

FISKERIUTVIKLING VED LAKE VICTORIA.

Et resultat av planlagt organisering og planløs tilpasning

AV

JAHN PETTER JOHNSEN

FISKERIKANDIDATOPPGAVE
NORGES FISKERIHØGSKOLE TROMSØ
1989

FORORD.

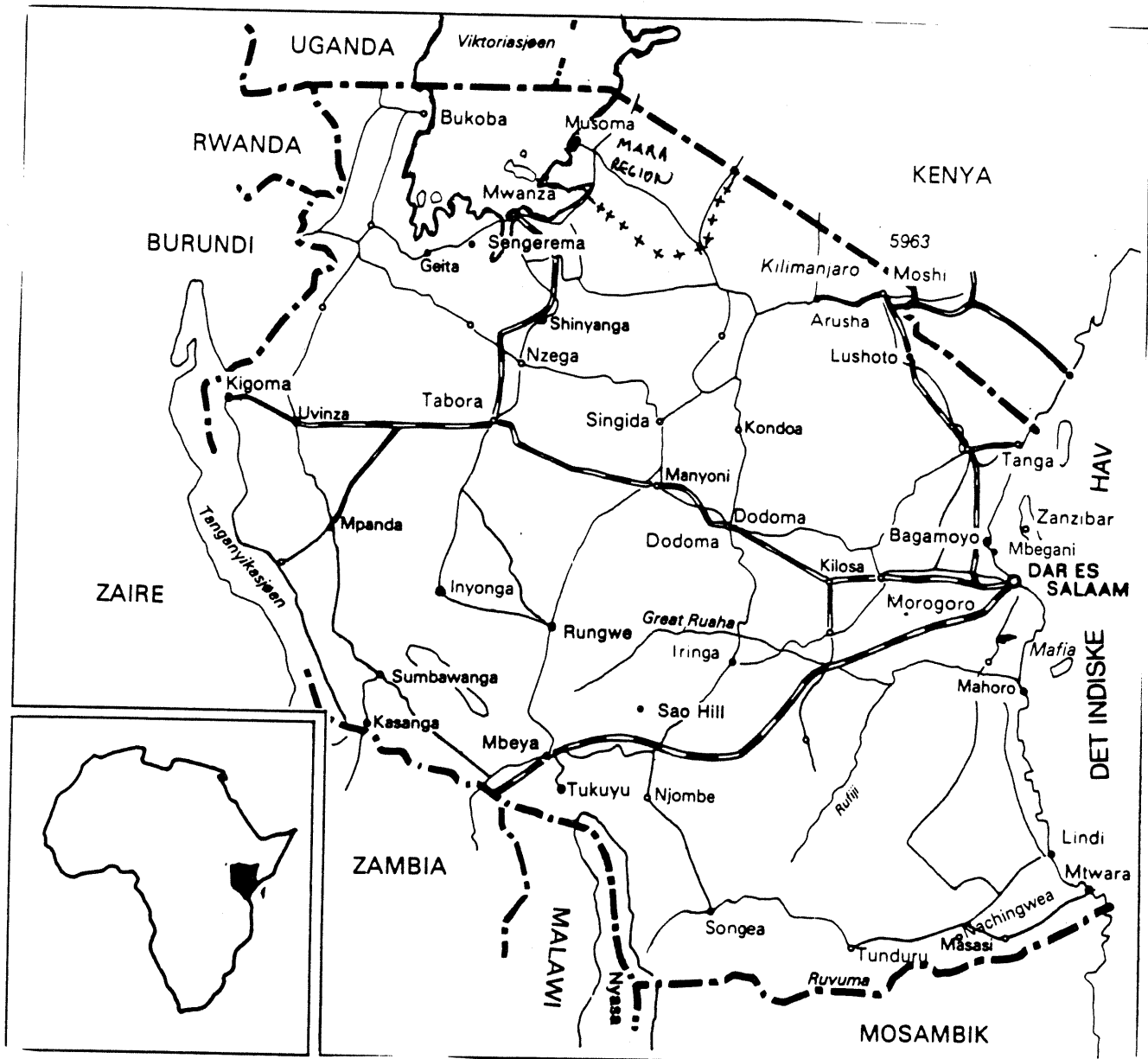
Høsten 1987 fikk jeg muligheten til å arbeide som koordinator på Mara Fisheries Development Centre ved Lake Victoria i Tanzania. Jeg tilbrakte åtte interessante og lærerike måneder ved dette senteret. Dessverre har jeg i det aller siste fått informasjon om at Mara FDC er i store vansker og at prosjektet står i fare for å bli nedlagt. Jeg håper at denne oppgaven som bygger på de erfaringene jeg gjorde i arbeidet ved Mara FDC, skal kunne brukes ved framtidige prosjekter, nettopp for å unngå noen av de vansker som har oppstått ved Mara FDC.

Samtidig er oppgaven slutten på en fin periode som student ved Norges Fiskerihøgskole/Universitetet i Tromsø. Det er mange som har bidratt til at denne oppgaven i det hele tatt blei til. Mine to veiledere, Prof. Abraham Hallenstvedt og Amanuensis Bjørn Hersoug, skal ha takk for at de har losa meg igjennom bistandssektorens mange irrganger. Takk også til Kontoret for Fiske i NORAD som lot meg få slippe til på et av deres prosjekter, og til venner og kolleger i Tanzania. Dag Standal og Håkan Sandersen har gitt meg mange nyttige råd og kommentarer underveis. Familie og venner har gjort sitt beste for å gjøre livet mitt levelig på fritida og skal ha stor takk for det.

Tromsø 22/5-89

Jahn Petter Johnsen.

KART OVER TANZANIA.





...BUT THESE ARE BLANK PAGES ! ...



...IT'S BETTER THAN NOTHING



INNHALDSFORTEGNELSE.

1.0.0	<u>INNLEDNING</u>s	1
1.1.0	Temavalg og bakgrunn for oppgaven.....s	1
1.1.1	Problemstilling.....s	3
1.1.2	Datamateriale og metode.....s	7
1.1.3	Avgrensing.....s	8
2.0.0	<u>TEORETISK BAKGRUNN OG BEGREPSAVKLARINGER</u>s	9
2.1.0	Innledning.....s	9
2.1.1	Begrepet organisasjon.....s	9
2.1.2	Mål i organisasjoner.....s	10
2.1.3	Sosial struktur.....s	14
2.1.4	Teknologi.....s	15
2.1.5	Teknologioverføring.....s	17
2.1.6	Deltakere.....s	17
2.1.7	Omgivelsene.....s	18
2.1.8	Omgivelsenes nivåer.....s	20
2.1.9	Kulturelle forhold.....s	22
2.1.10	Oppsummering.....s	24
2.2.0	<u>UTVIKLINGSBEGREPET</u>s	25
2.2.1	Innledning.....s	25
2.2.2	Utviklingsbegrepet, definisjon.....s	26
2.3.0	<u>SPESEILLE TREKK VED FISKERIUTVIKLING</u>s	27
2.3.1	Innledning.....s	27
2.3.2	Ressursene.....s	27
2.3.3	Foredling, distribusjon og salg.....s	28
2.3.4	Teknologiske forhold.....s	28
2.3.5	Sosio-økonomiske forhold.....s	29
2.3.6	Oppsummering.....s	32
3.0.0	<u>FISKERISEKTOREN I TANZANIA</u>s	34
3.1.0	<u>KORT GENERELL BAKGRUNN OM TANZANIA</u>s	34
3.1.1	Bistanden.....s	35
3.1.2	Noen trekk ved det administrative apparatet.....s	36
3.1.3	Oppsummering.....s	37
3.2.0	<u>DE MARINE FISKERIENE I TANZANIA</u>s	38
3.2.1	Innledning.....s	38
3.2.2	Geografiske- og naturressursmessige forhold.....s	38
3.2.3	Fangst- og redskapsteknologi.....s	39
3.2.4	Foredling, distribusjon og salg.....s	40
3.2.5	Fiskeriadministrasjonen.....s	40
3.2.6	Sosio-økonomiske forhold.....s	43
3.2.7	Oppsummering.....s	43
3.3.0	<u>INNLANDSFISKERIEENE MED MARA REGION SOM EKSEMPEL</u> ..s	44
3.3.1	Innledning.....s	44
3.3.2	Geografiske- og naturressursmessige forhold.....s	44
3.3.3	Fangst- og redskapsteknologi.....s	46
3.3.4	Organisering av fisket.....s	48
3.3.5	Foredling, distribusjon og salg.....s	49
3.3.6	Sosio-økonomiske forhold.....s	52
3.3.7	Ernærings situasjonen.....s	53
3.3.8	Flaskehalser.....s	53
3.3.9	Oppsummering.....s	55

3.4.0	MBEGANI FISHERIES DEVELOPMENT CENTRE.....s	56
3.4.1	Innledning.....s	56
3.4.2	De generelle norske utviklingsprinsippene og Mbegani FDCs overordna mål.....s	56
3.4.3	Senterets historie og utvikling fra 1966 til 1985.....s	58
3.4.4	Fra 1985 til 1989.....s	64
3.5.0	VAREBISTANDEN.....s	66
3.5.1	Innledning.....s	66
3.5.2	Distribusjon.....s	67
3.5.3	Virkninger.....s	68
3.6.0	MARA FISHERIES DEVELOPMENT CENTRE.....s	70
3.6.1	Historisk bakgrunn.....s	70
3.6.2	Senterets organisasjon.....s	73
3.6.3	Mål og målgrupper.....s	74
3.6.4	Senterets menneskelige og økonomiske ressurser.s	75
3.6.5	Teknologi og aktiviteter.....s	76
3.6.6	Kursopplegg.....s	77
3.6.7	Rekrutteringsprosedyre.....s	78
3.6.8	Forholdet til omgivelsene.....s	79
3.7.0	VAREBISTANDEN.....s	80
3.8.0	OPPSUMMERING.....s	81
3.9.0	ERFARINGER MED DEVELOPMENT & EXTENSION SERVICE I MARA REGION.....s	82
3.9.1	Treningsaktivitetene.....s	82
3.9.2	Rekruttering.....s	82
3.9.3	Kursopplegg.....s	83
3.9.4	Kvinnelig deltakelse.....s	85
3.9.5	Oppsummering.....s	86
3.10.0	VAREBISTANDEN.....s	87
3.10.1	Innledning.....s	87
3.10.2	Virkninger.....s	87
3.11.0	UTVIKLINGSARBEID.....s	92
3.11.1	Innledning.....s	92
3.11.2	Virkninger av utviklingsarbeidet.....s	93
4.0.0	<u>ERFARINGER FRA MARA FDC I LYS AV ORGANISASJONSTEORI</u>s	96
4.1.0	Innledning.....s	96
4.1.1	De generelle norske utviklingsprinsippene.....s	96
4.1.2	Mbeganis mål.....s	97
4.2.0	MARA FDC.....s	105
4.2.1	Mål.....s	105
4.2.2	Sosial struktur.....s	106
4.2.3	Teknologi.....s	107
4.2.4	Deltakerne.....s	109
4.2.5	Omgivelsene.....s	111
4.2.6	Kulturelle forhold.....s	114

5.0.0	<u>AVSLUTNING</u>s	116
5.1.0	Innledning.....s	116
5.1.1	Er målene oppnådd?.....s	116
5.1.2	Hvor har det svikta for Mara FDC?.....s	121
5.1.3	Oppsummering.....s	125
5.2.0	DEVELOPMENT & EXTENSION SERVICE I ET VIDERE PERSPEKTIV.....s	127
5.3.0	ALTERNATIV BRUK AV RESSURSENE.....s	130
5.3.1	Kooperativ.....s	133
5.3.2	Nettverk.....s	134
5.3.3	Integrerte programmer.....s	134
5.3.4	Kortkurs.....s	135
5.3.5	Omorganisering av varebistand.....s	135
5.3.6	Oppsummering.....s	135
	LITTERATURLISTE.....s	139

1.0.0 INNLEDNING.

1.1.0 Temavalg og bakgrunn for oppgaven.

Norges bistand til land i den tredje verden har vært et omdiskutert tema i norsk politikk heilt sia "Fondet for hjelp til underutviklede land" (Indiafondet) blei oppretta i 1952. Spesielt har det vært fokusert på norsk engasjement i fiskeriprosjekter rundt om i verden. Det er ei vanlig oppfatning i Norge i dag at norske fiskeriprosjekter i utviklingsland har vært lite vellykka. Denne oppfatninga kan til ei viss grad tilskrives den negative kritikken av det kjente "Kerala-prosjektet" som har vært en "trendsetter" for norske medias oppfatning av fiskeriprosjekter i utviklingsland. Den medieoppmerksomhet som har blitt norske fiskeriprosjekter til del står ikke i forhold til den andelen av det norske u-hjelpsbudsjettet som går til fisk.

Mitt utgangspunkt for denne oppgaven er at til tross for denne mediastyrte oppfatning, er norsk bistand til fiskerisektoren i utviklingsland noe det absolutt bør satses mer på. Fiskeriene er en av verdens største proteinprodusenter, og bortimot 30% av verdens totale oppfiska kvantum er tatt opp av tradisjonelle/artesenale fiskere med "primitivt" utstyr. I utviklingsland er de tradisjonelle fiskerienes andel av det oppfiska kvantumet enda større, fra 60 -80 % (Albrigtsen, 1987). De tradisjonelle fiskeriene har i verdensmålestokk stor økonomisk og ernæringsmessig betydning. Dårlig utstyr, liten kapital-akkumulasjon, dårlig kvalitet, store tap etter høsting ("post-harvest losses") og dårlig organisering, er imidlertid problemer det slites med i de tradisjonelle fiskeriene (Emmerson, 1980, Pollnac, 1981). Uten å måtte øke fangstinnnsatsen virker det som at det i utviklingsland er et stort potensiale som kan utnyttes ved relativt enkle forbedringer.

Norge er en nasjon som ikke akkurat har utmerka seg med fornuftig beskatning av fiskeressursene langs sin egen kyst, men med sine lange fiskeritradisjoner burde Norge ha noe å bidra med i en utviklingssammenheng. Norsk teknologi behøver ikke dermed være egna for direkte overføring til utviklingsland. For det første må et skikkelig forarbeide utføres der faktorer som

ressursforhold, sosio- økonomiske og kulturelle forhold, markedsforhold, ernærings-situasjonen og kunnskapssituasjonen i næringa og landet generelt klarlegges (Stortingsmelding nr. 36, 1984-85). Kort sagt så må det skaffes til veie kunnskap om prosjektets omgivelser. På basis av den kunnskapen kan behovene defineres og det kan tas stilling til om det i det hele tatt er behov for et prosjekt. Hvis svaret på det spørsmålet blir ja, må mål utarbeides. Deretter kan det tas stilling til hvilke midler som skal benyttes for å oppfylle målene, og valg av teknologi og organisasjon blir sentrale begrep i så måte. Både teknologi og organisasjonsform inngår som kritiske variable med betydning for de resultater en forventer å oppnå.

Utviklingshjelp blir derfor i tillegg til tilførsel av økonomiske ressurser, også en multidimensjonal prosess (Todaro, 1985), der det må tas hensyn til naturressurser, økonomiske forhold og til spesielle sosiokulturelle forhold som påvirker kun prosjekter av en spesiell art (f.eks. er transport og tidsfaktorene kritiske i forbindelse med fiskeriprojekter pga produktenes lettbederlighet). Likeså øver omgivelsene innflytelse på prosjektet, og bidrar både til å utforme organisasjonen og å påvirke de tilpasninger som seinere velges. Grunnlaget for de valg og tilpasninger som gjøres er likevel de mål som det skal arbeides ut i fra.

Denne oppgaven omhandler organiseringa av opplæring av unge fiskere og distribusjon av fiskeredskaper til fiskeribefolkninga i Mara region ved Lake Victoria i Tanzania, samt de erfaringene som er gjort med disse aktivitetene. Aktivitetene har sin base ved Mara Fisheries Development Centre i Musoma og hører inn under den såkalte Development & Extension Service som drives av det etterhvert så omtalte Mbeganiprojektet. Mbeganiprojektet har i norske media blitt framstilt som lite vellykket og NORAD har gått til det skritt å redusere støtten til dette prosjektet. Mine erfaringer fra arbeide ved Mara FDC tilsier imidlertid at et bistandsprosjekt har mange både positive og negative sider som kan bli oversett. Derfor har jeg funnet det nødvendig å foreta ei nærmere vurdering av Mara FDCs aktiviteter i forhold til de oppsatte mål.

1.1.1 Problemstilling.

I utgangspunktet reiser jeg spørsmålet om Development & Extension Service er organisert på en måte som er hensiktsmessig i forhold til det NORAD og Mbegani ønsker å oppnå med denne virksomheten. Det blir da et sentralt spørsmål om Development & Extension Service er oppretta bare med det formål å løse faktiske problemer i fiskeriene i Mara region. Har organiseringa av aktivitetene skjedd på grunnlag av klare overordna og operasjonelle mål, og er den et resultat av planlegging og bevisste valg på grunnlag av kjennskap til problemene i regionen? Eller kan det tenkes at det ligger andre forhold til grunn for det som er gjort?

For å besvare disse spørsmålene blir det nødvendig å gå nærmere inn på en del forhold som har påvirka organiseringa av Development & Extension Service.

Ofte framstilles NORADs aktiviteter i utviklingsland som målretta og godt planlagt, og at aktivitetene utføres på grunnlag av klare og entydige mål som er definert på forhånd. Både NORADs generelle overordna mål, og de overordna målene for Mbegani-prosjektet, fastsetter riktignok visse prinsipper for hva NORAD ønsker å oppnå med bistanden til Mbegani FDC. Det gjelder også i forhold til de tradisjonelle fiskeriene. Disse prinsippene har relevans i forhold til de problemer en står overfor i f.eks. fiskeriene i Mara og spørsmålet som da kan reises er om en kan si at målene er oppnådd?

Bildet er imidlertid mer komplisert. Målene sier ingenting om hvilke midler som skal nyttes, og heller ingenting om hvordan aktivitetene skal evalueres. De overordna målene kan endre seg over tid (Cyert & March, 1963), men sia de dreier seg om ideologi og verdier i forbindelse med u-hjelp er de uttrykt i så generell form at det er lett å si seg enig i disse målene. Det virker derfor sannsynlig at de i stedet for å bli direkte endret, snarere tolkes på forskjellige måter av forskjellige aktører. På grunnlag av tolkinga av de overordna målene defineres operasjonelle mål. De operasjonelle målene består av de spesifikke målene for de enkelte prosjektene, og de sier også

noe om midlene som skal nyttes for at disse målene skal nås. Operasjonelle mål for prosjektene er grunnlaget for handling. På basis av de operasjonelle målene velges midler og evalueringsskriterier, og disse målene får dermed svært stor betydning for utforminga av organisasjonen. Poenget er imidlertid at det ikke bare vil handles på basis av oppsatte mål, men målene vil faktisk endres og nye mål vil skapes mens det arbeides for å oppfylle de opprinnelige målene (March, 1979). Det virker rimelig å anta at bakgrunnen (kulturell bakgrunn, faglig kompetanse og oppfatninger) til de aktørene som i utgangspunktet definerer de operasjonelle målene, og som iverksetter aktivitetene, påvirker både definisjon og iverksetting. De operasjonelle målene vil endres etter disse personenes oppfatninger underveis. I mange tilfeller kan det være de samme personene som både definerer målene og iverksetter aktivitetene, og som dermed bidrar til målforskyvning i forhold til de opprinnelige målene.

En organisasjon består av mennesker som handler, og disse menneskene har en kulturell bakgrunn, en spesifikk kompetanse og egne oppfatninger. I utviklingsprosjekter møtes mennesker fra forskjellige kulturer og med ulike oppfatninger og kompetanse i en og samme organisasjon. Aktørene skifter til stadighet. En ekspert har som regel en to-års kontrakt. Kontinuiteten på personellsida blir dårlig i forhold til arbeidet som skal gjøres. Et sentralt spørsmål blir hvordan autonome aktører¹ som f.eks. NORADs stedlige representant, rektor og økonomisjef ved Mbegani FDC, eller andre, har hatt muligheten til å påvirke de operasjonelle målene for Mara FDC? Har slike autonome aktører definert de operasjonelle målene ut i fra sine egne oppfatninger, problemforståelse og kompetanseområde? Hvis det er tilfelle, har de autonome aktørene nytta dette til å velge midler ut i fra egen kompetanse? Hvordan har dette i såfall påvirket Mara FDCs organisasjonsform?

¹ Med autonom aktør menes personer i sentrale posisjoner innafor systemet og som er gitt stor handlefrihet og sjølstendighet i sine posisjoner.

Det må antas at organisasjonens **omgivelser** øver innflytelse på utforminga av organisasjonen og på dens handlinger. Organisasjonsforma har betydning for hvordan organisasjonen oppfatter sine omgivelser, og hvilke forhold i omgivelsene som oppfattes som relevante for måloppnåelsen. Hvilke strategier velger organisasjonen for å tilpasse seg omgivelsene, når rammebetingelsene den må forholde seg til er gitt?

I denne sammenhengen blir det også viktig å ta med i betraktning hva organisasjonen ser på som sin oppgave eller arbeidsfelt, og hva organisasjonen oppfatter som sitt handlingsmiljø og omgivelser. Hvilke grupper er definert som organisasjonens klienter?

I dette tilfellet er Mara FDC i fokus, men Mara FDC er en del av Mbegani og en rekke forhold ved Mara FDC er direkte bestemt av forhold ved Mbegani. Jeg definerer hovedaktørene i Mbeganis omgivelser som NORAD, Fisheries Division i Ministry of Natural Resources and Tourism, norsk næringsliv og tanzaniansk fiskerinæring. I tillegg påvirker politiske forhold i Norge prosjektet. Gjennom sin påvirkning på Mbegani FDC utgjør disse aktørene indirekte en del av Mara FDC sine omgivelser. I tillegg utgjør Mbegani som helhet og eksperter fra Mbegani, samt regionale myndigheter og fiskeribefolkninga i området resten av hovedaktørene i Mara FDC sine omgivelser.

Jeg har her stilt generelle spørsmål ved forhold som kan gjelde for flere typer utviklingsprosjekter. **Fiskeriprosjekter** ser ut til å ha spesielle trekk i forhold til andre utviklingsprosjekter. Det framstår som et **paradoks** at **norske fiskeriprosjekter** har vært oppfattet som **mislykkede**, mens andre norske bistandsprosjekter, ihvertfall om en dømmer ut i fra fravær av diskusjon, har vært oppfattet som relativt vellykkede. Som en av verdens ledende fiskerinasjoner er fisk noe som Norge "kan"- og skulle derfor ha de beste forutsetninger for å lykkes med fiskeriprosjekter.

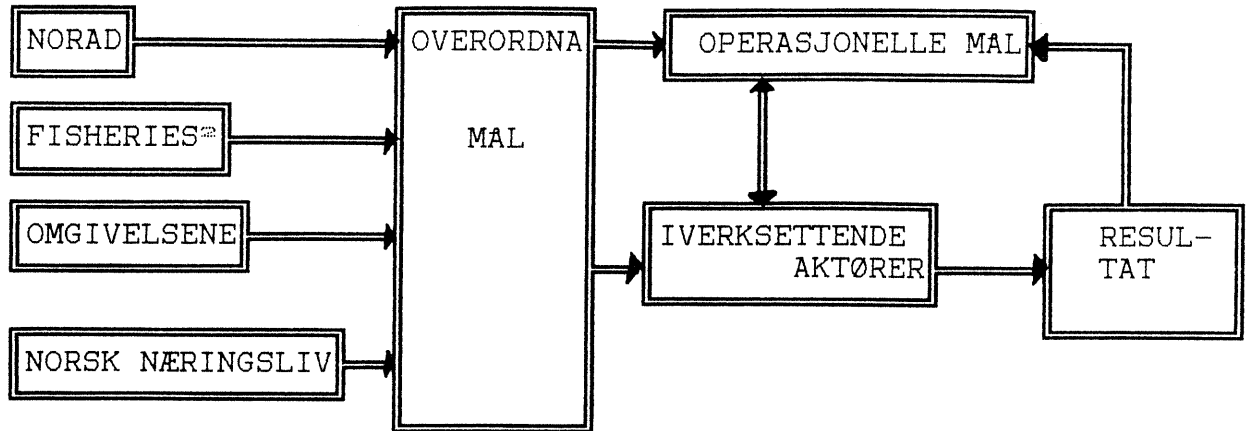
Som nevnt innledningsvis har Kerala-prosjektet vært en trendsetter for norske medias oppfatning av fiskeriprosjekter. Innafor andre sektorer, som veg, vatn og skogbruk har ikke Norge hatt prosjekter av samme dimensjon til å danne "skole", hverken

for NORAD eller for media. Fiskerisektoren har heller ikke hatt tunge institusjoner som NTH og Landbrukshøgskolen til å forsvare sine prosjekter. Landbruket og industrien utgjør to sterke segmenter i Norge, og disse to segmentene har i mye større grad enn fiskerisegmentet lyktes i å være premissleverandører i det norske samfunnet (Egeberg, Olsen og Sætren, 1980, Dahl-Jacobsen, 1965). Det NORAD-støttede sagbruksprosjektet på Sao-Hill i Tanzania, har mange likhetstrekk med Mbegani-prosjektet, både når det gjelder tilførsel av teknologi, penger og personell (Linne-Eriksen, 1987:1). På tross av det har ikke Sao-Hill-prosjektet vært på langt nær så omdiskutert i media som Mbegani-prosjektet. Jeg velger å se det i sammenheng med prosjektets tilknytning til to av de sterkeste segmenter i det norske samfunnet. Prosjektet vil dermed være beskytta av tunge profesjoner mot kritikere fra andre sektorer, fordi det lett vil kunne hevdes at kritikerne mangler den nødvendige kompetanse (Dahl-Jacobsen, op.cit.). Fiskeriprojekter har ikke i samme grad blitt forsvart av ekspertise utafør NORAD, og dermed har det vært fritt fram for media å vurdere vellykketheten til fiskeriprojekter.

Hvis det er slik at fiskeriprojekter ikke bare framstår som mindre vellykkede enn andre utviklingsprosjekter, men faktisk også er det, blir det viktig å ha klart for seg hvordan fiskeriprojekter på den ene eller andre måten skiller seg fra andre utviklingsprosjekter. I tilfelle fiskeriprojekter opererer under spesielle miljøbetingelser skulle en anta at også det virker inn på organiseringen av prosjektet.

Problemstillingen er todelt. Først vil jeg peke på en del forhold som har påvirka opprettelsen og organiseringa av Mara FDC. Deretter vil jeg se på de oppnådde resultater i forhold til de overordna målsetningene. Gjennom å studere utviklinga av organisasjonen, og de oppnådde resultater i forhold til målene, bør det være mulig å besvare hovedspørsmålet mitt som er om organisasjonsformen er hensiktsmessig for å oppfylle målene. Jeg antar dermed at organisasjonsform har betydning for resultatene.

Modellen kan ha ei slik form. fig.1



1.1.2 Datamateriale og metode.

Datamaterialet skriver seg fra det praktiske arbeidet i Musoma, og fra evalueringa av aktivitetene ved senteret i september/oktober 1988. Mye er skrevet på grunnlag av egne dagboknotater. Det øvrige materialet jeg har brukt er interne rapporter fra Mbegani FDC, studier og evalueringer av prosjektet, samt studier av litteratur som jeg fant relevant for temaet i oppgaven. Oppgaven er disponert på følgende måte. I kap. 2 presenterer jeg den organisasjonsteoretiske basisen for oppgaven og trekker også fram en del spesielle trekk i forbindelse med fiskeriprosjekter. I kap. 3 gir jeg en generell bakgrunn om fiskeriene i Tanzania, og i samme kapittel beskrives Mbegani-prosjektet og Mara FDC, samt de erfaringene som er gjort. I kap. 4 vurderer jeg de erfaringer som er gjort i lys av organisasjonsteori. Kap.5 inneholder ei oppsummering og en avsluttende diskusjon. I dette kapitlet setter jeg prosjektene inn i en større sammenheng og skisserer noen alternative løsninger på det som har vært gjort.

Min bakgrunn for å gi ei vurdering av prosjektet er arbeidet i Afrika, praktisk erfaring fra norsk fiskerinæring og fiskerikandidatstudiet ved Norges Fiskerihøgskole i Tromsø.

I og med at jeg ikke først og fremst var i Afrika i forsknings-

² Fisheries står for Fisheries Division i Ministry of Natural Resources and Tourism i Tanzania.

øyemed, men for å utføre et arbeid, er de observasjoner jeg har gjort sterkt preget av reint arbeidsmessige forhold. Metoden er deltakende observasjon, men jeg påvirket ikke bestemte variable ut i fra forskningshensyn, men ut i fra jobbmessige hensyn. Personlige følelser og oppfatninger, inntrykk og forholdet til arbeidskamerater og kolleger har påvirket datamaterialet mer enn om jeg hadde kunnet observere uten ansvar for de faktiske forhold ved senteret.

á

På den andre sia så gir det å arbeide i en organisasjon også visse fordeler. En blir en del av aktivitetene og får oppleve organisasjonen fra innsia. Kontakten med folk blir bedre, en ser lettere de uformelle strukturene og en får tilgang på informasjon som en utenforstående ikke ville fått. Bla. møter en myndighetene i landet gjennom jobbsituasjon, i stedet for som gjest. En får også ta del i de gleder og frustrasjoner en opplever på et bistandsprosjekt. Pga. at det sjelden er kun et u-hjelpsprosjekt i et område møter en også eksperter fra andre bistandsprosjekter og det blir lettere å se ting i en sammenheng.

1.1.3. Avgrensing.

Jeg vurderer dette prosjektet ved hjelp av organisasjonsteori, og dermed vil de organisatoriske sidene ved prosjektet bli tillagt mest vekt.

Etter å ha arbeidet på et bistandsprosjekt i åtte måneder, sitter jeg inne med mye praktisk kunnskap om bistandsarbeide. Jeg ser det derfor som viktig å formidle noe av denne kunnskapen videre, samtidig som jeg sjøl tilnærmer meg problemene mer teoretisk.

Et av de problemene jeg støter på er at det er vanskelig å skille mellom Mbegani FDC og Mara FDC. Sjøl om Mara FDC må sies å være en egen organisasjon, er grunnlaget for all handling bestemt av forhold ved Mbegani. Diskusjonen vil i hovedsak dreie seg om Mara FDC, men i den grad jeg finner det nødvendig vil jeg berøre forhold på Mbegani FDC.

Fordi mye av stoffet som presenteres i oppgava er ukjent for de fleste har jeg funnet det nødvendig å beskrive forholdene i fiskerisektoren i Tanzania inngående.

2.0.0 TEORETISK BAKGRUNN OG BEGREPSAVKLARINGER.

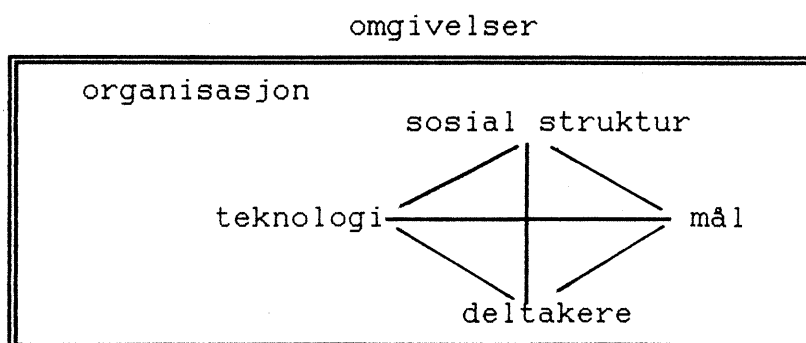
2.1.0 Innledning.

Sjøl om prosjektene jeg behandler i oppgava er lokalisert til Tanzania, kan jeg ikke se at de skiller seg sterkt ut i fra tilsvarende organisasjoner i industrialiserte land. Kulturforskjeller virker inn og Mbegani FDC og Mara FDC må riktignok begge ivareta flere funksjoner enn feks. en yrkesskole eller et opplæringscenter i Norge må, men de har likevel en rekke felles trekk med slike institusjoner. Organisasjonsteori skulle derfor være et egnet redskap til å vurdere prosjektene. Organisasjonsteorien tar hensyn til kulturelle forhold, men det er også trukket inn litt sosialantropologi i vurderingene i oppgaven.

2.1.1 Begrepet Organisasjon.

Begrepet **organisasjon** defineres i Gabrielsen, (1986), som et "**bevisst, stabilt, og målretta samarbeid mellom mennesker**". I denne sammenhengen vil det være riktigere å snakke om **aktører** i stedet for mennesker. Dette innebærer at det finnes ei form for strukturering av relasjonene mellom aktørene, og at ansvar, arbeid og makt er fordelt. Cyert & March (1963) sier at organisasjoner er **interessekoalisjoner**, og innafor disse interessekoalisjonene finnes det igjen andre koalisjoner.

Fig.2 Leavitts modell, (Scott, 1981) betegner en organisasjon.



2.1.2 Mål i organisasjoner.

I og med at en organisasjon defineres som et målretta samarbeid, sier det seg sjøl at det må finnes visse **mål** i organisasjonen. I kap. 3 presenteres målene for Mbegani FDC og Mara FDC. I Scott (op.cit) defineres mål som samlingen av forventede resultater. Målene er imidlertid sammensatte og under stadig endring (Gabrielsen, op.cit. March, 1979). Det er dessuten som nevnt innledningsvis forskjell på **overordna** og **operasjonelle mål**.

Organisasjonen er en interessekoalisjon, og de enkelte interessene vil ha forskjellige mål. Dannelsen av koalisjoner skjer gjennom forhandlinger mellom de enkelte interessegruppene. I denne forhandlingsprosessen ligger det en rekke muligheter for belønninger for de som deltar. Det kan f.eks være økonomisk gevinst, status eller gjennomslag for ideer. Ved å gi innrømmelser på et felt kan det oppnås noe på et annet. Gjennom slike forhandlinger mellom interessene i organisasjonen, former det seg etterhvert flere interessekoalisjoner med varierende makt. Organisasjonens mål framkommer gjennom forhandlinger mellom de forskjellige interessekoalisjonene, og resultatene bærer preg av å være **kompromisser**.

Utfallet av forhandlingene vil avhenge av maktforholdene i organisasjonen, og de gruppene som utgjør den **dominerende koalisjonen** i systemet vil prege målene mest. Forhandlingsprosessen påvirkes også av organisasjonens omgivelser. Målene kunne vært grunnlag for en rekke konflikter internt i organisasjonen, men målene stabiliseres fordi forhandlingene foregår under en rekke begrensinger. Budsjettet er f.eks. ei slik begrensning som målene må tilpasses. Også det at aktørene har begrensa kapasitet og tid gjør at de heller ikke kan ta alle aspekter i betraktning under forhandlingsprosessen. Organisasjonens tidligere erfaringer og presedens fra tidligere forhandlinger medvirker til at målene utdypes og stabiliseres.

Målene bærer preg av å være **kompromisser**, og er ikke resultatene av fullhermette, nasjonale beslutninger eller

forhandlingsprosesser. Imidlertid utdypes og klargjøres de gjennom ytterligere forhandlinger. I hvilken grad disse nye resultatene evalueres i forhold til tidligere mål, avhenger av ledelsens kompetanse, forekomsten av krav som fører til nye forhandlinger og aggresiviteten til nye aktørgrupper i organisasjonen. Dessuten spiller ressurstilgangen en viktig rolle. Eventuell evaluering er i alle tilfelle ikke fullstendig.

I noen tilfeller er målene svært lite operasjonelle, de kan da tilpasses de fleste andre sett av mål. Dette oppstår når potensielle koalisjonsmedlemmer har krav som ikke er, eller kan gjøres operasjonelle. Det utvikles da operasjonelle mål som danner grunnlag for handling.

Organisasjonen nytter de operasjonelle målene på forskjellige måter, bla. til å legge begrensinger på organisasjonens aspirasjonsnivå. De blir dermed bestemmende for hva som blir mulig å gjøre i forhold til de overordna målene.

Organisasjoner har behov for at deltakerne identifiserer seg med arbeidet i organisasjonen, og at de blir motivert for å utføre dette arbeidet. Hvis det lykkes organisasjonen å framstille målene som viktige for deltakerne, vil det ha positiv effekt på motiveringen. Deltakerne identifiserer seg også lettere med en organisasjon når de er enige med organisasjonen om målene. Målene blir dermed "redskapen", eller midlet som organisasjonene bruker for å oppnå dette. Målene blir på mange måter utgangspunkt for aksept og støtte både fra deltakerne og fra publikum.

Videre nyttes målene til å rettferdiggjøre organisasjonens handlinger. Dersom målene har aksept blant deltakere og publikum, vil også disse gruppene godta de handlinger som utføres under påskudd av at målene skal oppnås.

Målene danner også basis for organisasjonens handlinger, og for deltakernes arbeid.

Målene vil variere alt etter hvilken funksjon de nyttes til, og alt etter hvilket nivå i organisasjonen en befinner seg på. Målene nyttes gjerne offisielt, f.eks. til presentasjon av

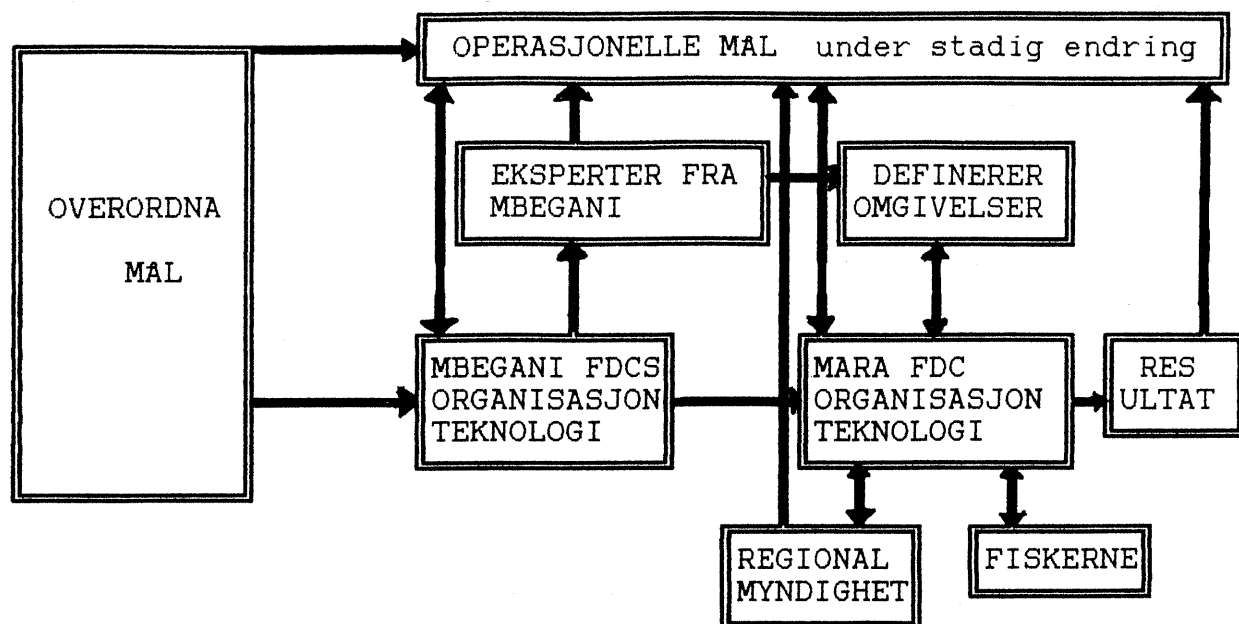
organisasjonen utad, til å styre framtidig handling eller til rettferdiggjørelse av organisasjonens handlinger (Scott, op.cit.). Deltakerne derimot, arbeider ofte mot helt andre mål enn de offisielle. Ledelsen kan ha andre målsetninger, eller eventuelt vinkle problemene annerledes enn arbeiderne (Cyert & March, op.cit.). På forskjellige plan i organisasjonen forfølges forskjellige mål, ut fra den oppfating at skal en oppnå B må en først oppnå A.

