «sjå te, look to Sogndal», sant. På grunn av at folk har vært her og sett det, og då mens vi bygde så va det jo masse politikara og statsråda og alt som va»*. Slik jeg forstår Navarsete kan begrepet ha oppstått utenfor Sogndal, men at det har blitt brukt som et begrep for å forklare en kultur for samarbeid på tvers av organisasjoner, der en legger noe i potten og får mer igjen. Det er vanskelig å forklare om betydningen av størrelsen på Sogndal som bygd og distriktssenter er vesentlig, men det er naturlig å tro at også dette spiller en rolle for opprinnelsen av begrepet. Begrepet er ikke å finne igjen i noen form for skriftlige beretninger meg bekjent.

Slik jeg tolker informantene sin forståelse av «Sogndalsmodellen» gjenspeiler den i stor grad hvordan flere ulike aktører har gått sammen for å løse ulike behov. Jeg anser begrepet som en form for kultur i større grad enn at den nødvendigvis er en strategisk utviklet modell.

«Sogndalsmodellen» virker allikevel å være nærmest institusjonalisert i form av at den er blitt en måte å tenke på, altså en kultur.

#### 4.2.5 Kontinuitet

En viktig faktor for utviklingen på Campus som kan knyttes til en form for kultur, er kontinuitet. I forbindelse med snakk om hva som definerer «Sogndalsmodellen» prater Yttri om kontinuitetsbærere. Yttri hevder at det er snakk om et nettverk, og at det er noe som må bygges opp og holdes ved like. Han forteller at nettverket blir utfordra når en får utskiftninger, fordi det ligger så mye uuttalt kunnskap i hvordan nettverket skal fungere. Ifølge Yttri har nettverket bare blitt til gjennom tida, men med Sogndal Fotball som den største kontinuitetsbæreren, hvorpå han nevner Rolf Navarsete og Yngve Hallèn, som har vært med lenge. I denne forbindelsen nevner han også Egil Mundal, nåværende leder i Sogndal Fotball, og som står i «samme tradisjon», og som alltid vil kunne «justere seg» ved å spørre sine forgjengere. Slik jeg tolker Yttri er kontinuitet en viktig faktor for utviklingen til Campus. På spørsmål om det handler om en form for bærere av «bærer av kultur», svarer han bekreftende på det, og forteller at noe av styrken ligger i at det er relativt nære og oversiktlige forhold i en bygd eller i en småby.

Også Stokke nevner kontinuitet som en viktig faktor for utviklingen, og at det i hovedsak har vært «få personer» involvert. Stokke trekker fram Rolf Navarsete som hele tiden har vært tungt involvert ifra begynnelsen av, Svein Bakke (Sogndal Fotball-leder) som var med helt ifra «den spede starten», og Yngve Hallèn som har blitt «viktig etterhvert». Stokke hevder disse navnene er bærende personer som har «vilja den utviklinga», fordi en ser at dette samarbeidet er nyttig for de institusjonene en representerer. Det at det er få, men kontinuitetsbærende personer som har hatt en klar intensjon kan være en interessant faktor som spiller en rolle ifølge Stokke. Både Yttri og Stokke legger vekt på menneskelige ressurser som har vært involvert over tid. Slik jeg tolker både Yttri og Stokke er det at få personer har vært involvert en interessant faktor, uten at jeg ønsker å dra noen konklusjoner i hvilken grad det har vært positivt eller negativt for utviklingen til Campus. Kontinuitet virker allikevel å ha spilt en rolle for utviklingen i positiv forstand slik jeg ser det. Også Navarsete underbygger viktighet av å holde utviklingen ved like, og at «pila» bør peke oppover i form av fortsatt økt vekst. «Den enkle måten å sei da på, e at; den dagen det ikkje har vore bygd her på fem aor,

*dao kjeme den dao (peker skrått nedover, red.anm.)*». Navarsete hevder at dersom utviklingen skulle stoppe opp er det et eller annet med entusiasmen eller lederskapet som er borte. Kontinuitet som innebærer entusiasme og lederskap er slik jeg tolker det en vesentlig faktor for kulturen som har vært med på å drive fram Fosshaugane Campus.

#### 4.2.6 Samling av ulike aktører på Fosshaugane

Å samle de ulike partene på Fosshaugane rundt samme bord var ikke uproblematisk, ifølge Hallèn. Kvåle Ungdomskule i form av kommunen ligger like ovenfor Sogndal Videregående Skule, i form av fylkeskommunen. Sogndal Fotball var avhengig av å samle de ulike skoleslagene til konstruktivt samspill for å utvikle Fosshaugane-området. Jeg følte det naturlig å spørre om hvordan de fikk til samarbeidet, hvorpå svaret var noe oppsiktsvekkende: *«Vi fekk det gjennom provokasjon»*. Hallèn forteller videre at de forsøkte å ha dialog med høgskulen og fylkeskommunen, med tanke på at de hadde etablert gode relasjoner med høgskulen, men at de (høgskulen, red.anm.) sa at *«no ska vi byggje for oss sjøl»*. Hallèn forteller også at fylkeskommunen ikke var særlig aktive, men at de allerede var lokalisert rundt stadion i form av Sogndal VGS, og var en betydelig aktør med tanke på at de hadde slått sammen tre ulike skoler i regionen. Provokasjonen gikk ut på at de ønsket å provosere fram reaksjoner ved å legge fram mer eller mindre gode «planer»: *«Så det vi gjor då, da at her vi sitt idag, her tegna vi eit hotell», «og håndballbanao», «og handballbane som vi eigde. Vi teikna inn bilbutikka, sant», «mi søkte om omdisponering av områda rundt stadion», «før tribunidn va kome dao. Og sette ut rykte om at mi skulle ha ein slik bilopprettar, ein slik skraphandlar. Søkte da til kommunen ...», «ryktet sette mi ut på framsida av Sogn Avis»*. Slik jeg tolker Navarsete og Hallèn ønsket de å framprovosere samarbeid ved å legge planer for utbygging som ville påvirke Høgskulen og den Videregående skolen. Siden de alle var lokalisert til Fosshaugane-området ville Sogndal Fotball sine planer påvirke de andre aktørene.

Navarsete forteller at de kontaktet en arkitekt som var en venn av dem (som ifølge Navarsete har tegnet både Vikingskipet (på Hamar, red.anm.) og Ullevål Stadion. Videre «satte de» Ullevål Stadion rundt Fosshaugane, og brukte det som en modell for hvordan de skulle søke om omdisponering av områdene rundt stadion: *«Og så søkte mi om omdisponering av områdene rundt, eller bak stadion dao. Ti næringsformaol, ifrå idrett og skuleformål. Og så søkte mi om å få da ti næringsformål, og sette ut rykte om at da skulle koma skraphandlar og*

*litt forskjellig. Og så sette mi opp eit svært hotell her, og så snakke mi med dei to hotella som va i Sogndal dao», «som va sponsorane våre», «dei va dei to einaste utanom oss som vissta ka som skjedde. Og så kasta mi det ut i media, på framsida av Sogn Avis. Så når Sogn Avis ringte dei hotella så tykte jo dei at det va ein kjempesak».*

Hallèn forteller videre at han da ble «kalt ned» (på høgskulen, red.anm.) på et møte. Jeg spurte om det var et litt alvorlig møte, hvorpå Hallèn svarer bekreftende på det. Han fikk beskjed av rektoren på høgskulen, Jan Olav Fretland, om at; «*fotballen hadde gjort mye dumt opp gjennom tidene. Men, dette var det dummeste vi hadde gjort*». Hallèn forteller at han tidligere hadde jobbet som Fretland sin sekretær på høgskulen, men at Fretland nå var «tydelig frustrert». Det interessante med dette er at Hallèn videre forteller at; «*det førte jo til ein del møteaktivitet, men det førte og til ein del møteaktivitet mellom fylkeskommunen og høgskulen*». Jeg spurte Hallèn videre om det førte til at de da «innså» at de måtte alliere seg. Hallèn svarer noe tvetydig på det: «*Det fekk dei eigentleg til å tenkje nye tanka. Store tanka!*». Slik jeg tolker Hallèn var provokasjonen et middel for å nærmest tvinge de andre aktørene på Fosshaugane til dialog. Ifølge Hallèn fungerte provokasjonen slik Navarsete og Hallèn hadde intensjoner om, og en kan diskutere om dette var nøye kalkulert, eller et høyt spill. Svaret på det vil trolig ha ulikt svar ut ifra hvem en spør. Denne formen for provokasjon virker å stå i kontrast til både «Sogndalsmodellen», og kontinuitet som i stor grad handler om tillit. Det står også fram som et eksempel på hvor avhengige Sogndal Fotball var å oppfylle kravene til UEFA for å bestå som en toppfotballklubb.

Det ble engasjert fire ulike arkitekter til å tegne en hovedplan for Fosshaugane, der partene kunne plukke biter fra de beste forslagene. Hallèn hevder allikevel at en ut ifra disse planene ikke kan identifisere akkurat hvordan det er blitt i dag. Han forteller at det viktigste slik «de» (Navarsete og Hallèn, red.anm.) så det, var å sette i gang en prosess om hvordan en skulle samhandle. Partene ble enige om å se bort ifra alle grenser, og «kasta fram» alle tanker som de ulike partene hadde. Høgskulen ville samle seg, fordi de var nede i sentrum og rundt om «alle plassa». Kommunen sin opprettelse av en egen styringsgruppe for Campus hvor de ulike aktørene var med, virker å ha vært en viktig faktor for å samle de ulike interessene på Fosshaugane. Dette grepet kan ha vært en medvirkende årsak til at «kranglingen» mellom de ulike aktørene ble til samarbeid når de måtte sitte rundt samme bord, og opprette dialog. Om opprettelsen av styringsgruppa ville ha funnet sted uten Hallèn og Navarsete sitt taktiske spill i media finner jeg svært vanskelig å konkludere med, men det er naturlig å tro at det hadde en medvirkende årsak til at prosessen kom i gang.

I intervjuet kommer det også fram at Jarle Skartun, daværende ordfører, var svogeren til Rolf Navarsete, hvilket forteller om små forhold og tette bånd i Sogndal. Hvilken betydning det hadde for forhandlingsprosessen kom ikke fram av intervjuet, da oppfølgingsspørsmål rundt det temaet dessverre ikke ble stilt: *«Eg sat no i møte nede i kommunestyret-salen, og han Jarle va ordførar. Han va jo svogeren min og»*. Ifølge Navarsete var dette et avgjørende punkt for oppstarten til Campus: *«Då begynte prosessen»*. Hallèn forteller at de bestemte seg for å bygge ut med tre byggherrer på vegne av; Sogndal Fotball, fylkeskommunen (Sogndal VGS), og Høgskulen i Sogn og Fjordane. Denne formen for utbygging på tvers av organisasjoner er slik jeg ser det en del av «Sogndalsmodellen». Den første aktøren som kunne begynne å bygge og hadde kortest beslutningsvei, var Sogndal Fotball. Ifølge Stokke var det en fordel at Sogndal Fotball kunne ta langsiktige lån som sikret økonomisk trygghet for utbygger, mens det for leietakeren sikret en effektiv byggherre som hadde mye å tjene på å putte kapital i bygg som tilfredsstilte leietakerens krav. Det dette båndet mellom daværende ordfører Skartun og Navarsete er interessant i et spørsmål om habilitet versus lobbyering. Med små og tette forhold i Sogndal kan det slik jeg ser det ha blitt sett på som forholdsvis uproblematisk, mens det i en større by kunne ha blitt ansett som kontroversielt.

#### 4.2.7 Lobbyvirksomhet

Navarsete forteller at høgskulen etterhvert ble *«jævla ivrige»* på å komme i gang med Campus-utviklingen. Rektor ved høgskulen, Johs Thaulé (rektor 2000-2007), ønsket at høgskulen skulle være en *«aktiv regional utviklingsaktør»* (Yttri, 2008, s. 225). Ifølge Yttri (2008) tok høgskulen nye og større mål av seg i perioden 2000-2007 med tanke på hvilken rolle høgskulen skulle spille. Høgskulen i Sogn og Fjordane skulle medvirke til nyskaping og innovasjon gjennom utdanning, forskning og dynamisk samarbeid gjennom eksterne aktører. Sommeren 2006 flytta deler av høgskulen inn i leide lokaler i «Stadionbygget», det første byggesteget i det nye Fosshaugane Campus. *«Fosshaugane Campus vart mogleggjort ved at HSF arbeidde tett saman med andre offentlege og private verksemder, fremst mellom desse Sogndal Fotball og Sogn og Fjordane fylkeskommune»* (Yttri, 2008, s. 23).

Navarsete forteller at det tok tid med de politiske prosessene, og at det ikke var alle som trodde helt på det, men at de selv mente konseptet var fantastisk. Han forteller at de på dette tidspunktet var framme med gravemaskina lenge før det var noe vedtak, med media på slep.