Målene kan ofte være **motstridende**, men organisasjonen overlever likevel fordi dette ikke nødvendigvis oppfattes. Men konfliktene er uansett ikke langt borte. Desentraliserte beslutninger, sekvensiell oppmerksomhet mot målene og tilpasning til organisatorisk "slack"³ tillater organisasjonen å foreta beslutninger med inkonsistente mål (Cyert & March, op.cit.).

Handlingene påvirkes også av om det er klare eller uklare preferanser om hvordan målene skal være. I organisatorisk sammenheng defineres målene ut fra forhandlinger og påvirkning, men det **forutsettes** som regel at organisasjonen sitter inne med fullstendig kjennskap til omgivelsene når målene defineres. Dette er ifølge Cyert & March (op.cit.) galt. Målene er uklare, og både ufullstendig kunnskap og uklare mål vil dermed danne grunnlag for handling. (Scott,1981, Thompson,1967, Pfeffer & Salancik, 1978). En kan si at organisasjonen søker å finne løsninger som virker **tilfredstillende** framfor å det å oppfylle målene. **Satisfiering** framfor **maksimering** (Cyert & March,op.cit.) blir målet. Rasjonaliteten er **begrensa**.

³ "Slack"- I Cyert & March, 1963, defineres "Slack" som differansen mellom de totale ressursene og nødvendig belønning. Dvs. at interessentene mottar belønninger som er større enn det som strengt tatt er nødvendig for å holde på dem. Eks. frynsegoder. I dårlige tider kan bedriften tære på "slack".

Figur 3. MODELLEN FRA FIG.1 NÆRMERE SPESIFISERT.



Kommentarer til modellen.

De operasjonelle målene vil være under stadig endring. Sjøl om de overordna målene står fast, vil de operasjonelle målene endres med feks. utskifting av personell. Nytt personell vil tolke de overordna målene forskjellig, nye ideer vil bli tatt i betraktning. De operasjonelle målene vil bli endra bla. pga. dette, og de vil justeres i forhold til oppnådde resultater. Skiftende omgivelser vil også føre til at de operasjonelle og forsåvidt også de overordna målene endrer seg.

Organisasjonen vil bli påvirka av omgivelsene, av ekspertenes oppfatninger, og av de overordna og operasjonelle målene. Organisasjonen påvirker på sin side de operasjonelle målene, slik at dette ikke blir noe statisk system, men et system som stadig endrer seg.

Organisasjonens tilstedeværelse påvirker omgivelsene, og ikke minst antar jeg at organisasjonsformen har betydning for resultatene. Hvordan de oppnådde resultatene står i forhold til de overordna målene vil ha betydning for evalueringa av

prosjektet. Konklusjonene som følger av ei evaluering kan føre til flere ting, som feks, endring i de overordna mål, endringer i organisasjonen eller forsøk på å kontrollere omgivelsene.

2.1.3 Sosial struktur.

Sosial struktur kan betegnes som de strukturerte eller regulerte sidene av forholdet mellom deltakerne eller aktørene i en organisasjon. Den sosiale strukturen kan deles inn i to komponenter, den normative strukturen og handlingsstrukturen.

Den normative strukturen inkluderer verdier, normer og forventninger til roller. Verdiene er kriteriene som brukes ved valg av målene for handling. Normene er de generaliserte reglene som styrer handlingene, og rollene er de forventingene som stilles til enkelte aktørers handlinger i bestemte situasjoner. I sosiale grupper er ikke verdier, normer og roller tilfeldig arrangert, men organisert slik for å fastsette et relativt logisk og konsistent sett av antakelser og premisser for deltakernes handlinger.

Handlingsstrukturen fokuserer på samhandlingene. Men fokus er ikke retta mot de enkelte handlingene, men på de aktivitetene, interaksjonene og meningene som utgjør en viss form for regularitet, og dermed danner grunnlaget for handling. (Scott, op. cit.)

Den sosiale strukturen kan videre deles inn i en formell og en uformell struktur. I den formelle strukturen er de sosiale posisjonene bestemt uavhengig av de personlige karakteristika til de enkelte aktørene. Forholdet mellom aktørene er formalisert (Scott, op.cit).

Den formelle strukturen kan deles inn i tre: (Martinussen,1984)

- a. Kommunikasjonsstrukturen, som avgjør hvilke kommunikasjonsmuligheter som eksisterer.

- b. Kontrollstrukturen, utgjør den struktur som er bygd opp for å sikre at det er samsvar mellom rolle og adferd i organisasjonen. Bla. overvåkingsrutiner og sanksjonsapparat.
- c. Posisjonsstrukturen, som samordner posisjonene, og er utgangspunkt for ko-ordineringa av arbeidet.

Likevel blir dette bare en ramme for virksomheten, fordi det alltid vil utvikle seg en uformell struktur på sia av den formelle strukturen (Morgan, 1986).

I den uformelle strukturen er det umulig å skille mellom posisjoner og deltakeres karakteristika. Samhandling foregår på tvers av den formelle strukturen. Andre kommunikasjonslinjer og autoritetsforhold oppstår (Martinussen, op.cit.).

2.1.4 Teknologi.

Begrepet "teknologi" forveksles ofte med "teknikk". Skillet mellom "teknikk" og "teknologi" er uklart. En kan si at teknikk utgjør de fysiske komponentene i en teknologi. Slike fysiske komponenter er maskiner, verktøy og prosesser. For å mestre en teknikk trengs det praktisk erfaring fra bruk av teknikken og teoretisk kunnskap om den, og teknologi kan defineres som det systemet av kunnskap, organisering og andre faktorer (feks. nødvendige ressurser av div. art) som kreves for å produsere, utnytte og kontrollere de tekniske komponenter (Albrigtsen, 1987).

Thompson (1967) skiller mellom forskjellige typer teknologi:

- i) Seriekoblet teknologi. Samlebandet er det som best betegner denne teknologien. Denne typen teknologi finner en innafor industribedrifter, primærnæringer etc. Prinsippet er at alle ledd er innbyrdes avhengige, og at operasjon (a) må utføres før operasjon (b) kan utføres.

ii) Formidlende teknologi. Denne teknologien finnes innafor service-institusjoner (bankvesen, forsikring, post). Teknologiens særpreg ligger ikke i at ting nødvendigvis må utføres i rekkefølge, men i at den betjener et stort antall klienter og at det derfor kreves en standardisert produksjon.

iii) Intensiv teknologi. Denne teknologien finnes innafor sektorer som utdanning, helse og utviklingshjelp. Denne teknologiformen inneholder elementer av begge de to andre typene teknologi.

En rekke teknikker må ko-ordineres samtidig for at de ønskede resultater skal oppnås.

Teknologibegrepet består i følge Jervan, mfl. (1986) av to dimensjoner. Den første kalles dybdedimensjonen, og kan deles inn i tre deler.

For det første kreves det kunnskap om bruk av teknikken.

Deretter kreves det kjennskap til de teoretiske prinsipper som ligger bak teknikken, og til slutt kreves det kunnskap som muliggjør videreutvikling av teknikken og innovasjoner.

I tillegg finnes det også en breddedimensjon. Denne består av kunnskap om styring av bruk av teknikken, ledelse og arbeidsorganisering. Videre kreves kunnskap om organisering og samordning av aktivitetene fra input til output.

Organisasjoner kan sees på som "teknologiske systemer", der input transformeres til output (Scott, 1981). De løsninger som er valgt for å utføre dette er det som Thompson (1967) kaller for kjerneteknologi.

Organisasjonen prøver å skjerme sin kjerneteknologi fra påvirkning fra omgivelsene (Thompson, op.cit). Fullstendig avskjerming er umulig, så organisasjonen velger derfor forskjellige strategier for å redusere påvirkningen. Slike strategier kan være å opprette underenheter for å handtere spesielle problemer. Den kan også omgi kjernen med både input- og output-aktiviteter, dvs. at den kan f.eks inkludere klientene i organisasjonen og sjøl skaffe alt nødvendig for å tilfredstille

deres behov. Forutsigelse av og tilpasning til miljøet er en annen måte å verne om kjerneteknologien på, og hvis ingen av disse tidligere nevnte strategier nytter kan organisasjonen gå over til å rasjonere på kapasiteten og prioritere bestemte oppgaver.

2.1.5 Teknologioverføring.

Begrepet teknologioverføring brukes til å beskrive en prosess der en teknologi som er utvikla i et samfunn, blir overført og integrert i et teknologisk system i et annet samfunn. Integrasjonen kan anta mange former slik som modifisering, tilpasning, assimilering eller nyutvikling. Strømmen av teknologi mellom industrialiserte land og utviklingsland har gått fra i-land til u-land. I de minst utvikla landene har innført teknologi virka som input i en produksjonsprosess, uten at det har hatt noen virkning på landets teknologiske og vitenskapelige infrastruktur. Kapitalintensiv teknologi har også blitt valgt framfor mer arbeidskraftintensiv teknologi (Skarstein & Wangwe, 1986).

Teknologitypen påvirker de organisatoriske strukturer og prosesser, og de indre forhold i organisasjonen blir dermed avhengige av teknologien. En intensiv teknologi medfører at prosessene, (Planlegging, beslutningstaking, valg av strategier etc). samordnes gjennom flersidig tilpasning. Teknologiformen, og dermed organisasjons-strukturen har betydning for etablering av informasjonssystemer.

Dette påvirker igjen forståelsen av årsak og virkningsforhold i omgivelsene, og hvilke faktorer i omgivelsene som vektlegges. (Pfeffer & Salancik, 1978).

2.1.6 Deltakere.

Deltakerne i en organisasjon er de individer som i bytte for ei eller anna form for belønning, gir sitt bidrag til organisasjonen. Alle individer deltar i mer enn en organisasjon, og graden av deltakelse i hver enkelt organisasjon varierer.

Den menneskelige aktør i en organisasjon reagerer ikke passivt

på sine omgivelser, han aktivt "skaper" dem. Dette skyldes måten aktøren behandler informasjonen på. All informasjon fra omgivelsene er en representasjon, dvs. at det en aktør oppfatter av et ytre stimuli ikke er hele stimuli, men bare en del av det. Oppmerksomhet er en begrensende prosess. Når oppmerksomheten rettes mot enkelte forhold i omgivelsene, overser en andre. Aktørene oppfatter omgivelsene på den måten de sjøl ønsker det, og ut fra tidligere erfaring og forestillingsverden. Grunnlaget for beslutninger er bestandig tidligere erfaring. Spørsmålet om hva som er organisasjonens omgivelser blir meningslaust uten at en retter oppmerksomheten mot de aktører i organisasjonen som skaper omgivelsene gjennom sin planlegging av organisasjonens aktiviteter. Hva som blir oppfatta som omgivelsene har betydning for handlingene. Ting som ikke oppfattes påvirker ikke handlingene, men kan påvirke utkommet. I hvilken grad personlighet og personlige karakteristika er relevante for organisasjonens handlinger varierer imidlertid fra organisasjon til organisasjon og fra rolle til rolle.

2.1.7 Omgivelsene.

Det finnes flere måter å betrakte organisasjoner på, og det er spesielt tre ulike perspektiver som er mye diskutert. En organisasjon kan betraktes som et "rasjonelt lukka system", der organisasjonen er et verktøy til å oppfylle spesifikke mål. Rasjonaliteten er teknisk og sentrert om det å oppnå målene på den mest effektive måten. Dette perspektivet fokuserer på de enkelte arbeidsoperasjoner og på de formelle strukturene i organisasjonen. Menneskesynet er mekanisk, det sees bort fra følelser og holdninger (Morgan, op.cit). Innafor dette systemet forutsettes full rasjonalitet og at organisasjonen er totalt avskjermet fra omgivelsene. Scientific management-teorien er et eksempel på dette perspektivet (Scott, op.cit, Thompson, op.cit, Gabrielsen, op.cit.).

På grunn av at dette perspektivet spissformulert kan sies å fokusere på "organisasjon uten mennesker", utvikla det seg nye teorier som retta fokus mer mot de menneskelige sidene av organisasjonene, slik som "det naturlige system-perspektivet".

Det naturlige, lukka systemet, fokuserer på de uformelle strukturene i en organisasjon, på forholdet mellom mennesker og på handlingstrukturen. I følge denne skolen er organisasjoner avhengige av menneskene som arbeider i organisasjonen og deres trivsel. (Morgan, op.cit.) Dette perspektivet tar utgangspunkt i at organisasjonene utvikler seg over tid, målene er ikke statiske og de endrer seg også over tid. Innafor dette perspektivet møter en flere syn på omgivelsene. "Human relation-skolen" så f.eks. bort fra omgivelsene, mens andre skoler betraktet omgivelsene som problemer. Likevel ble omgivelsene tillagt mer betydning enn før, og utviklinga gikk mot å betrakte organisasjoner mer som åpne systemer (Scott, op.cit.).

Innafor et "åpent system-perspektiv" sier en at alle organisasjoner har spesifikke, fysiske, tekniske, kulturelle og sosiale omgivelser som de må tilpasse seg.

Men ikke alle elementer i omgivelsene oppfattes av organisasjonen som like viktige. Omgivelsene skapes gjennom en prosess av oppmerksomhet og samhandling. Å tilpasse seg til eller redusere usikkerhet i omgivelsene, blir et mål i seg sjøl, og dette begrenses av de muligheter som ligger i handlingsmiljøet. Handlingsmiljøet bestemmes av organisasjonens domene og kan defineres som de omgivelser, som er relevante for potensiell måloppnåelse (Thompson, op.cit.). Organisasjonen vil prøve å tilpasse seg de deler av miljøet som oppfattes som mest kritisk for videre overlevelse. Organisasjonen benytter seg av en rekke forskjellige strategier for å oppnå denne tilpasninga (Thompson, op.cit.). Dette kan betraktes som et "åpent system-perspektiv", men som sagt er det kun de forhold som oppfattes som øver påvirkning på organisasjonen.

En kan også snakke om et ekstremt åpent system, hvor synet er at ikke bare de delene som oppfattes påvirker organisasjonen, men også at alle andre faktorer som ikke oppfattes virker inn (Scott, op.cit, Pfeffer & Salancik, op.cit). Innafor et slikt perspektiv blir det vanskelig å dra opp klare og entydige grenser for organisasjonen. Men for at begrepet organisasjon slik vi kjenner det ikke skal miste sin mening, må organisasjonen opprettholde visse grenser mot omgivelsene. Avgrensinga av organisasjoner

varierer fra den " totale institusjon" som i høg grad er forsøkt isolert fra omgivelsene, til systemer som i stor grad er basert på samhandling med omgivelsene (Scott, op.cit.).

2.1.8 Omgivelsenens nivåer.

Omgivelsene kan sies å bestå av tre nivåer (Peffer & Salancik, op.cit):

a) Hele systemet med sammenknyttede aktører som er **relatert** til hverandre og til organisasjonen gjennom organisasjonens transaksjoner.

b) De aktører som organisasjonen **samhandler** med. Det er på dette nivået at organisasjonen påvirkes eller får føling med omgivelsene.

c) Det siste nivået er hva organisasjonen **oppfatter** og **presenterer** som sine omgivelser. Dette blir bestemmende for organisasjonens handlinger, teknologi og struktur, mens forholdene under b) påvirker resultatene.

Disse forholdene påvirkes av hva organisasjonen oppfatter som sitt "**domene**", dvs. hvilket område den arbeider innafor.

Usikkerhets- og avhengighetsforhold i organisasjoner.

Omgivelsene kan sees på som en kilde for **informasjon**, eller som en kilde for **ressurser**. (Scott, 1981). Organisasjonen påvirkes dermed av **usikkerhet** og **avhengighet**.

Det er en rekke faktorer som påvirker disse usikkerheten i omgivelsene, som feks:

Både grad av homogenitet/heterogenitet i omgivelsene, og kompleksitet og kulturforskjeller spiller en viktig rolle.

Stabiliteten i omgivelsene er viktig, hurtige endringer skaper usikkerhet. Graden av forbindelser med andre aktører som kan påvirke organisasjonen, og organisasjonsgraden/struktureringsgraden i omgivelsene, bidrar også til å øke usikkerheten.

Avhengighet påvirkes derimot av følgende forhold:

Tilgjengeligheten av ressurser, graden av konsentrasjon i omgivelsene og organisasjons/struktureringsgraden.

Informasjonssøking i organisasjoner.

For å mestre og kontrollere omgivelsene oppretter organisasjonen systemer for informasjonsankning og siling, og makten innad i organisasjonen vil være bestemt av informasjonstilgang og av hvilke grupper som best kan bidra til å kontrollere usikkerheten (Thompson, op.cit.). Informasjonssøkingen er problemfylt, både når det gjelder hvordan den nødvendige informasjonen skal registreres, og når det gjelder handling.

Organisasjonens **oppfattelse** av sine omgivelser vil i aller høyeste grad være bestemt av de informasjonskanaler som er skapt, og hvilke grupper som tolker informasjonen.

Informasjonssøkinga vil bli påvirket av organisasjonens generelle struktur, mekanismer og av de spesifikke strukturer som er oppretta for å samle informasjon. Hvis en bestemt type informasjon blir regulært innsamla, vil dette føre til at oppmerksomheten rettes mot denne informasjonen. Dette legger beslag på ressurser for å søke etter annen informasjon. Det at informasjonen finnes **antyder** at den har verdi. Nye aktører i organisasjonen vil akseptere denne verdien, og konstruere sine oppfatninger av organisasjonen og dens problemer ut fra den tilgjengelige informasjonen. Innsamling av informasjon medfører også krav om at den må brukes.

Informasjonssystemene fokuserer på bestemte forhold, og standardprosedyrer virker som en "**hukommelse**" for organisasjonen som gjør at bestemt informasjon søkes. Informasjonssystemene medfører ofte at undergrupper i en organisasjon samler den informasjon som for dem er viktig. Det blir også etablert visse "filtermekanismer" for å skjerme organisasjonen fra uønsket informasjon utenfra.

Organisasjonene forsøker også å kontrollere den informasjonen som tilbakeføres fra organisasjonen til omgivelsene. De **enklest målbare kriterier** blir brukt for å evaluere organisasjonens handlinger og effektivitet (Peffer & Salancik, op.cit.).

Søkingen etter informasjon vil være initiert av problemer. Problemdefineringen vil påvirkes av hvem som definerer, og løsningene vil søkes innafor organisasjonens og personellens erfaringsverden (Cyert & March, op.cit).

2.1.9 Kulturelle forhold.

Betydningen av kulturforskjeller i forbindelse med relasjonen organisasjon - omgivelser er ofte sterkt undervurdert (Scott, op.cit.). Klausen (1987) definerer kultur som: " Det sett av ideer, verdier og normer som ei gruppe mennesker har som sitt fellesskap, overtatt fra foregående generasjon og forsøkt videreført til neste. Dette kulturbegrepet går på tvers av alle samfunnssektorer idet folk har ideer og verdier og normer både om økonomi, politikk og kunst. Kultur er i denne forstand et aspekt ved alle samfunnsmessige aktiviteter."

Simensen (1984) hevder at det finnes ei afrikansk mentalitet, i motsetning til feks. ei europeisk, eller asiatisk mentalitet. Han definerer mentalitet som den summen av ideer og holdninger som bestemmer et individs eller ei gruppes forhold til omverdenen. Slik jeg ser det faller mentalitetsbegrepet sammen med kulturbegrepet og jeg bruker dem litt om hverandre.

Kulturelle forhold i omgivelsene påvirker organisasjoner på følgende måte (Scott, op.cit):

1. Gjennom generelle **sosiale verdier, normer og roller**, slik de ofte kommer til uttrykk gjennom lovverk og offentlige reguleringer. Dette påvirker måten organisasjoner evalueres på, og responsen fra publikum.
2. Gjennom de **forventninger** (sosiale modeller og premisser) som er knytta til organisasjonen, om hva den kan og skal være. De aktører som utformer organisasjonen vil bli påvirket av dette.

3. Gjennom **forventningene og handlingene** til de aktørene som innafor systemet utfører handlinger, og som er relatert til hverandre etter normer og roller som har sitt opphav utenfor organisasjonen.

Den kulturelle påvirkninga affekterer en rekke variable og forhold i organisasjonene. Fire forskjellige effekter er identifisert:

1. Forskjeller i en og samme variabel. F.eks. uttrykker amerikanske organisasjoner av en bestemt type en høgere grad av formalisering enn tilsvarende organisasjoner i Storbritannia.
2. Enkelte variable kan kan være kraftig begrensa av kulturelle restriksjoner. F.eks. forbud av ansettelse av bestemte etniske grupper, eller av bestemte kjønn.
3. Forskjeller i relasjoner mellom aktører. Aktører innafor forskjellige kulturer reagerer ofte forskjellig på samme stimuli.
4. Forskjeller i organisasjonstype. Det antas at det finnes forskjellige organisasjonsformer under forskjellige kulturbetingelser. I utviklingsland sies det å eksistere en "**tradisjonell**" organisasjonsform, som er karakterisert av paternalistisk lederskap, implisitte regler og mangel på avgrensing av organisasjonelle og ikke organisasjonelle roller. Dette i motsetning til den såkalte "**anglo-saksiske**" organisasjonsform som eksisterer i Nord-Europa, og som kjennetegnes med stor grad av desentralisering, liten, men dog noe stratifisering og relativt fleksibel tilpasning til anvendelse av regler. (Scott,op.cit)

Alle disse forholdene behøver nødvendigvis ikke gjøre seg gjeldende samtidig, men det er klart at kulturelle faktorer er viktige for virkelighetsforståelsen. Kulturkonflikter skaper problemer i forbindelse med utviklingshjelp, og i hvilken grad årsaks og virkningsforhold i omgivelsene oppfattes som klare

eller uklare, har stor betydning for organisasjonens handlinger (Scott, op.cit).

2.1.10 Oppsummering.

Organisasjoner er interessekoalisjoner med målkonflikter og uklare mål. Mbegani FDC og Mara FDC skulle i så måte ikke skille seg fra andre organisasjoner. Teori rundt mål skulle dermed være brukbar til å analyserere målene til Mbegani og Mara FDC, og vurdere om de samme teoretiske forholdene har gjort seg gjeldende. Det skulle også være mulig å si noe om maktforholdene mellom hovedaktørene ut i fra de målsetninger som er etablert. De strategiene som har blitt valgt vil avhenge av hvor flinke Mbegani og Mara FDC har vært til å balansere konflikter internt i organisasjonene.

Deltakerne i en organisasjon har betydning for de resultater som oppnås, både i forbindelse med definering av målene, og i forbindelse med de valg som blir gjort seinere. Hvis autonome aktører har vært gitt stor makt til å fatte beslutninger på Mbegani og Mara FDCs vegne vil de forhold som har vært nevnt i teorien ha innvirket på det endelige resultatet. I denne sammenhengen blir det også viktig å merke seg aspektene omkring formell og uformell struktur. Mbegani og Mara FDC er i utgangspunktet strengt hierarkisk oppbygd, innafor et autoritært samfunnsystem. Det skulle derfor være mulig å se om kommunikasjon, kontroll og koordinering følger de oppsatte vegger.

Det siste forholdet i den generelle delen blir omgivelsene og deres påvirkning på prosjektene. Prosjektene må tilpasse seg omgivelsene på den ene eller andre måten, enten ved å avskjerme seg heilt, eller ved å velge mer åpne strategier. I og med at det i denne sammenhengen dreier seg om utviklingsprosjekter der personell fra forskjellige kulturer møtes, vil spesielt kulturforhold ha betydning. Norske organisasjonsformer behøver ikke være velegna i afrikansk kultur, og etablering av norske organisasjonsformer uten å ta hensyn til afrikanske omgivelser vil skape problemer. Det siste spørsmålet i denne forbindelsen

blir om Mara FDC er utforma ut fra omgivelsene, eller om organisasjonen blei oppretta som ledd i en strategi der Mbegani forsøkte å beskytte sin kjerneteknologi. Antar en at omgivelsene spiller en rolle blir det viktig å se på en del trekk ved omgivelsene som kan ha relevans for utforminga av organisasjonen. I tillegg vil det for et utviklingsprosjekt ha betydning hvordan begrepet utvikling defineres.

2.2.0 UTVIKLINGSBEGREPET.

2.2.1 Innledning.

Utviklingsprosjekter er vanskelige å gi seg i kast med. Både i industrialiserte land og i utviklingsland støter en på uforutsette problemer. Når en ser hvor vanskelig det kan være å få et prosjekt til å fungere her heime, kan en lett tenke seg de problemer som vil oppstå i et utviklingsland. Forskjeller i språk, kultur, levestandard, utdanning og tenkemåte, gjør ofte at avstanden mellom giver og mottaker blir så stor at det blir problemer. Vestlige eksperter reiser ofte til utviklingsland med den forestilling at de kjenner forholdene i det landet de skal til. Dette viser seg som regel ikke å være tilfelle. Resultatet blir ofte at en ikke får gjort det en trodde en skulle gjøre, og frustrasjonen brer seg både hos giver og mottaker. I mange tilfeller tolker utenforstående det som om prosjektet er mislykket. Nå er det imidlertid vanskelig å måle effektene av det som er gjort. Ikke minst fordi det ikke finnes noen klar og entydig definisjon av hva begrepet "**utvikling**" innebærer. Noe som på kort sikt blir betegnet som mislykket, kan på lengre sikt framstå som en suksess og omvendt.

Det kommer an på hvem som evaluerer om et prosjekt blir betegna som vellykket eller ikke. At målene i mange tilfeller også er uklare, gjør ikke evaluering av prosjekter noe lettere. Hvilke kriterier man bruker for å vurdere prosjektets suksess, vil være bestemmende for det bildet en danner seg av prosjektet. Evalueringskriteriene må være relevante i forhold til målene (Jfr, Omgivelser). Både målene og evalueringskriteriene må nødvendigvis ha sammenheng med definisjonen av utviklingsbegrepet. Det er ikke likegyldig hvilken definisjon av dette

begrepet som nyttes, og målene og evalueringskriteriene vil fastsettes ut fra denne definisjonen.

2.2.2 Utviklingsbegrepet, definisjon.

Det finnes en rekke definisjoner av **"utvikling"**. Hver profesjon har en tendens til å definere utvikling slik at den faller sammen med gjeldende norm innafor eget fagområde. Utvikling blir sett på som overføring av en **teknologipakke**, med om mulig også dens økonomiske og organisatoriske basis (Evalueringsrapporten, 1986). Som mål på at det har skjedd ei utvikling brukes både tekniske og økonomiske faktorer, men felles for dem alle er at de som regel er kvantifiserbare. Økonomer ser gjerne på økonomisk vekst som utvikling, ingeniører bruker td. evnen til å beherske teknikker som det samme (Todaro, 1985). Todaro (op.cit.) sier videre, at sjøl om dette er viktige komponenter i en utviklings-prosess, så innebærer utvikling også en rekke andre ting: Det er en **"multidimensjonal"** prosess og den innebærer både reorganisering og reorientering av de eksisterende økonomiske og sosiale systemene.

Todaros definisjon er i samsvar med den definisjonen som ligger til grunn for arbeidet som blei utført av den gruppa som evaluerte Mbegani-prosjektet i 1986. I Evalueringsrapporten (1986) står det nemlig at: (Fritt oversatt fra engelsk)

"Utvikling skal medføre økt kapasitet til å mestre, lage og tilpasse teknologier i relasjon til endringer i omgivelsene. Utvikling er en prosess som foregår i mennesket i stedet for med materielle ting. Det er en menneskelig og ikke en teknisk prosess. Utvikling medfører at skaping av evne til innovasjon og problemløsningskapasitet blir viktige mål."

I den grad **økonomisk vekst** kan sies å være en del av utviklingen må visse forutsetninger oppfylles. Gran (1985), siterer Nurkse (1985) og sier at ei forutsetning for å få vekst, ikke bare i Afrika, men i hele verden, er at det skjer ei øking i ressurser på **flere** av de mange variablene i et økonomisk system **samtidig**.

2.3.0 SPESIELLE TREKK VED FISKERIUTVIKLING.

2.3.1 Innledning.

Blant utviklingsprosjektene står **fiskeriprosjekter** i ei særstilling, og etter diskusjonen om norske fiskeriprosjekter i u-land å dømme har en støtt på spesielt mange problemer. Hvilke særpreg er det som kjennetegner fiskerisektoren i utviklingsland, og som skaper vansker i forbindelse med utviklingsprosjekter.

2.3.2 Ressursene.

Fiskeriprosjekter vil bestandig være avhengige av de tilgjengelige fiskeressursene. Ressursestimatene i utviklingsland er ofte dårlige, og det har vært en tendens til at de har blitt **overestimert**. Mangfold i arter og økologiske virkninger blir det ofte sett bort fra, utviklingen rettes ofte mot ei ensidig beskatning. Sjøl i land som Norge, der kunnskap om fiskeribiologi og ressurser må sies å være god, opererer en med nokså stor usikkerhet i estimatene. En er helt avhengig av både gode fangststatistikker og et godt prøvemateriale (Hamre, 1980). I utviklingsland der de tilgjengelige ressursene for å drive forskning er mindre, vil usikkerheten bli enda større. Dette har ført til at det ressursmessige utgangspunktet for en rekke prosjekter har vært feil og overinvesteringer og overfiske har blitt resultatet. (Emmerson, 1980). Usikkerheten i ressurstilgang gjør det mer komplisert å satse på fiskeri enn på f.eks landbruk der en kan operere med nokså stor sikkerhet i forhold til ressurser. Ressurstyring krever at alle grupper innafor fiskeriene involveres, ikke bare fangstleddet. Uansett på hvilket plan innafor et lands fiskerinæring et prosjekt blir etablert, vil resultatene være avhengige av ressursene (Kurien, 1985). Fiskeressursene er dessuten ofte fellesressurser som blir forsøkt styrt og beskattet av flere nasjoner samtidig. Også internt i landene er fisk fellesressurser som beskattes av flere grupper, og hjelp til ei gruppe kan derfor vise seg å forverre situasjonen for ei annen gruppe. Det er m.a.o en situasjon preget av et såkalt nullsum-spill m.h.p ressursene.

2.3.3 Foredling, distribusjon og salg.

Det som produseres i fiskeriene er **lettbederverlig**. Dette gjør at tida blir en kritisk faktor. Fiskeriprosjekter er ofte "**perifert**" lokalisert. I utviklingsland er det store forskjeller mellom de sentrale strøk og periferien, med hensyn på rammebetingelser som infrastruktur, befolkningstetthet, levestandard osv) (Albrigtsen,1987). **Markedspotensialet** er ofte stort i de sentrale strøkene. Når avstandene mellom produsent og konsument blir store, økes mulighetene for at produktene ødelegges. Dette stiller krav både til **muligheter** for **foredling** og til **transportsektoren**. I utviklingsland der begge disse tingene er dårlig utbygd, begrenser dette markedene. Resultatet blir overflod av fisk og fiskeprodukter i de områdene som ligger tett opp til fangstområdene, mens en lengre unna knapt nok får tak i fisk. Markedspotensialet kan være stort, men for å kunne utnytte det må en gjennom en rekke flaskehalser. Enten blir en avhengig av å utnytte den eksisterende infrastrukturen, eller en må sjøl bygge opp infrastrukturen. I begge tilfeller kompliseres bildet. Mangel på infrastruktur kan by på problemer også i forbindelse med landbruksutvikling, men tidsfaktoren er likevel ikke så kritisk som i fiskeriene. En rekke landbruksprodukter er ikke så lettbederverlige, og kveg, sauer etc kan fraktes levende til markedene.

2.3.4 Teknologiske forhold.

Ser en på det som skjer fra fisken blir tatt opp av vatnet til den ligger på bordet hos konsumenten, må en kunne si at teknologien er **seriekobla**. Fisket inngår derfor som et ledd i en systemisk sammenheng og løsninger som bare konsentrerer seg om et ledd i systemet fører derfor ofte til flaskehalser i neste ledd. Fiskeriprosjekter kan dermed få et preg av å være et **nullsum spill**, der ei forbedring for noen fører til ei forverring for andre (Baily, Cycon, Morris, 1986). Om en skal drive et fiskeriprosjekt må en imidlertid involvere flere ting, som finansiering, utstyr, opplæring osv. Fiskeriprosjekter kan betegnes som multi-dimensjonale, og teknologien i slike

prosjekter er intensiv, der både seriekobla og formidlende teknologi benyttes (Watten,1985).

Det teknologiske nivået innafor de **tradisjonelle**, eller **artesenale** fiskeriene som de også kalles, er sett med norske øyne lavt. Avstanden mellom giverlandets og mottakerlandets teknologiske nivå er derfor stor. Utanningsbakgrunnen er forskjellig og ikke minst er det store kulturforskjeller. Når teknologi blir overført uten tanke på disse forskjellene, fører det lett til at det i løpet av en 1-3 års periode, blir forsøkt å ta sprang som her i Norge har tatt 10-20 år (Allsopp, 1985).

2.3.5 Sosio-økonomiske forhold.

Fiskeriutvikling er en **tosidig prosess**. På den ene sida står **ressurshensynet**. En fornuftig forvaltning av ressursene vil bestandig være viktig. Overbeskatning vil på lang sikt være urasjonelt. På den andre sida må det tas **vef Ferdshensyn**. Et sentralt spørsmål blir om utviklinga skal føre til økt velstand for alle, eller om enkelte grupper skal prioriteres. Fordelinga av goder (redskaper, fartøyer, etc.) er individuell innafor fiskerisektoren, og det medfører vansker å foreta omfordeling. Giveren har ikke kontroll med godene etter at de er fordelt. I tillegg kommer ressurshensynet inn. Hvis ressursen er beskatta bortimot optimalt, har en altså et nullsum-spill m.h.p ressurs. Da må utbyttet hentes ut i andre ledd, og fordelingsspørsmålet blir sentralt.

Tilførsel av ny teknologi, og dermed nye organisasjonsformer (se def. teknologi), **ødelegger** de gamle fordelingsystemene. Økt mekanisering har f.eks i mange sammenhenger åpnet for at kapitalsterke interesser kommer inn i bildet. Det kan lett oppstå interessekonflikter, og nye maktkonstellasjoner kan oppstå. De gamle avhengighetsforholdene mellom de forskjellige aktørene forsvinner, og enkelte grupper får mere makt i forhold til andre (Emmerson, 1980).

Når utviklingsprosjekter har som målsetning å bryte band mellom forskjellige grupper, vil en ofte oppleve at befolkninga stritter i mot. Et eksempel er opprettelse av kooperativer for å redusere mellommennes makt. Det har i svært mange tilfeller vist seg at det er vanskelig å få kooperativene til å fungere (Pollnac, 1981). Dette kan ha flere årsaker, bla fører de sterke relasjonene (feks. gjensidig sosial og økonomisk avhengighet, sterke maktforhold, etc), mellom de enkelte gruppene innafor fiskeriene til problemer med å få folk til å godta endringer. I stedet for å satse på noe nytt og ukjent, som et kooperativ, holder folk seg til det gamle og kjente. Kooperativet vil for dem framstå som usikkert, mens de gamle systemene tross alt er kjent, og blir oppfatta som mindre usikkert. Fiskeribefolkninga prøver å **maksimere sikkerhet** framfor usikre utsikter til **høg profitt**.

Mellommann-systemet har fungert i så mange generasjoner at det er vanskelig å bryte det ned. Det er ikke nødvendigvis snakk om utbytting av fiskerne innafor dette systemet, men om ei form for **gjensidighet**, der mellommannen yter tjenester til fiskeribefolkninga. På den andre sia er det helt klart at det er mellommannen som sitter med makta, og fiskerne er dermed prisgitt mellommannens forgodtbefinnende. Et kooperativ vil ikke kunne ta over alle mellommannens funksjoner (Emmerson, 1980), og for at fiskerne skal ha tiltru til et kooperativ må de sjøl kunne være med å administrere det. Dette har vært forsøkt både i Asia og Vest Afrika, men erfaringene har stort sett vært dårlige (Pollnac, 1981). På tross av de dårlige erfraringene så langt virker ideen utvilsomt god fordi et kooperativ vil gi den enkelte fisker større sjølbestemmelsesrett.

En annen årsak til denne motstanden fra befolkninga er at fiskeriprosjektene svært ofte har vært **produksjonsorientert**. Lokalbefolkninga har derimot vært orientert mot sin totale velferd, og profitt har ofte betydd mindre enn det å kunne kontrollere usikkerhet. Hvis det er mangel på alternative arbeidsmuligheter i et område kan innføring av mindre arbeidskraftintensive produksjonsmidler kan føre til arbeidsledighet, tap av livsgrunnlag og dermed innvirke negativt på fiskeribefolkningas totale velferd.

De mange forskjellige måtene å organisere arbeidet på innafor fiskeriene har også ført til problemer i forbindelse med fiskeriutvikling. Fisket en **deltidsbeskjeftigelse** for mange. Det at utøverne også er knytta til andre næringsvirksomheter fører til mangel på entydighet i **yrkesmessig og næringsmessig status**. I følge Hallenstvedt (1982) førte mangel på entydighet i yrkesmessig og næringsmessig status i sin tid, til at det tok tid å organisere fisker-interessene i Norge. Det synes rimelig å anta at det samme forholdet gjør seg gjeldende i utviklingsland i dag og kan skape vansker ved etablering av prosjekter.

Forholdene mellom båteier og mannskap varierer også. Noen steder drives fisket med fast mannskap, andre steder benyttes midlertidig ansatte. Familiemedlemmer kan drive sammen, eller båtene kan være eid av foretningsfolk og mannskapet kan være leid. I mange tilfeller kan hele landsbyer eieproduksjonsmidlene sammen (Emmerson, op.cit). Fiskerisamfunnene er også hierarkisk oppbygd, med store forskjeller mellom gammel og ung, kvinne og mann. Dette legger i mange tilfeller band på mulighetene til å involvere nye grupper som feks. kvinner og unge i utviklingsarbeidet. Overtru og tabuer kan ofte være til hinder for utviklingsarbeide. Enkelte steder i Tanzania er det feks. forbudt for kvinner å ta del i fiske fra båt. (Bryceson,1985). På den andre sia så har også vestlige eksperter vært overtruiske m.h.p teknologiens fortreffelighet (Kurien, 1985). Vestlige eksperter bringer med seg en "mental bagasje" fra heimlandet når de reiser til et utviklingsland (Galtung, 1985, Pharo, 1985).

Fiskeribefolkningen er ofte blant de **fattigste og dårligst stilte** gruppene i utviklingsland. Dette fører til store **forskjeller** i kultur, språk, utdanning, og et stort gap i levestandard mellom vestlige eksperter og de grupper som prosjektene er retta mot. Dette vanskeligjør kommunikasjonen mellom gruppene. Formidling av innovasjoner blir vanskelig. Det blir forsøkt med store sprang i stedet for små skritt, og forskjeller i erfaring, forestillingsverden og normer har ført til at de store sprangene ofte mislykkes. Kunnskapen om disse forholdene er ofte for liten (Bryceson,op.cit, Kurien, op.cit.).

Fiskerisektoren er en sterkt politisert sektor, der mange

interesser er på arenaen. Fiskeripolitikken blir i stor grad styrt av andre politiske hensyn enn fiskeripolitiske. Utover på 70-tallet opplevde u-landene at deres andel av den utnyttbare produksjonen i havet gikk ned, og spørsmål om råderett over ressurser og 200 miles økonomisk sone kom på den politiske dagsorden også der (Ulfstein, 1982). Under den såkalte "grønne revolusjon" i 70-åra skulle matvareproblemet i verden løses gjennom økt produksjon. Internasjonale bistandsprogrammer på fiskerisia satsa på produksjonsorienterte, tekniske løsninger. Politikerne i u-landa delte disse holdningene, delvis pga. press fra sterke interessegrupper i eget land, men også pga. at dette både kunne gi personlig gevinst og inntjening av utenlandsk valuta. Mektige og pengesterke grupperinger i u-land er ofte i en slik situasjon at de kan tjene på store kapitalintensive prosjekter, og politikere blir tvunget til å ta hensyn til slike grupper. Fisk er også et knapphetsgode, noe som medfører relativt høge priser på fiskeprodukter. Dette gir stor fortjeneste i mellomleddene. I tillegg er det stor politisk makt forbundet med å forestå utdeling av goder til fiskerisektoren. Kort sagt så er det mange interesser tilstede og som krever sin del de ressurser som anvendes og eventuelt kommer ut av et fiskeriprojekt. Slike forhold gjør det vanskelig å nå fram til målgruppen (Baily, Cycon, Morris, op.cit.).

2.3.6 Oppsummering.

Problemene som er forbundet med fiskeriutvikling er mange. Disse forholdene er generelle og griper inn i et hvert fiskeriprojekt. Det som her er skissert danner bakgrunnen for den detaljerte gjennomgangen jeg gir av fiskerisektoren i Tanzania.

I lys av det som er nevnt her virker det klart at målsetningene må bli uklare, og en må ofte prioritere mellom grupper. Sjøl om en innafor andre typer utviklingsprosjekter også støter på problemer, gjør nok forhold som usikre ressursestimater, nullsum spill m.h.p. ressurser, individuell fordeling, systemisk sammenheng, lettbederverlige produkter, sterkt politisert sektor, motstridende mål, og det at det kjente foretrekkes framfor det

ukjente, sitt til at **usikkerheten** blir større i fiskeriprosjekter enn i andre prosjekter. Det viser seg at for å drive med fiskeriutvikling kreves mye kunnskap på forskjellige områder. Dessuten er det ingen enighet om hva som er relevant kunnskap. Forskjellige profesjoner fokuserer på forskjellige forhold, og hva som blir definert som relevant kompetanse avhenger av maktforhold i bistandsorganisasjonene og i giver og mottakerland. De profesjonene som klarer å framstå som premissleverandører vil få aksept for sine definisjoner.

3.0.0 FISKERISEKTOREN I TANZANIA

3.1.0 KORT GENERELL BAKGRUNN OM TANZANIA.

Noen generelle trekk ved det Tanzanianske samfunnet.

Tanzania er av OECD karakterisert som ett av de aller fattigste land blant verdens 62 lavinntektsland (Linne-Eriksen, 1987:1). Landets økonomi har stort sett alle de særpreg som kjennetegner u-landsøkonomier.

Det er utbredt fattigdom, ujevn fordeling av inntekter, stor og økende arbeidsledighet, underskudd på handelsbalansen med utlandet, høg utenlandsgjeld, låg og stagnerende jordbruksproduksjon og store velstandsforskjeller mellom bygd og by. I tillegg øker korrupsjonen i alle deler av samfunnet og det har utvikla seg en svart økonomi i landet. Videre er Tanzania i dag avhengig av til dels mistilpassa utenlandsk teknologi, institusjoner og verdisystemer, og denne avhengigheten ser også ut til å øke. Tanzania er som de fleste andre utviklingsland en råvareeksportør og eksportinntektene utgjør en vesentlig del av landets BNP. Problemet er at landet er prisgitt svingninger i råvarepriser på verdensmarkedet, og resultatet blir ofte at de må selge råvarene billig og betale dyrt for de foredlede produktene. (Todaro, 1985).

Tanzania skilte seg ved uavhengigheten i 1961, ikke nevneverdig fra andre land som hadde vært administrert av kolonimaktene. Gjennom hele koloniperioden var produksjonsapparatet retta mot produksjon av jordbruksprodukter for eksport, slik som sisal, kaffe, bomull, te og cashew-nøtter, og all infrastruktur var utbygd med hensyn til denne produksjonen (Landstudien, 1988). Etter første verdenskrig og fram til uavhengigheten i 1961, var Tanzania (Tanganyika) i praksis administrert av Storbritannia. All utvikling som foregikk i landet i denne perioden var retta mot dekking av britiske behov, og dette oppnådde britene best ved å integrere det økonomiske livet i h.h.v. Kenya, Uganda og Tanganika. Innafor dette systemet fikk Kenya den desidert største andelen av økonomiske investeringer. Tanzania var derfor ved uavhengigheten lite utbygd, det var en manglende infrastruktur, og den industri som fantes var i europeiske eller asiatiske hender. (Kahama, mfl 1986). 85% av industrien

produserte ubearbeidede råvarer for eksport, og utenrikshandelen utgjorde over 50% av BNP. Også sammenlikna med andre afrikanske land stilte Tanzania i den dårligste kategorien ved uavhengigheten. Landet gjennomgikk en vekstperiode etter uavhengigheten, men seinere har det gått dårligere. Årsakene til dette er flere, delvis skyldes det de tanzanianske myndighetenes feilslåtte økonomisk politikk, men nedgang i råvarepriser, og dermed nedgang i landets inntekter, har spilt en stor rolle. Samtidig har landet vært avhengig av å importere kostbar olje for å sikre energiforsyning og drivstoff til transport og industri. Sia 1970 har landet hatt underskudd på handelsbalansen og inflasjonsraten har vært høy. Infra-strukturen i landet har blitt gradvis ødelagt, f.eks. er vegnettet sterkt nedslitt, og det har ført til økte transportomkostninger (Landstudien, 1988). Videre har tiltakene for å bedre økonomien rammet utviklingsbudsjettet hardest, og en rekke utviklings-prosjekter er skrinlagt (Linne-Eriksen, 1987:2).

Jordbruket står for ca 50% av BNP (Brutto Nasjonal Produkt), og er Tanzanias viktigste næring. Fiskerisektoren er til sammenlikning helt marginal. Landets potensiale på landbrukssida har blitt delvis neglisjert til fordel for kapitalintensiv og ressurskrevende industri. Dette er resultater av vestlig påvirkning og rådgiving. For å finansiere mye av den utbygginga som har vært gjort har landet tatt opp store lån, og lider i dag under en stor gjeldsbyrde. I åra fra 1981 til 1986 økte Tanzanias utenlandsgjeld fra 2,7 mrd US\$ til ca 4 mrd US\$, i prosent av BNP er dette ei økning fra 45% i 1981 til 92,5% i 1986.

3.1.1 Bistanden.

Fra 1982 til 1986 har Tanzania i gjennomsnitt mottatt ca 600 mrd US\$ i bistand pr år. Sveriges og Norges gjennomsnittlige prosent-andel av dette har vært henholdsvis 10,6% og 8,6%, og er de to enkelt-nasjonene som har gitt mest (Landstudien, 1988). I 1988 var den Norske bistanden til Tanzania på ca 680 mill Nkr hvorav ca 27 mill Nkr blei bevilga til Mbegani-prosjektet for perioden januar 1988 til juli 1989. En stor andel av støtten fra Norge, blir altså gitt til fiskeri-sektoren i Tanzania.

Paradoksalt nok er Tanzania mere avhengig av utenlandsk bistand i dag enn hva de var i 1961. (Linne-Eriksen, 1987:2). Det er 30 bilaterale og 20 multilaterale bistandsorganisasjoner som opererer i Tanzania i dag, og alle disse driver med egen planlegging, implementering og oppfølging. Landets byråkrati har ikke kapasitet til å koordinere hjelpa, og resultatet har blitt at bistandsorganisasjonene opererer uavhengig av både hverandre og tanzanianske myndigheter. Enkelte av disse organisasjonene har allerede etablert egne koordineringsenheter for å samordne egne aktiviteter (Landstudien, 1988). Mellom de enkelte bistandsorganisasjonene er det imidlertid liten samordning, prosjekter etablert av forskjellige organisasjoner kan ofte ligge side om side og konkurrere om de samme ressursene. I så måte kan Tanzania betegnes som ei "slagmark."

3.1.2 Noen trekk ved det administrative apparatet.

Manglende kapasitet i administrasjonen kan sees i sammenheng med utdanningssituasjonen. Dårlig økonomi har svekka utdannings-systemet, og andelen av de som slutter i grunnskolen er høyere i dag enn den var først på åttitallet. Tanzania må allikevel sies å ha lyktes med å få bukt med analfabetismen. Kvinneandelen i grunnskolen og videregående skole har også økt sia 1961 (Landstudien, 1988), noe som betegnes som svært positivt av styresmaktene i Tanzania. Likevel sier Kahama, et.al. (Op.cit) at landet har langt igjen før de sjøl vil være i stand til å utdanne de fagfolk som de trenger. Dette er i hvertfall tilfelle innafor fiskerisektoren. Innafor fiskeradministrasjonen sliter en med små økonomiske ressurser og i mange tilfeller dårlig skolerte folk, eller med folk som har en kompetanse som ligger på sia av det de driver med.

Landet har i nyere tid lidd mye under sin fortid. For det første var landet etter uavhengigheten totalt på bar bakke med lite utdanna folk, og mange av de som besatte stillinger i den nye administrasjonen hadde ikke den nødvendige kompetansen. Kolonitidas embetsmannsverk var gjennomsyra av korrupsjon, og alle benytta sin stilling i systemet til personlig vinning. Dette har blitt dratt med inn i dagens system (Bull, 1973,

Simensen, 1983). De store økonomiske problemene har ført til drastiske nedskjæringer i den offentlige sektor, bla. har lønningene vært holdt nede, samtidig med at det har vært en høy inflasjon. Offentlige ansatte har derfor vært nødt til å skaffe seg inntekter gjennom andre kanaler, som f.eks gjennom å drive med forskjellige typer næringsvirksomhet, som jordbruk, fiske eller handel. Resultatet av det blir gjerne at de får mindre tid til å utføre sitt offisielle arbeide. Andre unytter mer kynisk de muligheter deres stilling i administrasjonen gir dem til å motta bestiktelser. I tillegg til det økonomiske forfallet har altså landet samtidig også gjennomgått et moralsk forfall.

Nyerere (1967) hevder at år med arabisk slavehandel og europeisk koloniherrredømme også har hatt en negativ psykologisk effekt på folket. De har nemlig mista trua på seg sjøl, sin egen verdi og sine muligheter. Kvite blir dermed sett på som autoriteter, og vestlige normer og levemåte blir idealene.

3.1.3 Oppsummering.

Dette var et kort overblikk av en del forhold som har gjort seg gjeldende i Tanzania. Innafor rammen av denne oppgaven er det umulig å gå nærmere inn på generelle forhold i Tanzania. Imidlertid griper slike faktorer som økonomisk krise, dårlig koordinering, svak administrasjon, svart økonomi og korrupsjon, stor avhengighet av støtte og det at det er mange forskjellige interesser som er aktører innafor utviklingshjelp, inn i ethvert utviklingsprosjekt. Disse faktorene gjør utviklingshjelp til et meget komplisert arbeidsfelt. Både årsak til problemer og løsninger på problemer innafor en sektor kan finnes innafor andre sektorer i det samfunnet en har med å gjøre. Dette er spesielt viktig å ta i betraktning når det gjelder en liten sektor, som fiskerisektoren i Tanzania.

Fiskerienes betydning er marginal i forhold til jordbrukets betydning, men fisket gir et viktig ernæringsmessig tilskudd i de områdene der fisk er tilgjengelig. Sysselsettingsmessig er det også en viktig sektor, ikke minst fordi mange har fiske som attåtønæring. Fiskerisektoren blir av myndighetene betegna som en sektor hvor det ligger et stort utviklingspotensiale.

Tanzanianske myndigheter ønsker å utvikle en industriell fiskerisektor, som bla. skal bidra til å skaffe landet eksportinntekter. Foreløpig foregår det meste av fisket i Tanzania etter tradisjonelt mønster, og et av målene for den norske støtten til fiskerisektoren er å utvikle disse fiskeriene. Det følger nå en beskrivelse av fiskeriene i Tanzania.

3.2.0 DE MARINE FISKERIENE I TANZANIA.

3.2.1 Innledning.

Jeg beskriver først de marine fiskeriene, fordi det var disse fiskeriene Mbegani i første omgang skulle utvikle. Mbegani FDC er derfor oppbygd for å møte utfordringer innafor denne sektoren. Organisasjonsform og teknologi er valgt ut fra dette og forsøkt tilpassa de marine fiskeriene. Først seinere blei det bestemt at Mbegani også skulle drive utviklingsarbeide retta mot innlandsfiskeriene. Forholdene i de marine fiskeriene har i flere tilfeller vært bestemmende for ting som har vært gjort i innlandsfiskeriene. Fiskeriadministrasjonen beskrives i dette kapitlet, men er felles for både de marine fiskeriene og innlandsfiskeriene.

Fisket som drives i Tanzania, både de marine og innlandsfiskeriene, er i hovedsak det som kalles tradisjonelt fiske, småskala- eller artesenalt fiske. Jeg bruker begrepet tradisjonelt fiske. Den industrielle fiskerisektoren er svært liten, og helt avhengig av utenlandsk støtte. Jeg anser det ikke som nødvendig å berøre den i denne beskrivelsen. De marine fiskeriene står for mellom 15 og 20% av totalt oppfiska kvantum i Tanzania (Evalueringsrapporten, 1986).

3.2.2 Geografiske- og naturressursmessige forhold.

Tanzania har en 800 km lang kyststripe som strekker seg fra Kenya i Nord til Mocambique i sør. Kysten består av ei smal koninentalhylle med det ytre revet bare en til to kilometer ute i fra land enkelte steder. Både øyene Zanzibar og Mafia

ligger inne på kontinentalhylla. Her finnes en rekke forskjellige biotoper, som korallrev, områder med sjø-gras, elve-deltaer og mangrove sump. Alle disse biotopene er gode habitater for fisk og andre marine organismer. (Bryceson, 1984.)

Materialet som finnes om ressursene langs kysten er tynt, og av eldre dato, men det ser ut til å være enighet om at dette ikke er blant de mest fiskerike områder i verden. Forskningstokt er utført av "R/V DR FRITJOF NANSEN"⁴ og "PROF. MESYATSEV" og deres estimater av årlig vedvarende potensielt utbytte (MSY) spenner fra 23000 tonn til 45000 tonn (Iversen, et.al. 1984, Tarbit, 1984, Venema, 1984). Toktene foregikk på djupt vatn og de mulige ressursene i de grunnere farvatnene er dermed ekskludert (Bryceson, 1984). En FAO-rapport fra 1984 anslår et totalt utbytte (MSY) pr år på ca. 60000 tonn. Da er også de grunne farvatnene, korallrev etc inkludert. I tillegg til dette anslås et årlig utbytte av kommersielt utnyttbare reker på ca 1000 tonn. Dette er de ressursene som skal være tilgjengelig for de mellom 10- 13000 fiskere som finnes langs kysten, og som også skal danne grunnlaget for oppbygging av ett industrielt fiske. Men som sagt, det er stor usikkerhet beheftet både med disse tallene og med fangststatistikken. (ESAURP, 1988).

3.2.3 Fangst- og redskapsteknologi.

Den teknologien som nyttes i fisket er tradisjonell og bygger på generasjoners erfaringer. De fartøyer som brukes mest i fisket er den tradisjonelle uttriggerkanoen, eller "ngalawa" som den heter på kiswahili. Denne drives fram med seil eller ved padling og brukes til fiske både langs stranda og langt fra land. Vanligvis er det en eller to mann ombord og den nyttes til fiske med garn, line og handsnøre. Den uthulte trestokken "mtumbvi" benyttes mest til fiske nær land, i elvedeltaer eller i mangroven. Den drives fram med padling. De større båtene som nyttes kalles "dau" og "mashua" og minner om den kinesiske

⁴ R/V Dr FRITJOF NANSENS estimat av den totale biomassen ligger på mellom 90 000 og 100 000 tonn (Iversen et al. 1984) Ut fra dette estimatet anslår FAO (1984) det potensielle utbyttet av utnyttbare arter til 23000 tonn.

"dhowen" av utseende. Begge disse båtene har større mannskap og drives fram med seil eller motor. "Dauen" som er minst, møter en ofte bare med seil, mens flere og flere "mashuaer" får innstallert motor. Men en kan ikke si at bruk av motor er særlig utbredt. De eneste større fartøyer som nyttes til fiske i Tanzania i dag er eid av det japansk-støttede Tanzania Fishing Co-operation, TAFICO. Sistnevnte eier 9 trålere som er i drift i dag, og som fisker hovedsaklig etter reker.

Redskapsteknologien er også tradisjonell. Garn, line, handsnøre, strandnot, forskjellige typer feller (fish-traps), teiner, ruser og tøystykker er de helt tradisjonelle redskapene. Fiske med dynamitt har utvikla seg til å bli et problem i Tanzania, både langs kysten og i innlandet. I perioder har det vært problemer med å skaffe materialer og fiskeredskaper i Tanzania, noe som må betegnes som en flaskehals (Bryceson, 1984).

3.2.4 Foredling, distribusjon og salg.

Foredling, distribusjon og salg av fisk foregår også etter tradisjonelt mønster. Fiskekonsumet er høyest i de områdene der det drives fiske, lavest midt i landet. Foredlingsgraden er lav, langs kysten er det steiking som er den viktigste foredlingsmetoden. Det meste av fisken selges og konsumeres fersk. Salget til forbruker kan gjerne skje på stranda, da direkte fra fisker, eller gjennom en mellommann, som har kjøpt den av fiskeren og brakt den til mer sentrale markeder. Det meste av transporten foregår på sykkel. Tap og ødeleggelse av fisk etter at den er fanget er betydelig. Faktisk regner en med opp til 20-30% tap etter fangst for både de marine fiskeriene og innlandsfiskeriene til sammen (Evalueringsrapporten, 1986).

3.2.5 Fiskeriadministrasjonen.

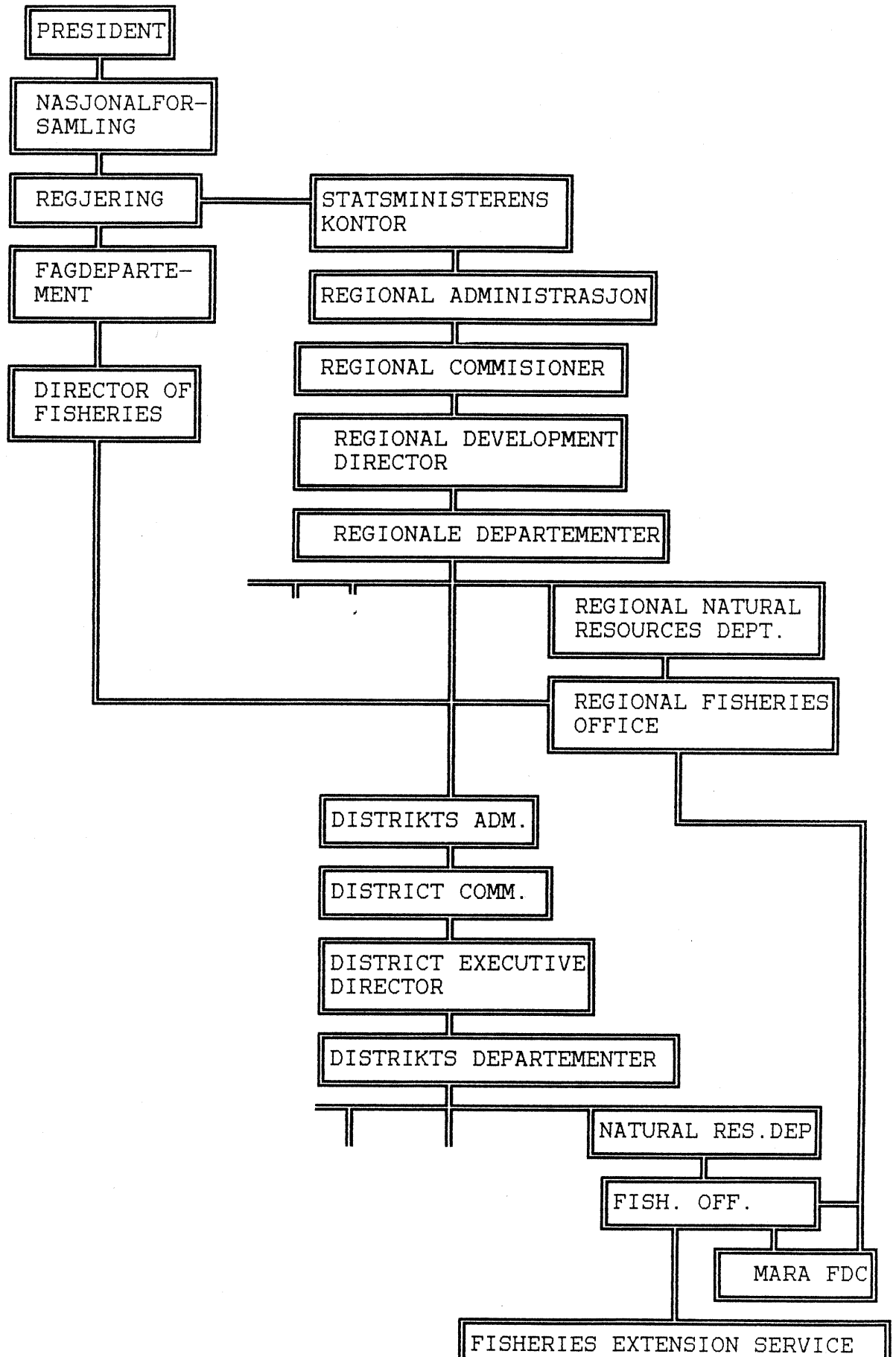
Fiskeriadministrasjonen (Fisheries Division) er komplisert oppbygd, og det vil bli for omfattende å gå nøye inn på hvordan den er organisert her, men jeg gir ei kort oversikt. Fiskeriene er underlagt Ministry of Natural Resources and Tourism. De øverste formelle ledere er ministeren og hans

"Principal Secretary", dette er politiske posisjoner, og personene skifter stadig. De virkelige lederne av fiskeriadministrasjonen er imidlertid Director of Fisheries som er den administrative leder av Fisheries Division, og Chief Fisheries Officer som er den tekniske lederen. Under disse to sorterer så det tekniske personellet. På regionalt nivå blir fiskeriene administrert av Regional Fisheries Officer og på distriktsnivå av District Fisheries officer. Den såkalte Fisheries Extension Service er nederst på rangstigen og opererer i mindre områder og på landsbynivå. Fisheries Extension Service samler inn statistikk, registrerer fiskere, samler inn avgifter for salg av fisk og skal også drive rettledningstjeneste. På distriktsnivå utstedes fiskerilisenser og Districts Fisheries Officer koordinerer arbeidet som utføres av Extension Service. En stor del av personellet i Extension Service er dårlig kvalifisert, og arbeidet dreier seg stort sett om forskjellige kontrollopgaver og innsamling av avgifter. Både arbeidets art (kontrollopgaver, papirarbeide, etc.) og mangel på transportmuligheter gjør at det meste av arbeidstida tilbringes på kontoret, eller med å skaffe seg ekstrainntekter. Lønningene er svært dårlige og er ikke noe motivasjonsgrunnlag for å gjøre bedre arbeide. For å kunne leve må også de som arbeider i fiskeriadministrasjonen, på lik linje med andre offentlig ansatte, skaffe seg ekstrainntekter.

Rettledningstjenesten som nødvendigvis i stor grad må foregå ute i landsbyene og på strendene blir skadelidende pga. forholdene både i Extension Service og i fiskeriadministrasjonen forøvrig. Måten den tanzanianske administrasjonen er bygd opp på gjør dette bildet svært komplisert (se fig). På regionalt nivå er nemlig fiskeriadministrasjonen underlagt Regional Fisheries Office, som igjen ligger under Regional Development Director's Office. Dette kontoret har ansvaret for å planlegge og koordinere alt utviklingsarbeid i regionen. Det blir i det store og det hele nokså komplisert å planlegge prosjekter og få dem godkjent i administrasjonen (Regional Planning officer, Mara Region og Regional Fisheries Officer, Mara Region).

Figur 4 viser nasjonal og regional administrasjon (Watten, 1982, Havnevik, et.al, 1987, HODI, 1983).

Figur 4. NASJONAL ADMINISTRASJON OG FISKERIADMINISTRASJONEN



3.2.6 Sosio-økonomiske forhold.

Fiskeribefolkninga bor stort sett i landsbyer langs kysten. I noen tilfeller kan en mann eie en båt og fiske sammen med sine familiemedlemmer. I andre tilfeller kan makta ligge hos noen få båteiere som da hyrer mannskap til å ta del i fisket. Disse personene kontrollerer ofte også salget. I de samfunnene hvor Islam er hoved-religionen er fiskersamfunnene hierarkiske og det er stor ulikhet og ujevn maktfordeling innad.

Fiskerisektoren har blitt et investeringsområde for folk i administrasjonen og for andre som har midler til rådighet. Det kan være flere årsaker til det. En årsak er nok at fiskeriene har kommet mer i fokus de siste åra, ikke minst pga norsk støtte til Mbegani FDC. Mbeganis varebistandsprogram har skapt en enorm interesse for fiskerispørsmål (Johnsen, 1988:2). De nye investorene etterspør gjerne motorer og mer moderne redskaper. Resultatet blir ei opphopning av "moderne" teknologi i byene, hvor de fleste av investorene har sitt bosted.

Det er mange tabuer og stor "motvilje" forbundet med kvinner i fiskeriene. Kvinnene får vanligvis bare ta del i den typen fiskeri som kan foregå på stranda, dvs. plukking av fisk, skalldyr og fangst av reker med tøyestykker. Gjennom Mbegani-prosjektet har det i seinere tid vært satt igang prosjekter for å involvere kvinner i mer direkte fiskeriaktiviteter. I foredling og salg\—distribusjon har kvinnene spilt en større rolle. Steiking av fisk for salg har f.eks. vært forbeholdt kvinner. Kvinnenes deltakelse i de marine fiskeriene er liten i forhold til kvinnenes deltakelse i fiskerisektoren ved Lake Victoria (Swantz, 1986).

3.2.7 Oppsummering.

Ressurstilgangen ved kysten er dårlig. I forhold til ressursene er det altså et nullsum-spill. Teknologien som nyttes er tradisjonell. Foredlingsgraden er lav og på grunn av store tap etter fangst ("post-harvest losses") er det et potensiale for bedre ressursutnytting. Fiskeriadministrasjonen fungerer ikke tilfredstillende. Investorer i byene har begynt å interessere seg for fiskerisektoren. Kvinnenes stilling er svak, og de har for

det meste tatt hånd om foredlinga.

3.3.0 INNLANDSFISKERIENE MED MARA REGION SOM EKSEMPEL.

3.3.1 Innledning.

Ferskvannsfiskeriene er uten tvil de viktigste fiskeriene i Tanzania i dag, disse fiskeriene står for over 80% av oppfiska kvantum. Fisket er i hovedsak drevet med tradisjonell teknologi, og det sysselsetter mellom 40 - 55000 heltidsfiskere og muligens bortimot 100 000 deltidfiskere. (FAO 1984). Fiskeriene i Lake Tanganika og Lake Victoria er de to største, i disse to innsjøene blei det i 1986 landa henholdsvis 100 000 og 99000 tonn fisk. Pga. den dårlige statistikken er det stor usikkerhet forbundet med disse tallene. (Evalueringsrapporten, 1986). Sia prosjektet jeg skriver om ligger i Mara region, avgrensar jeg denne beskrivelsen til å gjelde fiskeriene i Mara region.

Fiskeriene er av myndighetene i Mara region betegna som en av hovedsektorene i regionen, og myndighetene viser stor interesse for utvikling av denne sektoren. Antallet registrerte fiskere ligger mellom 4 og 5000 tusen. (Sigurdsson, 1987).

Antallet registrerte fiskere gir imidlertid ikke noe riktig bilde av den reelle sysselsettinga i fisket, fordi det som regel bare er båt- og redskapseierne som er registrerte fiskere. De som er med som fiskere og som utfører det praktiske arbeidet er ofte ikke registrert, derfor ligger tallet på sysselsatte i fangstleddet betraktelig høyere. I tillegg er det også et stort antall deltidfiskere.

Fiskerilisens må kjøpes fra Districts Fisheries Officer, og reglene krever at en må eie fiskeredskaper før en kan kjøpe lisens. Dette overholdes imidlertid ikke.

3.3.2 Geografiske- og naturressursmessige forhold.

Mara region ligger i nordvest av Tanzania, ved grensa mot Kenya. Regionen består av fire distrikter, Tarime, Musoma, Bunda og Serengeti og den dekker ei flate på 30 000.00 km². Av dette arealet er 35,1% vatn hvorav Lake Victoria utgjør mesteparten. Administrasjonssenteret Musoma ligger på 1100 m o.h. og i

områdene mot Lake Victoria er vegetasjonen for det meste glissen krattskog, og jordsmonnet består mest av sandjord.

I de indre strøkene av regionen finnes rikere jordsmonn, med skog og savanne. Tre store elver renner gjennom regionen og munner ut i Lake Victoria og en rekke mindre elver munner også ut i innsjøen.

Befolkninga i regionen er estimert til ca. 900 000, og mer enn halvparten av disse har fiske og jordbruk som sitt levebrød. Langs innsjøen er det relativt nedbørfattig, mens det i innlandet regner mer (TAFIRI, 1988).

Sia 1972 har utbyttet fra fisket i Lake Victoria økt fra ca 40 000 tonn til 99 000 tonn i 1986, med en tilsvarende økning i fangst pr innsatsenhet. Det er lite materiale som beskriver ressurs situasjonen i Mara region, men forskning pågår og Tanzania Fishing Research Intitute (TAFIRI) vil forhåpentligvis kunne gi realistiske estimater i nær framtid. Foreløbig er potensielt maksimalt vedvarende langtidsutbytte (MSY), for hele den tanzanianske delen av Lake Victoria, estimert til et sted mellom 63000 og 200000 tonn pr år. Det er imidlertid en rekke forskere som hevder at dette er feil og at MSY er lavere enn 63000 tonn. De viktigste kommersielle artene som det fiskes på i Mara region er Nile perch, (*Lates spp.*) *Tilapia* (*Tilapia spp.*) *Bagrass* (*Bagrass spp*) *Clarias*, (*clarias spp.*) *Dagaa*, (*Rastrineobola argentea*) *Protopteras spp* og *Haplocromids spp.*

Nile perch kom inn i fisket i 1976 og har sia 1983 utgjort over 50% av registrert oppfiska kvantum i Mara region. Denne fisken er en topp-predator og den finnes i de fleste områdene, både på djupt og grunt vatn. Nile perchen beiter på de fleste andre artene og det har vært antatt av forskere og ansatte i fiskeri-administrasjonen at det er årsaken til reduksjon i en rekke bestander. Nå er det nok flere forhold som gjør seg gjeldende i så måte. Bla. har vannstanden sunket nokså kraftig i Lake Victoria, og dessuten har fisket med strandnot i de grunne områdene av sjøen økt kraftig de siste åra. De grunne områdene nær stranda er oppvekstområde for en rekke arter, og fiske på disse områdene beskatter småfisken unødige hardt. Likevel er det rimelig å anta at bestanden av Nile perch er stor, og det kan

ikke ses bort ifra at dens inntreden har hatt negativ virkning på en rekke andre bestander. Nile perch er imidlertid lett å fange, den kan tas med de fleste redskaper, og derfor kan den utgjøre en større andel av fangsten uten at bestanden er ekstremt stor. Fangstmønsteret har også endret seg, fiskerne bruker nå garn med større masker nettopp for å fange Nile perch. Fangststatistikkene er også usikre og forskninga som har vært gjort må i stor grad betegnes som overfladisk. Det har kun vært drevet forskning på Nile perch i Mwanza-området. Sjøl om det ikke behøver å være riktig at Nile perchen aleine er årsak til nedgangen av en rekke bestander, er det i alle tilfelle ting som tyder på at systemet i Lake Victoria ikke er i balanse i dag, men det antas at det nå går rett veg (Ligtvoet, et.al, 1987).

Ved siden av Nile perch er det Tilapia og Dagaa som er de viktigste fiskeslagene. Av Tilapia finnes det en rekke arter, noen av disse har gått sterkt tilbake, mens andre bestander av Tilapia ser ut til å vokse. Dagaa vet en svært lite om, det finnes ingen registreringer om hvor store kvantum som taes opp årlig.

Det som imidlertid er helt klart er at økosystemet i Lake Victoria er sårbart, spesielt er de grunne områdene utsatt for overfiske med både trål og strandnøter (TAFIRI, 1988).

3.3.3 Fangst- og redskapsteknologi

Fartøyene som nyttes i Lake Victoria er stort sett bygd etter samme mal. Båten kalles "mtumbvi," altså det samme som de uthulte trestokkene som brukes på kysten. Den er relativt smal, bygget av plank med lett spanting og v-formet bunn. Stevn og skott er rette. Båten kjennetegnes med at kjølen stikker en meter framfor stavnen. Lengdene på båtene er mellom 5 og 10 meter. De drives fram ved seil (latiner-rigg) og padling, under seiling styres båten med ei åre (Heding, 1987). Noen få båter har tverrskott for påhengsmotor, men i Mara region brukes ingen av disse til fiske.

De fleste båtbyggere i Mara region holder til i Musoma by og folk i distriktene klager over at det er vanskelig å få tak i båter

til fiske. Båtbyggernes produksjon begrenses av tilgangen på redskaper og materiale. Den som bestiller båten må kjøpe og bringe materialene til båtbyggeren, eventuelt må båtbyggeren reise til stedet hvor kjøperen bor.

En ny båt koster mellom 40- 100 000 tanzanianske shilling og kun de ressurssterke har råd til å bygge nybygg. Det finnes heller ingen finansieringsordning for fiskebåter. Den lave produksjonen av båter må betegnes som en flaskehals i fisket i Mara region, sia det er få muligheter for nye folk med liten egenkapital å kunne kjøpe eller leie en båt.

De redskapene som i hovedsak nyttes i Mara region er garn, line og strandnot. Garn og line nyttes til fiske etter de fleste arter, unntatt Dagaa, og disse redskapene brukes både på djupt og grunt vatn. Lina lages av det taumateriale som måtte finnes på markedet, uansett kvalitet og det virker ikke som om det er noe problem å skaffe materiale til linerygg og forsyn, problemet er imidlertid kroker. De må importeres fra utlandet.

Garna som benyttes i fisket er enten produsert av en av redskapsfabrikkene i Tanzania, importert/smuglet inn i landet eller de er laget lokalt av fiskerne sjøl. Tilgangen på ferdiglagede redskaper og skikkelige materialer har vært elendig sia 1983, og antallet garn brukt i fisket blei fra 1984 til 1985 redusert fra 13500 til 8200 (Sigurdsson, 1987).

Redskapsfabrikkene fikk problemer i 1981 og produksjonen sank nesten til null. Det lille de produserte gikk alt sammen til eksport. (Pers. med. K.S. Rao, Exe. Director, Mwanza fishnet). Fiskerne måtte derfor lage garna av tråd som var overskuddsprodukt ved bildekkproduksjonen i Arusha, som selges i bunter med gummierte trådlengder på 1-1.5 m og den må stripes for gummibelegget før bruk. Dette er en tidkrevende og møysommelig prosess, med det resultat at hjemmeproduksjonen av garn gikk kraftig ned. Situasjonen er nå noe bedre pga Mbeganis varebistandsprogram.

Strandnota som brukes til Dagaa-fisket er småmasket som myggnett, og den brukes kun til dette fisket. Den kalles heretter bare for Dagaa-not. Dette er forøvrig et meget spesielt fiske som

foregår om natta v.h.a. lys og som også får større og større økonomisk betydning i Mara region. I dette fisket har særlig tilgangen på nettmateriale vært dårlig, for de er nemlig umulig å lage med hand og for tida er det svært liten tilgjengelig kapasitet i landet for produksjon av slike nett. De må derfor importeres fra østen. Lampene som brukes i fisket er av petromax typen og er også dyre og vanskelige å få tak i. I Lake Tanganika har løftenett og scoop-nets (håver) vært brukt til å fiske Dagaa. Disse metodene krever mindre nettmateriale.

Den vanlige strandnøta brukes til fangst av mindre fisk, ungfisk og yngel fra land. Den settes fra båt og hales inn med handmakt. Det kan ofte være hele landsbyer som eier ei eller to nøter. De består av forskjellige seksjoner med forskjellig maskestørrelse og materiale. I fiskerommet er de svært småmasket. Antallet strandnøter har økt kraftig de siste to åra og nøtene har også samtidig blitt større. De nyttes til fiske på grunt vatn, i oppvekstområdene etc, og bruken av disse nøtene har ei negativ virkning på miljøet. Disse nøtene er ofte laget av tråd som kommer fra Kenya, og det kan være ei årsak til at antallet har økt i en periode med generell matrialmangel. Mange av redskapseierne er også pengesterke folk og vil dermed kunne kjøpe materiale på svartebørsen.