«Så, for å få alle til å tru kor langt framme mi va. Så begynte mi å grave her borte hugsa eg». Jeg spurte videre om dette var et lite spill, hvorpå Navarsete bare nikker, og Hallèn fortsetter å fortelle. Hallèn forteller at de hyret inn en elev fra ungdomskulen, den yngre søsteren til Eva Weel Skram, som; «*slapp ein flaske, brusflaske, Lerum selvfølgeleg, borte på hjørnet her borte. Og då hadde vi åpna ... Og Rolf og eg visste at vi hadde ikkje finansiering i boks (latter). Men gravemaskinane sto der*». Hallèn hevder at dette var for å få politikerne til å forstå at «*no va mi i gang*». Det virker å ha vært en form for propaganda inne i bildet som et slags spill for å få fortgang i de politiske prosessene. Hallen forteller at høgskulen var «med» på dette: «*Så det va på ein måte å vera litt modig, og å ta litt risiko. Men då va jo høgskulen skikkelig «heia», dei va jo med*». Det finnes ingen sikre skriftlige kilder som kan underbygge påstandene til Hallèn og Navarsete om at også Høgskulen var med på dette spillet. Om prosjektet hadde hatt større rammer kunne det vært interessant å intervjuer aktuelle informanter som kunne ha underbygget eller avkreftet disse påstandene.

Hallèn forteller om hvordan de ulike organisasjonen forsøkte å organisere seg på Campus ved starten av 2000-tallet. Han forteller at høgskulen kom inn i prosessen, mer og mer motivert. Høgskulen, i regi av direktør på høgskulen, Han Jørgen Bindingsbø, flyttet en avdeling fra Flåtengården (i sentrum, red.anm.) og opp i lokalene som begynte å komme på Fosshaugane. Hallèn forteller at prosessen med fylkeskommunen også kom i gang, og at de (Sogndal VGS, red.anm.) flyttet inn på stadion med idrettsfag. Videre forteller Hallèn at de fikk inn media på Campus i form av NRK (avdeling Sogn og Fjordane, red.anm.). Dette underbygger påstanden til Stokke om tankene rundt en «mediefaglig søyle» i forbindelse med stadionbygget. Høgskulen har ikke medieutdanning, men Stokke forteller at Sogndal Videregående Skole (VGS) har en sterk medieutdanning. Stokke hevder også at NRK flyttet inn i disse lokalene, sannsynligvis som et resultat at dette arbeidet.

Hallèn dreier over på de politiske prosessene rundt bevilgning av penger. Han forteller at han og Navarsete reiste rundt i fylket, blant annet til Stryn, som lå først i prioriteringslista når det gjaldt bevilgning av penger til utbygging av Videregående skoler. «*Og vi va i Stryn, for dei låg først i prioriteringslista, og snakke med ordføraren der, og sa at «vi ska ikkje gå foran dere i køen, men vi ska legge oss tett opptil*». *Det sa vi til alle*». Dette sitatet forteller om en svært proaktiv strategi, og om lobbyvirksomheten som fant sted for å bli prioritert av fylkeskommunen. Hallèn forteller videre at det som da skjedde, var at fylkestinget i 2004 vedtok at det skulle investeres for 180 millioner «*her opppe*», (på Fosshaugane, red.anm.), og at Sogndal VGS i tillegg skulle leie lokaler på Stadionbygget av Sogndal Fotball.

Investeringene skulle gå til bygningsmasse rundt stadionområdet, og sidebygg til stadion for å flytte all skoleaktivitet til Fosshaugane.

Hallèn og Navarsete la ned tilsynelatende mye arbeid i prosessen med å skaffe bevilgninger, ifølge dette sitatet til Navarsete: «*Det artige med det va at fortsatt va det ingen engasjement på vidaregåande skulen for det*», «*dei visste jo ikkje at det va bevilga penga til de engang. Altså skulen, vidaregåande skulen visste ikkje at det va bevilga tohundra (200, red.anm.) milliona til de*», «*og det same med politikaradn. Dei skjønnte ikkje, ante ikkje. Dei hadde jo ikkje eingong søkt om det*». Denne historien er ikke underbygget av andre, men står som et eksempel på hvordan lobbyvirksomheten kan være et effektivt virkemiddel. Hallèn følger opp Navarsete, og forteller at de hadde mange både formelle og uformelle møter med politikerne rundt i fylket; «*Rolf og eg reiste rundt frå gard til gard til gard til gard*».

#### 4.2.8 Kollektivt entreprenørskap og identitet

Ifølge Stokke spiller Sogndal Fotball en aktiv rolle også med å markedsføre både lokalsamfunnet og høyskolen: «*... Sogndal Fotball med sin kraft og sin dyktigheit påverka rekrutering av studenta inn til høgskulen...*». Stokke hevder at Høgskulen har interesse av at Sogndal Fotball holder seg minst «*der dei e*». (På intervju tidspunktet har Sogndal Fotball rykket opp igjen til den øverste divisjonen, red.anm.). Stokke hevder at suksess for høgskulen og Sogndal Fotball gagnar hverandre gjensidig.

Gjennom intervjuer med informantene følte jeg alle la vekt på stolthet og identitet. Måten de forteller om Fosshaugane-området, høgskulen og Sogndal Fotball på er preget av en lystig tone som er vanskelig å gjengi i skriftlig form. At en har fått til Fosshaugane Campus i «saftbygda» Sogndal virker å være noe flere ulike aktører ønsker å assosiere seg med. Yttri forteller at han tror at mange synes det er stas å være en del av dette området (Fosshaugane Campus, red.anm.), og at det slik sett har et aspekt av identitet. Når jeg spør om navnet i seg selv har en slags betydning, svarer Yttri at; det kommuniserer godt, både nasjonalt og internasjonalt. Han nevner Fosshaugane som et gammelt skole- og idrettsområde, og at Fosshaugane er «haugen» over gården «Foss». Fløysand og Jakobsen (2005) hevder at norske toppfotballklubber har sterke relasjoner mellom klubben og stedet det representerer. I de fleste tilfeller er identifisering med klubben og stedet en gjensidig forsterkende prosess. Sogndal Fotball sin nærhet til Sogndalsfjóra (sentrum) og til de ulike aktørene og menneskene som daglig har sitt

virke på Fosshaugane, er slik jeg ser det trolig med på å forsterke identitetsfølelsen mellom Sogndal som tettsted og toppfotballklubb.

Hallèn forteller at identitet var viktig for ham og Navarsete når det skulle velges navn, og for dem var det viktig at enten «Sogndal-ordet» eller «Fosshaugane» måtte være med. Også Navarsete hevder at dette var viktig med tanke på markedsføring av Sogndal Fotball: *«Berre da blei Sogndal eller Fosshaugane så visste mi at stadion vår ville heita da. Fordi at markedsføringa vår e tusen gonger større enn høgskulen sin markedsføring, på profil, på grunn av media, sant. Det bli jo snakka mykje meir om fotballen i Sogn enn om høgskulen i Sogn»*. Det Navarsete nevner er slik jeg ser det svært interessant i et toppfotball-perspektiv, der identitet og markedsføring kan ha et anstrengt til hverandre. Det Hallèn og Navarsete uttaler sier noe om deres synspunkt på verdien av navnet på selve stadion. I dette tilfellet er det uansett snakk om et «stadionsamarbeid» med en eller flere statlige institusjoner som også skal føle eierskap til navnet. Navarsete hevder at det blir «snakka mykje meir» om fotballen i Sogn enn om Høgskulen, hvilket han nok har rett i, selv om høgskulen sin markedsføring nok har hatt et betydelig løft de siste årene. Navarsete peker på fotballen sin posisjon som den grunnleggende markedsføringen av Sogndal som bygd, med ringvirkninger langt utover kun det sportslige. Slik jeg ser det er Fosshaugane et viktig merkevarenavn for Sogndal både som by og fotballlag, på lik linje med andre og mer profilerte fotballklubber og byer, både nasjonalt og globalt. Eksempler på dette er; Lerkendal for Rosenborg i Trondheim, Marienlyst for Strømsgodset i Drammen, St. Marys for Southampton, Anfield og Goodison for Liverpool og Everton. – Alle er fotballklubber med en sterk posisjon og med viktige samfunnsroller i sin by eller region slik jeg ser det. Egennavnet på stadion i stor grad er med på å bidra til klubben og byen sin merkevare og identitet. Navarsete og Hallèn hevder at selv om de hadde et ønske om Fosshaugane som navn på hele stadionområdet ville de ikke overkjøre høgskulen i denne prosessen, med tanke på at «Fosshaugane» allerede var navnet på Sogndal Fotball sin stadion. Høgskulen ville heller ha «Fosshaugane» enn «Sogndal» som navn på Campus, med tanke på at Høgskulen i Sogn og Fjordane også var lokalisert i Førde. .

I forbindelse med visjonen bak Campus spurte jeg Stokke om mål og visjoner, uten å stille et konkret spørsmål. Stokke svarer at visjonen vel egentlig var å skape noe som var kraftfullt, og som var vekstkraftig i en slags «gründerånd». Jeg ble nysgjerrig på hvem som hadde dette perspektivet, hvorpå Stokke svarer: *«Ja ... Egentlig alle, spesielt Sogndal Fotball»*. Jeg finner



det interessant at en fotballklubb har et slikt perspektiv, også i forbindelse med bygging av eget stadion. Stokke forteller at denne tankegangen også gjaldt ifra fylkesmannen som han responderte fra på den tida, og at det fra høgskulen sin side lå et tungt ønske om å skaffe lokaliteter etter en vekstfase gjennom 90-tallet. I tillegg hadde idrettsutdanningene et ønske om nok plass til utvikling; «... *det låg ein sånn vekstvisjon bak dar og, og å ha plass nok til å utvikle idrettsutdanningane, og ha ambisjon om å få idrettsutdanningane til å vere i norgestoppen*». Høgskulen hadde altså en klar intensjon om å både vokse, og å heve kvaliteten, blant annet gjennom å skaffe større og bedre lokaliteter, blant annet i form av å samarbeide med Sogndal Fotball. Slik jeg forstår Stokke var det også et ønske fra Sogndal Fotball sin side om å samarbeide. Han forteller at samarbeid på tvers nærmest var en del av visjonen; «... *altså å skape utvikling i organisasjonane ved samarbeid*», fordi en innså at ingen av organisasjonene var kraftfulle nok til å kunne skape det samme på egenhånd. Slik jeg tolker Stokke hevder han at samarbeid var en del av visjonen bak utbyggingen for at en selv skulle kunne vokse og nå egne mål. Altså er samarbeidet en form for kollektivt entreprenørskap som et middel for å nå egne og felles mål.

Som nevnt i teorien var det litt andre spilleregler for den kommersielle utviklingen av Fosshaugane Campus for HiSF, Sogndal VGS og Vestlandsforskning enn det var for Sogndal Fotball, til tross for at profittmotivet har økt de siste tiårene innen utdanning. Både HiSF og Vestlandsforskning var organisasjoner som var tydelig forankret som «non-profit-organisjoner», og målet til disse organisasjonen var å utvikle sin kunnskapsbase, og posisjonere seg som nøkkelspillere i anstrengelsen med å utvikle regionen (Sogn, red.anm.) Fosshaugane Campus skulle bli et slags hybrid kollektiv som kombinerte både individuelle og kollektive behov gjennom samarbeid og samlokalisering (Fløysand & Jakobsen, 2005). Denne formen for tankegang passer godt inn under «demokratisk kapitalisme» som innebærer en form for kapitalisme som skaper velstand for folk flest, og ikke bare for kapitalisme (Sejersted, 2002). Denne formen for kapitalisme kjennetegner velferdssamfunnet. En slik tenkning gjelder også innenfor norsk næringsliv, der industriutviklingen har vært «småskaladesentralisert», og stått sterkt i norsk næringsliv. Denne utviklingen kjennetegnes blant annet av et lokalt eierskap, uformelle nettverk og en åpen kunnskapsdeling. Lokalt eierskap og bedrifter, preget av flate strukturer og medbestemmelse bidrar til at det etableres flere ulike utviklingsbaner i bransjer og regioner I denne sammenhengen er det lett å trekke paralleller til Sogndal Fotball, og et ønske om å være annerledes eller unik slik jeg tolker det.

#### 4.2.9 Sogndal – Et oversiktlig samfunn

Hallèn forteller at de fleste som har bidratt til utviklingen av Campus har hatt en eller annen relasjon gjennom fotball og idretten. Han hevder at de alle på en eller annen måte har representert Sogndal, som «kjempa» mot de store på andre plasser, og; «...visar at vi ikkje e noken små drittunga her». Slik jeg tolker Hallèn står «småbyfølelsen» sterkt. Stolthet og selvfølelse kan ha vært sterke drivkrefter for å jobbe sammen, sammen med vissheten om at man var nødt til å jobbe sammen dersom en skulle nå egne mål. Det kan på meg virke som Hallèn hevder at Sogndal som bygd føler at de må «bevise» for de større stedene og fotballagene i Norge at de er å regne med (på flere ulike plan): «*Det e noken dei kan rekne med. Ka dei forventa av oss*». I denne settingen er det noe uklart om Hallèn prater om Sogndal Fotball, eller Sogndal som en samlet bygd, hvilket i seg selv er interessant med tanke på identitet. Slik jeg tolker Hallèn er det innslag av begge deler. Navarsete sitt oppfølgende svar bekrefter til en viss grad dette: «*Det e ingen her i Sogndal som går rundt og trur at mi ikkje ha stor mulegheit til å slå Vålerenga på søndag*» (hvilket de også gjorde, red.anm.), «*men det e Oslo mot Sogndal*». Dette sitatet til Navarsete sier noe om det Hallèn ønsker å påpeke: Sogndal som bygd og fotballag dreier seg om stolthet og selvtillit bygd opp gjennom resultater, og handler om mer enn et fotballag. Slik jeg tolker Navarsete er hans mentalitet at fotballen går ut på noe mer, med tanke på måten han ser på kampen som; «by mot land», og den lille mot den store. Til en viss grad opplever jeg at det dreier seg som distriktspolitikk, og at Sogndal Fotball blir brukt som et eksempel på at en kan være konkurransedyktig også utenfor en storby.

Sogndal Fotball sin rolle på Fosshaugane Campus er kompleks. Noen nøkkelord er identitet, resultater, og rollen som byggherre på vegne av flere ulike leietakere. Som nevnt i teorikapittelet viser det seg at de innovative bedriftene i småbyregioner og rurale strøk har en høyere andel samarbeid med universiteter/høyskoler og forskningsinstitutter enn de andre regionene (2006-2008) (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013), hvilket er en gjenkjennbar faktor i Sogndal. I denne sammenhengen er ikke Sogndal et enestående eksempel, men det at en har fått til Fosshaugane Campus med en fotballklubb som en ledende aktør er noe mer spesielt slik jeg ser det. Også dette er en faktor som kan ha bidratt til en form for identitet, ved at klubben og tettstedet blir sett på som unik. Også det at Sogndal er et oversiktlig samfunn med tette relasjoner kan spille en rolle med tanke på korte beslutningsveier og mulighet for effektiv lobbyering. Et anonymt sitat fra studien til Fløysand

og Jakobsen I 2005 underbygger dette. «*Why do we manage this in Sogndal? Why did we obtain an indoor hall before Bergen? In Bergen they are not able at all. Why? Because we are a small community of overlapping networks working together*» (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 14). Et annet aspekt ved det å være en lite samfunn med overlappende nettverk er tillit. Slik jeg ser det kan dette ha en sammenheng. Også litteraturen peker på at eksistensen av mellommenneskelig tillit stimulerer til innovasjon. «*Slik tillit innebærer at aktører er mer villige til å engasjere seg i risikofylte operasjoner uten frykt for sanksjoner fra utenforstående. Det gjør også at aktørene er mer villige til å opptre som en gruppe til støtte for felles, gjensidig fordelaktige mål*» (Fløysand & Jakobsen, 2013, s. 204).

Ifølge Yttri kan små samfunn kan ha sine fordeler, men også være sårbare. Slik Yttri ser det er «*kunststykket*» å la de ulike aktørene oppnå sine mål. Han hevder at sett fra høgskulen sin side er det likegyldig om området som helhet går godt dersom høgskulen ikke klarer å tilby god utdanning, forskning og undervisning, men at man ved å nå disse målene er med på å skape noe større. Slik jeg tolker Yttri handler det om å legge til rette for at hverandre, og sørge for at hver organisasjon på Campus lykkes. Navarsete hevder noe av det samme når han forsøker å forklare «*kraften*», eller kulturen på Fosshaugane Campus: «*Lera tankegangen utan at de skjønne at dei lera tankegangen*», «*du byrja heva deg, sant*», «*...som går på sjølvtilit, går på samhold, bry seg om kvarandre. Bry seg om kvarandre, kjempe for noke felles. Slå dei store byane, enten det e dei store studieplassana, vinne val eller ke faen da e altso*». Identitet og stolthet på tvers innad i bygda og regionen kan være lettere på et lite sted slik jeg ser det, fordi det oppstår flere overlappende nettverk og bekjentskaper.

### 4.3 Entreprenørskap i klynger

Fosshaugane Campus sin utvikling kan i seg selv på som en innovasjon (Forslund, 2017). Det kan allikevel være vanskelig å få øye på hvordan den er en innovasjon i seg selv, med tanke på at den rommer flere ulike aktører i en form for et klynge-samfunn. En av hovedaktørene bak innovasjonen; «Fosshaugane Campus» er Sogndal Fotball, som har sin hjemmebane her i sameksistens med utdanning, forskning og næringsliv. Ifølge Fløysand og Jakobsen (2005) er

et av de mest signifikante elementene i restrukturering av distriktene endringen fra en økonomi basert på landbruk, til en økonomi basert på en form for handel. De pekte på at både produsentene så vel som potensielle forbrukerne kan være på «innsiden» av lokalsamfunnet, noe Sogndal er et eksempel på. Deres artikkel satt søkelys på hvordan en lokal fotballklubb, i dette tilfellet Sogndal Fotball kan ta en ledende rolle i denne prosessen.

#### 4.3.1 Fosshaugane Campus som næringspark

Under intervjuet med Stokke kommer det fram at han anser Sogndal Fotball som en form for næringslivsaktør. Stokke hevder at en kobling mellom næringsliv og utdanningsinstitusjonene på en måte er «cluett» bak Campus, og at det har utviklet seg veldig positivt de siste seks-sju årene. Stokke utdyper at næringslivet har blitt «tyngre og tyngre», og at det nå er planer om å bygge nytt bygg for næringslivet på Campus. Videre forteller han at næringslivsaktiviteten har vokst, og at en ser gode tendenser til at det er samarbeid mellom fagfolk tilknyttet høgskulen og personer i næringslivet. Stokke hevder at det ligger et stort utviklingspotensial i noen av ideene som utviklerne i disse bedriftene har, og at en i framtiden ser for seg et innovasjonsområde på Campus.

Stokke forteller at det også ligger et annet element i samarbeidet på Campus, nemlig utviklingskraft gjennom en «næringsklynge-tenkjing». «...det e litt av same ideen som ein finn i næringslivet når ein laga sånne næringsparka og sånne klyngjer med bedrifter som e samla i same miljøet. Då skjer det som regel noke, for atte då når folk møtast, so liggje dar utviklingskraft i dei her møtepunktta. Så ein av tankane har vore at når dei frå næringslivet blir kjent med fagfolk i utdanningssystemet, so kan der komme te å skje noke. Fordi dei snakkast, og har forskjellige kunnskapa, og dei greie å skape noke nytt ilag». Slik jeg tolker Stokke anser han Fosshaugane Campus som en form for næringspark, og nevner potensialet som kan ligge i at folk fra næringslivet møter ressurser som ligger i et utdanningssystem. En kan også se på Campus som en kunnskapspark, der samspillet mellom høyere utdanning, forskning og innovasjon gir Høgskulen en gevinst. Ifølge de nye målene til Høgskulen har en ambisjoner om å bli et universitet med profesjons- og arbeidslivsretta profil (Høgskulen på Vestlandet, 2016). Et annet element i Stokke sitt sitat, er at mennesker på tvers av utdanning og næringsliv møtes og snakkes, og klarer å skape noe nytt sammen. Dette er et svært

interessant aspekt ved utviklingen til Campus, og sier noe om hva slags form for innovasjon Fosshaugane Campus er.

Videre forteller Stokke at det ligger utviklingskraft i møtepunktene på Campus, fordi folk møtes fysisk og blir kjent på tvers av fagområder. Han nevner også at de ulike menneskene greier å skape «*nøke nytt ilag*», hvilket sier noe om en effekt som i utgangspunktet ikke er kjent. På dette tidspunktet stilte jeg ingen oppfølgingsspørsmål, men lot Stokke utdype videre. Han nevner at denne «effekten» har en sett spor av, for eksempel innenfor IKT-miljøet på Campus som har bidratt til å utvikle Sogndal Fotball sine internett- og teknologi-tjenester. Han nevner også ZXY-prosjektet som handler om kartleggingen av fotballspillerne sine bevegelser i trening og kamp, hvor høgskulen også er med. Stokke hevder at det er flere folk i idrettsfagmiljøet på Campus som har tett relasjon mot Sogndal Fotball, blant annet gjennom ZXY-prosjektet. Som nevnt i teorien kan nye aktører kan spille en betydelig rolle når organisasjonen lykkes i å utvikle radikale teknologiske nyvinninger (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013). Det er interessant at Stokke peker på innovasjon og teknologi som en bieffekt til nytte for Sogndal Fotball i forbindelse med utviklingen av Fosshaugane Campus.

#### 4.3.2 Fosshaugane som klyngefunn

Stokke nevner elementer av det jeg vil omtale som «klyngeteori»: «*Så i kjølvatnet av å lage sånne klynga, so, so oppstår det ting som ein i utgangspunktet kanskje ikkje har planlagt, men som oppstår fordi der e eit miljø*». Fordi det eksisterer et akademisk miljø rundt Sogndal Fotball, både i form av utdanning og næringsliv, drar de nytte av dette miljøet i form av f.eks ny teknologi slik jeg tolker Stokke. «*... skal du få ting til å skje, så må du ha eit etablert fellesskap. Altså dei må ha kontor ikkje for langt frå kvarandre, kanskje ete lunsj av og te ilag, må ha treffpunkt. Det må vera lett å få te møter, lett å kalle inn til møter, og så viare*», «*... legge til rette for uformelle møteplassa. Få eit dynamisk miljø rett og slett*». Sitatet til Stokke underbygger Porter sin klyngeteori. Porter hevder at lokasjonen til firmaer har blitt oversett i altfor lang tid, til tross for slående bevis på at innovasjon og konkurransedyktig suksess på svært mange områder er geografisk konsentrert. Ulike teoretikere har understreket viktigheten av regionene som viktige drivere av innovasjon. Geografisk nærhet forenkler lokal og global kunnskapsdeling av informasjon (Aasheim, Boschma, & Cooke, 2011, s. 3) Med bakgrunn i denne teorien og utsagnet til Stokke vil jeg hevde at Fosshaugane Campus som innovasjon

nærmest kan omtales som en «innovasjonskatalysator». - En hybrid infrastruktur der ulike mennesker fra ulike miljø er med på å skape en form for dynamikk når de møtes både formelt og uformelt, med potensiale for utvikling i kraft av nye tanker og ideer.

### 4.3.3 Fosshaugane sin klyngeeffekt

Som nevnt i teorien legger nyere litteratur om innovasjon vekt på at innovasjoner utvikles i samspill mellom mange aktører med ulike typer kunnskap (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013). Mye av litteraturen om organisatorisk læring handler om betydningen av sosial interaksjon og kontekst. Det vil si at hvem som er med i samhandlingen, hvordan samhandlingen er, og hvor samhandlingen foregår påvirker utfallet (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013, s. 23). Fosshaugane Campus er først og fremst kjent som hjemmebanen til Sogndal Fotball, men skiller seg tydelig ut fra tradisjonelle arenaer ved at det er mennesker både i Stadionbygget og eller på Campus store deler av døgnet nesten hele uka. Ifølge Hallèn finnes mange eksempler på anlegg som står «kalde» store deler av uka. Hallèn forteller at «alle» er imponert når de kommer og besøker Sogndal Fotball, og at når de ser stadion ser de det ikke som en høgskule før de blir vist rundt. *«Det e jo ein tilleggsdimensjon i det».*

Hallèn hevder at noe av effekten ved å ha en kunnskapsaktør i de samme lokalene er at en påvirker hverandre. Slik jeg tolker Hallèn ser han denne påvirkningen som positiv: *«... når du e så tett på hverandre, så utvikle kvarandre sine miljø. Høgskulen vil påvirke kem som bli tilsett i Sogndal Fotball. Sogndal Fotball vil påvirke kem som blir tilsett i Høgskulen».* Denne effekten de ulike organisasjonene har på hverandre anser jeg som en klyngeeffekt. Det tette forholdet på Campus kan gi god bakgrunnskunnskap om bedriften en ny arbeidstaker går inn i slik jeg ser det. *«Så det e ein sånn flyt mellom tilsette. Det gjer at det i dag e eit enormt stort samarbeid mellom høgskulen og Sogndal Fotball ...».* Hallèn forteller videre at dette er en ekstradimensjon en ikke hadde fått dersom en hadde bygd hver for seg. Ikke fordi det nødvendigvis blir billigere, men fordi en får en større «kraft» ut av det. Jeg tolker Hallèn sitt utsagn om større «kraft» å være en klyngeeffekt i form av effektivitet og kunnskapsflyt på tvers av organisasjoner.