3.3.4 Organisering av fisket.

Fisket er organisert på forskjellige måter og praksis for fordeling av utbyttet varierer. Båt og redskap eies ofte ikke av samme person, og det er vanlig at båter leies enten for en fast sum eller for en del av utbyttet. Den mest vanlige organisasjonsformen er at flere redskapseiere fisker fra samme båt som enten tilhører en eller flere av dem, eller er leid. Utbyttet blir da fordelt på hver enkelt alt etter hvor mye redskap fiskeren har. Fisken fra hver enkelts redskap merkes og selges hver for seg. En av dagene i uka går så hele fangsten til båteieren som leie for båten. Som regel er det bestemt hvilken uke-dag det skal fiskes for båten, men er fangsten for dårlig denne dagen blir det fisket for båten også neste dag.

En annen organisasjonsform er at både båt og redskap eies av samme person. Da hyres et mannskap og inntekta fra to til fire fangstdager går til avlønning av mannskapet, resten går til eieren. Dette er vanlig innafor Dagaa-fisket. Båt- og Redskapseiere kan ofte delta i fisket sjøl, men i de tilfellene der en person eier mer enn en båt er dette ikke vanlig. (Reg.Fish Off, Mara). I noen tilfeller kan hele landsbyer være sammen om å eie nøter, og familiemedlemmer kan ofte eie båter og redskaper sammen. Fortjenesten fra fisket varierer fra ingenting til 3-4000 shilling pr dag. Mange har også fisket som deltidsbeskjeftigelse og driver i tillegg til fisket med jordbruk, småhandel, etc. I de urbane strøk har fiske blitt en investeringssektor for pengesterke foretningsfolk. I så måte skiller ikke innlandsfisket seg fra kystfisket.

3.3.5 Foredling, distribusjon og salg.

Foredlingsgraden i dette fisket er svært lav, og det meste av fisken selges uforedlet direkte fra fisker til konsument, eller den går gjennom en mellommann. Fiskerne er i de fleste tilfeller glade over å få fra seg fisken når de lander og kan slippe å bekymre seg om foredling. Vanligvis er det derfor mellommenn som kjøper fisken fra fiskerne på stranda og som ved hjelp av sykkel, trillebår, kjerre og ellers hva de måtte disponere av transportmidler, bringer fisken til markedene. Som regel er det rikelig tilgang på fersk fisk på markedene nært innsjøen, men kommer en lengre inn i landet hører en straks folk klage over hvor vanskelig det er å få tak i fisk. På markedene nær sjøen er kvaliteten høg og prisene lave, mens lengre inne i regionen er prisene høgere og kvaliteten dårligere. I de "urbane strøk av regionen er det marked hver dag, mens ute på bygdene er det faste markedsdager i hver landsby. Hovedregelen er en dag i hver landsby pr uke (Sigurdsson, 1987).

Det meste av fisken selges fersk, med unntak av Dagaa som er soltørka. En del fisk røykes også, spesielt røykt Nile perch har blitt populær. Tilapia selges nesten alltid fersk. Teknologien som nyttes i forbindelse med tørking og røyking er svært enkel. Dagaa tørkes i sola på stranda, enten direkte på

bakken, på filler eller på bølgeblikkplater. Denne fisken som er svært feit, gjennomgår ei harskning under tørkeprosessen, og i tillegg forurenses den ofte av sand fra stranda.

Den tradisjonelle røyke-prosessen foregikk ganske enkelt ved at et hull blei gravd i jorda, fylt med gras, kvister kumøkk etc. Dette blei satt fyr på og fisken lå på matter eller rammer av kvist over røyken, og fisken blei dekt med filler. Fisken blei under denne prosessen kaldrøykt. Etter at det blei vanlig å røyke Nile perch som har et relativt høgt fettinnhold, tvang det seg fram en ny teknologi. Denne fisken må delvis varmrøykes, og derfor måtte det bygges ovner, og ved måtte tas i bruk som brensel. Ovnene kalles for chorkor- og altona-ovner. Chorkor-ovnen er ca 1,5 m høg og er åpen på toppen der rammene med fisk, fra 1 til 5 rammer, legges. Under røyking dekkes fisken med ei bølgeblikkplate. Altona-ovnen er bygget etter moderne prinsipper, ca 2m høg og lukket. Her legges rammene inn i ovnen som vanlig ved røyking i Norge. Ovner av chorkor-typen er mest brukt fordi de kan bygges raskt av jordblokker på stedet og er billige. De krever imidlertid mer brensel enn altona ovnen. Altona-ovnen er dyr å bygge men billigere i drift, den egner seg best for større grupper av fiskere som investerer sammen.

Foredling og salg er ofte kvinnenenes arbeid. De kjøper fisk på stranda som de røyker eller tørker, og bringer den deretter til markedet. Det er sjelden å se kvinner nytte sykkel til transporten av fisk, som regel bæres børen på hodet. Avstandene er lange og inntektene varierer svært. Enkelte ganger kan en tjene opp til 200 Tsh på en dag andre ganger mye mindre. Byttehandel er nokså vanlig på markedene, dvs at fisk byttes mot nødvendige ting og det er derfor ikke bestandig at kvinnene kommer tilbake med penger fra en markedsdag.

En viss kapitalakkumulasjon må likevel skje fordi kjøperen må ha penger til å kjøpe fisk neste dag. Det er typisk for de kvinnelige fiskekjøperne at de ikke beregner betaling for egeninnsats. Hvis de sitter igjen med mer penger etter å ha solgt fisken enn hva de ga for den regnes det som fortjeneste, uansett om det ligger mange arbeidstimer bak (Gerrard, 1987). I deler av

Tanzania er salg av foredlet fisk kontrollert av kvinner, og i Tarime District i Mara region er hovedparten av fiskehandlerne kvinner. Dette er en virksomhet som de driver med i tillegg til barnepass, hushold, jordbruk osv.

Mannlige fiskehandlere er mer ressurssterke, og de benytter seg gjerne av sykkel til transport og dekker større avstander og kan selge på mere lønnsomme markeder. De akkumulerer dermed mer kapital, i tillegg har de ikke det samme ansvaret for barn og hushold som en kvinne har. De står dermed friere til å utøve virksomheten sin. Enkelte mannlige fiskehandlere oppgir å ha tjent mer enn 100 000 Tsh i løpet av sju måneder (Gerrard, 1988). Dette stemmer godt overens med en markedsundersøkelse Mr Majura fra Mbegani FDC utførte i Mara i mars 1988, der han i sin rapport slo fast at enkelte fiskehandlere kunne ha inntekter opp til 200 000 Tsh pr år.

En del kapitalsterke fiskehandlere sender fisk med buss og fly, fra Mara til Arusha og Dar es Salam. I følge dem sjøl tjener de godt på denne virksomheten. En del benytter seg av kontakter og klarer å få transporten billig, andre flyter på at prisen på fisk på disse stedene er mange ganger høyere enn i Mara. I Mara varierer prisene fra 30 sh pr stk til 70-80 sh pr stk for Nile perch, for Tilapia 50-100 sh pr stk. I Dar es Salam ligger prisene på Np på 70- 150 sh pr **kg**, (gjennomsnittsvekta på Np ligger på 3-10 kg).

De fleste fiskehandlerne i Mara fungerer ikke som mellommenn i tradisjonell forstand. De kjøper fra en til ti fisker fra fiskerne som de selger videre. Det er svært få som tjener så godt at de kan investere i fisket, eventuelt yte kreditter etc. Enkelte tjener svært godt, men disse er i mindretall. De som tjener godt registrerer seg gjerne som fiskere, og investerer penger i båter og redskaper.

Eldre fiskere som har gjort det godt tidligere, investerer penger både i båter og redskaper, samtidig som de også kontrollerer salget. Mange offentlige ansatte driver også slik virksomhet. Avhengighetsforholdene er ikke først og fremst

mellom fisker og fiskekjøper, men mellom mannskap og båt/redskapseier. I det tanzanianske systemet er nemlig båt og redskapseierne registrert som fiskere, mens mannskapet ofte ikke er det.

3.3.6 Sosio-økonomiske forhold.

Fiskeribefolkninga i Mara region er bosatt langs hele innsjøen. Fisket kan foregå fra de permanente bosetningene langs innsjøen, som td. Musoma by, eller fra midlertidige "fiskerleire". Mesteparten av fisket foregår likevel perifert i forhold til Musoma. I disse leirene bor det som regel kun mannfolk som pendler heim til familiene sine når de har fri. I noen tilfeller kan disse leirene være av mer permanent art og hele familier kan være bosatt der. Det som likevel er karakteristisk for disse er at fiskerne oftest bor i stråhytter. Fiskerne er som regel fra samme landsby. De holder til i disse leirene så lenge som det er fisk på stedet, deretter flytter de et annet sted.

Det har i mange år vært drevet en utstrakt kristen misjonsvirksomhet i Mara region, og det er bla. flere misjonsskoler i området. Mulighetene for utdanning er gode for de som har ressurser til det. Generelt sett er utdanningsnivået i Mara region godt. Misjonen har satt i gang flere utviklingsprosjekter i regionen. Ved den katolske misjonsstasjonen i Musoma drives moderne trålfiske etter Nile Perch.

Kvinnenes stilling er svak også i Mara, men likevel er kvinnenes posisjon i innlandsfiskeriene sterkere enn td. i kystfisket (Swantz, op.cit.) Årsakene til det kan være flere, at kristendommen står sterkere enn Islam kan ha betydning, men det er også forhold som tyder på at det også er stammeforskjeller som gjør seg gjeldende.

Kvinnene arbeider i hovedsak med foredling, men det finnes også kvinner som eier båter og redskaper.

3.3.7 Ernærings situasjonen.

Ernærings situasjonen i Mara varierer med årstidene, og i perioder med mye tørke kan den være dårlig. Imidlertid så har regionen rikelig tilgang på fisk. I følge Regional Fisheries Officer i Mara, har Nile perch blitt mat for fattigfolk, og folk spiser mer fisk i dag enn de gjorde tidligere. Det landes så store mengder av denne fisken at den er billig nok til at alle kan kjøpe den. Dermed har faktisk innførselen av Nile perch til Lake Victoria, ført til at ernærings situasjonen m.h.p. fisk har blitt bedre, sjøl om den kanskje har bidratt til at enkelte bestander har minket. (Fisken er forøvrig en nydelig matfisk, både kokt, steikt og røkt.)

3.3.8 Flaskehalser.

Brensel er som nevnt innledningsvis vanskelig å få tak i og utstrakt bruk av røyking kan medføre at det hugges for kraftig ut i krattskogen rundt Lake Victoria, med påfølgende negative økologiske virkninger, som ørkendannelse. Dette er allerede i ferd med å skje i Mwanza region. Det er derfor viktig å utvikle mindre brenselsintensive ovner og bruk av alternative brenselkilder.

I Mara region er det ingen fryse- eller kjølefasiliteter som fungerer tilfredstillende. Det har vært gjort en rekke forsøk med å bygge ut mottaksstasjoner med slike fasiliteter i regi av FAO, men de førte ikke fram.

Transport er et stort problem. Mye av fisken blir frakta med sykkel eller til fots, det er lange avstander og kvaliteten forringes. Transport-sektoren er en flaskehals i forhold til utviklingsmulighetene i fiskerisektoren.

I forbindelse med foredling er det et problem at folk har svært liten kunnskap om det de driver med. Det er liten forståelse for nødvendigheten av å behandle råstoffet bra. Fisken beskyttes ofte ikke mot sola, og det er vanlig at fisken ligger opp til flere timer i varme omgivelser. Når det røykes brukes det ofte

for sterk varme slik at produktet er svidd. Når Dagaa tørkes på stranda forurenses den av sand, og dette forringer også kvaliteten. I følge RFO, Mara, ødelegges opptil 35% av fangstene på grunn av dårlig behandling. Problemet med lettbederverlige produkter er i høyeste grad til stede.

Kunnskapene om regnskapsføring er små hos de som handler med fisk, og ofte kalkuleres ikke alle kostnader inn i prisen, dessuten settes prisen på eget arbeide i mange tilfeller svært lav. Innafor foredling salg og distribusjon, ligger et stort utviklingspotensiale. Det er mange små forbedringer som kan utføres med enkle midler og som det bør satses på. Mye fisk ødelegges etter at den er fisket (post-harvest loss).

Forbedring av eksisterende teknologi og utvikling innafor transportsektoren er noen av de tingene som kan gjøres.

Dårlig tilgang på utstyr og dårlig infrastruktur er flaskehalser for utviklinga i fiskeriene i Mara.

Likevel er det muligheter for å oppnå forbedringer gjennom opplæringstiltak. Ved at fangstleddet gjennomgår kurs i bedre råstoffbehandling, vil utgangspunktet for foredlerne bli bedre.

Fiskerne bør også få opplæring i økologi, slik at fiskerne kan forstå nødvendigheten av å begrense visse redskapstyper.

Ved å gi foredlingsleddet opplæring i råstoffbehandling, foredling, regnskapsførsel og transport og salg, vil det være mulig å redusere mengden av fisk som ødelegges. Dessuten vil holdbarheten på produktene økes, og det overskuddet av fisk som ikke kan selges ved innsjøen vil kunne transporteres og selges lengre vekk. Dette kan medføre at de totale inntektene fra fiskerivirksomheten vil øke, og om det er vilje til det kan disse pengene føres tilbake til fisket. I et slikt opplæringsprogram for foredlere bør også økologi inngå for å bedre forståelsen av skadevirkningene av uthogging av skogen. Det er viktig at de som driver med røyking av fisk innser at det er nødvendig at de også tar del i skogplantingen som foregår.

3.3.9 Oppsummering.

De forhold som Development & Extension Service møter i Mara region i dag følgende:

For det første er det god ressurstilgang. Det er mye fisk til lave priser på markedene, men store mengder fisk (ca 35%) går tapt pga. dårlig behandling. Det er altså ikke noen typisk situasjon med **nullsum spill** en har med å gjøre. Tvert imot så finnes det et utnyttbart potensiale.

Videre er det lite redskaper tilgjengelig, men situasjonen er i ferd med å bedres. Fisket med den lite ressursvennlige strandnota har økt i omfang, og satsing på å få fiskerne til å endre driftsmønsteret synes nødvendig.

Utdanningsnivået i regionen er godt. Kvinnenes stilling er ikke så svak som i fiskerisamfunn langs kysten. Ernærings situasjonen m.h.p. fisk er god. Transportproblemene er store i regionen. Flaskehalsene er idag først og fremst på foredlingssia og på transport sia. Båt og redskapseierne er blant de sterke aktørene i systemet, og er de som har mulighet for å akkumulere kapital. De vanlige fiskehandlerne, både kvinner og menn, er små, mange og har liten makt. Noen få store dominerer likevel.

Både de marine fiskeriene og innlandsfiskeriene har de fleste generelle trekk som kjennetegner fiskerisektoren i utviklingsland. Jeg tar i de neste to kapitlene for meg organisasjonene Mbegani FDC og Mara FDC. Forholdene som er beskrevet i dette kapitlet danner utgangspunkt for opprettelsen og organiseringa av disse to organisasjonene, og må derfor sees i sammenheng med det som nå følger.

3.4.0 MBEGANI FISHERIES DEVELOPMENT CENTRE.

3.4.1 Innledning.

Først i dette kapitlet presenterer jeg de generelle norske utviklingsprinsippene og Mbegani FDCs overordna mål. Deretter beskriver jeg utviklinga av Mbegani Fisheries Development Centre fram til 1988. Mesteparten av stoffet er henta fra Hallenstvedt og Hersoug, 1985, "The history of Mbegani FDC". Deretter vil jeg komme inn på det som har skjedd med Mbegani i 1989. I slutten av kapitlet vil jeg gi den generelle bakgrunnen for varebistanden. Sia Mara FDC er en del av Mbegani-systemet, finnes en del av bakgrunnen for Mara FDC nettopp i Mbeganis historie. En rekke av de beslutningene som er tatt ved Mara FDC, er tatt på bakgrunn av beslutninger som blei gjort ved Mbegani i 70 og 80-åra og for å forstå det som seinere følger er det nødvendig å ha kjennskap til Mbeganis historie.

Mbegani Fisheries Development Centre blei etablert i 1966 som ett av tre fiskeriutdanningsentra i Tanzania. Senteret ligger ca 6 km sør for byen Bagamoyo. Mbegani FDC, som er det største enkeltprosjekt i norsk bistands historie (Linne Eriksen, 1987:2), har vært ett av de prosjektene som har vært kritisert i norske media. (Aftenposten, 17/12-88). Mye av kritikken er reist på bakgrunn av Landstudien fra Tanzania, (1988) som er kritisk til det norske engasjementet i Mbegani-prosjektet. Investeringene i prosjektet er på over 270 millioner, med et driftsbudsjettet for perioden januar 1988 til juli 1989 på 27 millioner norske kroner.

3.4.2 De generelle norske utviklingsprinsippene og Mbegani FDC s overordna mål.

Målene for Mbegani FDC skal være i samsvar med de generelle norske utviklingsprinsippene som er som følger (St. meld. nr. 36,1984-85, Evaluerings-rapporten, 1986, Linne'Eriksen, 1987):

- 1) Bistanden skal gå til de fattigste utviklingsland.
- 2) Bistanden skal være mottakerorientert.
- 3) Bistanden skal gis som gaver.

- 4) Bistanden skal være ubundet.
- 5) Bistanden skal distribueres likt mellom bilateral og multilateral bistand.
- 6) Bistanden skal være konsentrert til noen få land utvalgt etter spesielle kriterier.

I tillegg til dette finnes det spesielle prinsipper som:

I) Bistanden skal gi størst mulig effekt for den fattige delen av befolkninga.

II) Den skal være gitt på en slik måte at den skaper minst mulig avhengighet av framtidig assistanse.

III) Bistanden skal rettes mot grunnbehov som er: Mat , helse, utdanning og arbeid.

IV) Bistand som har som mål å forbedre levekår og arbeidsbetingelser for kvinner skal gis spesiell oppmerksomhet.

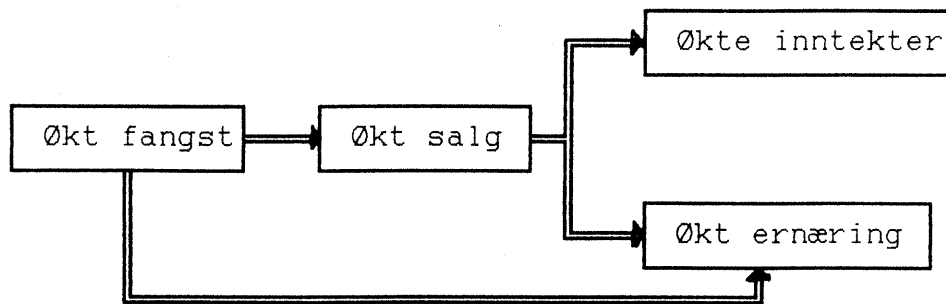
V) Hvis utviklingsprosjekter negativt påvirker lokale grupper skal spesiell kompensasjon gis.

Jeg beskriver først de generelle overordna målene for Mbegani FDC, slik de er gjengitt i Evalueringsrapporten (1986), deretter de mer spesifikke målene for Mara FDC.

Mbegani Fisheries Development Centre skal bidra til økt:

- 1) Ernæring, dvs at mer fisk skal benyttes til mat og dermed bidra til å forbedre den generelle ernærings-situasjonen i landet.
- 2) Arbeidsmuligheter innafor fiskerisektoren, ved å stimulere til innovasjoner og økt aktivitet.
- 3) Inntekter for fiskerne, ved at de både skal kunne fiske mer, få bedre kvalitet og pris.

Tanken bak dette er følgende:



Videre skal senteret drive med:

- a) Trening og opplæring både innafor tradisjonell sektor og mer retta mot industriell sektor.
- b) Direkte utviklingsarbeid som er spesielt retta mot utvikling av produksjonsmetoder og produksjonsmidler innafor tradisjonell sektor.

For å oppfylle målet i punkt b) oppretta Mbegani FDC to kortkursentra i Tanzania, først et i Pangani og noe seinere, Mara Fisheries Development Centre i Musoma. I tillegg fikk også Mbegani muligheten til å drive med varebistand. For å samordne disse aktivitetene oppretta Mbegani et nytt departement som fikk navnet Development & Extension Service Department.

Salget av fiskeredskaper over NORADs varebistandsprogram har som mål å bøte på en ellers dårlig redskapssituasjon. Denne distribusjonen er ment å skulle trappes ned når tilgjengeligheten av lokalt produserte redskaper øker.

3.4.3 Senterets historie og utvikling fra 1966 og fram til 1985.

Hallenstvedt og Hersoug, (1985) deler utviklinga av senteret fra 1966 fram til 1985, inn i seks faser. I tillegg kommer så perioden 1985 til 1988.

Fase I 1966 - 1972.

Opprinnelig skulle senteret drive med kortkursvirksomhet for lokale fiskere, og utdanne personell til fiskeriadministrasjonen. De første åra tilbød Mbegani kun kortkurs for fiskere. Fra starten av var Mbegani underlagt Fisheries Division (etablert 1964) i Ministry of Agriculture. I 1970 blei det foretatt ei reorganisering innafor statsadministrasjonen, og Fisheries Division blei overført til det nyoppretta Ministry of Natural Resources and Tourism hvor den også befinner seg i dag. (Gran 1985). I forbindelse med denne reorganiseringa blei så Mbegani tildelt en ny rolle, nå skulle senteret begynne å tilby fiskerisertifikater for ansatte i fiskeriadministrasjonen som hadde fullført Form IV. Dette stilte imidlertid helt nye krav både til de fysiske undervisningsfasiliteter og til stabens kompetanse (Hallenstvedt og Hersoug, op.cit).

Fase II 1972 - 1976.

Tanzania hadde allerede på 60-tallet bedt Norge om støtte til fiskerisektoren, men pga Norsk engasjement i andre fiskeriprosjekter (bla. Kerala) sa Norge nei. En av årsakene til dette sies å være frykt for ekspertmangel. Gjennom landprogramdrøftingene i 1972 blei fiskeriene gjort til ett av hovedområdene for norsk bistand til Tanzania. I første omgang blei det gjennomført en forberedende studie av ekspedisjonssjef G. Gundersen fra Fiskeridepartementet i Norge. Gundersenrapporten anbefalte et prosjekt der Mbegani innegår som en del, og prosjektet burde ifl. rapporten innebære utdanning og utbygging innafor fiskerisektoren, samt prøvefiske.

Mere spesifikt anbefalte Gundersen bygging av 3 moderne fiskebåter, at "Boat-Yarden" utvides, innkjøp av en VHF, bygging av fryserianlegg og ny kai. Norge skulle også bidra med det nødvendige personellet. Ideen var å organisere utdanning i større skala innafor fiskeriene (Gran, 1985). I så måte er Gundersens anbefalinger helt på linje med de tanzanianske ønskene, men han anbefalte også at ei uavhengig ekspertgruppe skulle foreta en nærmere studie av forholdene.

På denne tida hadde NORAD tatt et initiativ for å få norsk industri mer med i utviklingshjelpa. En rekke såkalte "deco"-firmaer (Development companies) var starta, og innafor fiskerisektoren het deco-firmaet FIDECO (Fisheries Development Company). Dette selskapet besto av 20 norske bedrifter som hadde spesialisert seg på salg av høgteknologi til norsk fiskerinæring. FIDECO blei engasjert av NORAD til å gjøre forstudie, og ei arbeidsgruppe fra FIDECO, bestående av en økonom, en fiskeskipper, en fryseingeniør og en skipsingeniør blei satt til å vurdere både markeder, ressurser og utviklingsplaner i h.h til både marine- og innenlandsfiskeriene. Videre skulle de vurdere om alternativ planlegging måtte gjennomføres, og om det fantes andre potensielle prosjekter. Resultatet av dette arbeidet blei den såkalte "FIDECO-rapporten" og konklusjonene var som følger:

-Norge burde gi minimum 10.5 millioner norske kroner til følgende formål:

- Bygging av to treningsfartøyer.
- Bygging av et fiskemottak med kjølelager og ismaskin.
- Bygging av ei kai.
- Oppbygging av et mekanisk verksted.

Gruppas kompetanse lå på den tekniske sida, noe som kommer klart fram i rapporten. De tekniske sidene ved prosjektet er utførlig behandla, mens både ressursituasjonen og utdanning bare blir behandla i overfladiske vendinger. Ut i fra denne rapportens anbefalinger kom tanzanianske myndigheter med sine ønsker, og de forventet at prosjektet skulle starte opp allerede i 1974 (Hallenstvedt og Hersoug, op.cit). Det er i ettertid klart at denne rapporten har hatt stor innvirkning på det som seinere har skjedd ved Mbegani.

I løpet av denne perioden var det en del diskusjon om hvilken rolle FIDECO skulle spille i forhold til oppbyggingen av sentret. Etterhvert fikk FIDECO hovedansvar og i 1976 blei det skrevet en kontrakt mellom FIDECO og NORAD, der selskapet fikk meget vide fullmakter. De blei gjort ansvarlige for både planlegging, utlysning av anbud og implementering av prosjektet.

Fase III. 1976 - Mai 1979. FIDECO-kontrakten.

På tross av avtalen var det fortsatt en del uenighet mellom NORAD og FIDECO. Kontrakten inneholdt punkter om tjenesteformål, bruk av personell, lønn, ansvar, etc. FIDECO skulle fungere som sjefsveileder for Fisheries Division i alle spørsmål angående den norske bistanden til Mbegani. Dette gjaldt også i forbindelse med planlegging og tilretteleggelse av kurs- og treningsvirksomheten. Hallenstvedt og Hersoug, (op.cit), sier at både NORAD og FIDECO oppfatta avtalen som klar og entydig. FIDECO var av den oppfatning at deres oppgave var å bistå og assistere de tanzanianske fiskerimyndighetene.

NORAD på sin side meinte at de hadde overlatt alt ansvar for personell, økonomi, budsjetter, samarbeid med tanzanianske myndigheter, generell ledelse og rapportering, til FIDECO.

FIDECO definerte det ikke som sitt problem å finne ut hva Tanzania behøvde, de meinte derimot at **det** var NORAD og de tanzanianske myndigheters oppgave. FIDECO skulle så levere den teknologi og organisasjonsform de ønsket. Innafor rammene av dette blei så FIDECOs problemdefinisjon å kunne bidra med mest mulig av de ressurser medlemsbedriftene kontrollerte. FIDECO skulle etter egen definisjon konsentrere seg om det som Thompson (1967) kaller for kjerneteknologi (Gran, op.cit).

Allerede fra starten av hadde FIDECO problemer med å rekruttere kompetent personell. Prosjektlederen ved Mbegani mangla erfaring fra fiskeri, og personen som var ansatt som prosjektleder i Norge blir i "History of Mbegani" også betegna som ukvalifisert. I 1978 blei 8 kandidater rekruttert og disse dro straks til Tanzania. Der møtte de et senter som bokstavelig talt var på "bar bakke". Personellet måtte ta del i bygge- og installasjonsarbeid, noe som medførte frustrasjon og utilfredshet blant ekspertene. Hverken som entreprenør med ansvar for de fysiske installasjonene, eller som ansvarlig for Mbegani som utdanningsinstitusjon kan FIDECO sies å ha vært kompetent. For FIDECO var utdanning og "on-job training" synonyme begreper.

Det blei etter hvert klart for NORAD at prosjektet var forsinket. Tanzania klarte ikke å oppfylle sine forpliktelser,

og NORAD bestemte seg for å foreta ei total evaluering av prosjektet. Dette blir gjort av den såkalte NORE-kommisjonen.

Fase IV. Mai 1979 - Juli 1980.

På bakgrunn av NORE-kommisjonens rapport tar NORAD det fulle ansvar for de organisasjonsmessige feiltrinn. Det blir nå bestemt at innsatsen skal rettes mot den tradisjonelle sektoren i tanzaniansk fiskerinæring, istedet for å nytte ressurser på en liten moderne sektor. På dette tidspunktet var NORAD i ferd med å skrinlegge hele prosjektet, med ett tap på 25 millioner norske kroner, forutsatt salg av tråleren "M/V MAFUNZO". Den norske regjeringa bestemte seg likevel for å la prosjektet gå videre, denne gang med mer aktiv deltakelse fra NORAD og Norge (Gran, op.cit). I juni 1980 sa NORAD opp avtalen med FIDECO og det personellet som blei funnet kvalifisert blei tatt over av NORAD.

A/S NORPLAN blei tilsatt som konsulenter og kostnadsoverslagene økte fra 21.8 millioner kroner til 50 millioner kroner.

Situasjonen nå var slik at senteret måtte prøve å nyttig-gjøre seg noe av det som var bygd opp. De valg som var gjort under FIDECO-perioden m.h.p. teknologi og organisasjon la sjølsagt store begrensinger på handlefriheten etter 1980 (Hallenstvedt og Hersoug, op.cit). I ettertid har mye av dette vist seg uegna for tanzanianske forhold (Watten, 1985).

Fase V. August 1980 - juni 1983.

I løpet av denne perioden blei prosjektet "fullført", men dog ikke uten problemer. Dette skyldtes i noen grad slett arbeid under FIDECO-perioden, bla. raste grunnen ut under fiskemottakshallen. Det viste seg også at kostnadene hadde vært underestimert. NORAD hadde tatt svært mye av ansvaret for å få prosjektet fort ferdig, og et resultat av det blei at Tanzania fikk liten innflytelse.

I løpet av denne perioden har det vært drevet kursplanlegging, og i juli 1983 kunne aktivitetene starte opp. Sett i lys av at Mbegani var ment å skulle bli en utdanningsinstitusjon, er det likevel påfallende at store ressurser blei satt inn for å gjøre alt klart på den fysiske sida, mens kursplanlegginga blei overlatt til en enkelt person, og blei utført med små ressurser

og snevre tidsrammer. Likevel var dette første gangen at de tradisjonelle fiskerne kom med i kursplanene. Det blei endelig bestemt at kort-kurs skulle igangsettes. (Utkast til styredokument, MFDC, 1988). Imidlertid var det få både i NORAD og i Tanzania som hadde noen særlig formening om hva kortkursene skulle innholde. Tanzania hadde heile tida insistert på at Mbegani skulle drive med høgere utdanning, mens NORAD har forsøkt å presse fram kortkurs. NORAD lyktes også med det, pga. det store ansvaret de tok på seg i forbindelse med å få prosjektet i gang. Problemet var som før nevnt at ingen hadde noen særlig formening om hva disse kortkursene skulle være.

Fase VI. Juli 1983 - 1985. Senteret begynner å operere.

Det meste av kursplanlegginga var ferdig. Det var bare Diploma-kurset i kjøleteknikk som gjensto. Senteret hadde nå vært i drift i 5 år og en rekke ting hadde skjedd i løpet av denne perioden. De totale investeringene hadde langt overskredet de opprinnelig planlagte. Endringer hadde vært gjennomført innafor de fleste departementene.

I løpet av 1984 nådde senteret bortimot full kapasitet på undervisningssida, de hadde da 120 studenter fordelt på 11 klasser. I denne perioden skjøt også utviklingsarbeidet fart, og det blei starta opp forsøk med utvikling av båter, bla. det såkalte ngalawa-prosjektet som gikk på utvikling av den tradisjonelle uttriggerkanoen, samarbeide med lokale båtbyggere om bygging av en mashua, utvikling av redskaper og fangstmetoder. På for-edlingssida blei det gjort forsøk med mindre brensels-intensive røykemetoder, bedre råstoffhandtering og transport for å om mulig kunne redusere de såkalte "post-harvest losses" (tap etter høsting) (Interne rapporter og Annual reports MFDC, 1984-87).

Det første kortkurs-senteret blei starta opp i Pangani i Tanga-region, i 1985, etterfulgt av et kortkurs-senter i Musoma i Mara-region, og oppstart av kort-kurs aktiviteter ved Mbegani i 1986.

3.4.4 Fra 1985 til 1989.

Mbegani Fisheries Development Centre blei i 1986 evaluert av en norsk-tanzaniansk kommisjon, med utgangspunkt i hvordan MFDC passa inn i den tanzanianske fiskerinæringa. Evalueringskommisjonen satte fingeren på en rekke forhold, bla. meinte den at det teknologiske nivået ved Mbegani var for høgt. Evalueringsgruppen anbefaler økt orientering mot de tradisjonelle fiskeriene og mot kvinners situasjon i fiskerinæringa. Grappa anbefaler videre en reduksjon i de relativt ressurskrevende diplomakursene og økt satsing på kortkurs-virksomhet.

På tross av at Evalueringskommisjonen kritiserer en rekke ting sier de likevel i sin konklusjon at Mbegani ser ut til å være på rett veg. Kursplanene for både Certificate- og Diploma kursene er videreutvikla fra de opprinnelige. Inntaket av diploma-studenter skal nå skje mer etter behov, det blir ikke automatisk opptak til nye kurs hvert år. I kjølvatnet av Evalueringsrapporten blei det oppretta et Development og Extension Service Department som skulle ha ansvaret for kortkursvirksomhetene og annet utviklingsarbeid i regi av MFDC. En kan si at MFDC pr 1988/89 ikke er det samme som MFDC i 1986, nettopp fordi en rekke av evalueringsrapportens forslag er gjennomført. Likevel er fortsatt MFDC et senter som er prega av de løsninger som blei valgt i 70-åra, diskusjonen om tråleren M/V MAFUNZO er ett av de beste eksemplene på det. Senterets teknologiske nivå er fortsatt himmelhøgt over det vanlige nivået i tanzaniansk fiskerinæring.

De fleste av de norske ekspertene som har vært tilknyttet senteret fra 1985 til 1988 har vært folk med skolebakgrunn. Synet på Mbegani blant disse ekspertene har vært at Mbegani er en yrkesskole. De organisatoriske løsningene som har vært valgt har vært tilpassa Mbegani som en skole. En stor del av disse ekspertene har aldri hatt noen erfaring fra fiskeri i Norge. Et unntak fra dette var den personen som var ansvarlig for kortkursvirksomheten ved Mbegani FDC fram til midten av 1986. Han var utdannet trålkonstruktør, og hadde jobbet med liknende typer kurs i utviklingsland i mange år. Han hadde bla. erfaring fra Kerala.

Etter evalueringsrapporten har det vært gjennomført en rekke studier av MFDC, og disse studiene har så dannet grunnlag for de utkast til ny 4-årsplan for fiskeristøtten til Tanzania. Strategien til Fiskerikontoret i NORAD har vært:

utredning → plan → ny avtale

Det som har kommet fram i løpet av arbeidet med de før nevnte studiene, er at det er nokså store meningsforskjeller mellom NORAD og Tanzania hva Mbegani angår. Tanzania ønsker fortest mulig å ta skrittet over til å bli en industriell fiskerinasjon, med bruk av relativt høg teknologi. Sett med norske øyne er dette lite ønskelig både ut fra samfunnsmessige forhold, infrastruktur, prinsippet omfattigdomsorientert bistand osv, og ikke minst ut i fra den kunnskap en sitter inne med om fiskeressursene. Tanzania forutsetter en mye større ressurstilgang enn en med norske øyne finner forsvarlig.

Mbegani har blitt et lite stykke Norge som er forsøkt avskjerma fra omgivelsene. Mbegani fungerer effektivt i et hav av fattigdom og ineffektivitet, men prosjektet har behov både for norsk ekspertise og for reservedeler utenfra. I tillegg er driftsomkostningene enorme. Tanzania ønsker at Mbegani skal utdanne flest mulig på et så høgt nivå som mulig, og de legger mer vekt på teoretisk skolering enn på praktisk erfaring/opplæring. Dette medfører ressursbruk i høgere samfunnslag enn en ønsker fra norsk side. NORAD ønsker å bruke mer ressurser på direkte bistand til de tradisjonelle fiskerne og kvinnene i fiskerlandsbyene.

Fra Tanzaniansk side er Mbegani-prosjektet sett på som vellykket. Det har etterhvert blitt litt av et prestisje-prosjekt for den tanzanianske fiskeradministrasjonen. Senteret, med M/V MAFUNZO, er blitt noe som Tanzania kan vise til utad.

Under kontraktsforhandlingene mellom Tanzania og NORAD angående de neste fire år, har det vært mye fram og tilbake om Mbegani.

På grunnlag av oppfølgingsstudiene som blei utført i 1987, la Forskningsstiftelsen ved Universitetet i Tromsø (FORUT) fram ei plan i 1988. I denne planen anbefales det fortsatt støtte til Mbegani som fiskeriutviklingscenter, men at det fortsatt må jobbes mot at senteret skal tilpasses de tradisjonelle fiskeriene. Planen anbefaler også at senteret kan benyttes i regional sammenheng i SADCC-landene. Da som et senter som skal drive opplæring av personell i fiskeriadministrasjonen i disse landene. Det viste seg at det internt i NORAD var sterke motsetninger m.h.p. hva Mbegani skal være i framtida. På grunn av kritikken mot prosjektet har det etterhvert framstått som en "varm potet" for politikerne, og interessen for å opprettholde Mbegani blei borte. Også i NORAD ser det ut til at denne holdninga har gjort seg gjeldende. Anbefalingene fra FORUT blei ikke fulgt og Mbegani blei i 1989 forsøkt lagt ned som fiskeriutviklingscenter. I stedet skulle det i framtida være en teknisk yrkesskole. Enda så seint som i mai 1989 er ikke alle spørsmål endelig avklart. Hvordan denne løsninga vil påvirke det arbeidet som er nedlagt i forbindelse med kortkursene gjenstår å se. På bakgrunn av det som i det siste har skjedd med Mbegani kan en trygt si at det er tvilsomt om man i dag ville innelatt seg på et prosjekt av Mbeganis dimensjoner.

3.5.0 VAREBISTANDEN.

3.5.1 Innledning.

Tidlig på 1980- tallet var fiskeredskaps situasjonen i Tanzania svært vanskelig. De to fiskevegnfabrikkene i Dar es Salam og Mwanza produserte svært lite redskaper, og de små mengdene som blei produsert blei eksportert til Kenya. Det blei etterhvert nokså klart at dette var en flaskehals for fiskeriutviklingen. Sia seint i 1985, etter en forespørsel fra NORAD, har Mbegani hatt muligheten til å organisere salg av fiskeredskaper under NORAD sitt varebistandsprogram. Samtidig fikk fiskeredskapsfabrikkene tilsagn fra NORAD om importstøtte til råmateriale og reservedeler.