Hallèn hevder at Fosshaugane fungerer som en møteplass for fylket, og at følelsen av fellesskap på Campus er viktig. Jeg tolker Fosshaugane Campus å være en møteplass for fylket i form av fotballkamper med vip-losjer, konferanser, og møter med ulike samarbeidspartnere

for de ulike organisasjonene. Et eksempel på følelsen av fellesskap på tvers av fotball og utdanning, er Hallèn sin påstand om at høgskulen er like viktig for «oss» (Sogndal Fotball, red.anm): «... vi som holde til her e like opptatt av å vinne dei tredve studieplassana som å vinne dei poengane på Åråsen mot Lillestrøm». Han hevder at høgskulen i dag føler seg som en helt annen og mer inkluderende aktør, og på en helt annen måte enn da han selv kom til Sogndal (i 1998, red.anm). Dette sitatet sier noe om hvordan Hallèn mener høgskulen har endret sitt perspektiv, og tatt rollen som noe mer enn bare en utdanningsinstitusjon etter å ha blitt «indoktrinert» i Sogndal gjennom flere år. Det er naturlig å tro at den felles geografiske plasseringen på Fosshaugane Campus har ledet fram til denne «indoktrineringen» slik Hallèn ser det. Høgskulen var en samlet institusjon for høyere utdanning i Sogn og Fjordane fra 1994 til 2016, med hovedsete i Sogndal. I løpet av disse årene har ledere fra både høgskulen og Sogndal Fotball hatt Fosshaugane-området som sitt «hjem». Som nevnt i teorien er en stor del av menneskelig kunnskap subjektiv og taus. For at denne skal kunne overføres kreves det sosial interaksjon og utvikling av en felles forståelse og tolkninger. De sosiale relasjonene som skapes gjennom forretningsallianser og eksterne nettverk er også med på å videreutvikle og forme organisasjonens kunnskapsbase (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013, s. 24). Det er derfor naturlig å tenke seg at den sosiale relasjonen på Fosshaugane, som har oppstått på tvers av Sogndal Fotball, Høgskulen og de andre aktørene på Campus, har vært med på å skape en felles forståelse, samt en form for allianse. Denne alliansen har vært med på å utvikle Campus i større grad enn det kun en organisasjon i form av Sogndal Fotball ville vært i stand til alene.

Nygningsmassen har lagt grunnlag for muligheten til å ta inn bedrifter på Campus, og gjort plass til unge folk, og Hallèn nevner lokale bedrifter som blant annet Rocketfarm og SGNskis som eksempler. «Så bygningmassen har lagt grunnlag for at dei snakke mykje i lag, og utvikle nye ting». Hallèn nevner også studentkantina fra da han selv var student som en viktig møteplass for gode diskusjoner. Også i dag er den nye kantina i høgskulebygget (ferdig i 2012, red.anm.) den store møteplassen på Campus, der det blir knyttet nye bekjenskaper på tvers av de ulike organisasjonene. Hallèn anser kantina som en viktig uformell møteplass: «Og no e det blitt ein mye større boble der det ikkje bare e studenta som møtes på kantina, men alle som jobber oppå her møtes her i kantina, hvis du går opp og ser kven som sitte her. Fotballspillerane sitter her. Sånn at aktørane som må komme inn her, dei bidrar til utvikling, spesielt næringsutvikling». Hallèn snakker om at interaksjonen på tvers av ulike organisasjoner bidrar til næringsutvikling. Han hevder at denne utviklingen har hatt en mye brattere kurve

enn det Navarsete og han selv trodde på da de startet prosjektet. Navarsete følger opp med å fortelle at den «kraften» som er på Campus nå i dag, hvilket jeg har tolket som en form for katalysator, har blitt så stor at han mener den er i en egen utvikling. «*Ting utvikla seg av seg sjølv i kraft av at mi e i saman ...*». På oppfølgingsspørsmål til Navarsete om hvordan han mener dette går til, svarer han at; det er en del av «konseptet», og måten det er planlagt på i fellesskap: «*Tenk på korleis bygningane e plassert, korleis folk beveger seg. Altså, det bli jo tvinga til å vera i saman, sant. Kantina kunne jo ha logge der nede (peker mot Fosshauget, red.anm), hvis ein teknokrat (en såkalt ekspert, red.anm.) hadde planlagt da*». «*Det va viktig at den låg på toppen i dette bygget her (Høgskulebygget, red.anm.), så den va på første plan for Stadionbygget*». Ifølge Navarsete er det flere strategiske beslutninger som er tatt med tanke på effektivitet og bevegelsesmønster med tanke på utformingen av Campus som klyngesamfunn. En styrke ved denne måten å tenke på er viktigheten av å kommunisere effektivt og konstruktivt med slike systemer for å få tilgang til ulike type ressurser. Klyngeprosjekt har derfor også ofte en tydelig politisk rolle i de regionene hvor de er forankret (Fløysand & Jakobsen, 2013). På Fosshaugane er dette gjenkjennbart ved at de ulike offentlige skoleslagene er samlet i en felles klynge.

#### 4.3.4 Klyngeeffekt – Buzz og uformelle møteplasser

Slik jeg tolker Hallèn og Navarsete har det vært en intensjon å skape nye næringer på tvers av ulike konstellasjoner, ved å bevisst legge til rette for interaksjon blant de ulike aktørene på Campus. Navarsete peker på at stadion ligger midt i hjertet av Campus, noe som ifølge ham er helt unormalt. «*Hvis da va høgskulen og vidaregåande som va utgangpunkt for den herre krafti, så hadde jo ikkje mi fått lov til å lagt ein stadion midt i, eller så sentralt i eit skuleområde*». I denne forbindelsen tolker jeg at «krafti» Navarsete prater om, er drivkreftene bak realisering av Fosshaugane Campus. En viktig del av klyngeeffekten ved Fosshaugane Campus slik jeg ser det er de uformelle møteplassene, blant annet i form av kantina ved høyskolen som også brukes av Sogndal Fotball. Informasjonen via *buzz* overføres først og fremst gjennom «ansikt-til-ansikt-møter» mellom personer, som tilsier at personer får tak i informasjonen gjennom å være på steder med mye aktivitet og informasjon innenfor bestemte deler av næringslivet. Ved å legge uformelle møteplasser på strategiske områder, f.eks en felles kantine i midten av Campus-området, oppstår det «*buzz*».



Organiseringen av Campus er ifølge Hallèn og Navarsete hentet etter inspirasjon fra kjøpesenter, og Navarsete sin bakgrunn innenfor dette feltet. «*Når eg reise på ferie med han (Hallèn refererer til Navarsete, red.anm.), så måtte du stoppe på hvert kjøpesenter, så må han inn og kikke og se korleis det ser ut. Dette handla om organisering sant. Så når vi snakke om bygninga, så snakke vi om korleis vi organisera bygningsmassen. Og det som e viktig no framover for oss, det e å vera kommersielle på den måten av vi utvikle bygningsmassen. Ikkje at han blir sånn som han e i dag, som han har vært i ti år*». Kontinuerlig utvikling og strategisk tankegang bak hvordan de ulike aktørene er plassert virker å være et interessant element bak utviklingen av Campus ifølge Hallèn og Navarsete. Hallèn forteller at det stadig skjer endringer, og at de ønsker å utvikle bygningsmassen slik at de kan «pakke» bedrifter på nye måter for å få en dynamikk og effekt ut av det. I denne sammenhenger snakker de om uformelle møteplasser, ikke bare i form av kantina. På spørsmål til Hallèn om uformelle møteplasser er viktig, svarer han bekreftende. Hallèn utdyper ved å fortelle mer om «kjøpesenter-tankegangen»: «*«... ka butikk må eg ha i nærheten av den for å skape trafikk der»», «for da kan ein sei at der vil det vere mykje trafikk på grunn av at du har «vinmonopol» attme ...*». Navarsete hevder at å oppnå ringvirkninger er noe av tankegangen bak hvordan ulike bedrifter og aktører er plassert på Campus, i form av «butikker» på hver side av gangen med glassvinduer. Navarsete skyter inn: «*Sentertankegangen heile vegen*». Navarsete hevder at ideelt sett skulle Stadionbygget vært fysisk knyttet sammen med kantina i høgskulebygget, men at det fikk de dessverre ikke til på grunn av ulike omstendigheter. Navarsete forteller at det tross alt er kort avstand og gangsone imellom kantina og stadion med varmekabler, men at de er nødt til å tenke på hvordan de skal utvikle det og Campus generelt framover.

Også Stokke forteller om viktigheten av uformelle møteplasser. Han hevder at flere fra næringslivet på Campus har blitt trukket inn på undervisning i «høgskulesammenheng», og at det er om å gjøre at fagfolkene på høgskulen vet om «dem» (næringslivsaktørene, red.anm.), og vet at de er en ressurs. Stokke forteller at en sikkert kunne vært flinkere til å skape arenaer der disse menneskene får vise seg fram, men at han har inntrykk av at det er flere av menneskene i entreprenørskapsbedriftene som faktisk har blitt trukket inn i undervisningen. «*Så det e ihvertfall ting på gang som e positivt, men det kunne sikkert vore beire utnytta*». Stokke hevder at selv om en ligger vegg i vegg er det ikke sikkert at en vet godt nok om hverandre av den grunn, men at forutsetningene ligger der. «*...og at det da oppstår tilfeldige møter i en lunsjpasue, og plutselig er «ting på gang»», «Det e så mange plassa ein kan møtast*

*når ein e same miljø som kan medføre som gjer at ting plutsleg begynner å utvikle seg».*

Denne forståelsen til Stokke er *buzz*, slik jeg tolker det. Stokke hevder at de uformelle møteplassene er veldig sentral for videre utvikling, og at Fosshaugane Campus som et klyngebasert samfunn gir noen settinger og møteplasser som er uformelle, men gunstige for utvikling. Slik jeg ser det, er det klyngebaserte samfunnet med uformelle møteplasser på Campus gunstig for den videre utviklingen til Fosshaugane Campus i et entreprenørskapsperspektiv. Også for kunnskapsdeling innad i kunnskapssamfunnet på Fosshaugane er dette en viktig faktor slik jeg ser det.

#### 4.3.5 Campus - En katalysator for innovasjon

I forbindelse med utbyggingen og utvikling til Campus omtaler Yttri idrettslaget og Sogndal Fotball som en form for «katalysator» på Fosshaugane. Han hevder først og fremst at de har klart å håndtere ulike interesser, og få byggende aktivitet. Videre hevder han at det handler om at flere aktører som hver for seg ikke er spesielt store og sterke går sammen og bygger noe større sammen. Yttri legger vekt på entreprenørskap som en interessant faktor ved Campus. Han hevder at hver institusjon på Campus vet hva som er best for en selv, men at området og fasilitetene kan utvikles på tross av ulike interesser.

I et noe mer fotballfaglig perspektiv prater også Navarsete om det jeg forstår som en slags katalysatoreffekt. Han nevner igjen en form for «kraft», og hevder at det har oppstått gjennom det menneskelige miljøet som har blitt utvikla gjennom Sogndal Fotball gjennom lang tid, og blitt større og større med årene. *«Mi vaks veldig fort på søttitalet når mi blei gode, nasjonalt. Og åttitalet når mi va begynt i tippeligaen og bygde klubb. Det har vore ein kontinuerlig utvikling».* Navarsete hevder at Sogndal Fotball har vært en slags «*melting pot*» eller «*heilage ande*», spesielt for unge fotballspillere i Sogn & Fjordane. Slik jeg ser det har Navarsete rett i dette, med tanke på hvordan de har utviklet lokale spillere fra fylket. Flere tidligere Sogndal-spillere fra mindre steder i fylket har vært innom-, og er fortsatt i skrivende stund er en del av landslaget. Eksempler er Even Hovland fra Vadheim, og Gustav Valsvik fra Vik i Sogn. Navarsete utdyper: *«Altså du kan jo spørja deg at når det kjem ein spelar oppe inne frå Veitastrond, som da kom for nåken år sia. Eller oppe frå Skavøypollen eller Førde, eller kesst nå dei kjem ifrå, og så spelar i den nasjonale divisjonen. Så plutsleg går det ein sesong, og*

*så e dei nasjonale spelera. Då spørre jo folk; «ka e det de gjera med dei her inne?», for det e jo ingen der heime på heimtraktadn som trudde at dei skulle bli så gode».*

Navarsete hevder at det skjer noe med utviklingen gjennom påvirkningskraft bare ved å være en del av miljøet gjennom å være en del av treningshverdagen og den daglige praten på Fosshaugane. Jeg tolker det slik at Navarsete snakker om en slags ubevisst læring, og indoktrinering i en kultur. Navarsete hevder at denne «kraften» bygger en ærgjerrighet, og at målet må være å bygge den enda større og sterkere. Videre hevder han at denne kraften nærmest har en egen utvikling i dag i «systemet», hvilket jeg tolker å være Fosshaugane Campus, og at han kan reise på ferie i to år mens Campus fortsatt vil utvikle seg. Slik jeg tolker Navarsete hevder han at utviklingen på Campus nærmest har blitt en katalysator som lever sitt eget liv. «*Fordi at krafti e der. Og leve, ho leve. Du må 'kje mata ho kvar einaste dag langer*».