Det operasjonelle målet for dette programmet er å skulle bedre redskapssituasjonen for de tradisjonelle fiskerne. Innkjøpene er derfor for det meste garn, kroker, fløyt og tråd for å lage/reparere garn. Seinere har også andre typer varer blitt kjøpt inn slik som f.eks. innenbords- og påhengsmotorer, isolerte beholdere for fisk, redskaper for vedlikehold av fryse/kjøle-maskineri og båtmotorer, samt redskaper og materialer for båtbyggere. Ideen bak dette var at den mer industrielle sektor også hadde udekkede behov som til ei viss grad burde avhjelpest gjennom dette programmet. Men hovedmålgruppa for denne virksomheten er fortsatt den tradisjonelle fiskeribefolkninga. Mbegani er ansvarlig for innkjøp, salg og distribusjon av varene, og for betaling til Treasury i lokal ekvivalent. Betalingen av varene til leverandør blir foretatt av NORAD gjennom Kontoret for Varebistand, INVA.

Vanlig prosedyre er at den lokale ekvivalenten for verdien av den utenlandske valutaen, skal være betalt til Treasury i Tanzania ved varenes ankomst til landet. I dette tilfellet har imidlertid Mbegani fått en frist på seks måneder før de behøver å betale. Alt utstyr som selges over dette programmet er importert. Det er ikke gjort forsøk på å sikre at visse mengder av fiskevegn-fabrikkenes produksjon kan distribueres over dette programmet.

3.5.2 Distribusjon.

Varene blir solgt fra butikk på Mbegani og i fra lastebil i Tanga/Pangani og i Musoma. Det beste ville sjølsagt ha vært å dra ut i landsbyene og selge direkte til de lokale fiskerne. Imidlertid ga ikke forsøk med ei slik prosedyre de forventede resultater, hverken i Tanga eller i Mara region. Måten salget og transporten foregår på gjør også at salg på mindre steder innebærer en sikkerhetsrisiko, både for folk og materiell. Store verdier blir nemlig frakta på dårlige veger og i ukjente strøk til alle døgnets tider. Denne sikkerhetsrisikoen blir i noen grad redusert gjennom salg på sentrale steder.

Varene blir solgt til folk med gyldige fiskerilisenser, og mengdene som blir solgt til hver enkelt er begrensa. Formålet med dette er at hver enkelt skal få nok til eget forbruk men ikke

nok til å kunne drive med videresalg. Elevene ved kortkursene har hatt prioritet ved salget av disse varene (Johnsen, 1988:1).

3.5.3 Virkninger.

Jeg går nærmere inn på virkningene av Development & Extension Service i de neste kapitlene, men jeg gir her ei kort oversikt over virkninger av varebistanden.

De fattigste fiskerne har ikke vært i stand til å skaffe seg redskaper gjennom varebistandsprogrammet. Mesteparten har blitt solgt til relativt velstående fiskere og forretningsfolk med fiskerilisens i sentrale strøk, dvs. i Musoma-området. Til og med folk som jobber i administrasjonen stiller opp med fiskerilisenser og anbefalingsbrev fra distrikts- og regionmyndighetene og forlanger å få kjøpe redskaper. I landsbyene langs innsjøen er det svært lite redskaper fra varebistanden.

Redskapene som er produsert i Tanzania er betraktelig dyrere enn de fra varebistanden og sia folk ser på redskapene fra varebistanden mer som investeringsobjekter enn som redskaper, venter de gjerne i tre måneder på at salget skal starte. Argumentet for å vente er at de lokale redskapene er av dårlig kvalitet, noe som ikke er tilfelle. Uansett ville en liten kvalitetsforskjell være av mindre betydning. Det er først og fremst prisen som er viktig. Resultatet blir at markedet for de lokalt produserte redskapene blir ødelagt.

Den generelle redskapssituasjonen har blitt bedret fordi det er mere redskaper tilgjengelig, men mye av det som selges over varebistanden blir solgt videre på svartebørs. De fattigste fiskerne har ikke penger til å handle på svartebørsen.

Varebistanden kan sies å ha hatt noen positive virkninger, men det er hevet over enhver tvil at målgruppen ikke nås. Samtidig innser en at redskapsfabrikkene ikke er i stand til å supplere fiskeribefolkningen på en tilfredstillende måte. Dette skyldes for det første at prisen høg, dessuten må fabrikkene benytte seg av offentlige kommunikasjonsmidler i sin distribusjon, og fabrikkene produserer ikke nok redskaper til å dekke behovet.

Hvis en ønsker at produksjonen av fisk i Tanzania skal opprettholdes har FAO estimert behovet for tilførsel av nye fiskegarn pr.år til mellom 500 og 2000 tonn. Ved full kapasitet kan de to fiskevegnfabrikkene i Tanzania produsere bortimot 400 tonn nettmateriale pr år (Johnsen, 1988:2).

I Evalueringsrapporten anbefalte evalueringsgruppa ei omlegging av dette varebistandsprogrammet, slik at redskapsfabrikkene i landet kunne få mer av støtten. I tillegg anbefalte de å sørge for at kortkursdeltakerne kunne få mulighet til å kjøpe noe utstyr ved endt kurs.

3.6.0 MARA FISHERIES DEVELOPMENT CENTRE.

Dette kapitlet gir bakgrunnen for opprettelsen av Mara FDC, hvordan senteret er organisert, kursopplegg etc.

3.6.1 Historisk bakgrunn.

Mara Fisheries Development Centre blei etablert i 1986, i samarbeid mellom de regionale fiskerimyndighetene i Mara region, Fisheries Division i Ministry of Natural Resources and Tourism og Mbegani Fisheries Development Centre. Senteret er det andre kortkurs-senteret som er etablert i samarbeid mellom disse tre partene, og bakgrunnen for etableringen var Mbegani FDCs målsetning om å yte bedre tjenester til de tradisjonelle fiskeriene. På lang sikt var planen å åpne et kortkurs-senter ved hver av de tre store innsjøene, Lake Nyasa, Lake Tanganyika og Lake Victoria. At Mara blei det stedet som først blei valgt skyldes flere forhold. For det første fantes det gode lokaliteter i Musoma. I tillegg har Musoma gode kommunikasjoner etter tanzanianske forhold. Byen ligger i enden av to hovedveger. Det finnes flyplass i byen, med avganger to ganger i uka, og det er forholdsvis kort veg til storbyen Mwanza, og til Kenya. Fiskerimyndighetene i Mara var også svært positive til oppstart av kortkurs i regionen. Det drives dessuten mye misjonsvirksomhet i området, og befolkninga betegnes som "opplyst". Dessuten begynte Nile perch nå å komme inn i fangstene og bedre utnyttelse av denne ressursen blei ansett for nødvendig. Det blei fra Mbeganis side valgt å satse på trålteknologi, Lake Victoria er relativt grunn, med fiskerike grunne områder nært land, som egner seg godt for tråling (Pedersen,u.dat.).

Kortsiktig mål ved senteret er å gjennomføre to kortkurs, av varighet tre måneder, årlig. Målgruppen er de tradisjonelle fiskere, og gjennom kursvirksomhet, seminarer og utviklingsarbeid, skal senteret bidra til å fremme kvinnelig deltakelse i fiskerinæringa. Ideen bak kortkursaktivitetene er at det generelle kunnskapsnivået hos fiskerne skal bedres og føre til økt utvikling. Dvs. at fiskerne får økte fangster, høyere inntekt, mer fisk tilgjengelig til mat og bedre utnyttelse av råstoffet.

En avtale mellom regionen og Mbegani blei underskrevet, og kursstart blei bestemt til høsten 1986. I første omgang dannet opplegget fra kortkurs-senteret i Pangani grunnlaget for kortkurs-virksomheten i Musoma. Kortkurs-koordinatoren ved Mbegani hadde i tre år arbeidet med kortkurs i Pangani og ved Mbegani, og hans ekspertise og bakgrunn blei den avgjørende faktor for valg av teknologi og organisasjon.

Opprinnelig skulle også kursplanen fra Pangani nyttes ved senteret. Imidlertid blei det tilsatt en egen koordinator ved senteret i Musoma. Sjøl om han ikke var med hverken i planleggingsfasen eller i forhandlingsfasen før etableringen, og hadde liten innflytelse på de innkjøp som blei gjort, så gjorde han en del endringer i det opprinnelige opplegget.

Da han ankom Musoma i september var kurskandidatene allerede valgt ut, men en rekke praktiske oppgaver gjensto før kurset kunne starte. En del opp-pussingsarbeide, tilsetting av personell og rigging og prøving av utstyret, (båter og redskap) var blant de arbeidsoppgaver som blei utført. I tillegg måtte kurset planlegges. Det oppsto en del problemer i starten, bla med overføring av penger som gjorde at ledelsen ved senteret i utstrakt grad valgte å satse på størst mulig dekning av utgiftene gjennom kommersielle aktiviteter. Dette har i ettertid vist seg at det begrenser handlefriheten med tanke på driftsform.

I mars 1987 var det første kurset ferdig og 19 studenter blei uteksaminert. Erfaringene fra kurset var positive og det blei bestemt at virksomheten skulle fortsette. Senteret fortsatte med fiskeriaktiviteter gjennom sommeren og neste kurstart blei satt til september 1987. I mellomtida fikk koordinatoren ei ny stilling på Mbegani og en ny koordinator måtte finnes. NORAD mislyktes i å rekruttere noen på permanent basis og var derfor nødt til å sende en konsulent på 3 måneders kontrakt for å lede det nye kurset. Kurset starta i september som planlagt, og denne gang også med tre kvinnelige studenter. 18 studenter fullførte kurset som endte i desember 1987, og erfaringene var ikke bare positive. Kombinasjonen med kvinner og menn ved senteret hadde ført til en del problemer for staben, og en hadde fått øynene opp

for senterets fysiske begrensinger i forbindelse med kurs for begge kjønn. Bla. var sanitæranlegget og innkvarteringsmulighetene for dårlige. Det blei likevel bestemt at forsøket skulle fortsette i neste kurs. Dessverre blei ingen kvinner rekruttert til det neste kurset. Dette skyldes at fiskerikontorene nå benytta mulighetene til å sende kjenninger til senteret, og at de ikke brydde seg om å ta ekstraarbeidet med å prøve å rekruttere kvinner. Under et par intervjuer kom det klart fram at det var folk som hadde betalt de ansvarlige for rekrutteringen for å få en sjanse til å gå på kurs.

Konsulenten forlenga sin kontrakt med tre nye måneder, og i samråd med Assistant Principal og personell fra Marine Engineering Department ved Mbegani blei det foretatt en del endringer i kursopplegget. Igjen blei det foretatt ei dreining mot den tradisjonelle sektor, og garnfiske fikk en større plass i kursopplegget. Også denne gangen blei det uteksaminert 18 studenter. I løpet av denne perioden blei det bestemt at senteret skulle drives med lokale krefter, og en stor del av tida fra januar til 22 april da koordinatoren forlot senteret, blei brukt til å overføre koordinatorens oppgaver til hans tanzanianske medarbeider.

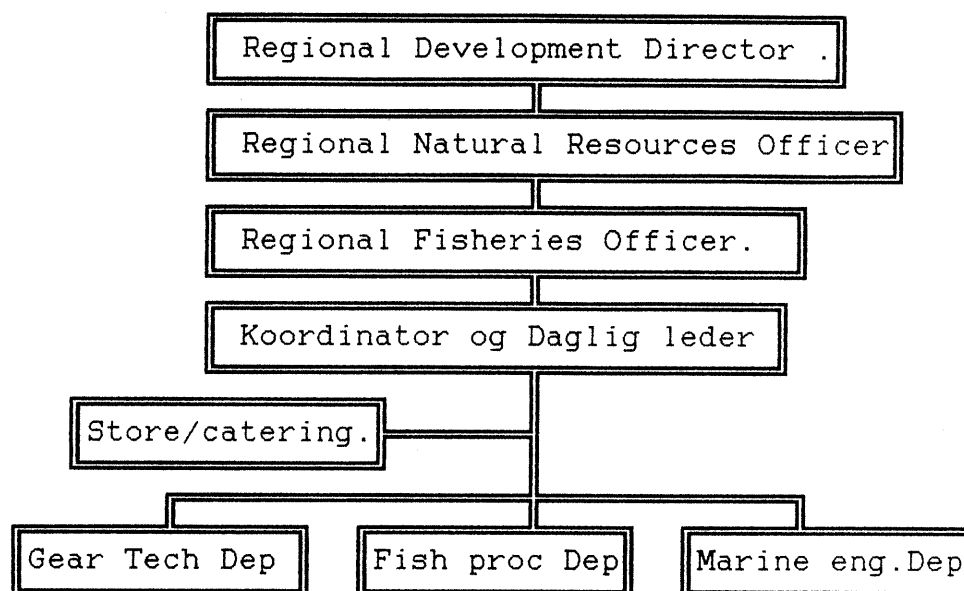
Det fjerde kurset starta i september 1988, denne gangen igjen med kvinnelige deltakere. Senteret blei nå ledet og drevet av tanzanianere, og Mbegani FDC bidro kun med penger, utstyr og rådgiving. I månedskiftet september /oktober 1988 blei aktivitetene evaluert, og så langt kan det sies at det har gått bra. Sjøl om det fortsatt er en rekke ting som bør gjøres før kortkursenteret i Musoma fungerer tilfredstillende ser det nå ut til å være på rett veg. Imidlertid er framtida for senteret usikker i og med at regionen har gitt bort fasilitetene ved senteret til et privat norsk-tanzaniansk "joint-venture"foretak²³ (Johnsen,1988:2)

²³ Høsten 1987 tok representanter for et norsk-tanzaniansk joint venture selskap kontakt med Regional Development Director(RDD) i Mara, og ga uttrykk for interesse for å starte hermetiseringsfabrikk i den gamle boat-yarden ved Mara FDC. Planen var å hermetisere Nile Perch for det europeiske markedet. Hermetiseringsideen blei lagt på is, istedet fikk selskapet tillatelse til å gå i gang med filetering av NP i hovedbygningen

3.6.2 Senterets organisasjon.

Senteret eies og drives av Mara region, de som er ansvarlige for staben, lønnsutbetalinger og løpende driftskostnader, mens Mbegani FDC er ansvarlig for treningsaktivitetene ved senteret og de utgifter som er forbundet med dem. Ansvarsdelingen er regulert i henhold til en avtale.

Figur 5. Senterets organisasjon.



Ved Gear Technology Department har den teoretiske og praktiske treninga i redskapslaging og fiske foregått. Dette er den største og viktigste avdelinga ved senteret, med 3 instruktører og en assistent ansatt. Undervisninga bygger i hovedsak på den kursplan som blei laga for kortkursene ved Pangani.

Fishprocessing Department består av to instruktører som er ansvarlig for undervisning og trening i foredling og salg av fisk. Disse to personene har også ansvaret for alt salg av fisk ved senteret. Kursopplegget er utarbeida ved senteret.

ved Mara FDC. Høsten 1988 fikk selskapet, som kaller seg Victoria Products LTD, overdratt bygningene ved Mara FDC. Fiskerimyndighetene i Mara har vært holdt utafør forhandlingene mellom VP og RDD.

Ved Marine Engineering Department har det lenge vært problemer på personellsia. Nå har senteret igjen fått en permanent tilsatt person på denne avdelinga. Det undervises i bruk og vedlikehold av små innenbords- og utenbordsmotorer. Dessuten har avdelinga ansvaret for alle motorer ved senteret.

Koordinator og daglig leder, heretter kalt koordinator, har ansvaret for den daglige driften, er ansvarlig for treninga og skal også være kontaktleddet mellom senteret, de regionale myndigheter og Mbegani (Terms of Reference for stillingen). Regional Natural Resources Officer (RNRO) og Regional Fisheries Officer (RFO) er de nærmeste foresatte og bruker mye av sin tid på aktivitetene ved senteret. Det har hele tida vært et nært samarbeide mellom ko-ordinatoren og RNRO og RFO.

3.6.3 Mål og målgrupper.

Mara FDCs mål skal være på linje med Mbegani FDCs overordna mål. De regionale myndigheters ide med senteret er at det skal kunne bidra til å starte en utviklingsprosess i Mara region. Dette skal gjøres ved at en kjerne av fiskere fra forskjellige landsbyer gis opplæring ved senteret. Disse personene skal så etter endt kurs dra heim til sine respektive landsbyer og implementere den nye kunnskapen i lokalmiljøet. Det skal ved rekruttering av kandidater legges vekt på at det er ressursterke personer som blir hørt i landsbyen og som kan videreføre sine nye kunnskaper til andre. Dette skal så igjen føre til økt tilgang på fisk, økte inntekter til fiskerne, bedre ressursutnyttelse gjennom opplæring i bruk av mere miljøvennlige redskaper og metoder, samt opplæring i foredling, økt matforsyning og økt levestandard for fiskeribefolkninga. Fiskeribefolkninga skal gis mere kunnskap i praktiske ting som utstyrslaging og vedlikehold, fangstbehandling og foredling, bygging av mere brenselsøkonomiske ovner etc. Videre skal teoretiske disipliner som bokføring, hvordan rettleidingstjenesten fungerer, hvordan de skal benytte bankvesenet og kooperasjonsteori berøres. Dette skal gjøre fiskeribefolkninga mere uavhengige av forretningsfolk og fiskehandlere. Likeså skal de bli bedre rustet til å klare seg i knapphetstider ved å utnytte tilgjengelige ressurser og

lage egne redskaper. På lengre sikt er det meningen at senteret skal kunne bidra til økt organisering blant fiskerne, og fremme kooperasjonstanken blant dem. Dette er helt i tråd med Mbegani sine mål. Målgruppen for senteret er lokale fiskere fra landsbyene rundt innsjøen. Disse bør minst ha 3 års erfaring og ikke være over 35 år.

Kvinner bør gis prioritet til deltakelse på kursene (Curriculum for artisanal fishermen's course, Mbegani 1984, Notat fra NORAD/FISK 3/4-1987 ang. kortkurs.)

3.6.4 Senterets menneskelige og økonomiske ressurser.

Når alle poster er besatt har senteret 19 fast ansatte og mellom 5 og 10 midlertidig ansatte arbeidere. De fast ansatte er instruktører, kokker, store-keeper, hjelpemenn, renholdsassistenter og administrativt ansatte. Disse er enten lønna av Regionen eller Distriktet. Hvem som blir lønna av hvem avhenger av hvor de enkelte jobba før de blei allokert til senteret. Hvis folk var lønna av Distriktet før de kom til senteret, lønnes de som regel av Distriktet seinere. Det samme er tilfelle med regionalt ansatte. Det er derfor ingen sammenheng mellom stillingen en person har på senteret og hvem som lønner ham. Det eneste unntaket er den tanzanianske koordinatoren som er direkte underlagt Regional Fisheries Officer og dermed lønna av Regionen. De midlertidig ansatte deltar i forefallende arbeide, vedlikehold, fiske og ellers hvor det måtte være behov. I følge Regionens utkast til managementplan for senteret (jan, 1988) er det planer om utvidelse til det dobbelte på personellsida. Dessverre har det vært problemer forbundet med å finne kvalifisert personell til å besette alle poster. En del funksjoner har dermed vært besatt ved bruk av midlertidig ansatte, industrial training studenter fra Mbegani og ekstraarbeide for staben. Driften ved senteret er svært avhengig av at daglig leder til en hver tid har oversikt, og leder og kontrollerer arbeidet. Et problem så langt har vært at ingen av instruktørene har hatt den nødvendige kompetanse og bakgrunn for å drive opplæring og utviklingsarbeide retta mot de tradisjonelle fiskeriene. De fleste har sin utdannelse fra Mbegani eller

Nyegezi og er flinke til å handtere moderne redskaper og utstyr, men de mangler bakgrunn fra tradisjonelt fiske og er derfor ikke i stand til å utvikle og forbedre den tradisjonelle teknologien. Alle problemer blir søkt løst gjennom bruk av ny teknologi. Det er f.eks. ingen av instruktørene som kan handtere en latinerrigg. Heller ikke på salg- og markedssida finnes noen som kan drive utviklingsarbeide. Hvis aktivitetene skal utvides må kvalifisert personell skaffes i henhold til Management planen.

Senteret kan benytte alle inntekter fra egne aktiviteter til driften av senteret. I tillegg skal Regionen dekke alle drifts og vedlikeholdskostnader, samt lønn til staben. Mbegani tar på seg dekning av alle utgifter i forbindelse med treningsprogrammet, mat til studenter og vedlikehold av Mbeganis materielle og utstyr. Sjøl om Regionen i perioder pga. knappe fond har hatt problemer med å dekke umiddelbare utgifter har de dekket mer enn sin part ved å kjøpe det meste av maten. Det er imidlertid nødvendig å ha en del penger tilgjengelig for å møte plutselige utgifter. Denne "bufferen" har Mbegani vært ansvarlig for. Senteret har hatt ei viss frihet til å kjøpe nødvendige ting utenfor det offentlige systemet, noe som av og til er nødvendig for å få hjulene til å gå rundt på senteret. Mbeganistøtten har derfor vært helt nødvendig. Hvis regionen skal ta det hele og fulle ansvar for driften må en finne løsninger som gjør at praktiske problemer kan løses så fort som mulig. I perioder uten de store utgiftene fra kursvirksomheten, har en til nå klart å fiske nok til å dekke diesel og vedlikeholdskostnader på båter og utstyr.

3.6.5 Teknologi og aktiviteter.

a) Fangst-teknologi og aktiviteter.

Senteret disponerer i dag to stk danskbygde båter med 10 hk Sabb diesel innabordsmotorer. Båtene, som kalles "NORDSØ" båt, er bygget av marine plywood og er hverken særlig sterke eller egnet for fiske. Den viktigste årsaken til at de blei kjøpt var, ifølge tidligere kortkurs-koordinator ved Mbegani, (pers.med.) at de kunne leveres raskt. Motorene er av et godt og velrennomert merke, og er både sterke og driftsikre. Det

største problemet er at det ikke kan skaffes reservedeler til dem i Tanzania. Så lenge Mbegani støtter prosjektet er dette ikke noe problem, men straks Mbegani trekker seg ut vil et motorhavari føre til stans i fisket.

b) Produksjonsteknologi og aktiviteter.

Den foredling av fisk som drives ved senteret i dag er svært enkel. Det meste av fisken selges fersk til faste kunder eller på markedet. En del blir røykt ved senteret og solgt direkte fra senteret. Til røykinga brukes åpne ovner av den lokale typen, "Chorkor-ovnen" og en mere avansert lukket røykeovn med større kapasitet, "Altona-ovnen". Den lokale ovnen kan ta 10-15 kg fisk, mens "Altona-ovnen" kan ta opp til 70 kg. Sia det er en del fett i Nile perch må temperaturen være høyere enn ved vanlig kaldrøyking og ved må brukes som brensel. Sagmugg, kumøkk og kvister gir ikke nok varme aleine. Røykeprosessen er en mellomting mellom varm- og kaldrøyking. Det har vært gjort forsøk med å bruke sagmugg sammen med veden for å redusere brenselutgiftene og dette må sies å ha vært vellykket. Senteret har oppnådd en meget god kvalitet på sine røykte produkter, ingen andre av de lokale foredlerne klarer å komme opp mot Mara FDC sin kvalitet. Dette skyldes godt råstoff, god og hygienisk råstoffbehandling og bedre viten om prosessen enn de fleste lokale foredlere. Dette har ført til at fisken fra senteret er etterspurt. Foredlingen har vært konsentrert om røyking av Nile perch og Tilapia, noen få forsøk med clarias og bagras har vært gjort.

Senteret har også fasiliteter for kjøling og frysing som kan rustes opp. Foreløbig ser det ut til å være lite behov for å satse på så avansert teknologi, utviklingspotensialet er nemlig stort innafor tradisjonell teknologi.

3.6.6 Kursopplegg.

Kursets varighet er på 13 uker og består av redskapsteknologi, praktisk fiske, foredling og motorlære. Elevene bor og inntar alle måltider på senteret i de 13 ukene kurset pågår, og de må ha tillatelse fra koordinator for å forlate senteret.

Alle tre emnene består av ca halvparten teori og halvparten praksis. Den praktiske utøvelsen er likevel det som det legges mest vekt på i forbindelse med uteksamineringen. De "kommersielle" aktivitetene på senteret er integrert i kursprogrammet, slik at studentene får praktisk opplæring i bla. trålfiske og røyking. Bortsett fra motorlæra, som kun et fåtall av de uteksaminerte til nå har hatt bruk for, og trålingen som ingen har hatt bruk for, er redskapsteknologi-delen meget god, og for-edlingsdelen brukbar. Redskapsteknologidelen gir studentene først og fremst trening i å lage og reparere garn, spleising av tau, knuter og rigging av redskap. Det har vært et ønske fra koordinatorene at treningsopplegget rettes mer mot de tradisjonelle fiskeriene. Det har imidlertid vist seg vanskelig å få staben til å godta omfattende endringer.

3.6.7 Rekrutteringsprosedyre.

Rekrutteringen av studenter blir koordinert gjennom Regional Fisheries Office. Regional Fisheries Officer gir beskjed til de enkelte distriktskontorene i regionen om når kurset starter og ber dem om å gi beskjed til de enkelte representanter ute i distriktene og i landsbyene. Disse representantene fra fiskerikontorene (Extension Officers) tar deretter kontakt med landsbyrådet og ber dem om å innstille kandidater. De enkelte Extension Officers har i egenskap av fagfolk god mulighet til å påvirke hvem som velges, de skal bla. påse at samtlige kandidater har et minimum av fiskerierfaring. Målet er å få 8 studenter fra hvert distrikt i regionen. Vanligvis velges kandidatene til de enkelte kursene ut fra to eller tre av landsbyene i hvert distrikt. Formålet med dette er at de da to og tre sammen skal vende tilbake til sin landsby og samarbeide, samt at de skal lære opp sine yrkesfeller. Det forventes at ei slik løsning skal gi bedre resultater i det lange løp enn ved å plukke en og en fra flest mulig landsbyer. Kandidatene som er valgt av landsbyrådene intervjues deretter av representanter fra Regional og Districts Fisheries Office og fra Mara FDC. Som regel deltar RFO, DFO og kurs-koordinatoren. Dette fungerer som ei sikkerhetsanordning for å hindre at folk uten fiskeribakgrunn skal skaffe seg plass på kurs på falske premisser.

3.6.8 Forholdet til omgivelsene.

Senteret har etterhvert blitt oppdaga av fiskeribefolkninga. I starten var det ofte problemer pga. brukskollisjoner mellom fiskerne og trålerne fra senteret. Etterhvert har begge parter funnet en løsning. Pga. Mbeganis varebistandsprogram har imidlertid senteret blitt svært så populært. Det er mange som ønsker å delta på kurs, og ikke minst få kjøpe billige redskaper. Det er en vanlig oppfatning blant fiskerne langs innsjøen at alt kan skaffes fra senteret. Senteret framstår mye mer som en "butikk" enn som et kortkurssenter.

For fiskerimyndighetene i regionen er senteret et flaggskip som de liker å vise fram. Ellers benytter de seg gjerne av den ekspertise som til enhver tid måtte finnes ved senteret angående fiskerispørsmål. Det har fra regionens side vært ytret ønske om utvidelse av aktivitetene ved senteret. De ønsker at et kurs i foredling, salg og markedsføring og som er spesielt retta mot kvinner skal startes. Videre ønsker de at "boat yarden" skal tas i bruk til kursvirksomhet for båtbyggere. Alt dette er foreløbig på planleggingsstadiet.

Den gode kvaliteten på senterets fiskeprodukter har ført til økt etterspørsel etter røykt fisk, og det er en utstrakt handel med røykt fisk i Mara region. Fiskehandlerne/foredlerne merker nødvendigheten av å lære litt mer om det de driver med og det er derfor stor interesse for å delta på kurs. Alt i alt kan det se ut som om senteret har gitt et positivt bidrag til utviklinga i regionen. Likevel er det mange uløste problemer i Mara region, og mange av disse problemene finnes også i andre sektorer. Transportmulighetene i regionen er for dårlige, og i regntida er det så og si uframkommelig til en rekke landsbyer. Reservedeler og utstyr er dyrt, og lønnsomheten er låg i fisket.

3.7.0 VAREBISTANDEN.

Varebistandsprogrammet er det som best har markedsført Mara FDC og Mbegani FDC i regionen. Salget av artikler fra varebistandsprogrammet skjer fra Mara FDC. Varene bringes til Musoma på lastebil. Når salgsdatoer er bestemt av Mbegani gis det beskjed til Regional Fisheries Officer og Mara FDC om tidspunktene. Denne beskjeden formidles så videre til distriktskontorene og landsbyene på de måter som synes mest hensiktsmessige. Beskjedene gis via telefon, telegraf, brev, muntlig orientering til besøkende, etc. Alle tenkelige metoder nyttes. Det har også vært gjort forsøk med å nytte Radio Tanzania, med gode resultater. Når salgsdagene kommer må folk møte fram på Mara FDC. De blir der registrert distriktsvis og salget starter.

I første omgang selges det til studenter ved senteret og andre som har fått prioritet gjennom RFO, deretter selges det etter de distriktsvise listene. For å unngå at folk benytter seg av bestiktelser plukkes kjøperne tilfeldig fra listene, fem og fem fra hvert distrikt. I tillegg er det både kvote på hvor mye som kan kjøpes av en kjøper pr gang og pr år. Dette er imidlertid vanskelig å følge opp pga for dårlig registreringssystem. Det er personell fra Mbegani FDC og koordinatoren ved Mara FDC som er ansvarlige for salget. Det har vært ytret ønske om at salget burde skje i landsbyene, men foreløpig har en kun forsøkt dette en gang i Mara region. Den distribusjonsformen som nå er valgt er ikke egna for salg i landsbyene. Det er både praktiske og sikkerhetsmessige hensyn som taler mot dette.

Reglene sier at kun registrerte fiskere har rett til å kjøpe. I tilfelle en ikke får solgt alt gis det imidlertid dispensasjon til å selge til andre. Dessverre er det de samme som kjøper utstyr gang på gang. Av en eller annen grunn er det svært få fiskere fra landsbyene i Mara Region som kjøper. I stedet har en rekke offentlig ansatte skaffet seg fiskerilisens, og disse klarer gjennom sine gode forbindelser å få de nødvendige anbefalinger. Dette er etter tanzaniansk målestokk ressursterke folk. Målgruppen nås ikke gjennom denne aktiviteten.

Det har også vist seg at det er umulig å hindre videresalg og

svartebørs med dette utstyret. Inntil april 1988 fikk kun fiskere fra Mara Region kjøpe utstyr i Musoma, i april 1988 blei det gitt tillatelse til å selge til fiskere fra Mwanza region i tillegg.

3.8.0 OPPSUMMERING.

Det teknologiske nivået på Mbegani er for høgt i forhold til det teknologiske nivået i tanzaniansk fiskerinæring. Dette skyldes ikke minst de valg som blei foretatt under FIDECO-perioden. Pga. kritikken som blei reist mot Mbegani og NORAD for dette, blei det satt igang en prosess som skulle dreie aktivitetene ved Mbegani mer mot de tradisjonelle fiskeriene og mot mer direkte utviklingsarbeid. Opprettelsen av kortkursentra var ledd i en slik strategi. Varebistandsprogrammet blei også satt i gang for å bøte på en vanskelig redskapssituasjon i de tradisjonelle fiskeriene.

Samtidig blei det også innsett at ressursituasjonen på kysten ikke var så god som antatt, det var derfor naturlig å rette blikket dit hvor det virkelige fisket foregår i Tanzania, nemlig i de store sjøene. Pga. ressursenes tilgjengelighet, værforhold etc. behøves det ikke særlig avansert teknologi for å utnytte ressursene i innsjøene. (I forhold til de marine). En satsing på utvikling i dette fisket ville derfor være i tråd med prinsippet om økt satsing på småskala.

Det er forhold som tyder på at valg av teknologi, kursopplegg og organisasjon i liten grad blei tilpassa forholdene i Mara, men direkte overført fra senteret i Pangani. I tilfelle viser det bare hvor svake oppfatninger ledelsen på Mbegani hadde av behovene for støtte i innlandsfisket. Det samme var også tilfelle for varebistanden, der redskaper blei kjøpt inn etter kystfiskernes behov og ikke etter innlandsfiskernes.

Hva som var behovene i Mara region var av mindre betydning. Musoma blei også valgt som kurssted, mest ut i fra fysiske forhold, lokaliteter, kommunikasjon etc. enn ut fra at det var Mara som hadde de største behovene.

3.9.0 ERFARINGER MED DEVELOPMENT & EXTENSION SERVICE I MARA REGION.

3.9.1 Treningsaktivitetene.

Inntil mai 1988 var i underkant av 60 kandidater uteksaminert fra kortkurscenteret i Musoma. Ved senteret hadde kandidatene fått undervisning i praktisk fiske, redskapslaging og redskapsvedlikehold, fiskeforedling og motorlære. Etter 13 uker på kurscenteret skulle elevene ha tilegnet seg et minimum av kunnskaper innafor disse disiplinene. Etter endt kurs blei kandidatene testet. De avsluttende skriftlige testene viste at kandidatenes kunnskapsnivå var svært variabelt. Imidlertid er ikke skriftlige tester nødvendigvis den beste måten å teste fiskere på, og derfor blei det også gjennomført praktiske tester hvor samtlige kandidater etter forholdene gjorde det svært bra. Bla. skulle elevene ha laget 3 garn i løpet av kurset. Ved vurderinga av kandidatene blei det lagt mest vekt på de praktiske testene.

Under hvert kurs bodde det opp til 24 elever på kortkurscenteret. Enkelte ganger kunne det by på problemer å ha elevene boende på senteret. Senteret måtte ta ansvar for dem på fritida. Enkelte av elevene var borte heimefra for første gang, og ikke alle taklet overgangen like bra. Det oppsto mindre disiplinærproblemer, alkoholmisbruk, bråk og tyverier av eiendeler og utstyr. Det var derfor viktig at den praktiske treninga i redskapslaging kom fort i gang, slik at elevene var sysselsatt på kveldstid.

3.9.2 Rekruttering.

Rekrutteringsprosessen har ikke vært problemfri, og det er flere årsaker til det. Transportproblemer, både for aktuelle kandidater og for de som foretar utvelgelsen, gjør at rekrutteringsprosessen tar lang tid. Informasjonen kommer ikke tidsnok fram, og de Extension Officers som assisterer ved utvelging av kandidater på landsbyplan, har problemer med å komme seg ut i landsbyene. På den andre sia brukes transportproblemene også som ei unnskyldning for ikke å gjøre den jobben de er

pålagt.

Elevene ved senteret gis prioritet ved kjøp av utstyr fra varebistanden, og de får noe gratis utstyr. Interessen for å delta på kursene har økt etter at dette blei kjent. Ressurssterke personer, og personer med forbindelser i administrasjon eller parti, bruker sine forbindelser for enten sjøl å få delta på kurs eller for å gi mulighet til slektninger. Dette har ført til at Extension Officers anbefaler slektninger og venner, eller tar i mot bestikkelser for å anbefale andre. Slike folk blir forsøkt silt ut ved intervju med senterets ledelse, men dette er ikke bestandig like vellykket.

3.9.3 Kursopplegg.

Praktisk fiske.

Flertallet av kortkurselevne fikk på Mara FDC sitt første møte med motoriserte fartøyer og partråling som fangstmetode. Ideen bak det å trene dem i tråling var at de skulle lære en ny effektiv fiskemetode som de seinere skulle kunne gjøre bruk av. Nå viste det seg etterhvert at dette ikke er så liketil. Ingen av elevene blei så erfarne at de sjøl kunne dra ut å tråle og vende tilbake med brukbar fangst. Elevene lærte å manøvrere og styre motoriserte fartøyer, og skyting[≡] og haling av trål. Dette er sjølsagt nødvendig kunnskap for å kunne tråle, men i tillegg er det viktig å beherske en del andre faktorer. Det viste seg at sjøl blant instruktørene på senteret var det personer som hadde vanskeligheter med å mestre denne fangstmetoden. For å kunne drive med slikt fiske må en skjønne viktigheten av faktorer som riktig tauehastighet, riktig varpelengde og det at båtene må bevege seg parallelt framover. Forståelse for disse forholdene lyktes vi ikke i å overføre, og dermed lyktes vi ikke i å overføre helhetskunnskap om bruk av trålteknologi.

Elevene hadde alle samme sosiale og faglige bakgrunn. Samtlige kom fra fiskerlandsbyer langs innsjøen og hadde fullført Std. 7 innafor skolesystemet. (Tilsvarende vår barneskole). I disse samfunnene er det tradisjonell teknologi som benyttes i fisket.

[≡]Skyting av trål vil si å sette trålen

Innovasjoner og nyskapning skjer sjelden, og teknologien endrer seg sakte. For elevene var det derfor et stort sprang fra den tradisjonelle teknologien til den for dem nye og ukjente "moderne teknologien". Det var derfor vanskelig å få elevene til å forstå at dette var en svært ressurskrevende og sårbar teknologi. For å starte opp kreves det etter tanzanianske forhold enorme økonomiske investeringer, og en må ha kunnskap om økonomi, båter motorer og redskaper. All denne kunnskapen var vi ikke i stand til å formidle til elevene i løpet av et kortkurs.

Redskapslaging og vedlikehold.

Elevene tilegnet seg kunnskap om garnbøting og garnlaging. Samtlige elever kunne binde garn og rigge dem til fisket. Videre lærte samtlige også de mest vanlige knuter og spleiser som benyttes. Dette er kunnskap som de vil få nytte av i resten av sin fiskerkarriere. Noe av denne treninga var retta inn mot vedlikehold av trål, og elevene var også i stand til å reparere skader på trålnøtene. I og med at det var bestemt at en skulle drive med tråling var dette i og for seg rasjonelt, og teknikken som brukes er ikke fundamentalt forskjellig fra den som brukes ved bøting av garn. Treninga i redskapslaging og vedlikehold var noe av den mest vellykka treninga vi dreiv med ved Mara FDC. Oppfølging av kortkurselevne har vist at dette er kunnskap som tidligere kortkurselever har formidlet videre til sine yrkesbrødre.

Foredling.

Behandling av fangsten er som regel meget slett og mye fisk ødelegges før den når konsumentene. Det blei derfor ansett som viktig at et kortkurs burde inneholde en foredlingsdel. I denne delen forsøkes det å gi elevene en generell forståelse av viktigheten av å behandle råstoffet skikkelig, hygiene og forskjellige konserveringsmetoder. Enkelte steder langs Lake Victoria har folk drevet med røyking av fisk i lange tider, mens dette er ukjent for folk i andre deler av området rundt innsjøen. Røyking av fisk etter tradisjonelt mønster, v.h.a. tradisjonell teknologi (Chorcor røykeovn) blei derfor valgt som hovedmetode for treninga i foredling. Det blei forsøkt å gi innføring i bygging av ovn, behandling og stell av fangst fra

den tas opp til den er klar for røyking, og elevene har blitt trent i praktisk røyking. Elevene har også fått opplæring i beregning av utbytte, kostnader og prisfastsettelse.

Et fåtall av elevene (5-6 Stk) har etter endt kurs gått i gang med slike aktiviteter. Delvis skyldes dette vanskelighetene med å skaffe ved langs innsjøen. De elevene som har startet med røyking ser ut til å ha gjort det bra. Bla. har en av de kvinnelige elevene ved senteret etablert ei kvinnegruppe som driver på med fiskeriaktiviteter der også røyking og salg av røykte produkter inngår.

Motorlære.

Det finnes svært få motorer i Mara region, og ingen av dem er i bruk i fisket. Ved Mara FDC blei det satt i gang opplæring i motorbruk og motorvedlikehold fordi en håpet at dette kunne føre til ei utvikling innafor fisket. Motorer er imidlertid så dyre at fiskere ikke har råd til å kjøpe dem. I tillegg er dette så nytt at en i løpet av et kurs ikke klarer å gi elevene den mest elementære kunnskap de behøver for å kunne eie og vedlikeholde en motor. Motorbruk og motorvedlikehold er det desidert mest populære faget blant elevene, men desverre får de liten mulighet til å prøve seg i praksis.

3.9.4 Kvinnelig deltakelse.

På det andre kurset som blei arrangert deltok 3 kvinner. En av disse hadde ingen erfaring fra fiskeriaktiviteter. En annen hadde jobbet i flere år med foredling, og den siste hadde i lang tid eid to kanoer og ei strandnot. Disse tre kvinnene blei rekruttert gjennom et forskningsprosjekt utført av Siri Gerrard, i samarbeid med NORAD og ledelsen ved Mara FDC.

Det viste seg at det var problemer forbundet med å ha kvinnelige elever ved senteret. Kvinnene i Tanzania har ansvar for heim og barn, og dette medførte at vi i enkelte tilfeller måtte gi kvinnene særbehandling. Enkelte ganger måtte de gis tillatelse til å reise heim og ta seg av syke barn over lengre perioder. Vi så oss også nødt til å gi dem lov til å benytte toaletter og vaskerom i hovedbygningen på senteret. Dette var forbudt område for andre enn ledelsen ved senteret utenom arbeidstid. På

kveldstid blei de plaget av bråk og sjikanert av de mannlige elevene. Dette førte til at ledelsen så seg nødt til å innsisere senteret på kveldstid.

I begynnelsen hadde både de mannlige elevene og instruktørene ei negativ holdning til kvinnene. Også i Europa byr det på problemer for kvinner å bevege seg inn på mennenes områder og det er enda tøffere for ei tanzaniansk kvinne å gjøre dette. Etterhvert som tida gikk innså både mannlige elever og instruktører nødvendigheten av særtiltakene for kvinner. Kvinnene viste seg faglig sett fullt på høgde med de mannlige elevene, noe som førte til at forholdene bedret seg. Ved kursets slutt blei det bestemt at kvinnelige studenter skulle rekrutteres også til neste kurs. Pga. feil som blei begått klarte en ikke å rekruttere kvinner tidsnok til kursstart, men det lyktes å finne kvinnelige kandidater til det kurset som startet i september 1989.

De kvinnelige elevene er de av kortkurselevne som ser ut til å ha utviklet seg mest etter kurset. De reine kunnskapene har kanskje betydd mindre enn den sjøltilliten og statusen de har oppnådd. Bla. har de etablert kvinnegrupper, der de driver opplæring av andre kvinner, og er sammen om fiskeriaktiviteter.

3.9.5 Oppsummering.

Satsinga på "moderne teknologi"(trål, motorer, moderne materialer etc.) har ført til at kortkurselevne får ei enorm tiltru til denne teknologien. De ser bare fordelene ved dem, og ikke problemene de fører med seg. Bla. har fangstene gått kraftig ned i de områdene det tråles. Det kan derfor antas at trålingen i den form den drives ved Mara FDC har ugunstig effekt på miljøet.

Ei oppfølging av en del av kortkurselevne som blei gjort i mars 1988 viste at få av dem hadde begynt med egne aktiviteter. De fleste dreiv fiske sammen med slektninger som tidligere. Disse forfekta den holdninga at hvis de skulle begynne for seg sjøl måtte de ha båter og motorer. Dette var ikke det vi ønska å oppnå med treninga. På den andre sia har 10- 15 kortkurselever begynt med egne aktiviteter, enten aleine eller sammen med andre

fra samme kurs. Disse har klart seg bra. Spesielt to av de tre kvinnene fra det andre kortkurset ser ut til å satt i gang gode virksomheter.

3.10.0 VAREBISTANDEN.

3.10.1 Innledning.

Sia 1985 har det vært solgt fiskeredskaper gjennom varebistandsprogrammet. Fra januar 1987 til september 1988 var det solgt omkring 2500 garn til fiskerne i Mara region, i tillegg til dette var det solgt 3439 spoler med garntråd av forskjellig slag. Av andre ting er det blitt solgt Dagaa-nett, nett til strand-nøter, fiskekroker, tau og fløyter. 6 påhengsmotorer er også solgt i Mara region.

3.10.2 Virkninger.

Etterspørselen etter dette utstyret har vært høg, ikke minst pga. prisen, men også pga. at utstyret har vært av god kvalitet. Fram til 1988 var disse redskapene av en betraktelig bedre kvalitet enn de som var produsert av fiskevegnfabrikkene i Tanzania. De fiskerne som har etterspurt disse redskapene har i hovedsak vært eldre fiskere med kapital. Dette er folk som ikke lenger sjøl driver aktivt fiske, men som eier og administrerer en eller flere kanoer, og som leier andre til å fiske for seg. Enkelte som driver aktivt fiske har klaget over at de ikke har råd til å ta seg fri for å kjøpe redskaper fra varebistanden. De mister nemlig en fangstdag, og har ingen garanti for at de finner det de behøver. Yngre fiskere har enten ikke råd til å kjøpe redskaper eller de mangler fiskerilisens, men fisker for andre. Uten fiskerilisens er de i utgangspunktet ekskludert fra kjøpergruppen.

Et stort problem i forbindelse med varebistanden har vært å få ut informasjon om salgstidspunktet. Dette skyldes sjølsagt dårlig utbygd infrastruktur og kommunikasjoner. Informasjonen om salgstidspunkt blir sendt fra Mbegani til RFO/Mara sitt kontor, og derfra går den videre til distriktskontorene som har ansvaret

for å bringe den ut til landsbyene. Regionen er stor og for at fiskerne i de mest perifere landsbyene skal ha noen sjanse til å kunne reise til Musoma for å kjøpe, må informasjonen sendes ut lang tid i forveien. Både fordi de må planlegge reisa, og fordi de må skaffe de pengene de behøver.

Det er sjelden denne informasjonen kommer tidsnok ut til landsbyene, og i mange tilfeller kommer den aldri. Folk i fiskeridministrasjonen har sjøl vært interessert i å kjøpe redskaper via mellommenn, og de ønsker derfor ikke at alt for mange skal konkurrere om de begrensede mengdene redskap som bringes fra Mbegani. Mesteparten av redskapene er solgt til fiskere fra landsbyer i Musoma distrikt og som har gode kommunikasjoner til byen, eller til forretningsfolk som har gode forbindelser. Det er tydelig at redskapene fra varebistanden har hopa seg opp på få hender. Dette ser en spesielt godt når en deltar i salget flere ganger. De samme ansiktene går igjen, noe som viser at de som har oppdaget varebistanden benytter seg av den, og kommer tilbake for å kjøpe gang etter gang.

På besøk ute i landsbyer i Tarime og Bunda distrikt er det imidlertid svært lite redskaper å se. Det som finnes av redskaper fra varebistanden tilhører eldre pengesterke fiskere.

Dessverre har mange av de som har vært interessert i å kjøpe redskaper fra varebistanden, liten tilknytning til fiske.

Fiskerisektoren i Tanzania er sett på som en vekstsektor, og derfor har også pengesterke personer begynt å investere i fiskeriene. Det er nokså enkelt å skaffe seg en fiskerilisens i Tanzania, og hvis en har lisens er en i utgangspunktet kvalifisert til kjøp. Har en i tillegg ressurser og kjennskap til systemet, klarer en lett å skaffe seg utstyr fra varebistanden. Flere og flere forretningsfolk, offentlig ansatte og politikere, og som aldri før har hatt noen befatning med fiske skaffer seg derfor lisenser.

Utstyret de kjøper blir enten solgt videre til fiskere, med profitt til selger, eller det leies ut til fiskere. I ett tilfelle fant vi spoler med tråd fra varebistanden til salgs i en butikk. Det er ting som tyder på at det foregår en utstrakt svartebørshandel med disse redskapene. Bla. har redskaper dukket

opp i andre regioner enn der de opprinnelig var solgt. Kenyanske fiskere jeg traff i Tanzania påsto at det også har vært solgt redskaper fra varebistanden på svartebørs i Kenya.

På salgsdager i Musoma skifter av og til redskapene eier umiddelbart etter at kjøperen har fått dem i hendene. Sjøl om de til sist når målgruppen så er det til en pris som er betraktelig høyere enn det som var intensjonen.

Redskapene fra varebistanden er mye rimeligere enn lokalt produserte redskaper⁴, de koster ofte bare 1/3 av det de lokalt produserte koster. Etterspørselen etter disse redskapene har vært stor på bekostning av de lokalt produserte. De fattigste fiskerne ikke har hatt råd til å kjøpe lokalt produserte redskaper, markedet for disse redskapene har stort sett bestått av forretningsfolk som ville starte med fiskeriaktiviteter, og av kapital-sterke fiskere. Det kvantumet som ikke har vært solgt til denne gruppen har vært eksportert.

Forretningsfolk har nå i stedet for å kjøpe de lokalt produserte redskapene, begynt å vente inntil de kan få kjøpt fra varebistanden og argumentet for å gjøre dette har vært at kvaliteten har vært bedre. Dette argumentet hadde inntil 1988 en viss relevans for aktive fiskere og folk som ønska å starte med fiske, men sjøl i det tilfellet var det tvilsomt om en aktiv fisker kunne tillate seg å vente tre måneder på at redskapen skulle komme, sjøl om de var bedre og billigere. I 1988 bedra imidlertid kvaliteten på de lokale redskapene seg og argumentet holder uansett ikke lenger. Faktum er at i stedet for starte å fiske sjøl, selger denne gruppen nå redskapene videre.

På grunn av den store prisforskjellen mellom redskapene fra varebistanden og fra redskapsfabrikkene er det betraktelig mer penger å hente ved å drive som mellommann ved salg av importert utstyr, enn ved sjøl å drive fiske. Prisgapet mellom redskapene gjør at svartebørshandlerne kan selge redskaper fra varebistanden til priser som ligger under vanlig utsalgspris for lokalt produserte redskaper.

⁴ Lokalt produserte redskaper er redskaper som er produsert av Fiskeredskapsfabrikkene i Tanzania.

Prisen på de lokalt produserte redskapene var så høg at svartebørshandel var lite aktuelt. Prisene på råvarer og høge produksjonskostnader gjorde at prisene blei høge. Redskapene var allerede så dyre at mange hadde problemer med kjøpe dem hos forhandler. Tilgangen på redskaper var likevel bedre for de som hadde penger til å kjøpe, fordi fabrikkene produserte mer. De som handla redskaper da gjorde det for å sette dem inn i fisket. Fiskere som ikke hadde midler nok til å kjøpe ferdigproduserte redskaper, lagde redskaper sjøl av tilgjengelig materiale. Dette har i følge de som selger redskaper fra fabrikkene ført til en nedgang i etterspørselen etter deres produkter. I tillegg har det vokst fram ei oppfatning om at alt mulig kan skaffes gjennom varebistanden. Mara FDC er for mange synonymt med en butikk som det selges fiskeredskaper fra.

Et resultat av varebistandsprogrammet er altså at en har fått ei ny gruppe mellommenn, som handler med redskaper. Måten distribusjonen foregår på gjør det vanskelig å kontrollere dette forholdet. I tillegg kommer systemet med at "cash-cover"⁷ må innbetales etter 6 måneder.

En del av redskapene har vært reservert for kortkurselever. De har ved endt kurs kunnet kjøpe en del redskaper for å ha muligheter til å starte opp etter kurset. Noen av elevene har brukt redskapene sjøl, men en stor andel har solgt dem videre. Uansett så har disse redskapene kommet ut til de landsbyene som elevene kommer fra. Tidligere kortkurselever har også blitt prioritert framfor andre under salget. Gjennom å prioritere kortkurselevne sikres en viss distribusjon ut i landsbyene.

Fra fiskerhold har det vært en del klager fordi mye av redskapene ikke passer til fisket i Mara. Dette skyldes først og fremst innkjøpsrutinene på Mbegani. Det har likevel vist seg at det ikke er problemer med å få solgt utstyret. For de som har

⁷Cash-cover kalles den ekvivalent i tanzanianske shilling som må innbetales til Treasury før utenlandsk valuta fra importsøtten blir utbetalt til mottaker. Mbegani har forhandla seg fram til en avtale der de ikke behøver å betale inn denne ekvivalenten før etter 6 mnd.

kontakter andre steder er det derfor mulig å selge disse redskapene videre.

Forsøk med å selge andre ting enn fiskeredskaper gjennom varebistanden har slått feil. Bla. blei det forsøkt å selge isolerte plastcontainere og verktøykasser for vedlikehold av frysemaskineri. Ingen av disse tingene blei etterspurt i Mara, av den enkle grunn at det ikke finnes hverken ismaskineri eller frysemaskineri som kan brukes.

Derimot er det et marked i Mara for redskaper til båtbyggere. Båtbyggerne sliter med redskapsmangel. Det blei på høsten 1987 brakt en del redskaper til Mara FDC for salg, men etterspørselen var svært lav. Dette skyldes først og fremst at prisene på redskapene var for høge. I noen tilfeller kunne en finne billigere utstyr i butikker i Musoma, og dette blei foretrukket sjøl om kvaliteten var dårligere. Dette understreker forøvrig det jeg sier om forholdet mellom pris, kvalitet og etterspørsel når det gjelder fiskeredskaper også. Prisen blir den avgjørende faktor.

Varebistanden har bidratt til at redskapssituasjonen i Mara har blitt bedret. Tross alt er det tilført endel utstyr til regionen. Ikke minst har en rekke unge fiskere (kortkurselevne) fått mulighet til å starte opp fiskeriaktiviteter. Samtidig har en også hatt mulighet til å prioritere enkelte fiskere som en veit driver på en god måte, og dermed bør inspireres til å utvikle seg videre. Men dette har ikke skjedd i den grad en hadde ønska. Det at redskapene selges fra Mara FDC, og at fiskerne dermed må komme dit for å kjøpe, legger helt klare begrensinger på distribusjonen.

I tillegg kommer også det forholdet at salget foregår over et svært begrensa tidsrom, og dermed blir det begrensa hvor mange som kan betjenes innafor dette tidsrommet. Dessuten må kjøperne ha anledning og mulighet til å komme til Musoma på dette tidspunktet.

Mengden og typen av redskap har også betydning for resultatet av denne aktiviteten. Det har ingen hensikt at varebistanden bringer redskaper som er uhensiktsmessige i fisket i Mara. De mest etterspurte redskapene har på langt nær alle greid å skaffe seg for disse har blitt kjøpt av de første som kom til.

Svartebørshandel har bidratt til å bringe redskaper ut til målgruppen, men prisen har vært betraktelig høyere enn den opprinnelige. Til gjengjeld har dette ført til at noen har kunnet akkumulere kapital, som igjen kan investeres i andre aktiviteter.

De erfaringer som her er gjort er alle gjort i Mara, men en rekke liknende erfaringer er også gjort i forbindelse med salg av utstyr fra varebistandsprogrammet andre steder i Tanzania, som feks. ved Mbegani FDC og Pangani. Tidligere forsøk med varebistand, organisert av andre organisasjoner, har også gitt liknende resultater både i Tanzania og i andre land. I siste kapittel tar diskuterer jeg alternative måter å organisere dette på.

3.11.0 UTVIKLINGSARBEID.

3.11.1 Innledning.

Mara FDC sorterer under Development & Extension service ved Mbegani FDC. Dette departementet blei oppretta for at Mbegani skulle engasjere seg mer direkte i utviklingsarbeid i Tanzania. I perioden fra september 1987 til mai 1988 var departementet betjent av 3 personer på fulltid. Dette var Head of Department, kortkurs-koordinator på Mbegani og kortkurs-koordinator i Musoma. I tillegg var en person overført til departementet for å ta seg av salget av fiskeredskaper. Det er klart at det var svært begrensa hva disse tre personene var i stand gjøre med hensyn på utviklingsarbeid utenfor systemet.

Head of Department var opptatt av det administrative arbeidet i forbindelse med kortkursvirksomheten på Mbegani, Pangani og Musoma, og hadde også det administrative ansvaret for varebistanden. Kortkurs-koordinatoren på Mbegani tok sjøl del i undervisninga, og fikk dermed liten tid til å jobbe med andre

ting. Kortkurs-koordinatoren i Musoma skulle i tillegg til å drive senteret der, også være kontaktledd mellom regionale myndigheter og Mbegani. Det var derfor ingen på dette departementet som hadde utviklingsarbeide som eneste ansvarsområde. I Musoma tok de rutinemessige oppgavene, slik som bokføring, oppfølging av undervisning, innkjøp av mat og utstyr, vedlikehold etc. så mye tid at ko-ordinatoren måtte bruke fritid og helger på å drive med utviklingsarbeide.

3.11.2 Virkninger av utviklingsarbeidet.

Det utviklingsarbeidet som foregikk utafør Mara FDC dreide seg stort sett om oppfølging av tidligere kortkurselever. I den grad disse hadde satt i gang prosjekter sjøl, blei det gjort forsøk på å følge dem opp. Rådgiving i forbindelse med aktiviteter og investeringer var det som det blei lagt mest vekt på. Kortkurselevene fikk også lovnad om førsteprioritet for kjøp av redskaper fra varebistanden, hvis de seriøst prøvde å sette i gang små prosjekter. Varebistanden var forøvrig "gulrota" som blei brukt i forbindelse med alt utviklingsarbeide.

Det var to grupper med utspring fra kortkurssenteret, i Musoma som så ut til å gjøre det bra. Den ene var ei kvinnegruppe innafor Menonitt-menigheten i Shirati, der lederen for gruppa var en av de tidligere kvinnelige elevene ved senteret. De hadde etterhvert skaffet seg en del redskaper, bygd en røykeovn og dreiv salg av fersk og røykt fisk i Shirati-området. De solgte også røykt fisk til Kenya. Sjøl om lederen av gruppa seinere hadde brukt en del av de godene hun oppnådde gjennom dette prosjektet til personlig gevinst, så har oppstarten av dette prosjektet hatt ei positiv virkning. For det første har det gått opp for folk i Shiratiområdet at kvinner kan delta i og lede fiskeriaktiviteter like godt som menn. Dernest har det vist seg at det med enkle forbedringer av eksisterende teknologi, feks. bygging av en røykeovn av stein, i stedet for av jord, er mulig å øke røyke- kapasiteten og redusere vedbehovet. En ovn som er bygd av stein, kan nemlig bygges og benyttes som en moderne røykeovn, noe som er umulig med de gamle jordovnene.

På grunn av uenighet mellom lederen av denne kvinnegruppa, og noen av deltakerne i gruppa, skjedde det en splittelse. Noen av deltakerne gikk ut og danna sin egen gruppe, og disse fikk kjøpt redskaper fra varebistanden i september 1988. Dermed har det som i utgangspunktet var et forsøk på å starte fiskeriaktiviteter blant kvinner vist seg å medføre ei videreutvikling. Det var derfor i September 1988 to aktive kvinnegrupper i Shirati-området som var involvert i fiskeriaktiviteter.

Den andre gruppa som hadde direkte utspring fra kortkursenteret besto av fire mannlige elever fra Kirongwe-området, tett ved den Kenyanske grensa. Disse hadde etter at kurset var slutt slått seg sammen og danna ei gruppe. De dreiv både med fiske, røyking og salg, både i Kirongwe og i Kenya. De hadde klart seg bra og hadde oppnådd respekt i lokalsamfunnet. Mara FDC i samarbeid med Regional Fisheries Officer forsøkte å få landsbyledelsen i Kirongwe til å støtte dem, og de fikk også kjøpe redskaper fra varebistanden.

Personellet ved Mara FDC har blitt mye brukt som rådgivere i fiskerispørsmål, både i forbindelse med private og offentlige prosjekter. Det blei etablert et mindre fiskeforedlingsprosjekt på bakgrunn av råd fra personellet på Mara FDC. På prosjektet produseres det filet av Nile Perch og Tilapia, som selges videre til hoteller i Serengeti og Arusha. Produksjonen foregår i liten skala med 8-10 kvinnelige arbeidere. Motatt råstoffmengde er på ca. 300 kg pr dag, men dette varierer svært fra dag til dag. Prosjektet blir drevet av en indisk forretningsmann, som bla også er agent for et buss-selskap. Koblinga til buss-selskapet gjør det mulig for denne mannen å transportere de små mengdene filet han produserer ut til kundene uten noen særlige kostnader. I de tilfeller det har vært behov for å fryse eller kjøle ned fisk har han benyttet fryseri ved Mara FDC, eller på en av misjonsstasjonene i Musoma. Frysemaskineriet på Mara FDC disponeres i dag av et norsk-tanzaniansk "Joint-Venture"-prosjekt, og inngår ikke i Mara FDCs kursopplegg og utviklingsarbeid.

Det produseres mye røykt fisk ved Mara FDC, og denne fisken er

svært populær blant forbrukere i området. Dette skyldes at den har bedre kvalitet enn den røykte fisken som produseres av lokale produsenter. På grunn av denne kvalitetsforskjellen har også andre produsenter begynt å få øynene opp for viktigheten av både skikkelig råstoffbehandling, og av skikkelig kontroll under røykeprosessen. Den store etterspørselen etter røykt fisk har imidlertid ført til at mange flere har startet med røyking av fisk, med de negative følger dette har for skogen i området.

4.0.0 ERFARINGER FRA MARA FDC I LYS AV ORGANISASJONSTEORI.

4.1.0 Innledning.

I denne delen vil jeg se på de erfaringer som er gjort i forhold til de mål som er etablert for Mara FDC. Jeg vil imidlertid først starte med å diskutere de generelle målene for norsk bistand, og deretter gå nærmere inn på de spesifikke målene for Mbegani FDC og Mara FDC.

4.1.1 De generelle norske utviklingsprinsippene.

Å definere generelle prinsipper for norsk bistandsarbeid er slett ingen enkel affære, sia det er en lang rekke variable som det må tas hensyn til. Dessuten er dette en prosess som foregår på politisk plan, og det medfører at disse prinsippene ikke bare blir laga ut fra bistandspolitiske hensyn, men at politikerne også tar reine innenrikspolitiske hensyn. Alt er nemlig ikke politisk mulig å gjennomføre hverken i Norge eller i mottakerland og dette er et forhold som bistandspolitikken må tilpasses. Bistandssektoren kan sies å være en **politisert sektor**. Politikerne vil i slike sammenhenger se på samfunnets oppfatninger av utviklingshjelp, og politikere vil ikke definere prinsipper som går på tvers av folk flest sine oppfatninger. Definerings av prinsipper for norsk bistand skjer i tråd med den gjeldende praksis for politisk beslutningstaking, og skiller seg i så måte lite fra andre politiske beslutninger.

Det som likevel er spesielt i forbindelse med definerings av disse prinsippene, er at personer i Norge definerer generelle retningslinjer for aktiviteter som skal foregå utafor landets grenser. Aktivitetene må tilpasses forskjellige forhold, der spesielle hensyn må tas alt etter type bistand, målgruppe og land. Beslutningene som blir tatt vil både på grunn av politiseringa og de mange andre forholdene som det må tas hensyn til bære preg av å være **kompromisser**.

Innafor NORAD-systemet finnes svært motstridende holdninger til utviklingshjelp. Klausen (1987), snakker om to ulike "**sub-kulturer**" internt i NORAD. På den ene sida finnes NORAD-

ansatte med sterke koblinger til næringslivet og som hevder at frie markeder, fri industrietablering og innsprøyting av kapital, samt storskala prosjekter, er middelet som trengs for å starte ei utvikling. Denne gruppa er gjerne sektor- og prosjekt-orientert. Sjøl om denne gruppa kan sies å være den sterkeste også innafor NORAD-systemet, så står denne sub-kulturen mye sterkere i andre lands bistandsorganisasjoner.

Innafor den andre sub-kulturen, som må sies å være svakere, møter en de som meiner at fokus må rettes mot de problemer som folk har. Disse problemene, og ikke prosjekter, må danne utgangspunkt for framskritt og utvikling. Problemene må skape løsninger som kan tilpasses problemene, løsningene skal ikke tilpasses prosjektene. Denne sub-kulturen kan sies å være målgruppe-orientert.

I denne sammenhengen kommer **interessekonfliktene** internt i **NORAD** fram. Liknende interessekonflikter vil gjøre seg gjeldende også på det politiske planet. De generelle prinsippene er svært vage, og lite **operasjonelle**, derfor blir det mulig å tolke dem i den retning en ønsker. Dette åpner muligheten for at dominerende interessekoalisjoner, spesielle profesjoner, og enkelt aktører med god informasjonstilgang innafor NORAD-systemet, kan definere problemene innafor u-hjelp.

Enkeltprosjektets operasjonelle mål, på lang og kort sikt, skal være i tråd med de generelle retningslinjene. I en situasjon der spesielle grupper eller enkeltpersoner har fått gjennomslag for sin tolkning av de generelle prinsippene, vil de operasjonelle målene for enkeltprosjekter påvirkes av dette forholdet.

Dette vil igjen påvirke **rekruttering** av personell og **valg** av teknologi. Rekruttering av bestemte profesjoner vil også bidra til å påvirke beslutningsprosessene i den ene eller andre retninga.

4.1.2 Mbeganis mål.

Mbeganis FDCs overordna og operasjonelle mål, slik de framsto inntil januar 1989, var et resultat av flere forhold.

Målene har utviklet seg over tid, og ved å se på de forskjellige periodene i utviklinga av Mbegani, vil en kunne se hvilke **holdninger** som har gjort seg gjeldende i NORAD. Feks. er FIDECO-perioden et resultat av at NORAD ønsket å involvere norsk næringsliv i mye større grad, og ellers var holdninga til hva utviklingshjelp dreide seg om, at det var mangel på teknologi, ekspertise og kapital. For FIDECO-konsulentene eksisterte ikke de lokale fiskerisamfunnene, eller deres produksjonsmetoder, behov, sosiale strukturer og kultur, som variable. I FIDECO-konsulentenes verden eksisterte kun de politiske autoriteter med makt og myndighet til å definere mål. I denne perioden sto det fast at den industrielle delen av fiskeri-sektoren skulle utvikles. FIDECO kunne derfor etter egen oppfatning konsentrere seg om prosjektets **kjerneteknologi** (Gran, op.cit.). FIDECO fikk vide fullmakter (Hallenstvedt & Hersoug, op.cit), og kunne på bakgrunn av de generelle målene definere de operasjonelle målene på en slik måte at de fikk solgt moderbedriftenes teknologi.

De overordna målene en har i dag er i mye større grad ment å skulle ivareta de tradisjonelle fiskerienes interesser. Men sjøl om holdningene er annerledes i dag enn de var under FIDECO-perioden, har de valg som var gjort i FIDECO-perioden hatt stor betydning for det resultatet en sitter med i dag. NORAD sto overfor flere valg da de tok over styringa av prosjektet. NORAD kunne valgt å trekke seg helt ut og si at forsøket hadde vært mislykket. Videre kunne NORAD bestemme seg for å fortsette, og måtte da ta stilling til om de ville sanere det som var bygd opp under FIDECO-perioden, eller om noe av det skulle benyttes. NORAD valgte det siste, og måtte dermed tilpasse de nye målene etter den teknologi og struktur som allerede fantes på Mbegani.

Innledningsvis er det nevnt at norske fiskeriprosjekter har vært gjenstand for stor mediaoppmerksomhet. Medias holdning til NORADs aktiviteter vil påvirke den norske befolkningas holdninger til utviklingshjelp. Som de fleste andre organisasjoner ønsker også NORAD å framstille sine aktiviteter som vellykkede, og vil forsøke å unngå negativ mediedekning. Hadde NORAD trukket seg ut fra Mbegani ville det ført til negativ omtale.

NORAD vil forsøke å holde seg til så generelle retningslinjer for sitt arbeid som mulig, av flere årsaker. For det første er det viktig at de overordna målene legitimerer arbeidet og at NORAD får aksept for dem i et flertall av den norske befolkninga. Kontroversielle spørsmål forsøkes unngått (Jfr. den storm det blei i media da lederen i Norsk Folkehjelp uttalte at det burde gis våpestøtte til Mosambik).

For å legitimere aktiviteter i land som kritiseres her i Norge, benyttes f.eks. hensynet til svake grupper som argument. Det beste eksempelet på dette forholdet er NORAD sitt svar på den kritikken som er reist mot norsk bistand til Kenya. NORAD bruker der som argument for å fortsette bistanden at det ikke blir kenyanske myndigheter som blir skadelidende ved en eventuell stopp i hjelpen, men at det blir fattige grupper uten innflytelse på kenyansk styre og stell som blir den tapende part.

For det andre betyr det å ha klare og entydige mål at det vil bli lettere å vurdere om en lykkes eller mislykkes med arbeidet. Jo mer generelt målene er formulert desto lettere vil det være å legitimere at aktiviteter som drives, foregår innafor de rammene som er fastsatt. Samtidig gir dette mer rom for tolkning, og dermed kan det bli strid mellom grupper og profesjoner om de operasjonelle målene og midlene som skal nyttas.

Den norske befolkninga påvirker gjennom sin deltakelse i det politiske liv de generelle retningslinjene for norsk bistand. Men sia fokus vanligvis rettes mot enkelte prosjekter må NORAD også i utformingen av mål for enkeltprosjekter ta hensyn til den norske opinionen. Det blir viktig å utforme målene også på det enkelte prosjekt slik at de **legimiterer** det arbeidet som skal utføres, og slik at det i ettertid blir vanskelig å kritisere prosjektet.

Hensynet til seinere evaluering og mulig kritikk fra media og opinion var nok medvirkende årsak til at det ble gjort vedtak om at Mbegani skulle sette større ressurser inn på utvikling av tradisjonell sektor, og satsing på småskala framfor industrielt fiske. Prinsippet om satsing på tradisjonelle fiskerier og opprettelsen av kortkursentrene er resultater av et forsøk på å

legitimere videre støtte til Mbegani. Ut i fra de vedtak som blei gjort i 1988 om å stanse støtten til Mbegani, virker det likevel som om NORAD har hatt problemer med å finne sterke nok argumenter som kan legitimere fortsatt støtte til Mbegani.

Når mål skal utformes, enten det er overordna eller operasjonelle mål, er ofte utgangspunktet at en sitter inne med all informasjon og har oversikt over alle beslutningsalternativer. Målutforminga i løpet av Mbeganis levetid bærer preg av dette. Det har vært forutsatt **fullkommen rasjonalitet**. Arnhild Thorseth (1983), viser imidlertid i sin hovedoppgave at beslutningsprosessene i NORAD er et resultat av "tilfeldige" strømmer av problemer, beslutningsalternativer, deltakere og beslutningssituasjoner, og av at rasjonaliteten er **begrensa**. Denne forklaringsmåten tar utgangspunkt i den beslutningsmodellen som av Olsen (1978) blir kalt en "**garbage-can**"-modell.

Etterhvert har det også gått opp for NORAD at organisasjonen ikke sitter inne med full oversikt over all informasjon og alle alternativer. Norad forsøker å ta hensyn til ny informasjon som blir gjort tilgjengelig, om feks. ressurser, sosiale og økonomiske forhold, og ikke minst om virkninger av det utviklingsarbeide som drives. Likeså forsøker NORAD å skaffe slik informasjon gjennom bruk av uavhengige instanser til å evaluere prosjekter, f.eks bruk av FORUT til utarbeidelse av nytt forslag til avtale mellom Mbegani og NORAD. Spesielt i forbindelse med fiskeriprojekter som bærer preg av å være et **nullsumspill**, der både **ressurs og velferdshensyn** skal tas, kan slik informasjon føre til at målene må revideres. Målene skal likevel være retningsgivende for organisasjonens arbeid, og må det må derfor utarbeides nye operasjonelle mål. Det enkleste blir da å formulere dem i form av begrensinger på **aspirasjonsnivået**. I tilfellet Mbegani har en gjort dette ved å begrense hovedaktivitetene på senteret til trening.

Det har hvert fjerde år vært inngått avtaler mellom Norge og Tanzania angående støtten. I disse avtalene skal en på grunnlag av Norges generelle prinsipper for bistand og Tanzanias ønsker og prinsipper komme fram til enighet om størrelsen på bistanden og

hvordan den skal gis. I egenskap av giver stiller Norge sterkest i disse forhandlingene. Å komme fram til enighet er en møysommelig prosess, og sjøl om det skal tas hensyn til alle sektorer, vil partene bruke den makten de har. Resultatet blir at sjøl om det igjen må inngås **kompromisser** så er de preget av maktforholdene. I tilfellet Mbegani tok NORAD mye ansvar for gjennomføringa av prosjektet, og som før nevnt fikk Tanzania liten innflytelse. Som følge av dette blei det mulig for NORAD å få gjennomslag for målsetninga om satsing på tradisjonelle fiskerier.

Fisheries Division i Tanzania er forhandlingsmotpart til NORAD, og har i egenskap av ekspertise på fiskeri vært med på å definere målene for Mbegani.

De har i forhandlinger med Kontoret for Fiske i NORAD lagt fram sitt syn på hva Mbegani bør være. Fisheries Division må også ta hensyn til sitt lands politikk, de muligheter de meiner finnes og de må forhandle på grunnlag av den informasjon de har tilgjengelig om saken. I fellesskap forsøker Fisheries Division og Kontoret for Fiske å komme fram til målene for Mbegani. Gjennom alle de årene NORAD har gitt sin støtte til Mbegani har det vært mange og harde forhandlinger. Fisheries og Kontoret for Fiske har hatt forskjellige oppfatninger av hva som har vært behovene, og ikke minst om hva som ville være mulig å gjennomføre. Det har vært uenighet både om overordna og operasjonelle mål. Mange kompromisser har blitt inngått underveis, og igjen er det klart at de kompromisser som blei inngått i fortida har hatt betydning for hva Mbegani er i dag.

Innafor et **åpent system perspektiv** påvirkes en organisasjon av **omgivelsene**. Hva er så Mbeganis omgivelser og hvordan har de eventuelt påvirket Mbegani sine målsetninger? En kan en si at både NORAD, Fisheries Division, norsk befolkning og norsk næringsliv etc. er en del av omgivelsene. Fordi dette er aktører som deltar aktivt i prosessen i forbindelse med definering av målene, diskuterer jeg dem spesielt. Sjøl om det kun er Fisheries og NORAD som er hovedaktørene synes det helt klart at både norsk næringsliv, norsk presse og befolkning øver stor innflytelse på de beslutninger som tas.

Men det er også en rekke andre faktorer som å hensyn til, og som kan sies å utgjøre Mbeganis omgivelser. Nå øver ikke disse nødvendigvis direkte innflytelse på Mbeganis mål, men det er i alle tilfelle faktorer som både NORAD og Fisheries må ta i betraktning når de diskuterer seg fram til enighet om Mbeganis mål. Tanzaniansk næringsliv og arbeidsmarked må tas med i vurderinga. Arbeidsmarkedet for ferdige kandidater vil ha stor betydning for de mål en setter seg. Det vil være vanskelig å legitimere utdanning av personell som det ikke er behov for. De fleste av kandidatene fra Mbegani har vært "in-service" dvs. at de har jobb i fiskeradministrasjonen, men det må likevel tas hensyn til at en del av studentene ikke har ei slik ordning.

Det må tas stilling til om Mbegani er det rette stedet for å utdanne byråkrater. NORAD meiner nei, men pga. at det for det første er vanskelig å ta utdanning uten å ha en arbeidsgiver som betaler, og fordi det ikke er lett å få arbeid etter endt utdanning, har en måttet godta at Mbegani utdanner byråkrater.

Dermed er en over på følgende spørsmål: Hvem er Mbeganis klienter? Hvor finnes disse, hvilken bakgrunn har de osv. Målene må tilpasses de klienter organisasjonen skal betjene. De må også tilpasses strukturen i Tanzanias fiskerinæring.

Det har vært en bevisst politikk at Mbegani ikke skal gå inn i samme utdanningsmessige nisje som de andre utdanningsinstitusjonene innafor fiskeri i Tanzania. Mbegani gir i mye større grad en fagutdanning enn hva de andre institusjonene gjør. Både Nyegezi Fisheries Institute i Mwanza og Kunduchi i Dar es Salaam gir en administrativ utdanning beregna for folk i administrasjonen. Mbegani er ment å skulle utdanne fagfolk som går direkte inn i fisket. Nå er Mbegani likevel et utrolig populært utdanningsted for personell i fiskeradministrasjonen. Dette skyldes først og fremst at kvaliteten på utdanningen er bedre, og de får utdanning på et høyere teknologisk nivå, noe som i seg sjøl gir status. Dette er uforutsette virkninger og i Mbeganis mål er det lagt vekt på at de som får utdanning på Mbegani skal komme fra grunnplanet i næringa og at de etter endt utdanning skal gå tilbake til grunnplanet.

Mbeganis mål er altså tydelig preget av at det tas hensyn til annen utdanning innafor fiskeriene. Senteret er ikke ment å skulle utdanne personell av samme kategori som Nyegezi og Kunduchi.

Andre bistandsorganisasjoners arbeid vil også påvirke Mbeganis målsetninger. Det vil for det første bli forsøkt å unngå å gå inn på andre bistandsorganisasjoners **domene**. Nå skal det sies at i mange tilfeller er samordninga av prosjekter fra forskjellige bistandsorganisasjoner svært dårlig. Prosjekter kan faktisk ligge side om side og gjøre det samme, eventuelt kan det den ene gjør ødelegge for den andre. Når slikt skjer skyldes det dårlig planlegging fra de ansvarlige myndigheter. I enkelte tilfeller har andre organisasjoner mer erfaring, og disse erfaringene må det tas hensyn til når målene defineres.