#### **4.3.6 Innovasjon og drift – Klare avtaler og ulike mål**

Dette delen kunne også ha vært med under kapittelet; *strategi og kultur*, men er med i denne delen sett i lys av klyngeeffekt og fokuset på entreprenørskap, da jeg ønsker å relatere innholdet til entreprenørskap i klynger. Toppfotball blir ofte sett på som en handelsvare i form av underholdning og kommersialisering. Jeg ønsker derfor å sette fokus hva som sikrer samarbeidet på Campus, i form av en kommersiell toppfotballklubb og andre organisasjoner med helt andre mål og visjoner.

Yttri sitt perspektiv på utviklingen av Campus er i all hovedsak positiv sett med utdanningsøyne slik jeg ser det. Høsten 2015 var det stor byggeaktivitet ved Sogndal VGS på vestsiden av Stadionbygget. Yttri hevder at høgskulen dermed får en akse på den ene siden av stadion, mens Sogndal VGS får fine fasiliteter på den andre siden. Hovedargumentet til HiSF for hvorfor de ønsket å være med i Fosshaugane Campus-prosjektet var plassbehov, og å kunne få lokasjoner der aktiviteter var plassert i en gunstig geografisk posisjon i Sogndal som ville styrke skolens attraktivitet ovenfor studentene (Fløysand & Jakobsen, 2005). Sogndal Fotball sitt perspektiv på utviklingen av Campus handler i hovedsak om å bygge en toppfotballklubb for fremtiden. Det Navarsete trekker fram som et viktig element bak realiseringen av Campus, er at de ville «*byggja ein heim*», og «*byggja Sogndal Fotball*», som i å bygge en klubb. Navarsete forteller at på åtti-, nitti-, og totusentallet begynte en i Europa å bygge ut fotballen som en ny næringsvei. Slik jeg forstår Navarsete var dette en trend også i Norge. Dette gjenspeiler seg

i Navarsete sin forståelse av utviklingen av toppfotball fra 70-tallet og fram til i dag: «*Altså på søttitallet og begynnelsen av åttitalet so va da jo fotballklubba som va idrettslag. Mi hadde jo ein viss økonomi og mi spelte fotball stort sett pao kommunale anlegg som va friidrettsanlegg*». Slik jeg tolker Navarsete er utviklingen til Fosshaugane Campus et ønske om å utvikle Sogndal Fotball som en norsk toppfotballklubb, med bakgrunn i krav fra UEFA, og ønsket om å bygge «et hjem», hvilket jeg også anser å være en egen identitet i tillegg til et stadion.

I 2005 hevdet Fløysand og Jakobsen at prosjektet på Fosshaugane var forankret i interaksjonen mellom: a) lokale representanter for Sogndal; b) vekst i utviklingen av klubben *Sogndal Fotball*; c) mer profesjonell og bedre organisering av klubben; og d) «nye» reguleringer for fotballen i Europa (UEFA-krav) (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 10). De peker som tidligere nevnt på Sogndal Fotball som et eksempel på hvordan økt profesjonalisme i en organisasjon kan forandre fotball fra å være et spill med 22 involverte spillere, til å bli et lokalt samfunnsutviklingsprosjekt som involverer hovedaktørene i lokalsamfunnet (Fløysand & Jakobsen, 2005) Fosshaugane Campus sin utvikling er med andre ord et resultat av flere ulike elementer, men med utgangspunkt i fotballen. I tillegg spiller kunnskap en viktig rolle for utviklingen i form av Vestlandsforskning, Høgskulen og videregående skole. «*Writings on regional development have stressed learning, knowledge, flexibility, networking, and innovation as essential features for regional restructuring*» (Fløysand & Jakobsen, 2005, s. 6). Flere viktige faktorer for regional utvikling har vært tilstede i Sogndal under utviklingen av Campus.

På spørsmål til Stokke om hva en har lært av samarbeidet, svarer han at det vært avgjørende at en har greid å skaffe kapital til å gjøre investeringene, og at erfaringen med langsiktige leieavtaler har gjort det mulig å få lån. Også det å bygge opp kapital gjennom å ha «*slått seg i hop*», nevner Stokke som avgjørende. Det er interessant at Stokke nevner de økonomiske forutsetningene og utfordringene som en viktig erfaring. Slik jeg tolker Stokke har Sogndal Fotball brukt en modell gjennom å bygge opp kapital i form av infrastruktur og bygg, sikre leieavtaler, for dermed å kunne ta opp lån til videre utvikling. Denne formen for eie-leieforhold og sambruk har noen utfordringer ifølge Stokke. Han hevder at det først og fremst handler om den daglige driften, fordi det er mange «kokker». Det kan fort bli misnøye når én aktør ikke rydder opp etter seg når en har brukt et lokale som en annen aktør skal bruke senere. Et eksempel er samarbeid rundt søppelhåndtering som kan være en utfordring dersom en part er misfornøyd med at det ikke er gjort «*skikkelig i orden*». Jeg tolker dette som en

slags form for slitasje mellom aktørene. Stokke nevner et slitt gulv i Campus-hallen som et eksempel når det gjelder eie-/leieforhold og vedlikehold, der høgskulen leier, og en annen part eier: «*Ein kan ikkje berre gå inn og gjere ting fordi at ein annan part eige rommet*». Stokke hevder at dette er ting som er til for å løses, men at det er klare avtaler som ligger til grunn: «*... når det blir vanskeleg så e det berre å gå inn og sjå kva avtalane seie*».

Slik jeg tolker Stokke anser han viktighet av skriftlige avtaler mellom aktørene når det gjelder vedlikehold og generell drift som vesentlig for samarbeidet. Stokke forteller videre at klare avtaler er et «*forferdelig viktig moment*» når en går inn i et samarbeid, fordi de ligger «i bunn» når ting skjærer seg. En kan da gå til avtalene, og så lenge de er klare gir det seg hvem som skal «*årne opp*». Stokke hevder at denne problematikken ikke har vært så vanskelig at det har ødelagt eller skadet den overordna samhandlingen, men at den daglige driften alltid vil være utfordrende i et såpass «*intrikat samarbeidsforhold*». Stokke utdyper at det er viktig for samarbeidet å være «lydhør», og at det viktig at en part ikke er «avfeiende», men at man går inn i problematikken og leter etter løsninger. Om den ene parten er arrogant, kan det slite på samarbeidet, og viljen til å gå inn i nye samarbeidsprosjekt. Disse avtalene er slik jeg ser det helt avgjørende for at de ulike organisasjonen på Campus skal kunne ha et stabilt eie-leie forhold. Som nevnt i teorien kan dette også by på utfordringer. Etablerte strukturer i en organisasjon kan gjøre at det oppstår treghetseffekter som gjør det vanskelig å skape endring. Etablerte strukturer gir samtidig pålitelighet og stabilitet. Faste rutiner og oppfatninger kan også gjøre organisasjonen motstandsdyktig mot endring, og resultatet kan være at organisasjonen reagerer for langsomt på trusler og muligheter i omgivelsene som gjør at de i liten grad innoverer. I denne sammenhengen handler det allikevel i stor grad om å sikre en sunn drift, mer enn at de klare avtalene er til hinder for innovasjon på Campus slik jeg ser det.

#### **4.3.7 Et regionalt innovasjonssystem på Fosshaugane**

Hva Fosshaugane Campus er i dag, og hva det var tenkt å bli, er ifølge Stokke blitt delvis endret, selv om det i utgangspunktet var planlagt for innovasjon og entreprenørskap. Han hevder at det var «*ingen*» på 90-tallet som var i stand til å forestille seg at det skulle se «*sånn*» ut i dag, at det ikke var mulig å se for seg at en slik tanke; at det skulle være «*sånne*» bygg, så mange studenter, og så mye infrastruktur. Slik jeg tolker Stokke er disse betraktningene sett med et positivt fortegn. Stokke forteller også at; «*det e jo ein læring*», «*det ein lære e at*

*gjennom sånn klynge-tenkjing, so liggje der ein veldig utviklingskraft». Utviklingskraften Stokke prater om er klynge-effekten slik jeg ser det. Dette er et resultat av kunnskapsdeling ved å være geografisk samlokalisert i en klynge, der buzz gjennom uformelle møteplasser som kan gi nye ideer og tanker til videre utvikling. Stokke utdyper: «...det gjer det at organisasjonane må sjå utover seg sjølv når dei planlegge». Stokke forteller videre: «...Det tipset so eg vil gje som e viktig., som eg kanskje e mest nærliggjande å gje, e når ein planlegge utbygginga, planleggje vekst, at ein då faktisk ser rundt seg., «kven andre kan ha interesse i å vera med på dette her»», og "...det e veldig fort gjort når ein site i ein organisasjon å., å tenkje kun eigen organisasjon sine behov». Stokke hevder videre at «...ein da blir begrensa av det som e dei økonomiske mulegheitene og rammene som den organisasjonen eller institusjonen står for». Jeg tolker at Stokke ser på klynge-tenkingen som positiv for Campus, og viktigheten av å se utover kun egen organisasjon i planleggingsarbeid for å oppnå en større «utviklingskraft». Stokke utdyper at hvis en går med utviklingsplaner, og er opptatt av hva de andre aktørene rundt institusjonen kan ha for interesser og planer, skal det gjerne ikke mer til enn å ta initiativ til noen møter for å lufte ideer. «Og så kan det vera på gang». Han hevder at ved å gjøre dette kan en organisasjon få mye større utviklingskraft, og bli noe helt annet enn det en tenkte var rammene for det ens egen organisasjon kunne greie å få til. «Så det e noke med tanke-begrensinga ... Tanken blir begrensa av ... Folk blir begrensa av eigen organisasjon».*

Stokke hevder at hvis en klarer å tenke flere organisasjoner sammen, og tenker samlet utvikling kan det dukke opp helt andre muligheter enn bare de en ser selv med sin egen institusjon sine briller på. I teorien blir innovasjonssystemer grovt sagt delt inn i to delsystemer. Slik jeg tolker utviklingen til Campus gjennom informantene sine beretninger består utviklingen av begge delsystemene. Som nevnt i teorien omfattes det ene delsystemet av en regions bedrifter som kan utgjøre en eller flere næringsklynger. Det andre delsystemet består av den kunnskapsmessige infrastrukturen med universiteter, høyskoler, forskningsinstitutter, teknologisentre osv. (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), 2013). Innovasjonsaktiviteten forsterkes dersom det skjer flyt av kunnskap på ulike måter mellom de to delsystemene, for eksempel dersom universiteter og høyskoler har relevante utdanningsprogrammer og forskningsprosjekter for behovene i regionens næringsliv. Tanken videre er at kunnskapsflyten mellom delsystemene stimuleres av sosiale, kulturelle og institusjonelle forhold. Disse faktorene omfatter særlig uformelle regler og felles forståelse som bidrar til å lette samarbeid og koordinere felles aktivitet mellom regionale aktører, for

eksempel mellom ingeniører i bedrifter og vitenskapelig ansatte på universiteter og høyskoler. I tillegg støttes kunnskapsflyten mellom delsystemene av lover, regler og regionalt tilpassede virkemidler (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen (red.), Innovasjon - Organisasjon, region, politikk, 2013). I dette tilfellet kan en argumentere for at Fosshaugane Campus nærmest er et innovasjonssystem siden det inneholder flere elementer av de to delsystemene. Fosshaugane Campus er på sett og vis en næringsklynge, samtidig som det har en kunnskapsmessig infrastruktur. Høgskulen, videregående skole og Vestlandsforskning utgjør i all hovedsak den kunnskapsmessige infrastrukturen, mens Sogn Næring, Sogndal Fotball, Rocketfarm, og de resterende bedriftene på Campus utgjør en næringsklynge. Ved at en har klart å kombinere disse to delsystemene, har det oppstått en økt innovasjonsaktivitet på Campus. Det er liten tvil om at det har vært en økende grad av innovasjonsaktivitet på Fosshaugane (Torgersen & Gjerstad, 2016), noe som er med på å forklare Stokke sine uttalelser.

#### **4.4 Overordna funn - Hovedfaktorer for utvikling og realisering**

Hovedproblemstillingen til studien handler om hvilke hovedfaktorer som er bakgrunnen for realiseringen og utviklingen til Fosshaugane Campus. Gjennom de tre første kapitlene i diskusjonen har jeg forsøkt å peke ut tre ulike temaer som svarer på hovedproblemstillingen. Dette kapitlet har til hensikt å samle trådene, og svare noe mer direkte på hovedproblemstillingen. I denne delen vil det derfor noen steder være preg av repetisjon fra de tre første delene i diskusjonskapitlet.

Historien til selve Fosshaugane-området og aktørene som over tid har etablert seg der, er i seg selv en viktig faktor for utviklingen til Campus. Yttri nevner Campus som et middel mot et mål, og de ulike målene til de ulike organisasjonene blir dermed en av hovedfaktorene bak realiseringen. Kunnskapssamfunnet, også i lokalt perspektiv på selve Fosshaugane styrkes ved å samle de ulike utdanningsinstitusjonene på ett sted, og støttes av klyngeteori.