Mbeganis mål er altså et resultat av en lang prosess. Målene bærer preg av at det er tatt hensyn til en rekke forskjellige faktorer og at en søker å **tilfredstille** en rekke krav. Resultatet har også blitt som en kunne forvente, nemlig at målene er blitt vage og kan tolkes i nær sagt hvilken som helst retning. Målene er også til dels motstridende, f.eks. tatt i betraktning at dette dreier seg om et **nullsum spill**, står målet om økt bruk av fisk til mat i et motsetningsforhold til ønsket om økte inntekter til fiskerne. (Bailey & Jentoft, udat).

Dette er et generelt problem i forbindelse med fiskeriutvikling, i Tanzania er situasjonen den at mye fisk ødelegges og det er et potensiale som kan utnyttes. Dermed har man en nullsum situasjon i forhold til ressursen, men ikke i forhold til foredlingsleddet. Men målet om økt inntekt/mat er formulert under forutsetning av økt oppfisket kvantum (jfr. innledning), noe som er lite sannsynlig. Når utnyttelsesgraden i foredlingsleddet er maksimal, får en også her en klassisk null-sum situasjon.

At senteret skal drive med trening begrenser aktivitetsområdet, men det sies i målene ingenting om hvordan denne treninga skal drives. Det samme gjelder det som kalles direkte utviklingsarbeide. Hva som legges i dette begrepet er uklart. Slik som jeg ser det har kortkurs-virkomheten blitt definert innafor dette målet. Som jeg har nevnt tidligere meiner jeg at opprettelsen av

kortkurssentrene er et resultat av en legitimeringsprosess i Mbeganisystemet. De mål en har på kortkursentrene er de samme som gjelder for Mbegani, og vekta blir lagt på trening.

Opprettelsen av kortkurssentra kan også sees på som et resultat av **sekvensiell oppmerksomhet** mot målene. Forfølging av delmål, dvs. satsing på utviklingsarbeide i td. Mara region, gjør at oppmerksomheten fjernes fra de overordna målene. Etableringa av kortkurssentrene føyer seg også fint inn i Thomsons (op.cit.) teori om etablering av input/output aktiviteter for å **beskytte kjerneteknologien** mot påvirkning fra omgivelsene. Ved å drive med kortkursvirksomhet utafør Mbegani, fjernes noe av oppmerksomheten fra sjølve Mbegani-prosjektet til fordel for kortkursentrene.

Mbegani er avhengig av store tekniske, økonomiske og menneskelige ressurser for å kunne fungere, og disse må tilføres utenfra. Tilgjengeligheten på ressurser er stor, men alle strukturer og forsyningskanaler er retta mot forsyninger fra NORAD. Mbeganiprojektet er derfor **avhengig** av den norske støtten, og vil kunne påvirkes av forhold i Norge og i Tanzania. Bla. har prosjektet med tida blitt mer og mer avhengig av norsk støtte fordi situasjonen i Tanzania har blitt verre.

Avhengigheten gjør at prosjektet må være akseptert i det norske samfunnet, uansett om tanzanianerne ser på det som vellykka eller ikke. Det har derfor vært forsøkt å beskytte Mbeganiprojektet gjennom å rette det mer mot de tradisjonelle fiskeriene, ved bla. å starte med varebistand og ved å opprette kortkurssentra. Jeg går nå over til å se nærmere på Mara FDC.

4.2.0 MARA FDC.

4.2.1 Mål.

Jeg har argumentert for at Mara FDC er et resultat av at Mbegani ønsker å beskytte organisasjonen mot påvirkning og kritikk fra omgivelsene. Mara FDCs arbeide skal være på linje med de overordna målene for Mbegani, men Mara FDCs mål er utdypet noe mer bla. m.h.p. aktiviteter. Målene for senteret er gjengitt i kapitlet som beskriver Mara FDC. Kort sagt så er meininga at en gjennom kortkurs for de tradisjonelle fiskerne skal kunne bidra til ei utvikling av fisket i Mara region. Problemet er at begrepet utvikling ikke er klart definert. Dermed blir det uklart hva som egentlig skal gjøres ved senteret. Bortsett fra prinsippet om at målgruppen skal være fiskeribefolkninga i regionen, og at de skal drive med tradisjonelle fiskerier (I fiskerier innebefatter jeg her også foredling og salg), sies det ingenting om midlene som skal brukes. Da senteret blei etablert blei derfor modellen fra kortkurs-senteret i Pangani overført til Mara. Hva som var utvikling i fiskeriene i Mara og hvilke midler som skulle brukes blei det overlatt til kortkurskoordinatoren ved Mbegani å definere. Denne personen hadde lang erfaring fra tidligere fiskeriutviklings-prosjekter (bla. fra Kerala-prosjektet). Han var utdannet trålkonstruktør, og må betegnes som en ekspert på småskala trålteknologi. Hans syn var imidlertid at problemene i fiskeriene i Mara region fantes innafor fangstleddet, og valgte opplæring i trålfiske som ei løsning på problemene. Senteret blei derfor organisert rundt opplæring i tråling. Dette førte bla. til at mye utstyr måtte importeres utenfra. Problemer på foredlingsia blei i utgangspunktet neglisjert. Løsningene blei søkt innafor det som for han var kjent, nemlig Pangani-modellen. I tillegg valgte han løsninger som gjorde Mara FDC avhengig av støtte fra Mbegani.

Dette er et eksempel på hvordan **en autonom aktør** har kunnet definere problemer og løsninger innafor sin egen profesjon. De operasjonelle målene har blitt utvikla på bakgrunn av dette forholdet. Den lange erfaringa fra utviklingsprosjekter gir også tilsynelatende en god kompetanse i utviklings spørsmål, og personer

med kortere u-landserfaring kan lett bli "overkjørt" i forhandlingsituasjoner. At kompetansen ikke nødvendigvis behøver å være relevant i forhold til de reelle problemene som skal løses, kommer ikke opp i dagen fordi det ikke finnes personell med tilstrekkelig kompetanse, innsikt og erfaring til å vurdere dette. Det har også seinere vist seg at de personer som har vært overlatt ansvaret ved Mara FDC har hatt stor makt i forhold til senterets aktiviteter. I den perioden jeg leda senteret blei det aldri stilt spørsmål fra ledelsen ved Mbegani angående de beslutninger som blei tatt ved Mara FDC. På samme måte kunne min forgjenger tillate seg å endre kursopplegget ved Mara FDC, og innrette det mer mot foredling. Dette meiner jeg viser at pga. bla. uklarhet i målene har organisasjonen Mara FDC vært styrt av de norske ekspertenes forskjellige oppfatninger og kompetanse. At kortkursenteret blei etablert før eventuelle problemer blei identifisert, antyder også at sentrale personer i NORAD og på Mbegani har vært mer prosjektorientert enn problem og målgruppeorientert.

I forbindelse med evalueringer av arbeidet ved senteret, rapportering etter endt kurs etc. har antallet uteksaminerte kandidater vært brukt som et mål på oppleggets vellykkethet. Først våren 1988 blei det gjort ei oppfølging av tidligere elever med henblikk på om de hadde hatt nytte av kursopplegget.

4.2.2 Sosial struktur.

Den formelle strukturen ved Mara FDC er vist i fig.5 s.73 Organisasjonen er hierarkisk oppbygd, og ansvarsforholdene følger den hierarkiske strukturen. Den formelle strukturen følges i forhold til arbeidsfordeling, utarbeidelse av kursopplegg, håndtering av økonomiske ressurser etc. Både **kontrollstrukturen, posisjonsstrukturen og kommunikasjonsstrukturen** er klar innafor organisasjonen. De enkelte Heads of Departments har ansvaret for kontroll, koordinering og rapportering i sitt departement og de er ansvarlige overfor senterets koordinator. Koordinator har ansvaret for de samme oppgaver overfor ledelsen ved Mbegani FDC, m.h.p. bruk av ressurser og kursgjennomføringa, mens det i disiplinærspørsmål skal rapporteres til RFO.

Kommunikasjonen gikk ofte på tvers av den formelle strukturen. Mindre disiplinærproblemer blei feks. løst internt på senteret. Misligheter i et departement blei oftere rapportert av de ansatte i de andre departementene enn av de enkelte head of departments. Det var også bedre kommunikasjon tanzanianerne i mellom, enn mellom den norske koordinatoren og den tanzanianske staben.

Det var heilt tydelig at den uformelle strukturen etterhvert blei viktig. Blant de ansatte var det to-tre personer som framsto som "ledere", som førte ordet i diskusjoner etc. Utdanning og alder viste seg å ha betydning i denne sammenhengen. Mye av informasjonen om forholda blant staben på senteret fikk koordinatoren gjennom sosial omgang med de ansatte utenom arbeidstida.

For å få ting til å fungere var det ofte nødvendig å benytte seg av den uformelle strukturen. I en sammenheng møtte feks. et forslag fra ledelsen ved Mara FDC om å redusere trål-størrelsen stor motstand fra Gear Technology Department. Grunnen til det var at en del ansatte trodde at mindre tråler ville medføre redusert fangst. Ledelsen benytta seg av en Tanzaniansk ansatt ved Nautical Science ved Mbegani FDC som var på besøk. Gear Technology Department fikk beskjed om å diskutere problemet med for store tråler internt, og de ansatte fra Mbegani blei av ledelsen bedt om å være til stede. Ledelsen ved senteret deltok ikke på dette møtet. Denne personen klarte v.h.a. sin erfaring, kompetanse og ikke minst kjennskap til de ansattes mentalitet og tenkemåte å overbevise de som var tilstede på møtet om at dette forslaget var godt. Ledelsen kunne ganske enkelt gitt ordre om å redusere trålene, og de ansatte ville føyd seg etter ordren, men det var heilt klart at det ville ført til misnøye. I stedet fikk nå ledelsen tilslutning til forslaget uten å måtte bruke sin makt.

4.2.3 Teknologi.

Teknologien som er i bruk ved senteret ligger på et alt for høgt nivå i forhold til den teknologien som er i bruk i regionen. I så måte føyer også dette prosjektet seg fint inn i rekken av mindre vellykkede norske u-hjelpsprosjekter. På grunn

av den store forskjellen mellom det teknologiske nivået i regionen og på senteret, så er treninga i praktisk fiske med trål fullstendig urelevant for de lokale fiskerne. Ingen av kortkurselevne vil ha noen som helst slags mulighet til å starte med trålfiske slik situasjonen i Tanzania er i dag. Teknologien er kostbar og krever dessuten tilgang på utenlandsk valuta. Opplæring i bruk av trålteknologi fører ikke på noen slags måte til utvikling i regionen. Heller tvert i mot, tråling har bare fungert som **input** i en produksjonsprosess. Kortkurselevne blir i løpet av kurset overbevist om at tråling er den beste måten å fiske på, og lar være å prøve å utvikle tradisjonell teknologi.

Det er ikke mulig i løpet av et kortkurs å formidle alle sider ved teknologien til elevene. I forholdet til **dybde dimensjonen** er det mulig å formidle kunnskap om bruk av teknikken og delvis kunnskap om de teoretiske prinsipper som ligger bak. Imidlertid har en for kort tid på seg til at det er mulig å formidle kunnskap som muliggjør videreutvikling og innovasjoner.

At elevene forlater kurset med den holdninga at tråling er den eneste gode fiskemetoden, understreker dette forholdet, men det viser også at en ikke har makta å formidle kunnskap om de forholdene som betegnes som **breddedimensjonen**. Elevene har ikke fått begrep om styring av bruk av teknikken, feks. hvor en bør fiske, hvor hardt en bør beskatte og omfanget av virksomheten (hvor mange fartøyer som kan delta). De lærer heller ikke noe om ledelse og arbeidsorganisering. Rein teknisk opplæring prioriteres. De får dessuten ikke ta del i en rekke av de aktivitetene som danner grunnlaget for **input**, slik som finansiering, valg av båter og motorer og de kostnader denne virksomheten medfører. Videre skal aktivitetene organiseres slik at det er mulig å gjennomføre vedlikehold, tilveiebringelse av drivstoff, reservedeler, og andre ting som er nødvendige for driften.

Sia tråling er hovedaktiviteten, er **senteret organisert** rundt denne virksomheten. Båtene er kjøpt inn med det for øyet at de skal brukes til tråling, og mye av undervisninga dreier seg om tråling. Undervisninga er tilpasset dagfiske, dvs. tråling. Det

blir sett på som ytterst viktig at det fiskes mye slik at noe av kostnadene dekkes gjennom salg av fisk. Alle rutiner er lagt opp slik at trålfisket skal berøres minst mulig av vedlikehold, undervisning og uforutsette ting. Vedlikeholdet skjer feks. som regel utenom regulær arbeidstid. Ved valg av mindre kapitalintensiv teknologi ville det vært mulig å lage et mere fleksibelt undervisningsopplegg. Bla. kunne elevene vært gitt større frihet til å prøve seg sjøl. Det er umulig å la elevene prøve seg aleine uten instruktører på tråling eller garnfiske, med motoriserte båter. Hadde senteret disponert et par tradisjonelle kanoer ville det vært fullt mulig at elevene drog ut på garnfiske aleine. Dessuten ville kostnadene vært lavere og en kunne tillatt seg å eksperimentere mer framfor å måtte drive med rein generering av penger til den daglige drifta.

4.2.4 Deltakerne.

Med deltakerne i Mara FDC meines staben ved senteret samt de personer den regionale administrasjonen som er direkte involvert i senteret, som feks. Regional Fisheries Officer, District Fisheries Officer og Regional og District Natural Resources Officers.

Det er heilt klart at koordinatoren spiller en viktig rolle ved senteret. Han er kontaktleddet mellom alle de impliserte parter og senteret, og han er senterets ansikt utad. Koordinatoren er videre den som er ansvarlig for rapportering fra aktivitetene, med makt og muligheter til å drive senteret så og si etter eget forgodtbefinnende. "Terms of Reference" dvs. jobb-beskrivelsen for koordinatoren er så rundt formulert at det innafor visse grenser er mulig for koordinatoren å definere jobben slik som det passer han. (Terms of Reference for kortkurskoordinator, Mara FDC, NORAD, 1987).

Koordinatorens oppfatning av organisasjonens **domene** og **omgivelser** vil være bestemmende for strategiene som velges. Bla. fant den første koordinatoren ved senteret det riktig å gjøre visse endringer i aktivitetene i forhold til de oppsatte planene. Han utvidet opplegget til også å gjelde foredling av

fisk og ikke bare fangst, som opprinnelig var planen. Dette blei gjort fordi han meinte at fiskeforedling også hørte inn under fiskeriutviklingsbegrepet. Dermed kom også de kvinnelige fiskeforedlerne i Tarime distrikt med i målgruppen og det blei bestemt at disse skulle delta på kurs.

Det synes som om enkeltpersoners kompetanse og karaktertrekk har større betydning for utformingen av u-hjelpsprosjekter enn i andre sammenhenger. Arbeide på utviklingsprosjekter krever i stor grad evne til improvisasjon, oppfinnsomhet og sjølstendighet. En rekke av de problemer som oppstår må løses uten at en har klare ansvarsforhold og uten standardprosedyrer som sier hvordan problemene skal løses. Slike arbeidsbetingelser krever ofte mennesker som er i stand til både å treffe beslutninger og til å handle sjølstendig. Dermed blir det gitt rom for at enkeltpersoner i stor grad kan påvirke prosjekter i den retning i de ønsker. Det er ingenting som tyder på at dette forholdet er spesielt for Mbegani FDC og Mara FDC, jeg vil anta at dette gjelder generelt for arbeide i u-landssammenhenger. I andre sammenhenger vil prosedyrer og strukturer være mer formalisert enn i en u-hjelpssammenheng.

Den øvrige staben på senteret deltar i beslutningsprosessene i den grad ledelsen tillater det. Det har vært vanlig praksis ved Mara FDC at problemer forsøkes løst ved samarbeide mellom ledelsen og de ansatte. De ansatte har forøvrig en del fordeler ved å jobbe på senteret, bla. har de tilgang på billig fisk, de klarer som regel ad bakveger å få kjøpt redskap fra varebistanden og det gir dessuten en viss status å jobbe for et utviklingsprosjekt. Vanlig oppfatning blant staben var likevel at dette var interessant så lenge de kunne høste fordeler av det, mens vanlig rutinearbeide uten insentiver blei forsøkt unngått og overlatt til de av staben som var lavest på rangstigen.

Alle instruktørene hadde minimum Certificate i fiskeri fra Nyegezi eller Mbegani og skulle i utgangspunktet være godt skolert. Imidlertid viste det seg at dette ikke var tilfelle. Instruktørene hadde også for stor tru på teknologiens muligheter til å løse problemer, og hadde forakt for lokal teknologi. Paradoksalt nok var det flere av dem som på fritida dreiv fiske

med tradisjonelle metoder, men dette skyldtes i følge dem sjøl, mangel på kapital til å starte med mer moderne midler.

Alt i alt viste instruktørene liten evne til å bidra til å utvikle lokale metoder. Treninga de sjøl hadde fått hadde tydeligvis dreid seg om bruk av moderne teknologi.

De personene som jobba i fiskeriadministrasjonen hadde lite med den daglige drifta å gjøre. Formelt sett var de sjefer for staben, og hadde ansvaret for sanksjonering i forbindelse med disiplinærspørsmål. Rekrutteringa av elever blei koordinert gjennom Regional Fisheries Office. I utgangspunktet var bare den regionale administrasjonen involvert i senteret, men fordi en rekke av de ansatte ved senteret egentlig sorterte under District Fisheries Officers myndighetsområde, blei det nødvendig også å involvere DFO i en del forhold. Regional Fisheries Officer var den personen som jobbet mest med senteret, og han blei da også av staben betrakta som senterets øverste leder. Han tok lite del i den praktiske drifta, men var ved sia av koordinatoren den som hadde størst innflytelse på senterets aktiviteter. Etter at senteret blei overlatt til lokal ledelse fikk RFO enda større betydning. Den tanzanianske koordinatoren hadde ikke samme mulighet til å handle sjølstendig som den norske.

Av deltakerne i organisasjonen Mara FDC har ikke alle like stor betydning for senterets aktiviteter. Det har vært koordinatoren og Regional Fisheries Officer som har vært de sentrale personer. Disse to aktørenes oppfatninger har preget senteret, bla. har deres oppfatninger av målsetninger, målgrupper, metoder og strategi vært bestemmende i beslutningsprosessene.

4.2.5 Omgivelsene.

Mara FDC var i utgangspunktet etablert som en "**lukka organisasjon**" som blei forsøkt skjerma fra omgivelsene. Rutinene var slik at alle nødvendige ressurser blei skaffa til veie via Mbegani, slik at det ikke skulle være nødvendig å ta hensyn til hva som eventuelt måtte være tilgjengelig i Musoma. Senteret blei organisert slik for at det så effektivt som mulig skulle kunne

gjennomføre to kortkurs for lokale fiskere samt et kurs i fiskeforedling. Effektivitetsmålet som blei brukt var antallet elever uteksaminert i året. Mara FDC er et resultat av de samme holdningene som har gjort Mbegani til ei "norsk øy" i Tanzania. Skoleforma blei valgt fordi det var skolefolk som leda Mbegani, videre fordi en hadde erfaring med denne modellen fra Pangani og fordi kortkurskoordinatoren hadde leda liknende kurs andre steder i verden.

Ei annen side ved dette er at i den perioden da kortkurssenteret i Musoma og varebistanden blei satt i gang, var det en forsyningsmessig vanskelig situasjon i Tanzania. Det meste måtte importeres utenifra og alle rutiner blei lagt opp etter dette. Problemet er at når situasjonen endret seg blei det vanskelig å endre på innarbeidede rutiner. Det blei ved etableringa av kortkurssenteret sett bort fra det spesifikke **fysiske, tekniske, kulturelle og sosiale miljø** som prosjektet var meint å skulle fungere i. De som planla og starta opp disse aktivitetene tok ikke hensyn til at forholdene kunne endre seg raskt, og i retninger som ingen hadde forutsett. Senteret blei organisert for å være så uavhengig som mulig av tilførsel fra andre enn Mbegani, ingenting blei forsøkt skaffa fra andre kanaler. Ingen alternative rutiner blei bygd opp for å skaffe ressurser.

Hva er Mara FDCs omgivelser? I teorikapitlet presenteres tre nivåer av omgivelsene. Det første nivået er hele systemet av sammenknyttede aktører som er relatert til hverandre og til organisasjonen gjennom organisasjonens transaksjoner. Hvilke aktører utgjør så dette nivået i tilfellet Mara FDC?

Som nevnt innledningsvis inngår Mara FDC i et system der NORAD, Mbegani, regionale myndigheter i Mara, fiskerne rundt Lake Victoria og norsk næringsliv er hovedaktørene. Mara FDC er knytta til disse på forskjellige måter. Det kan være gjennom beslutningsprosesser, ressursavhengighet etc. Sia Mara FDC er en del av Mbegani-systemet vil også Mara FDC bli berørt av forhold som berører Mbegani. Slik Development & Extension Service er organisert vil feks. en reduksjon i den norske støtten til

Mbegani også berøre D&ES, slik at både varebistand og kortkursvirksomhet berøres.

De aktørene Mara FDC samhandler med er de regionale myndigheter, Mbeganisenteret og fiskerne i Mara region. For å kunne fungere var det heilt nødvendig med et godt forhold til de regionale myndighetene i området. Som nevnt i kapitlet om Mara FDC ivaretok de regionale myndighetene en del funksjoner, som td. rekruttering av elever, lønnsutbetalinger og vedlikehold av bygninger. Som tidligere nevnt har de regionale myndighetene, representert ved Regional Development Director gitt bort lokalitetene ved Mara FDC til et norsk-tanzaniansk joint-venture foretak. Aktivitetene ved Mara FDC er direkte berørt av denne beslutninga. Dette foretaket er leda av den tidligere kortkurskoordinatoren ved Mbegani som starta aktiviteten ved Mara FDC. I tillegg har dette foretaket mottatt støtte fra NORAD uten at Fiskerikontoret var informert om det. Denne konstellasjonen mellom sentrale aktører i omgivelsene har skapt turbulente og usikre forhold både på Mara FDC og for Regional Fisheries Officer som har vært kritisk dette foretaket.

Mbegani leverer det nødvendige av utstyr, redskaper og reservedeler som trengs for at kortkursene skal kunne gjennomføres. Fiskerne er målgruppa for prosjektet, og elevene rekrutteres fra fiskeribefolkninga. Særlig i forbindelse med salg av utstyr fra varebistanden har det vært kontakt mellom fiskerne og senteret. Senteret oppfatter også disse aktørene som sine omgivelser, og senterets **domene** er nettopp skolering av fiskere og utvikling av de tradisjonelle fiskeriene. Senterets **søking etter informasjon** er også retta mot disse aktørene, der spesielt samarbeidet med Regional Fisheries Officer er viktig. All informasjon om det som foregår innafor fiskeriene i Mara går gjennom RFOs kontor, og RFO "siler" det som ikke virker relevant for senterets aktiviteter. I tillegg tilflyter det senteret en del informasjon som ikke kommer på formell måte (Se avsnitt om kulturforskjeller).

4.2.6 Kulturelle forhold.

Både på Mbegani og ved Mara FDC har kulturelle forhold spilt viktige roller. Det er flere ting som tyder på at Simensens (1984) påstand om forskjellig mentalitet i Europa og Afrika er gyldig. I Norge betegnes Mbegani-prosjektet som mislykket, mens det i Tanzania blir framstilt som vellykket. Nordmenn og tanzanianere evaluerer prosjektet forskjellig. De sosiale normene, verdiene og rollene er annerledes i Tanzania enn i Norge. Det blir derfor ikke sett på som noen forbrytelse å benytte seg av de personlige fordeler som et prosjekt eventuelt kan gi. Samtidig straffes lovbrudd strengt, men innafor Mbeganisystemet virket det som mindre forseelser som var forholdsvis klare og som blei utført av folk langt nede i systemet, blei hardere straffet enn når folk lengre opp i hierarkiet begikk lovbrudd.

Bla. fikk en båtbygger ved Mbegani 2 års fengsel for å stjålet og solgt ei tvinge, mens tjuveri fra lageret der bevisene var like klare blei henlagt, fordi personene som stod bak hadde gode forbindelser.

I forbindelse med varebistanden kommer kulturelle forskjeller godt fram. Pr definisjon er en fisker i Tanzania en person som innehar en fiskerilisens, uansett om personen fisker eller ikke. En person som fisker uten lisens er ikke fisker. En rekke personer følte seg berettiget til å handle fra varebistanden bare på grunn av at de hadde lisens. Det er også mere "tiltru" blant tanzanianerne til importert utstyr enn til det lokalt produserte, argumentet som brukes er "at sia Norge kjøper det må det være bra." Det er i det hele tatt store forventninger til alt som kommer utenfra, og når en først har innført det til landet er det vanskelig å argumentere for at det ikke er holdbart.

Dessuten er det klart at forventningene til prosjektene er forskjellige. De regionale myndighetene i Mara ønska at Mara FDC skulle bli et lite Mbegani, og spesielt viktig blei det sett på at det skulle selges redskaper fra varebistanden fra senteret. Fra norsk side var det ønske om en base for utviklings-arbeide i

Mara region, med vekt på småskalavirksomhet. Varebistanden var fra norsk side ment som midlertidig bistand i en vanskelig periode, men tanzanianerne ser gjerne at dette blir permanente løsninger. Mange ganger satt jeg igjen med inntrykk av at folk i Mara region så på Mara FDC som en butikk, der alt kunne skaffes til veie.

Et annet forhold er at f.eks. i Tanzania har folk en tradisjon med at personlige forbindelser er viktige (Simensen, 1983). Nordmenn vil gjerne holde seg til de oppsatte reglene og ønsker ikke å benytte personlige forbindelser i samme grad som tanzanianere. Ved Mara FDC framsto det som et problem at bekjente av staben eller ledelsen meinte at dette gjorde dem berettiget til særbehandling.

Organisasjoner som Mbegani FDC og Mara FDC er bygd opp etter europeisk modell. Dette skaper problemer i utviklingsland der **"den tradisjonelle organisasjonsform"** er vanlig. Spesielt vanskelig kan det være for europeere å skjønne at det ikke skilles mellom organisasjonelle og ikke organisasjonelle roller. På samme måte er det lite skille mellom offentlige og private roller. I Afrika holdes det paternalistiske lederskapet i hevd, og det kan derfor være vanskelig å få et norsk system som er mer desentralisert til å fungere. Det oppstår ofte konflikter mellom norske og tanzanianske medarbeidere nettopp fordi en nordmann i mye større grad er vant til å kunne påvirke beslutningene enn hva en tanzanianer er. Ved Mara FDC blei forsøk på å dra med ansatte i beslutningsprosessen i utgangspunktet tolket som uvitenhet og ubesluttosomhet, og flere av staben prøvde å utnytte dette til egen fordel. Det blei derfor nødvendig å statuere eksempler, bla ved å få folk forflytta, skjerping av kontroll etc. Etter at det blei gjort skjønnte staben at ledelsen kunne bruke makt om den ønska det, men at ledelsen hadde et reelt ønske om å samarbeide. Det blei likevel nødvendig å tilpasse dette til tanzaniansk mønster, og hvordan situasjoner skulle takles måtte vurderes fra gang til gang.

5.0.0 AVSLUTNING.

5.1.0 Innledning.

I dette kapitlet fortsetter og avsluttes diskusjonen av de erfaringer som er gjort. Første del av dette kapitlet har form som ei oppsummering av forhold jeg har tatt opp. Det blir lagt vekt på hvordan prosjektet har fungert i forhold til omgivelsene i Mara. Neste steg blir så å sette ting inn i en større sammenheng. Tilsist vil jeg skissere noen alternativer til det som har vært gjort.

5.1.1 Er målene oppnådd.

NORAD sine overordna mål er vage og gir rom for tolkning. Det samme er tilfelle med de mer spesifikke målene for Mbegani-prosjektet, der også Mara FDCs mål inngår. Overordna mål er nødvendigvis vanskelig å konkretisere i detalj, og det utvikles operasjonelle mål som danner grunnlaget for handling. Valg av teknologi og organisering ved Mara FDC har skjedd på grunnlag av operasjonelle mål. Jeg har vist at de operasjonelle målene i stor grad har blitt påvirket av autonome aktørers kompetanse og oppfatninger. I tillegg blei det ved defineringa av de operasjonelle målene tatt lite hensyn til omgivelsene. En del punkter i de overordna målene som er relativt klare er dermed ikke oppfylt gjennom arbeidet som er utført ved Mara FDC.

Kortkursaktiviteten hadde bla. som mål å bidra til at en utviklingsprosess starta i fiskerisektoren i Mara region.

Det vil være feil å si at kortkursene har vært uten betydning, og i h.h. til utviklingsbegrepet har det skjedd ei utvikling. Min definisjon av utvikling har som utgangspunkt at utvikling er en menneskelig og ikke en teknisk prosess. Kun få av de tidligere kortkurselevne hadde begynt med egne aktiviteter etter kurset. Alle de tidligere kortkurselevne skiller seg likevel ut i sitt nærmiljø, nettopp fordi de har deltatt på et kortkurs. Jeg kunne dessuten merke stor forskjell på de tidligere elevne fra det andre kurset. I løpet av perioden fra første gang jeg møtte dem ved opptaksintervjuet, til jeg besøkte dem i forbindelse med

oppfølging av kortkurselevene, tre måneder etter kurset, hadde de om ikke annet fått mer sjøltillit.

Ikke minst det at de fikk en startkapital i form av redskaper, har gitt elevene en sterkere sosial posisjon i deres miljø. Samtlige kortkurselever som blei intervjuet i forbindelse med oppfølginga av tidligere kortkurselever i april 1988, oppga at de tjente mer som fiskere etter kurset (Johnsen, 1988:1). Sannsynligheten for at dette er tilfelle må anses som rimelig stor i og med at samtlige blei eiere av egne redskaper etter kurset, og dermed er berettiga til en større del av fangsten.

I et land som Tanzania der utdanning ut over grunnskole er et gode som blir få til del, vil også kurs av kort varighet gi en økt sosial status. Dette er et forhold som gjør seg gjeldende også i andre samfunn, innføringa av fagbrev i fiskeindustrien er et eksempel på det. Foruten å skulle bedre kunnskapsnivået hos ansatte i fiskeindustrien i Norge, har innføringa av fagbrev i fiskeindustrien også som mål at yrket skal få en status.

Reaksjonen på utdanning hos fiskeribefolkninga i Tanzania har visse likhetstrekk med tilsvarende reaksjon blant fiskeindustriarbeidere i Norge. Kulturelt sett er det stor forskjell på Tanzania og Norge. Det er to samfunn, der ideer, verdier og normer er vidt forskjellige, og det må betegnes som interessant når aktører innafor forskjellige kulturer har tilsynelatende like reaksjoner på samme stimuli. Utdanning blir gjerne synonymt med kunnskap og viten, noe som i alle kulturer tillegges vekt. Utdanningas innhold blir mindre viktig enn det å ha ei eller anna form for utdanning.

De kvinnelige elevene har hatt ei positiv utvikling etter kurset, og det må også tilskrives den startkapital de har tilegna seg, økt tru på egne krefter og at de har fått bedra sin sosiale posisjon. Kortkurset har i så måte betydd noe i forhold til kvinneperspektivet i NORADs overordna mål. At elevene, og spesielt de kvinnelige, har bedra sin sosiale posisjon, tyder på at det har skjedd endringer i eksisterende økonomiske og sosiale systemene i de områdene elevene kommer fra. Todaro, (op.cit) snakker om ei reorganisering av disse systemene, noe som ikke har

skjedd i dette tilfellet. Men at det har skjedd endringer både på menneskelig plan og i systemet, antyder at en prosess har starta.

I denne sammenhengen må det skilles mellom de sosiale virkningene en har fått av kortkurset og hvordan kursets innhold har virka. De virkningene en har fått ser i stor grad ut til å skyldes det faktum at elevene har fått ei utdanning, mer enn hva de faktisk har lært. Kortkursets innhold må i stor grad sies å være urelevant i forhold til det elevene i dag driver med, og i forhold til fiskeriaktivitetene i regionen generelt. Teknisk sett har det skjedd svært lite på grunnlag av kurset. Kortkurset har ikke lært elevene å tilpasse teknologier til endringer i omgivelsene. Heller ikke har en lyktes med å formidle de forskjellige dimensjonene i forbindelse med teknologi. De positive virkningene av kortkurset kan ikke underslå det faktum at svært få av kortkurselevne hadde begynt med egne aktiviteter. De fortsatte å fiske sammen med sine tidligere kolleger og på samme måte. Ingen innovasjoner hadde skjedd. En del hadde solgt garna de fikk gjennom kortkurset, for å kjøpe andre redskaper, eller andre ting. Elevene forlater senteret med ei "enten-eller" holdning. Under oppfølginga av kortkurselevne (Johnsen, 1988:1), ga de fleste som blei intervjuet, følgende svar på spørsmålet om hvorfor de ikke brukte det de hadde lært på kurset til å begynne for seg sjøl:

"At de måtte ha motorer og tråler for å kunne gjøre det".

I og for seg ei lett forståelig holdning så lenge alt de lærte om praktisk fiske stort sett dreide seg om tråling. Forholdene i Tanzania er ikke slik at trålteknologi er tilgjengelig for alle. Alle elevene hadde også fått opplæring i røyking av fisk, men det var svært få av elevene som hadde begynt med det. Typisk nok var kvinnegruppa ei av de to elevgruppene som hadde begynt med røyking.

Staben ved senteret har tilegna seg en del kunnskap om opplæringsaktiviteter, og vil på tross av manglende kunnskaper på mange felt kunne bli nyttige medspillere i forbindelse med videre utviklingsarbeide i Mara region.

Kortkursvirksomheten har hatt sosiale effekter. I forhold til kvinneperspektivet har den hatt positive virkninger. Den har ikke ført til spesielt store endringer for den fattigste delen av befolkninga. Kortkursvirksomheten har heller ikke betydd mye i forhold til ernærings situasjonen eller arbeidssituasjonen i Tanzania. Fiskerne som har gått på kurs har imidlertid fått økt sine inntekter.

Kortkursvirksomheten har heile tida vært basert på importert teknologi som elevene har "lært" å bruke og kan derfor heller ikke sies å ha vært gitt på en måte som skaper uavhengighet av framtidig assistanse.

Jeg har også på basis av det materialet jeg har samla slått fast at varebistanden ikke først og fremst kommer målgruppa til gode. I tilfelle den gjør det skjer det via svartebørsen, og med store kostnader for målgruppa. Det er flere mellomledd som henter ut inntekter fra dette tiltaket. Måten varebistanden har vært gitt på har dessuten hatt ei negativ innvirkning på innenlands-omsetninga av fiskeredskaper fra de tanzanianske fiskeredskapsfabrikkene.

Kvinnegruppene som er etablert i kjølvatnet må sies å være en positiv effekt. Disse gruppene har begynt å røyke mye av fisken de fanger for å utnytte en større del av fangstene. Det viste seg at det var et marked for røykt fisk, og omfanget av denne aktiviteten har økt også blant andre enn tidligere kortkurselever. Kvinnene har bedra sin sosiale posisjon betraktelig og har god fortjeneste på sine aktiviteter.

Nile Perch var lenge sett på som mat for fattigfolk, og folk fra "høgere" sosiale lag (ansatte i administrasjonen, foretningsfolk etc) kjøpte og spiste ikke Nile Perch, hverken i fersk eller røykt form. Etter at Mara FDC begynte å selge gode røykte

produkter, økte interessen for røykt Nile Perch blant befolkninga. Om årsaken til at omfanget av røyking av Nile Perch har bredt seg skyldes at Mara FDC hverken makta eller ønska å dekke etterspørselen er vanskelig å si. Det kan imidlertid ikke sees bort i fra at røykeaktivitetene ved Mara FDC har hatt ei innvirkning på det forholdet. Ei annen side av denne saka er at økte røykeaktiviteter har ført til at en er i ferd med å ødelegge deler av skogen i Mara region. Utvikling i sektor slår dermed negativt ut i en annen sektor.

Et annet forhold som ligger på sia av det en ønska å oppnå er at forretningsfolk har kasta øynene sine på fiskerisektoren i Mara. Dette skyldes at de ser ei mulighet til å tjene penger gjennom å få del i bistandskaka, ved feks. å være mellom-menn ved salg av redskaper fra varebistanden. Men også fordi etterspørselen etter røykt fisk har økt. Det er nemlig penger å tjene på å omsette fisk i litt større kvanta, spesielt hvis en har kontakter som gjør det mulig å sende fersk og røykt Nile Perch til steder som Arusha og Dar es Salaam. Denne gruppa er ikke målgruppe for prosjektet, men deres interesse kan føre til mer investering og oppblomstring i fiskerisektoren. Om så skjer kommer det neppe først og fremst de fattige til gode. Fordelingsmessig kan virkningene bli stikk i strid med fattigdomsperspektivet. Dette gjenstår imidlertid å se.

At Nile Perch har kommet inn i fisket sies å ha hatt positive virkninger på ernærings situasjonen i Mara, fordi den fanges i store mengder og er billig. Samtidig ødelegges mye fisk pga. ukyndig behandling. Hvis økt røyking, og salg av fersk fisk til konsumenter andre steder gjør at fangstene utnyttes bedre, er dette positivt. Øker omfanget av salg til konsumenter i andre områder, og hvis etterspørselen etter røykt fisk blir så stor at prisene presses opp på et slikt nivå at lokale konsumenter ikke lengre har råd til å kjøpe den, oppstår problemer. Da må det i tilfelle fanges mer fisk for at ikke de lokale konsumentene skal bli skadelidende. Kunnskapen om økosystemet Lake Victoria er så tynn at en skal være forsiktig med å øke fangstinnnsatsen.

Problematikken omkring nullsum spill blir i dette tilfellet i aller høyeste grad aktuell. I en slik situasjon kan det bli et motsetningsforhold mellom velferdshensyn og økonomiske hensyn.

Bailey & Jentoft (udat.) peker nettopp på det at økte inntekter til fiskere eller produsenter i situasjoner med gitt ressurstilgang kan ha negative velferdsmessige virkninger.

Samtidig illustrerer det som har skjedd i Mara region også godt de to sidene med fiskeriutvikling, nemlig hensynet til ressursene på den ene sia og velferdshensyn på den andre sia. I den grad økt foredling og økt salg til konsumenter utafør regionen skjer ved utnyttning av de ressursene som årlig går tapt vil det ha positive virkninger for fiskerisektoren. Fiskerne vil få solgt en større del av sine fangster, og samtidig vil den økte tilgjengeligheten av fisk føre til at prisene synker. Det fiskerne taper i pris tjener de inn på økt salg.

Det har altså skjedd ei utvikling i Mara region også når det gjelder foredling og distribusjon. Denne utviklinga kan ikke aleine tilskrives Mara FDC, men det er et faktum at etableringa av senteret førte til økt interesse for fiskerisektoren blant befolkninga i regionen.