Idrettsmiljøet på Høgskulen sin historie for samarbeid med ulike aktører; spesielt Sogndal Idrettslag, er en faktor bak utviklingen av Campus. Gjennom 90-tallet utviklet samarbeidet seg, med blant annet testing av Sogndal Fotball sine spillere i regi av idrettsutdanningen på Høgskulen. Et tillitsforhold mellom Høgskulen og Sogndal Fotball som har utviklet seg over

tid, synes å være en medvirkende årsak til at en har delt både lokaler og kunnskap. Dette har lagt grunnlaget for at studentidretten og Høgskulen gikk inn som en langsiktig leietaker da Sognahallen ble bygd i 1998, og står for meg fram som starten på det som skulle bli Fosshaugane Campus. Erfaringen med bygging og drift av Sognahallen står fram som et eksempel på at Sogndal Fotball klarte å samarbeide med flere ulike aktører. De klarte å tenke næringsvirksomhet utover fotballen, med blant annet bygging av et treningssenter (Idrettssenteret) i samarbeid med idrettsutdanningen på Høgskulen. En politisk faktor og støttespiller for utviklingen, er Sogndal Kommune, som virker ha blitt mer positivt innstilt til den senere utbygging av Campus ved at byggingen og etableringen av Sognahallen ble ansett som en suksess.

### **Krav til toppfotball**

Kravene til infrastruktur med sitteplasser og tribunsikkerhet var en utløsende faktor for Sogndal Fotball sitt engasjement i utviklingen av stadion, som fikk navnet *Fosshaugane Campus* ved åpning i 2006. Fosshaugane Campus er i dag betegnelsen på mye mer enn kun Stadionbygget, der utviklingen av samarbeidet mellom de ulike aktørene på Fosshaugane er en viktig faktor. Kravene til stadion og sikkerhet i forbindelse med kamper trådte i kraft som følge av blant annet Taylor-rapporten fra 1989, og gjorde seg gjeldende fra rundt år 2000. Dersom Sogndal Fotball skulle fortsette å kunne satse i toppen av norsk fotball var det helt nødvendig å gjøre store investeringer i form av bygg og infrastruktur. Denne faktoren synes som den mest utløsende faktoren for realiseringen av Campus, og gjorde at Sogndal Fotball jobbet proaktivt for å samle de ulike aktørene på Fosshaugane rundt samme bord. I 2001 oppsto dermed en styringsgruppe etter initiativ fra Sogndal Fotball, der kommunen også var involvert. Styringsgruppa besto av organisasjoner med geografisk tilhørighet på Fosshaugane, der blant annet Høgskulen hadde en historie for tidligere samarbeid med fotballen.

### **Eie-leie-forhold – «Sogndalsmodellen»**

Samarbeidet vitner om en form for kultur i Sogndal. Måten de ulike organisasjonen har jobbet sammen er en sterk faktor for både realiseringen og utviklingen. Menneskene i de ulike organisasjonen er en del av denne kulturen, og har også vært med på å utvikle den.



Høgskulen har en historie for å leie lokaler, der andre aktører i Sogndal har sett verdien av å dele på sine egne lokaler til ulike tider på døgnet, blant annet Sogndal Kulturhus. Hallèn omtaler Sogndal Fotball sin infrastruktur som «varme lokaler», i form av at det er mennesker også utenfor fotballen som jobber og fyller byggene store deler av døgnet. Ifølge Hallèn brukes mye av arealet «bare 20 ganger i året», og poengterer at mange andre stadioner og innendørshaller står tomme midt på dagen. Denne formen for kultur er nærmest blitt etablert som en strategi, og er en viktig faktor for at Fosshaugane Campus har latt seg realisere. Kulturen er omtalt som «Sogndalsmodellen», der strategien er at en eller flere aktører går inn som leietaker for å gjøre bygging mulig for en annen aktør. Essensen i denne modellen er eie-leie-forholdet, med trygge og langsiktige. Leietakerne i form av offentlige utdanningsinstitusjoner, utgjør en sikkerhet med tanke på betaling og kontinuitet for Sogndal Fotball. Som Stokke nevner har en dermed en sikker betaler, som ikke går konkurs eller vil flytte på mellom-lang sikt. Yttri omtaler modellen som om en form for sambruk, og at en totalt sett bygger noe større enn hva man har mulighet til å gjøre alene. Høgskulen og kommunen har en historisk erfaring med denne måten å tenke på, blant annet gjennom tidligere leieavtaler ved bygging av Sogndal Kulturhus. Yttri poengterer at denne erfaringen var gjeldene for å få på plass Sognahallen, og at realiseringen av den markerer et slags skille for Fosshaugane. Jeg velger å anse dette «skillet» som et viktig steg i utviklingen av Fosshaugane Campus, og en viktig faktor for realiseringen av Stadionbygget. Stokke nevner ville en aldri kunne fått «såne fasiliteter» for idrettsutdanningene om en skulle ha bygd for seg selv. «*Det ville ikkje vore økonomisk muleg*».

### Styrkede fagmiljøer ved samlokalisering

Kulturen inneholder også en form for åpenhet og deling av kunnskap på tvers av organisasjoner. Gjennom å samle miljøer med ulike kompetanse kan en få sterke fagmiljøer som igjen styrker utviklingen til ens egen organisasjon. Hallèn poengterer at Sogndal Fotball ikke har vært opptatt av å selge «betongen», men selve innholdet; i form av *lokaler*, *kompetanse* og *nettverk*. Ved å samle Høgskulen og Vestlandsforskning oppsto det et samlet geografisk nettverk som styrker hverandre sine fagmiljøer. En har dermed fått økt kompetanse innenfor forskning og utdanning på Fosshaugane-området, som har bidratt til at selve navnet *Fosshaugane Campus* kommer til sin rett. Idrettsmiljøet blir dratt frem som et eksempel på en fagsøyle eller en klynge, i form av at en på Campus har fått samlet Sogndal Fotball,

Høgskulen og Sogndal VGS sine idrettsavdelinger, og fotballkretsen (NFF; avdeling Sogn og Fjordane). Blant informantene blir denne sameksistensen omtalt som pilarer eller fagmiljø, mens det i teorien kan anses som et klyngesamfunn. Kulturen er altså en faktor for Fosshaugane Campus sin utvikling i form av styrkede fagmiljøer og samarbeid på tvers av organisasjoner, som igjen kan bidra til at nye organisasjoner ser dagens lys.

### Kontinuitet og relasjoner

I forbindelse med kultur som en viktig faktor for utviklingen, er kontinuitet et ytterst interessant element innenfor kulturen i Sogndal Fotball. Det at sentrale aktører i klubben har vært med på utviklingen over lang tid synes å være en viktig faktor for at klubben har blitt en organisasjon med utviklingskraft, og ikke minst at fotballaget holder et høyt sportslig nasjonalt nivå. Flere av de som har vært med på å bygge klubben var spillere på cupfinalelaget fra 1976, der Rolf Navarsete og Svein Bakke står fram som de mest sentrale. Det blir hevdet at flere fra dette laget bidro i klubben ved å kombinere sin kunnskap om fotball med å bygge det meste ut av en organisasjon med knappe ressurser. Andre sentrale skikkelser som står fram som kontinuitetsbærere i klubben er Yngve Hallèn og Egil Mundal. Ingen av dem er tidligere spillere på toppnivå for Sogndal Fotball, men er ifølge Yttri «bærere av kultur». Slik jeg ser det er kontinuitet en fordel med tanke på trygghet og ro i en organisasjonen. Innen fotballen er det bemerkelsesverdig hvordan blant annet Rosenborg presterte og utviklet seg over tid med Nils-Arne Eggen som en viktig kontinuitetsbærer. En utfordring med kontinuitet kan være en form for slitasje, og at det hemmer utvikling dersom en ikke er åpen for fornyelse eller utskiftninger. I Sogndal Fotball sitt tilfelle virker kontinuitet å være en faktor som har vært med på å bringe klubben dit den er i dag, i form av en sterk organisasjon og gode resultater. Jeg anser dette å være en av hovedfaktorene for at utviklingen til Fosshaugane Campus i det hele tatt kom i gang.

Små og tette forhold er også et element i utviklingen som kan ha vært en faktor for en såpass rask utvikling. I en bygd er det lettere å holde oversikt over hvem som sitter i hvilke posisjoner enn i en storby, og flere av de viktigste aktørene for utviklingen på Fosshaugane Campus har relasjoner gjennom venner eller familie. Et eksempel på det, er at Rolf Navarsete er svogeren til Jarle Skartun som var ordfører samtidig som Navarsete var leder i Sogndal Fotball. Denne relasjonen kan ha spilt inn som en faktor for at styringsgruppen for

Fosshaugane ble satt sammen. Campus er også bygd på en måte som stimulerer til tette relasjoner på tvers av organisasjoner, blant annet gjennom felles kantine og uformelle møteplasser. Små og tette forhold er et kjennetegn ved kulturen i Sogndal, og kan anses som en form for strategi for videre utvikling i form av uformelle møteplasser. Slik jeg ser det er små og tette forhold en av flere hovedfaktorer både for realiseringen av Campus, og utviklingen som fortsatt pågår.

### Klyngesamfunn og entreprenørskap

Entreprenørskap og klynger er et kjennetegn ved utviklingen til Campus. Fokus på innovasjon har vært en del av strategien for realiseringen av Campus, blant annet i form av etablering av et treningssenter (Idrettssenteret) i forbindelse med *Sognahallen* som sto klar i 1998.

Treningssenteret har fungert som et møtepunkt på tvers av Sogndal Fotball og idrettsmiljøet på Campus. Etter hvert har det oppstått flere ulike formelle og uformelle møtepunkter på Campus. Som Stokke nevner ligger det utviklingskraft i disse møtepunktene, fordi folk møtes fysisk og blir kjent på tvers av fagområder. Det hevdes at de dermed kan skape «*noke nytt ilag*», gjennom å være tilknyttet et kunnskapsmiljø. Selve kunnskapsmiljøet er en faktor for utviklingen til Campus, i form av at det oppstår nye bedrifter. Kunnskapen de ulike organisasjonene besitter er med på å bidra til blant annet Sogndal Fotball sin utvikling, eksempelvis gjennom XZY-prosjektet. Kunnskapssamfunnet på Fosshaugane er preget av både ansatte og studenter ved Høgskulen, som sammen utgjør en interessant faktor for utviklingen til både Sogndal Fotball og Campus som helhet (NRK Sogn & Fjordane, 2016).

Miljøet på Fosshaugane Campus blir av Stokke omtalt som dynamisk. Den åpne infrastrukturen med deling av lokaler er en faktor for utviklingen slik jeg ser det. Et klyngesamfunn med uformelle møteplasser gir *buzz*, som vi på norsk kan omtale som summing. Ved at ulike fagmiljøer innenfor en «søyle» eller fagområde får «summe», utvikles stadig nye tanker og ideer. Jeg har omtalt dette som en form for katalysatoreffekt for utvikling, og anser denne klyngeeffekten som en viktig faktor for utviklingen ved Fosshaugane Campus. Slik jeg tolker Hallèn er denne effekten en ønsket strategi, og har delvis blitt utviklet etter inspirasjon fra kjøpesenter-tankegang. Organiseringen av bygningsmassen og plassering av bedrifter blir omtalt som «kommersiell», og forteller om et fokus på vekst og næringsliv. Flyt mellom ansatte er også en faktor det blir pekt på av informantene. Flyten blir lagt til rette

for gjennom små og tette forhold, og er gunstig for klyngeeffekten ved Campus. Gjennom «ansikt-til-ansikt-møter» får både studenter og ansatte på Campus tak i informasjonen gjennom å være på steder med mye aktivitet og summing. Effekten av klyngesamfunnet, med summing og kunnskapsdeling på tvers av organisasjoner fungerer som en katalysatoreffekt, og er en hovedfaktor bak utviklingen til Fosshaugane Campus.

### **Bevilgninger og eierskap**

Realiseringen og utviklingen har også kostet. Flere ulike organisasjoner på Fosshaugane har vært helt avhengig av statlig støtte til utvikling og realisering av bygg. Byggherre-rollen til Sogndal Fotball, med Navarsete og Hallèn i spissen, gikk utover å kun tenke egen organisasjon, hvilket er en hovedfaktor bak realiseringen av Campus. Gjennom lobbyvirksomhet og proaktivt arbeid bidro de til å skaffe bevilgninger til utbygging av blant annet Sogndal Videregående Skule, som har sine lokaliteter i en hybrid infrastruktur med Stadionbygget. Dette perspektivet på stadionutvikling har lagt grunnlaget for at Sogndal Fotball spiller sine hjemmekamper på et «Campus», der navnet spiller på kunnskap og utdanning. Dette arbeidet er en svært viktig faktor for at Sogndal Fotball klarte å tilfredsstille kravene fra UEFA og NFF. Ved å opptre som byggherre der bevilgninger har kommet i form av blant annet offentlig støtte til andre organisasjoner har Sogndal Fotball klart å utnytte seg av dette, samtidig som de har tatt en samfunnsansvar utover kun satsing på toppfotball. Ved at den største offentlige leietakeren er Høgskulen, har Sogndal Fotball fått en stor kunnskapsaktør i samme område, som bidrar til profesjonaliseringen av klubben og Campus-området. I tillegg er Kvåle Ungdomskule og Sogndal Videregående Skule med på å bidra til at Fosshaugane Campus har blitt en markant kunnskapsklynge. Disse ringvirkningene er vanskeligere å beregne effekten av enn leieinntektene, men er en hovedfaktor bak utviklingen som har vært på Fosshaugane Campus.

## 5.0 Til ettertanke – Mulige utfordringer ved Campus

Fosshaugane Campus har slik jeg ser det, utviklet seg svært mye på kort tid. Et slikt klyngesamfunn kan ha noen utfordringer, spesielt med tanke på de ulike interessene til organisasjonene som deler et avgrenset geografisk område med mye felles infrastruktur. Også informantene ser i større eller mindre grad noen utfordringer for framtiden ved Campus. Yttri nevner effektivitet som en mulig utfordring, og hevder at en må erkjenne at dette (Campus-prosjektet, red.anm.) har kostet enormt med arbeid og innsats, og at det har noen ulemper, men at det nok kan være lettere å få øye på de gode sidene. På spørsmål om hva ulempene kan være svarer Yttri at det kan være noe vanskelig å svare på, men nevner sambruk av anlegg, og at det vil være lettere å dyrke sin egenart om en slipper å dele samme rom med andre. Yttri relaterer dette til «effektivitet», eller rettere sagt; mangelen på det, og hvordan sambruk påvirker den faktoren. Yttri hevder at små samfunn kan ha sine fordeler, men også være sårbare. Slitasje på tvers av aktørene på Campus har også tidligere vært nevnt som en utfordring i form av mange «kokker». Stokke hevder som et eksempel at det fort kan bli misnøye når en aktør ikke rydder opp etter seg etter å ha brukt et lokale som en annen aktør skal bruke senere. Jeg anser dialog for å være viktig i denne sammenhengen. Muligens kan ulike uformelle møteplasser, blant annet i form av kantina gjøre at de ulike aktørene møtes på tvers av ulike organisasjoner enten de vil det eller ei. Slik jeg ser det kan dette være med på å opprettholde en løpende dialog, slik at slitasje ikke utvikler seg til å bli uholdbar frustrasjon.

### *Politisk vilje og integritet*

En tydelig utfordring i forbindelse med byggingen av Sognahallen var politisk godkjenning og støtte fra kommunen. Det er vanskelig å si hva Fosshaugane Campus hadde vært uten erfaring med oppføringen av dette bygget i 1998. Slik jeg ser det står Sognahallen fram som et eksempel på hvordan kommunen, Sogndal Fotball og Høgskulen beviste for seg selv at de kunne samarbeide om et prosjekt av denne størrelsen. Ifølge Stokke var det på hengende håret at kommunestyret i sin tid ga godkjenning for å bygge storhallen (Sogndalshallen, red.anm.). Han hevder at det var «tunge krefter» i bygda som var skeptiske, men at de tyngste politiske kreftene var for. Stokke forteller at da den andre Campus-utbyggingen skulle vedtas var det nok ikke like politisk kontroversielt fordi «alle» forsto at «*det her va positivt*». «*Ein såg at storhallen va liv laga i det senteret, og kom som eit positivt tilskudd. Og eg kan 'kje huske at*

*det var politisk kontroversielt den siste utbygginga av Campus. Og no e det jo full støtte ifrå det politiske miljøet i forhold til vekst som måtte bli rundt Campus. For ein ser at dette er godt, er positivt for bygda, skapa arbeidsplassa. Skapa eit godt renommé for bygda».* Ifølge Stokke kan det virke som at det langt på vei er stor enighet i Sogndal om at utviklingen til Fosshaugane Campus har hatt en positiv effekt for kommunen. Stokke nevner et godt renommé for bygda, og er kanskje spesielt interessant med tanke på at Fosshaugane Campus kan ha hatt en effekt som er vanskelig å måle i markedsføringsammenheng for å lokke til seg unge jobbsøkende. Han hevder at det koster kommunen noe å legge til rette for all infrastrukturen rundt Campus, men at det politiske miljøet og kommunen har vært en «medspelar».

Slik jeg ser det kan en framtidig utfordring være å holde på det politiske miljøet i kommunen som medspiller, selv om det per i dag virker å være et godt klima for samarbeid. Som tidligere nevnt har tette bånd og politisk lobbyering også spilt en viktig rolle for utviklingen. Spørsmål om habilitet kan dukke opp, og det vil være viktig for både politikere og de involverte i utviklingen av Campus å beholde integriteten selv om en er involvert i flere sider av et prosjekt.

#### *Geografisk nærhet og selvbestemmelse*

Tette bånd og geografisk nærhet har blitt nevnt flere ganger som viktige faktorer bak utviklingen til Fosshaugane Campus. Per i dag står Campus ovenfor en situasjon der Høgskulen ikke lenger nødvendigvis har sine framtidige ledere i Sognda. Den 1. Januar 2017 ble det etter en lengre prosess inngått fusjon mellom Høgskulen i Bergen, Høgskulen i Stord/Haugesund, og Høgskulen i Sogn og Fjordane. Den nye institusjonen heter nå Høgskulen på Vestlandet (HVL) (Høgskulen på Vestlandet, 2016). En framtidig utfordring slik jeg ser det er Sogndal Fotball sin relasjon til Høgskulen, i form av at en framtidig høyskoleledelse kan befinne seg et annet sted enn i Sogndal. Hallèn hevder at en utfordring i samarbeidet på Campus har vært relasjonen til Sogndal VGS, med tanke på at fylkeskommunen sitter på Leikanger. Leikanger er kun 20 minutter med bil unna, men allikevel «der ute», ifølge Hallen. I forbindelse med fusjonen som var i emning på intervju tidspunktet, ser Hallèn noen mulige framtidige utfordringer: «Viss dette (høgskulen, red.anm.) da får en leing i Bergen», «så ser vi en utfordring med det. En kjempeutfordring!». På spørsmål om fusjonen har innvirkning på utviklingen av Campus svarer han bekreftende: «Ja, for beslutningen ligg heilt andre plassa».

Hallèn forteller at det er en utfordring å samarbeide med en aktør som har beslutningsorganet lokalisert på en annen plass. *«Sjølv om fylkeskommunen e berre 2 mil her ute, så har me faktisk hatt ein tettare relasjon til høgskulen, for dei har vært her på området heile tida», «vidaregåande skulen har vært her, men ledelsen på vidaregåande skulen, sånn utviklingsmessig, dei har sotte ute på Leikanger, og hatt mange andre arbeidsoppgaver. Men høgskulen her har hatt ein ledelse som bare har tenkt på høgskulen, her i og Sogn og Fjordane».* Slik jeg forstår Hallèn trekker han en parallell til fusjonen av høyskolen, og hvordan det kan påvirke Campus-samarbeidet: *«Og det e interessant i det som foregår no, det at høgskulen har hatt ledelsen i Sogndal som har skjønt mekanismene, og kem de kan stole på, kem de kan samarbeide med».*

Hallèn hevder at faren kan bli at de mister oversikten lokalt. Han hevder at når de så eventuelt må reise til Bergen er det viktig at Høgskulen ikke reiser som *«avdeling Sogndal»*, men som *«Høgskulen ved Fosshaugane Campus»*. Slik jeg tolker Hallèn hevder han at det i framtiden blir enda viktigere at aktørene på Fosshaugane Campus står sammen som en enhet for å ikke miste kontrollen over sin egen utvikling. *«Atte dette miljøet skal reise inn», «sjøl om vi e mange bedrifte, mange organisasjona, e vi nødt til å lage ein enhet. Og det e den enheten som har ansvaret for heile utviklinga».* Hallen forteller videre at «vi» (Fosshaugane Campus, red.anm.) må fortsette utviklingen knyttet til rekruttering, kompetanseheving og markedsføring. Han hevder at alle aktørene i Sogndal må jobbe for hverandre, og drar inn både Lerum og Sogndal Kommune i tillegg til de nevnte aktørene på Campus. *«...når det e Mars/April, så e det markedsføring av høgskulen som gjelde, uansett kem sitt budsjett det e».* Slik jeg tolker Hallèn ønsker han nærmest å se hele bygda som en felles stamme, der de ulike aktørene jobber for hverandre.

### *Ledelse*

Et interessant aspekt ved Fosshaugane Campus er at det ikke eksisterer en overordnet ledelse. Hallèn hevder at en på Fosshaugane må etablere styringsgruppa på nytt, men mer som en permanent «driftsgruppe». På spørsmål til Hallèn om det er noen fordeler ved å ikke ha en ledelse svarer han kontant; *«Nei»*. Han hevder at en slik ledelse er viktig for å gjøre Fosshaugane sterkere, og at hvis de blir «angrepet utenfra» trenger de en felles sterk ledelse som greier å stå imot det. Som nevnt i teoridelen er lederskap den viktigste variabelen for et

innovasjonsresultat (Wallevik, Aas, & Hjemdal, 2013), men i Fosshaugane Campus sitt tilfelle eksisterer det flere ulike ledelser i form av ulike organisasjoner. Det at det ikke har eksistert en overordnet ledelse på Fosshaugane Campus kan slik jeg ser det også ha fremmet utvikling på Campus. Ifølge teorien er det enighet om at faktorer som hemmer innovasjon er byråkrati, hierarki og en atmosfære preget av frykt (Wallevik, Aas, & Hjemdal, 2013). Ifølge Hallèn trengs det en sterk ledelse som kan stå imot «angrep utenfra», hvilket jeg tolker å være en problemstilling i forbindelse med at høyskolen kan ha sin framtidige ledelse langt unna Sogndal og Fosshaugane. Allikevel kan en av faktorene for utviklingen på Campus slik jeg ser det sett i lys av teori om innovasjon, tilskrives nettopp fravær av ledelse i form av byråkrati og hierarki (Wallevik, Aas, & Hjemdal, 2013). Dersom det skulle komme på plass en overordnet ledelse for Fosshaugane Campus bør viktige faktorer for videre utvikling være; åpenhet, og å tilstrebe å begrense hierarkiet. Slik jeg ser det er uformelle møteplasser og geografisk nærhet mellom de ulike aktørene en forutsetning for innovasjon og informasjonsflyt på tvers av de ulike aktørene ved Fosshaugane Campus.



## 6.0 Litteratur

- Aasheim, B., Boschma, R., & Cooke, P. (2011, Mars 23). Constructing Regional Advantage: Platform Policies. *Routledge - Journal of the Regional Studies Association*, s. 13.
- Abelsen, B., Isaksen, A., & Jakobsen (red.), S.-E. (2013). *Innovasjon - Organisasjon, region og politikk*. Alta, Grimstad, Bergen: Cappelen Damm Akademisk.
- Abelsen, B., Isaksen, A., & Jakobsen (red.), S.-E. (2013). *Innovasjon - Organisasjon, region, politikk*. Oslo: Cappelen Damm.
- Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagborforlaget.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring 2. utgave*. Oslo: Fagbokforlaget.
- AS Ullevaal Stadion. (2017, 5 23). [www.ullevaal-stadion.no](http://www.ullevaal-stadion.no). Henta frå <http://www.ullevaal-stadion.no/Leietakere>
- Baron, J., Burton, D., & Hannan, M. (1999). Engineering bureaucracy: The Genesis of Formal Policies, Positions, and Structures in High-Technology Firms. *The Journal of Law, Economics and Organizations*, s. 43.
- Bratt Moro. (2017, 5 20). [www.fjellsportfestivalen.no](http://www.fjellsportfestivalen.no). Henta frå <http://fjellsportfestivalen.no/om-bratt-moro/>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Chapman, P. (2006). *American Places - In search of the Twenty-first Century Campus*. University of Delaware: Rowman & Littlefield Publishers.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode - En kvalitativ tilnærming. 2. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fardal, J. I. (2016, Mars 22). *Sogndal har større omsetnad enn Vålerenga*. Henta frå [sognavis.no](http://www.sognavis.no): <http://www.sognavis.no/sport/sogndal/sogndal-fotball/sogndal-har-storre-omsetnad-enn-valerenga/s/5-48-63742>
- FIFA. (2017, 5 23). [www.fifa.com](http://www.fifa.com). Henta frå <http://www.fifa.com/fifa-world-ranking/associations/association=nor/men/index.html>: <http://www.fifa.com/fifa-world-ranking/associations/association=nor/men/index.html>
- Fløysand, A., & Jakobsen, S.-E. (2005, 12). The art of networking: The case of Sogndal Fotball and Fosshaugane Campus. *SNF Working Paper No. 84/05*, s. 28.
- Fløysand, A., & Jakobsen, S.-E. (2013). Innovasjoner og steders sosiale, kulturelle og materielle inventar. I B. Abelsen, A. Isaksen, & S.-E. Jakobsen, *Innovasjon - Organisasjon, region, politikk* (s. 349). Alta, Grimstad, Bergen: Cappelen Damm Akademisk.

- Forslund, M. (2017, 2 28). Innovation in soccer clubs – the case of Sweden. *Soccer and society*; 18, s. 23.
- Fosshaugane Campus. (2015, 10 16). <http://www.fosshauganecampus.no/>. Henta 10 16, 2015 frå <http://www.fosshauganecampus.no/>: <http://www.fosshauganecampus.no/>
- Fosshaugane Campus. (2017, 5 23). <http://www.fosshauganecampus.no/>. Henta frå <http://www.fosshauganecampus.no/>: <http://www.fosshauganecampus.no/>
- Fosshauganecampus.no. (2017, 5 19). Sogndal.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Giulianotti, R. (2002, 2 1). Supporters, Followers, Fans, and Flaneurs - A Taxonomy of Spectator Identities in Football. *Journal of Sport and Social Issues*, s. 22.
- Gladwell, M. (2013). *David and Goliath : underdogs, misfits and the art of battling giants*. London: Little, Brown and Company.
- Hallèn, Y., & Navarsete, R. (2016, Mars 18). Fosshaugane Campus - Utvikling. (S. Enitch, Intervjuar)
- Hompland, A. (1982). *Sogndal e'laget*. Oslo: Det norske samlaget.
- Høgskulen i Sogn og Fjordane. (2016, 7 16). [www.hisf.no](http://www.hisf.no). Henta frå <https://www.hisf.no/nn/om-hisf>: <https://www.hisf.no/nn/om-hisf>
- Høgskulen på Vestlandet. (2016, 12 6). [www.hvl.no](http://www.hvl.no). Henta frå <https://www.hvl.no/om/>: <https://www.hvl.no/om/>
- Kleiven Sogn AS. (2017, 2 26). [www.kleivensogn.no](http://www.kleivensogn.no). Henta frå <http://www.kleivensogn.no/portfolio-item/hogskulebygget-sogndal/>: <http://www.kleivensogn.no/portfolio-item/hogskulebygget-sogndal/>
- Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk - Om å forstå og fortolke*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk. Om å forstå og fortolke 2. utgave*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode - Ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- la Cour, A. M. (2013). Casestudiet. I L. F. Thing, & L. S. Ottesen, *Metoder i idrætsforskning* (s. 431). København: Munkgaard.
- Leseth, A. B., & Tellmann, S. M. (2014). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Liverpool Echo. (2016, 4 26). [www.liverpoolecho.co.uk](http://www.liverpoolecho.co.uk). Henta frå <http://www.liverpoolecho.co.uk/news/liverpool-news/hillsborough-disaster-inquests-verdicts-delivered-11240268>: <http://www.liverpoolecho.co.uk/news/liverpool-news/hillsborough-disaster-inquests-verdicts-delivered-11240268>

- Lægheid, S., & Skorgen, T. (2006). *Hermeneutikk - En innføring*. Bergen: Spartacus Forlag.
- Løset, O. (2015, Februar 23). *www.nrk.no/sognogfjordane*. Henta frå <https://www.nrk.no/sognogfjordane/fjellsportfestivalen-vil-ikkje-bli-storre-1.12224716>: <https://www.nrk.no/sognogfjordane/fjellsportfestivalen-vil-ikkje-bli-storre-1.12224716>
- Martocchio, J. (2008). *Research in Personnel and Human Resources Management vol. 27*. University of Illinois: Emerald Group Publishing.
- Mobiletech. (2016, 5 20). Kjære HiSF-student. Sogndal, Sogn & Fjordane, Sogn.
- Norges forskningsråd. (2014, 8 28). <http://www.forskningsradet.no/>. Henta 6 8, 2015 frå <http://www.forskningsradet.no/no/Etikk/1186753739968>
- Norges Fotballforbund. (2017, 5 23). *www.fotball.no*. Henta frå <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2017/klubbokonomi/>: <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2017/klubbokonomi/>
- NRK. (2016, 5 26). *www.nrk.no*. Henta frå [https://www.nrk.no/sognogfjordane/sogndal-fra-gront-til-gult\\_-men-ingen-fare-1.12969211](https://www.nrk.no/sognogfjordane/sogndal-fra-gront-til-gult_-men-ingen-fare-1.12969211): [https://www.nrk.no/sognogfjordane/sogndal-fra-gront-til-gult\\_-men-ingen-fare-1.12969211](https://www.nrk.no/sognogfjordane/sogndal-fra-gront-til-gult_-men-ingen-fare-1.12969211)
- NRK Sogn & Fjordane. (2016, 6 20). *www.nrk.no/sognogfjordane*. Henta frå <https://www.nrk.no/sognogfjordane/student-far-million-til-fotballteknologi-1.13006491>: <https://www.nrk.no/sognogfjordane/student-far-million-til-fotballteknologi-1.13006491>
- Polanyi, M. (1992, 1 1). Michael Polanyi on the Activity of Knowing—the bearing of his ideas on the theory of multiple intelligences. *Oxford Review of Education*, vol. 18, s. 14.
- Porten.no. (2017, 5 23). *www.porten.no*. Henta frå <http://www.porten.no/artikler/nyhende/67-millionar-overskot-sogndal-fotball>: <http://www.porten.no/artikler/nyhende/67-millionar-overskot-sogndal-fotball>
- Porter, M. E. (1998, November-December). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, s. 16.
- RBK-Web - Uavhengig Rosenborg Ballklubb. (2016, September 30). <http://www.rbkweb.no/>. Henta frå <http://www.rbkweb.no/klubben/lerkendal.shtml>: <http://www.rbkweb.no/klubben/lerkendal.shtml>
- Reve, T., & Sasson, A. (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ronglan, L. T. (2013). Idrætsforskerens engagement: Om hvordan man arbejder sig "ind og ud af feltet". I L. F. Thing, & L. S. Ottesen, *Metoder i idrætsforskning* (s. 431). København: Munksgaard.
- Sejersted, F. (2002). *Demokratisk Kapitalisme*. Oslo: Pax Forlag.

- Sogn Avis. (2003, 12 18). Byggjer ut stadion for nær 50 millionar. Sogndal, Norge.
- Sogndal Fotball. (2012, Juni 5). *sogndalfotball.no*. Henta frå <http://www.sogndalfotball.no/club-history/article/1dpxh0ygtar491xf1uh1emje3y/title/1---ei-lita-innleiing-1960-og-1970-ara>:  
<http://www.sogndalfotball.no/club-history/article/1dpxh0ygtar491xf1uh1emje3y/title/1---ei-lita-innleiing-1960-og-1970-ara>
- Statistisk Sentralbyrå. (2016, 8 20). *www.ssb.no*. Henta 10 16, 2015 frå <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/saveselections.asp>
- Stokke, R. (2015, 12 11). Intervju - Rasmus Stokke. (S. Enitch, Intervjuar)
- Taylor, P. (1989). *The Hillsborough Stadium disaster - 15. April 1989*. London - Her Majesty's Stationary Office: the Secretary of State for the Home Department.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : En innføring i kvalitativ metode 4. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thing, L. F., & Ottesen, L. S. (2013). *Metoder i idrætsforskning*. København: Munksgaard.
- Torgersen, L. H., & Gjerstad, A. (2016). *Samhandling = suksess? - En studie av gründermiljøet på Fosshaugane Campus i Lillehammer: Avdeling for økonomi og samfunnsfag - Avdeling for økonomi og samfunnsfag*.
- UEFA. (2016, 7 13). *www.uefa.com*. Henta frå <http://www.uefa.com/uefachampionsleague/season=1995/clubs/club=52806/history/index.html>:  
<http://www.uefa.com/uefachampionsleague/season=1995/clubs/club=52806/history/index.html>
- Verdens Gang & Bjørgulf Brevik (red.). (1997). *Hvem er hvem i engelsk fotball 97-98*. Skien: Schibsted.
- Wallevik, K., Aas, T., & Hjemdal, K. M. (2013). Hvordan lykkes bedrifter med innovasjon? I B. Abelsen, A. Isaksen, & S.-E. Jokobsen, *Innovasjon - Organisasjon, region, politikk* (s. 349). Alta, Grimstad, Bergen: Cappelen Damm Akademisk.
- Yttri, G. (2008). *Frå skuletun til campus - Soga om Høgskulen i Sogn og Fjordane*. Sogndal: Skald Forlag.
- Yttri, G. (2015, Oktober 29). Pilotintervju - Fosshaugane Campus - Gunnar Yttri. (S. Enitch, Intervjuar)

## Vedlegg 1 – Intervjuguide

### Tema 1: - Fosshaugane Campus i dag

- Hva forstår du med Fosshaugane Campus
  - o Bygningsmasse
  - o Institusjoner/ulike aktører
  - o Samarbeidspraksiser
- Hva var/er din rolle ved Fosshaugane Campus?

### Tema 2: - Mål og visjoner – Bakgrunn og muliggjøring

- Hva var bakgrunnen for Fosshaugane Campus? Hva var målet med Fosshaugane Campus?
- Hva muliggjorde utviklingen?
  - o Politisk vilje?
  - o Samarbeid mellom ulike aktører?
  - o Økonomisk støtte?
  - o Andre faktorer

### Tema 3: - Utvikling i nyere tid

- Hva har skjedd av utvikling i nyere tid, og hvorfor har det skjedd?
- Hvem har bidratt til utviklingen i nyere tid, og hvorfor?
- Nettverk og lokalsamfunn – Hvordan har man samarbeidet på tvers av ulike interesser, og hvorfor?

### Tema 4: – Læring

- Hva er de viktigste faktorene for realiseringen og utviklingen til Fosshaugane Campus?
- Hva kan vi lære av dette?
  - o Nettverksbygging – Hvordan har man gått fram i Sogndal for å drive nettverksbygging?

# Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

## *Fosshaugane Campus – Utvikling og realisering*

### **Bakgrunn og formål**

Formålet med studien er å få en større forståelse for hvordan realiseringen av Fosshaugane Campus har vært mulig, og få en klarhet i hva som har skjedd av utvikling etter 2006 og frem til i dag. Problemstillingene går på hvilke prosesser som skulle til, hvem som har vært driverne bak utviklingen, og hvordan ulike institusjoner har samarbeidet om et felles prosjekt. Prosjektet er en masterstudie ved Høgskulen i Sogn & Fjordane

Det er gjort et strategisk utvalg ut ifra eksisterende kunnskap om prosjektet og Fosshaugane Campus. De som forespørres om å delta blir spurt fordi de kan gi viktig informasjon om fenomenet vi ønsker innsikt i.

### **Deltakelse i studien**

Deltakelse i studien innebærer aktiv deltakelse i intervjuer, med varighet fra 1 til 3 timer. I tillegg vil det bli innsamlet informasjon om deltakerne fra andre offentlige kilder, som f.eks dokumenter som beskriver utviklingen av Fosshaugane Campus. Opplysningene som samles inn vil omhandle flere forhold rundt involveringen til den enkelte og andre i utviklingen av Fosshaugane Campus. Spørsmålene vil være relatert til dette. Dataene registreres i form av notater og lydopptak.

### **Personlige opplysninger**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt.

De som vil ha tilgang til personopplysningene vil kun være prosjektgruppen i løpet av studien. Det vil si; masterstudenten og veiledere. Opptak og personopplysninger lagres digitalt på høyskolen sin server, kun med tilgang for de med brukernavn og passord.

Deltakerne vil kunne gjenkjennes i publikasjon, og det vil være naturlig å publisere navn.

### **Tidsramme for studien**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. Oktober 2016, men opplysninger blir tatt vare på i fem år etter at undersøkelsen er gjennomført. Dette for å kunne bruke materialet i videre oppfølgingsstudier av prosjektgruppa. Denne informasjonen vil kun være tilgjengelig for masterstudenten selv, veilederne, og 1-2 forskere tilknyttet Høgskulen i Sogn & Fjordane.

### **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 anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med **Sverre Enitch**, tlf 4821769, eller veileder Vegard Fusche Moe, tlf 92284709.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3 – Godkjenning fra NSD

**Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS**  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfages gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Vegard Fusche Moe  
Institutt for idrett Høgskulen i Sogn og Fjordane  
Pb 133  
6856 SOGDAL

Vår dato: 14.10.2015

Vår ref: 45047 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.10.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>45047</i>	<i>Fosshaugane Campus - Realisering og utvikling</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskulen i Sogn og Fjordane, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Vegard Fusche Moe</i>
<i>Student</i>	<i>Sverre Enitch</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.10.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

*Avdelingskontorer / District Offices:*

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no





Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Det behandles enkelte opplysninger om tredjeperson. Det skal kun registreres opplysninger som er nødvendig for formålet med prosjektet. Opplysningene skal være av mindre omfang og ikke sensitive. Så fremt personvernulempen for tredjeperson reduseres på denne måten, kan prosjektleder unntas fra informasjonsplikten overfor tredjeperson, fordi det anses uforholdsmessig vanskelig å informere. Publisering av opplysninger om tredjeperson forutsetter samtykke.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskulen i Sogn og Fjordane sine interne rutiner for datasikkerhet.

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse for publisering.

Forventet prosjektslutt er 01.10.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da oppbevares med personidentifikasjon til 01.10.2021 for oppfølgingsstudier/videre forskning. Deltakerne samtykker til dette.