En kan slå fast at innholdet i kortkursene har betydd lite, og at sjølve undervisningsopplegget er urelevant i forhold til fiskerisektoren i Mara. At kurset likevel har bidratt til ei positiv utvikling, sett med norske øyne, bør ikke brukes som argument mot å foreta endringer i kursopplegget. Det er brukt store økonomiske ressurser på innkjøp av utstyr som er ubrukelig i opplæringsøyemed. Og det blir derfor et naturlig spørsmål å stille om disse ressursene kunne vært brukt annerledes. Dette vil jeg komme tilbake til. Først vil jeg se litt nærmere på hva som er årsakene til at visse sider ved prosjektet ikke har fungert etter intensjonene.

5.1.2 Hvor har det svikta for Mara FDC?

Målene har vært et dårlig grunnlag for handling. Dette har ført til at det har vært mye uklarhet omkring hva Mbegani skulle drive med, eller hva som skulle være organisasjonens **domene**. Som Klausen (1987) påpeker har prosjektorienteringa vært sterk i NORAD. Ser en på Mbegani sin historie er dette klart, og FIDECO-perioden blir et godt eksempel på dette forholdet.

Jeg har tidligere argumentert for at kortkursentrene ikke blei etablert på grunnlag av problemer i fiskerisektoren. Men derimot som en beskyttelse av Mbegani sin kjerneteknologi mot innflytelse utenfra, og til å legitimere fortsatt støtte til prosjektet. I det materialet jeg har gått igjennom er det ingen ting som tyder på at Mara FDC blei etablert på grunnlag av kartlegging av behov, eller etter skikkelig planlegging. Derimot har jeg sett interne rapporter fra Mbegani som argumenterer for etablering av kortkursenter i Musoma pga. gode lokaliteter og stor interesse blant de regionale myndighetene for kortkurscenter (Pedersen, udat). I forbindelse med planlegging av nye kortkursentra har nøyaktig samme kriterier, nemlig lokaliteter, blitt lagt til grunn for valg av det området hvor aktiviteten skal drives. Kursmodellen er fastlagt, og ingen har snakka om å endre på organiseringa av denne aktiviteten, slik at den kan bli mer fleksibel og bedre tilpasses lokale behov. Moralen har vært at kortkurs skal drives der det er mulig å drive dem etter et fastlagt mønster, og ikke etter hvor behovene er.

Det samme har vært tilfelle med varebistanden. Valg av salgsted har vært gjort ut fra andre hensyn enn hvilke behov fiskerne i landet har hatt. Pangani, Tanga og Musoma blei valgt fordi det medførte minst problemer av administrativ, organisatorisk og sikkerhetsmessig art. At løsningene har blitt valgt ut fra ledelsen på Mbeganis erfaringsverden kommer tydelig fram i det faktum at det spesielt i starten blei bestilt redskaper ut fra kjennskap til marint fiske. Mbegani ligger ved kysten og kompetansen på marine fiskerier var dominerende. Disse redskapene blei forsøkt solgt i Musoma hvor de egne seg dårlig. Det lyktes likevel å selge dem fordi redskapssituasjonen var så prekær at alt var bedre enn ingenting. Alternative måter å drive kortkurs-virksomheten har ikke vært diskutert. Derfor pågår fortsatt salg av redskaper fra lastebil. Sikkerhetsmessige argumenter har vært brukt for å opprettholde dagens organisering av denne aktiviteten, men tyveri fra bilene har også vært et problem. Det har også pga. avtalen mellom Mbegani og Treasury om betaling av "cash-cover" vært viktig å få solgt redskapene innen seks måneder etter at de er mottatt.

Hensynet til målgruppa har ofte kommet i bakgrunnen til fordel for hurtig salg, gjerne til personer med perifer tilknytning til fiske.

At en slik strategi har blitt fulgt er imidlertid ikke noe som er spesielt for Mbegani-prosjektet. I organisasjonssammenheng velges løsninger som ligger innafor organisasjonens erfaringsverden. Likeså maksimeres sikkerhet framfor usikkerhet (Cyert & March, op.cit., Pfeffer & Salancik, op. cit). Organisasjonen har begrensa rasjonalitet. Kortkursene blei etablert på steder som ledelsen på Mbegani fant hensiktsmessige fordi det var stor sjanse for å lykkes med å få kortkursene i gang, forholdsvis raskt og rimelig. Dessuten var de regionale myndighetene velvillig innstilt overfor etableringa.

Det samme forholdet gjør seg gjeldende her heime i forbindelse med etablering av prosjekter. Når det stadig skjer investeringer i fiskerisektoren på Vestlandet på bekostning av Nord-Norge skyldes det at Statens Fiskarbank er begrensa rasjonell og sannsynligvis antar at f.eks. fiskebåtreidere på Vestlandet har større muligheter for å lykkes, og dermed vil de også ha bedre mulighet for å betale banken tilbake. Banken velger å satse på det minst usikre og det som antas å kunne gi inntjening, framfor å satse der hvor behovene er størst.

Dessverre har mye av det som blei gjort i FIDECO-perioden lagt kraftige begrensinger på det som har vært gjort seinere på Mbegani. Bordet har fanga. Det blei bestemt at mye av den avanserte teknologien som blei tilført Mbegani måtte brukes nettopp fordi den var tilstede. Dette førte igjen til at det blei rekruttert folk med kompetanse i bruk av denne teknologien. Videre blei også den lokale staben skolert i bruk av denne teknologien. Når det så blei bestemt at det skulle satses mer på tradisjonelt fiske blei det igjen rekruttert folk med trålkompetanse. Dette kan ha sin årsak i to forhold. Det ene er at tråling hadde ei sterk stilling på senteret, og det andre er at NORAD valgte folk med tidligere erfaring fra fiskeri-prosjekter, og som var kjent i systemet.

I alle tilfelle hadde den personen som starta kortkursenteret i

Pangani, og som la grunnlaget for senteret i Musoma, spesielle oppfatninger av hva som var utvikling. Hans definisjon av hva som var viktig i den forbindelse lå heilt klart innafor eget fagområde som var tråling. Han satsa derfor på opplæring i tråling på kortkursene. Han hadde en så sterk posisjon innafor Mbeganisystemet at han også fikk gjennomføre det han meinte var viktig. Autonome aktører har altså hatt stor gjennomslagskraft i systemet. Instruktørene ved kortkurssentrene er i hovedsak utdanna fra Mbegani og disse har mest kjennskap til trålteknologi og moderne foredlingsmetoder. Det er med på å forsterke dette forholdet. De valg som er gjort av disse aktørene dreier seg om teknologi. Organisasjonsformen utvikles etterhvert som denne teknologien tas i bruk, og det har ikke på forhånd vært planlagt hvordan aktivitetene skulle foregå.

Ei begrensning har vært lagt, nemlig at Mbegani har vært sett på som en skole. Dermed faller det naturleg at også kortkursene organiseres etter et skolemønster. Mye tid og ressurser har vært brukt på å utvikle kursplaner og opplegg. (Curriculum, 1984, Kazimoto, et al, 1988). Poenget er imidlertid at tråleaktiviteten blei sett på som den sentrale, og undervisning, foredling og salg av fisk blei tilpassa trålingen. En kan si at i stedet for at tråling blei integrert i kursopplegget, blei kursopplegget integrert i tråleaktiviteten. Resultatet har blitt at en ved Mara FDC sitter igjen med ei produksjonsorientert organisasjonsform som er svært lite fleksibel. Deltakerne i organisasjonen har funnet sin plass og har også funnet det mest behagelig at situasjonen forblir som den er. **Posisjonsstrukturen** er fastlagt. Endringer i opplegget vil føre til mer ubehag for de ansatte til samme lønn. Eksempelvis kan det ved et annet opplegg både være nødvendig å dra bort fra senteret og bo i landsbyer, eller det kan være aktuelt med nattfiske.

Dårlig kunnskap om forholdene i Mara region, og ikke minst dårlig planlegging har ført til at det er starta opp et prosjekt som teknologisk og organisatorisk er dårlig tilpassa forholdene i regionen. Teknologivalg er feks. ikke foretatt ut fra hva som er relevant for fiskerne, men igjen ut fra ekspertenes kompetanse. Ressursituasjonen og eventuelle virkninger av trålfiske på

miljøet i regionen blei heller ikke forsøkt kartlagt. Alt blei starta ut fra antagelser.

Det tosidige aspektet ved fiskeriutvikling, nemlig at det må tas både ressurs- og velferdshensyn er ikke tatt med i betraktning ved etablering av prosjektet.

Seinere har det vært nødvendig å justere aktivitetene, og det har vært gjort forsøk på å rette dem mer mot tradisjonelt fiske, bla. ved å bruke passive redskaper. Dette har møtt motstand og har bare vært mulig å gjennomføre i den grad ting ikke har fungert, feks når en båt var ute av drift, eller vi ikke hadde nok nett til å reparere tråler etc. Sia alt var lagt opp rundt tråling, og det at hele staben var skolert i den driftsformen, var det vanskelig å få til endringer. Den endringa i det opprinnelige opplegget som det var lettest å gjennomføre var å få innarbeida i kurset en del fiskeforedling. Dette gikk uten motstand fordi det skjedde før det første kurset starta. Det blei gjort da en ny koordinator tok over ansvaret for senteret.

Mara FDC er etablert av nordmenn, og norsk mentalitet og kultur har vært den "mentale ballast" (Galtung, 1984) som har veid tyngst ved etableringa av senteret. Det er i det store og det hele tatt lite hensyn til omgivelsene, kuturelle forhold og spesielle sider ved fiskeriprosjekter i u-land.

For å gi Development & Extension Service et skinn av vellykkeheter har aktivitetene (kortkurs, varebistand, hovedsaklig) vært evaluert med de enkleste målbare evalueringskriteriene. Det har ikke vært noen diskusjon om hva som er gyldige kriterier for evaluering av disse aktivitetene, og mengde solgte redskaper og antall uteksaminerte elever har vært det viktige for ledelsen ved Mbegani. Det har vært liten oppfølging av virkningene av aktivitetene. Den oppfølging som er gjort (Johnsen, 1988:2) viser at det er grunn til å stille flere spørsmål ved prosjektet.

5.1.3 Oppsummering.

Etableringa av Mara FDC har skjedd på grunnlag av uklare mål, dårlig kjennskap til forholdene i regionen og dårlig

planlegging. Dessuten blei det ved etableringa av senteret tatt mer hensyn til beskyttelse av Mbeganis kjerneteknologi enn til reelle behov i Tanzania.

Autonome aktører har hatt stor handlefrihet og har på grunnlag av egne erfaringer og kompetanse kunnet foreta valg av teknologi og organisasjon. Pga. de valg som var gjort i fortida har disse aktørene hatt en spesiell kompetanse i forhold til de problemer en har stått overfor. Resultatet har blitt at Mara FDC har ei lite hensiktsmessig organisering av sine aktiviteter i forhold til de oppsatte mål. Utviklingsmessig har Mara FDC gitt bidrag på den menneskelige og sosiale sia. I forhold til den teknologiske og innovasjonsmessige sia av utviklingsbegrepet har senteret betydd lite.

De enklest målbare kriteriene, som feks. antall uteksaminerte elever, har vært brukt for å evaluere Mara FDC og har gitt inntrykk av at prosjektet har vært bra. Slike kriterier gir bare kvantitative mål på aktiviteten, ikke kvalitative. En kan også si at et stort antall uteksaminerte elever fra kortkursene er et delmål for ledelsen på Mbegani. Innafor et avgrensa rasjonalitets perspektiv vil oppfylling av delmål føre til ei positiv evaluering. I utgangspunktet blei aktivitetene forsøkt skjerma fra omgivelsene, og kursinnholdet behøvde dermed ikke ha relevans i forhold til omgivelsene. En kan også i denne sammenhengen si at rasjonaliteten var teknisk

Development & Extension Service slik den har vært drevet i Mara region, representert ved Mara FDC og varebistanden, har hatt både positive og negative virkninger. En rekke ting som har skjedd i fiskerisektoren i Mara skyldes i stor grad etableringa av Mara FDC. Mye av dette må betegnes som positivt, mens andre ting kan vise seg å ha både positive og negative følger på lengre sikt.

Når det gjelder måten Mara FDC er organisert på (kortkursets innhold etc.) så fungerer prosjektet ikke etter intensjonene. Det er ikke kortkursets innhold som har hatt betydning, men den status kurset har gitt elevene. Videre har etableringa av senteret ført til økt oppmerksomhet mot fiskerisektoren, både fra befolkninga og myndighetene. At **noe** har vært gjort, har hatt

større betydning enn hva som har vært gjort. Det er derfor galt å si at det er kortkursaktiviteten i seg sjøl som har gitt positive bidrag til utviklinga i regionen.

Den positive utviklinga må ikke brukes til å forsvare det bestående opplegget, men heller brukes som et utgangspunkt for å organisere dette på et vis som i større grad også gir aktivitetene i seg sjøl en verdi. Kortkurset bør nemlig ha et innhold elevene kan ha nytte av etter kurset, det må ikke bare ha en symbolverdi.

5.2.0 DEVELOPMENT & EXTENSION SERVICE I ET VIDERE PERSPEKTIV.

I det foregående har jeg etter mi oppfatning gitt konstruktiv kritikk av Mbegani-prosjektet og organiseringa av Development & Extension Service i Mara. Jeg slutter meg ikke til medias ensidige kritikk som gjør det lett å konkludere med at norsk støtte til fiskerisektoren i Tanzania har vært mislykket. Som jeg har nevnt tidligere betegner tanzanianerne Mbegani som et vellykka prosjekt. Her er det pga bla kulturelle forskjeller en meningsforskjell. Hvilket syn skal tillegges mest vekt?

Bistand er mer enn bare overføring av penger og teknologi. Jeg hevder at kurset ved Mara FDC ga elevene økt sjøltillit. Er ikke det også et mål for bistanden? I bakgrunnskapitlet refererer jeg til Nyereres påstand om at år med slavehandel og koloniherrredømme har ført til at folk har mista trua på seg sjøl. En skal derfor ikke underslå at Mbegani-prosjektet har stor symbolverdi i et land som ellers har store problemer. Dette er også ei side av bistanden som må tas i betraktning. At avhengigheten av norsk støtte er stor behøver ikke bety at det er verdiløst.

Det som har vært poenget for meg har vært å vise en del trekk ved prosessene som har ført fram til opprettelsen og organiseringa av Mara FDC og varebistanden. Dessuten meiner jeg på bakgrunn av det jeg tidligere har skrevet å ha vist at organiseringa av aktivitetene ikke har vært særlig hensiktsmessig. Likevel har D&ES hatt positive virkninger.

Det er et faktum at NORAD i 1979 tok over et Mbegani-prosjekt som var i ruiner, men fullførte likevel oppbygginga og fikk prosjektet til å fungere. Likeså er det heva over enhver tvil at alle ansatte, både tanzanianske og norske, har arbeidet hardt for å gjøre det beste ut av et prosjekt som i utgangspunktet var skakkkjørt.

Ved å vurdere Mbegani-prosjektet og Development & Extension Service på mikronivå slik jeg har gjort, er det lett å gjøre den feilen at fokus rettes kun mot organisasjonen og dens forhold til omgivelsene. Planlegging, målsetninger, strukturelle forhold, kobling til omgivelsene osv. blir brukt til å forklare det som har skjedd. En rekke viktige faktorer overses dermed. Sjøl om fiskeriprosjekter framstår som spesielle i forhold til andre prosjekter, og må betegnes som vanskelige, har alle prosjekter det til felles at de skal fungere innafor et samfunn, som setter rammer og muligheter.

Prosjektene fungerer tilsynelatende bra så lenge giveren har den hele og fulle kontroll, både m.h.p. styring og ressurser. U-hjelp har vært drevet etter samme prinsipp som misjonsvirksomheten. Prosjektene har på samme måte som misjonsstasjonene blitt små samfunn avskjerma fra det virkelige samfunnet. I Tanzania var jeg i kontakt med misjonærer fra en rekke kirkesamfunn, og samtlige klaga over vanskeligheter med å bygge opp virksomheter utafor misjonsstasjonene. Dette var mennesker som hadde bodd i Tanzania i fra 4 til 20 år, og som kjenner både landet, språket og folket mye bedre enn de aller fleste innafor bistandssektoren. Når u-hjelp skal drives utafor de etablerte institusjonene, som f.eks Mbegani FDC, og skal tilpasses de samfunn de skal operere i støter man på liknende problemer. Ikke minst det å holde kontrollen over aktivitetene vil bli vanskelig. En organisasjon som er etablert som et lukka system der alt er kontrollerbart, vil ikke kunne bestå som lukka når den blir avhengig av forhold i omgivelsene, og dermed vil ei endring av organisasjonen tvinge seg fram, bevisst eller ubevisst.

Et av utviklingshjelpens store dilemmaer, oppstår når prosjekter ikke fungerer som forventa, på tross av klare mål, skikkelig

planlegging og tilpassa teknologi og organisasjon.

Et prosjekt i en enkelt sektor ser ikke ut til å være nok til å starte en utviklingsprosess, hverken i sektoren eller i det samfunnet prosjektet er ment å skulle fungere innafor.

Det kan trygt sies at Mbegani-prosjektet aldri har hatt noen mulighet til fungere uavhengig av norsk støtte. Til det har prosjektet vært for stort. Da NORAD tok over prosjektet i 1979 var alternativet at prosjektet blei nedlagt. NORAD valgte likevel å satse videre. Det glemmes lett i denne sammenhengen at planlegging er å fatte beslutninger om framtida. Planlegging forutsetter dermed ei bestemt utvikling. Når denne utviklinga går i ei annen retning enn forutsatt, oppstår problemene. Bla. var det opprinnelig meininga at Tanzania etterhvert skulle ta over en større andel av driftskostnadene ved Mbegani-prosjektet. Den økonomiske utviklinga i Tanzania gikk i ei slik retning at dette ikke var mulig. Uforutsette endringer i prosjektets omgivelser gjorde det dermed mer avhengig av norsk støtte. Ressurser måtte brukes for å løse uforutsette problemer og for å hindre at endringa i omgivelsene hindra den daglige drifta. Nye operasjonelle mål utvikla seg, og disse dreide seg mer om vedlikehold av aktivitetene enn om å oppfylle de overordna målene. Mbegani-prosjektet utvikla seg slik som andre organisasjoner ville gjort under tilsvarende forhold. Det er urimelig å forvente vekst og utvikling innafor en bestemt sektor, som fiskerisektoren, når resten av samfunnet viser stagnasjonstendenser.

Tanzania har slitt med dårlig økonomi i flere år, og den positive utviklinga på 70-tallet er etterfulgt av ei krise på 80-tallet. Avhengigheten av utenlandsk støtte har også økt. Samtidig gjennomgår landet også ei moralsk krise, der dårlig arbeidsmoral og korrupsjon, spesielt i administrasjonen, brer seg (Arbeiderbladet, 26/4-89). Årsakene til den moralske krisen henger nok sammen med den økonomiske krisen som har gjort levekårene i landet betraktelig verre de siste åra.

Betingelsene for å lykkes med utviklingsprosjekter er forverret sia 70-åra. Mislykkede prosjekter er ikke bare et problem

innafor fiskerisektoren. Enhver som har kjørt bil i Tanzania vil bla. se at europeiske metoder for vegbygging ikke er noe særlig egna i et land der det er små ressurser til vegvedlikehold. Fra konservativt hold i Norge (Dialog, nr 3- 1983, Aftenposten div art. 1988-89), har støtten til Tanzania blitt sterkt kritisert over flere år. Dette har i hovedsak hatt ideologiske årsaker, men i den siste tida har norsk bistand både til Tanzania og andre land også fått kritikere på venstresida (SørNord UTVIKLING, 7-87, Div. art Arbeiderbladet, 1988-89, Klassekampen, 25/1- 89). Denne kritikken har mere dreid seg om måten bistanden har vært gitt på, og at visse grunnleggende prinsipper for norsk bistand, feks. fattigdomsorienteringa, ikke har vært fulgt. Fra forskerhold reises det også saklig kritikk mot bistanden til Tanzania, (Linne-Eriksen, 1987:1, Landstudien, 1988, Forss, et.al, 1988), der det stilles spørsmål ved mer enn kun bistanden til fiskerisektoren. I lys av den kritikken, virker det at fiskeriprosjekter framstår som spesielt mislykkede urimelig, og må tillegges medias ensidige negative fokusering på fiskeriprosjekter.

5.3.0 ALTERNATIV BRUK AV RESSURSENE.

Utviklingshjelp ikke er noe enkelt felt å arbeide på. I den siste delen har jeg pekt på en del forhold som gjør det vanskelig å drive bistandsarbeide, og jeg meiner at underutvikling ikke er et problem som kan løses bare ved å etablere bistandsprosjekter. Problemene er alt for omfattende til å kunne løses på mikronivå. Det er heller ikke snakk om grunnleggende og omfattende endringer bare i de enkelte mottakerland, men om ei omfattende endring i verdensøkonomien.

Fidel Castro sier det slik i sin rapport til de alliansefrie landenes 7. toppmøte:

" De nåværende forhold i verdensøkonomien og de dystre framtidsutsiktene burde gi grunn til alvorlig ettertanke hos de styrende og mest fornuftige i industrilandene. Stormen som truer vil ramme alle verdens nasjoner hardt. Den økonomiske tilbakeståendeheten, mangelen på finansieringsmidler, den alvorlige

nedgangen i utenrikshandelen, sulten, arbeidsløsheten og mangelen på livsstandard i Den tredje verden kan i det lange løp ikke være til noen fordel for de utviklede kapitalistiske landene. Tvert imot vil en positiv utvikling i vår situasjon virke gunstig for øking i verdenshandelen, og bedre arbeidsløsheten, underutnyttelsen av utbygget kapasitet og stagnasjon i økonomiene i verden. Det er et innlysende faktum at dersom våre økonomier ekspanderer, vil det bidra til å bedre den spente krisesituasjonen som nå har utviklet seg i industrilandene. En fortsettelse av utbyggingen som ruinerer Den tredje verden, vil uungåelig ende med å ruinere alle".

Dette utdraget fra Castros rapport oppsummerer mange av de problemer vi står overfor, og understreker det faktum at dette er et globalt problem. Samtidig går det fram at alle nasjoner har et klart ansvar for ei felles framtid. I dag gir en rekke industrialiserte land bistand til den tredje verden, men det kan diskuteres om hensiktene er så edle.

Motivene for å drive med u-hjelp er mange. Bistanden kan være ubundet, slik som den norske i prinsippet er. Eller mottakerlandet kan forplikte seg til å handle med giver. Bistanden kan være lenka til en rekke ting, fra kjøp av varer og tjenester, via forpliktelser av religiøs og politisk art til kvitvasking av svarte penger. Det ser ikke ut til at idealisme og ønske om utvikling er det som først og fremst preger bistanden. Utviklingshjelp brukes til indirekte å subsidiere egen industri, og til å bli kvitt gammelt utstyr. De vestlige industriland har lenge brukt utviklingsland som dumpingplass for farlig avfall, og legemiddelindustrien har brukt dem som laboratorium. (Klassekampen, 5/12-87, Linne-Eriksen, 1987:1, Castro, 1986, Arbeiderbladet, Div.art. 1989).

Sammenlikna med mange andre bistandsorganisasjoner, framstår NORAD som reinhårig, der en viss idealisme fortsatt rår. Både på administrativt plan og hos eksperter (jeg inkluderer Fredskorpset i dette) finner en tross alt et ønske om å bidra til ei utvikling. At ting ikke lykkes har ikke bare sin årsak i at NORAD og ekspertene ikke gjør godt nok arbeide.

Innenriks forhold i Norge bidrar nemlig til at u-landa sliter med store problemer. Norge er ei stormakt i bistandsammenheng, sett i forhold til vårt Brutto Nasjonal Produkt. Paradoksalt nok er Norge også det landet som har flest handelshindringer overfor utviklingsland. I følge Arbeiderbladet, (18/4-89) utgjør vår import fra våre hovedsamarbeidsland, mindre en 1% av vår totale import. Vår proteksjonisme når det gjelder landbruksvarer hindrer en utstrakt handel med u-land. Gjennom å øke vår samhandel med utviklingslandene og betale dem skikkelig for de varene vi importerer ville vi gi viktige bidrag til u-landenes nasjonale inntekter. Dette ville bedre landenes økonomiske situasjon og styresmaktene vil få større handlefrihet. Likevel vil ikke direkte bistand bli overflødiggjort. Økt handel vil først og fremst trolig komme ressurssterke grupperinger til gode, mens de fattigste fortsatt vil ha behov for direkte støtte. Det virker rimelig å anta at når de ressurssterke kan tjene penger på regulær handel og industri, vil de være mindre interessert i å snylte på utviklingsprosjekter. Dette forutsetter sjølsagt at utviklings-hjelpa også organiseres på en måte som gjør at det ikke er mulig å høste store økonomiske gevinster for enkeltpersoner. Innsatsen skulle da i mye større grad kunne rettes mot de områder der det virkelig er behov for støtte.

Nå er det på tide å vende tilbake til det denne oppgaven tar opp, nemlig utvikling innafor ferskvannsfiskeriene i Tanzania. Det er etter min mening heva over enhver tvil at det ligger et stort utviklingspotensiale innafor ferskvannsfiskeriene. Jeg har pekt på en del forhold i Mara region som tyder på at en utviklingsprosess har starta. Det ville være synd om NORAD nå velger å trekke seg helt ut fra fiskerisektoren i Tanzania. Spesielt i forbindelse med D&ES er det gjort en rekke erfaringer som skulle være mulig å arbeide videre med. Det skulle derfor ikke by på store problemer å sette igang et program som kunne føre til utvikling.

Først og fremst er det viktig at det utføres skikkelige forstudier, slik at en kan tilegne seg mest mulig kunnskap om forholdene i det aktuelle området. Deretter må det planlegges skikkelig. Ressurshensyn må tas, og de fordelingsmessige

virksomheter må vurderes. Hvem som vil få bedret sin velferd vil i denne sammenhengen være et sentralt spørsmål. Hvis et slikt program igangsettes må det skje på grunnlag av de behov målgruppa har, og ikke ut i fra hensynet til at bistandsorganisasjonen skal ha noe å gjøre.

Det finnes en rekke måter å organisere slike aktiviteter på, jeg gir her ei oversikt over noen av alternativene.

5.3.1 Kooperativ.

Valg av midler byr ofte på problemer, men en må alltid være villig til å tenke i nye baner. Kooperativ-modellen er prøvd en rekke steder, både i Vest-Afrika, Latin-Amerika og i Asia, og har i følge Pollnac (1981) fungert lite tilfredstillende. På Kuba derimot er det tegn som tyder på at fiskerikooperativer fungerer i kystfisket. (Anon, 1977). Distribusjon av fiskeredskaper kan lett integreres i et slikt prosjekt.

I Tanzania har landbrukskooperativer (Cooperative Unions) stått sterkt sia etter 1945, og inntil begynnelsen av 80-tallet fungerte disse bra. De seinere åra har mange av disse kooperativene hatt problemer, men det må sees i sammenheng med den generelle krisen i landet. (Kahama, et. al. 1986). Kooperativ-modellen framstår som en modell som fungerer når resten av samfunnet fungerer. Kooperativmodellen kan likevel ikke avfeies som uaktuell innafor fiskeriene.

For at prosjekter skal kunne oppfylle målene virker det som om kontrollen må holdes av de som definerer dem. Kontrollstrukturen blir derfor sentral. Når prosjektene overlates til andre, det være seg lokale krefter, administrasjonen i landet eller private organisasjoner og foretak, (som feks. FIDECO) har bistandsorganisasjonen ingen kontroll over hvordan det utvikler seg. Det må derfor utvikles modeller som enten tillater de som definerer målene å holde kontrollen, eller organisere aktivitetene slik at kursen lett kan endres. Kooperativ-modellen kan gi tilstrekkelig kontroll. Å unngå feiltrinn er derimot vanskelig, spesielt hvis omgivelsene endrer seg i andre retninger enn forutsatt. I slike

tilfeller må en enten etablere fleksible strukturer som tillater hurtig endring, eller forsøke å styre endringa i omgivelsene i den retninga som ønskes.

5.3.2 Nettverk.

Andre måter å løse dette problemet på er å etablere nettverk som tillater kontroll. I forbindelse med distribusjon av fiskeredskaper kan grupper etableres, og enkelte personer i gruppen kan enten gis redskaper eller lån. For at gruppen skal få ytterligere ressurser må de vise til ei utvikling. De enkelte deltakerne kan bare få begrensede mengder redskaper eller penger. Slike systemer kan etableres innafor alle ledd i ei fiskerinæring, og kan omfatte alt fra penger og redskaper til sykler. Antakelig finnes det strukturer innafor de samfunnene det skal arbeides i som slike tiltak kan tilpasses. Det er rimelig å anta at sjansene for å lykkes blir større hvis eksisterende strukturer og nettverk i lokalsamfunnene kan benyttes. Ved Development & Extension Service Department på Mbegani blei det høsten 1988, arbeidet for at Rural Development Bank i Mara skulle begynne å yte lån og kreditter til fiskerne i regionen. Det skulle da skje til grupper anbefalt av D&ES og fiskerimyndighetene i regionen. Erfaringene fra liknende tiltak med bla. bank og kredittvirksomhet i Asia er gode.

5.3.3 Integrerte programmer.

Habantota Integrated Rural Development Programme (HIRDEP) på Sri Lanka er et program hvor modellen kanskje kan overføres til andre steder i verden. Fiskerisektoren er bare en mindre del av dette programmet. I dette programmet er det satsa på å utvikle et helt samfunn, og programmet retter seg derfor mot infrastruktur og velferdstiltak. Teknologioverføringer er forsøkt unngått. I evalueringen av fiskeriprosjektene i programmet omtales programmet som helhet i positive vendinger (Hersoug & Standal, 1988).

5.3.4 Kortkurs.

Jeg utelukker heller ikke at kortkursmodellen kunne inngå i et slikt program. Da må det imidlertid først klargjøres hva som skal være hensikten med kortkursene, og de må gis et innhold som er relevant. Hva som er relevant kan være forskjellig fra sted til sted.

5.3.5 Omorganisering av varebistand.

I Tanzania i 1989 er det først og fremst et problem med distribusjon av fiskeredskaper. Mye av etterspørselen kan dekkes gjennom redskaper produsert i landet bare disse blir tilgjengelige for fiskerne. Det må derfor være et mål for et varebistandsprogram å gi importstøtte til fabrikkene i landet, slik det gjøres i dag, i tillegg til at det også gis støtte til distribusjonstiltak. Dermed får en utnytta underutnyttta kapasitet i landet og avhengigheten av import blir mindre. Fabrikkene kan gjerne selge til bistandsorganisasjoner som distribuerer dem videre. Ved å betale for redskapene i utenlandsk valuta kanalisere en dermed importstøtten på en annen måte, og det blir mer preg av handel enn av bistand.

5.3.6 Oppsummering.

Det er ei nokså vanlig oppfatning at de største problemene i ferskvannsfisket ikke ligger i fangstleddet, men på foredling, salg, transport og distribusjonssia. Kortkurs kunne med fordel være nytta til å gi opplæring i foredling, salg, prissetting, bokføring osv. Det som er viktig i denne sammenhengen er at ikke kurset i seg sjøl blir det sentrale, men at elevene etter endt kurs utvikler seg videre. Det vil derfor være nødvendig med oppfølging av elevene etter endt kurs. Kortkursopplegget kan inngå i landsbyutviklingsprogrammer og bør kunne tilpasses forholdene på stedet. Dette krever imidlertid en mye mer fleksibel struktur enn hva som er tilfelle i dag, der aktiviteten er låst til et fysisk senter.

Varebistand bør også gis i den grad det er nødvendig, men det bør kunne utvikles systemer der dette ikke skjer på bekostning av eksisterende industri i landet.

Brundtlandrapporten (1987) peker på at statlige bistandsorganisasjoner er lite fleksible, og at private organisasjoner ofte oppnår bedre resultater.

For å drive med bistand på landsbynivå, kreves mye større fleksibilitet, enn hva NORAD har. Uformelle strukturer og personlige forbindelser spiller en mye større rolle i en slik sammenheng. Dessuten bør organisasjonen være resultatorientert, ikke regelorientert. Mindre organisasjoner som Norsk Folkehjelp og Røde Kors har mer erfaring med prosjekter av slik art enn NORAD, og burde med fordel kunne trekkes inn i enda større grad.

Innafor NORAD-systemet eksisterer det holdninger om at all utdanning er bra og all opplæring av fagfolk i Tanzania er derfor et gode. Det er derfor rimelig å anta at NORAD i framtida vil satse på generell utdanning av folk som kan arbeide i flere sektorer i samfunnet, i stedet for å forsøke å rette folk inn mot spesielle sektorer. Det vil være mye enklere å forsvare generell utdanning framfor spesialisert utdanning. Den generelle utdanninga vil heller ikke være så sårbar for skiftende omgivelser, og den kan lettere tilpasses flere sett av mål.

Klare mål gjør at en lett kan se om aktivitetene har ført til at målene er oppfylt. Sjøl om klare mål danner et godt grunnlag for handling, vil prosjektet også bli lettere å kritisere i tilfelle det feiles. Dessuten vil det bli lettere å oppdage om et prosjekt mislykkes.

Mbegani lyktes med å utdanne gode fagfolk i mekanikk, kjøleteknikk, etc. Av forskjellige årsaker lyktes de ikke med å drive fiskeriutvikling. Fiskerisektoren har fått ord på seg for å være en vanskelig sektor å arbeide i, og det kan tenkes at NORAD heller vil øke innsatsen på mindre problemfylte områder.

Det inntrykket en sitter igjen med i lys av det som har skjedd med Mbegani-prosjektet, er at NORAD definerer yrkesskolemodellen som vellykket.

Likevel kommer en ikke bort i fra at utdanningas innhold har relevans. Deler av kursopplegget ved Mara FDC fungerte fint, men det at tidligere elever krevde "moderne" teknologi for å starte med aktiviteter viser at utdanningas innhold også har betydning.

Mbegani som **fiskeriutviklingscenter** framstår som en fiasko, ikke minst på grunn av den negative kritikken prosjektet har fått. Jeg har imidlertid vist at en rekke av de forholdene som Mbegani har blitt kritisert for har hatt sin årsak i forhold i prosjektets omgivelser, og har ligget utafør NORAD sin kontroll. Kortkursmodellen har så langt blitt betegna som rimelig vellykket, men den har heller ikke vært gjenstand for noen skikkelig evaluering.

Mara FDC har likevel hatt positiv betydning for fiskeriene i Mara region. Sjøl om prosjektet i seg sjøl ikke har vært hensiktsmessig organisert har en fått en rekke positive bivirkninger. Prosjektet kan derfor ikke sies å være mislykket, men den konklusjonen må ikke hindre oss i å forsøke å gjøre dette bedre. Hvis NORAD er villig til å lære av de feil som har vært begått i forbindelse med sine fiskeriprosjekter, burde de erfaringene som er gjort danne et godt grunnlag for videre arbeide i fiskerisektoren, både i Mara og andre steder.

NORAD må i framtidige fiskeriutviklingsprosjekter ta stilling til hvordan fiskeriutvikling skal drives. Tida er nå inne for at NORAD foretar ei total oppsummering av sine fiskeriprosjekter og gjør et forsøk på å sammenfatte erfaringene fra disse. NORAD er en organisasjon som burde lære av sine feil, men det er ting som tyder på at NORAD ikke er i stand til dette, og som heller ikke vil prøve å gå nye veger i forbindelse med utviklingsarbeidet. I stedet velger de å satse på det som innafor organisasjonens erfaringsverden har framstått som vellykket, og som i framtida antas å bli minst gjenstand for oppmerksomhet, nemlig yrkesskolemodellen.

Jeg meiner å ha vist her at i forbindelse med utvikling av tradisjonelle fiskerier er dette ikke noen god modell og at

andre løsninger må søkes. Det er derfor viktig at tverrfaglig ekspertise kommer inn i bildet i forbindelse med videre arbeid med fiskeriutvikling. Klare mål, planer, forstudier etc. er vel og bra, men de har liten betydning hvis omgivelsene endrer seg annerledes enn forutsatt. En organisasjon som NORAD vil derfor forsøke å drive aktiviteter som minst mulig berøres av uforutsette endringer. Aktivitetene vil såframt de ikke er totalt avskjerma, likevel påvirkes og endres av omgivelsene. I tilfellet Mara FDC har organisasjonen utvikla seg nettopp på den måten. De beslutninger som blei tatt ved etableringa tok ikke hensyn til omgivelsene. Problemene har derfor blitt forsøkt løst etterhvert som de har dukka opp. Det har derfor skjedd ei planløs tilpasning til omgivelsene, på tross av at organiseringa var planlagt og valg av teknologi var gjort på et "bevisst" grunnlag.

LITTERATURLISTE.

- Aftenposten, (30/7- 1988) Kolle Grøndahl skaper storm.
 (17/12-1988) Kostbare tabber i Tanzania.
 (15/4- 1989) Klart for nye milliarder til Tanzania.
- Albrigtsen, Inge. (1987). **Tilpasset teknologi og mistilpasset organisasjon.** Fiskerikandidatoppgave, Institutt for fiskerifag. Universitetet i Tromsø.
- Allsop, W.H.L (1985). **Fisheries Development Experiences.** International Development Research Centre. Fishing News Books LTD. Ottawa, Canada.
- Annual & Semi-Annual reports Mbegani FDC, 1983- 1987.
- Anon, (1977) **Cuba at the turning point.** Business International Corporation. New York.
- Arbeiderbladet, (3/8 -1988) Ny norsk u-hjelpsfiasko.
 (4/1 -1989) U-hjelp på avveie.
 (13/1 -1989) Blodig biff/Våre siste kolonier Norges to ansikter.
 (26/4 -1989) Tanzanias offentlig ansatte har ikke råd til å jobbe.
- Bailey, Cycon & Morris, (1986). Fisheries Development in the third World. The role of international agencies. **World Development. Vol 14 No 10/11 pp 1269-1275, 1986.**
- Bailey, C & Jentoft, S. (udat) **Hard choices in fisheries Development.** Alabama Agricultural Experiment Station/ Norges Fiskerihøgskole, Tromsø.
- Brundtlandrapporten, (1987). **Vår felles framtid.** Tiden norsk forlag.
- Bryceson, Ian. (1985). Marine fisheries of Tanzania. **HODI nr 1-84 Tidsskrift for Norge-Tanzania-foreningen.**
- Bryceson, Ian, (1985). Editor. **Fisheries Development.** The experience of Norway and her partner countries in the context of Norwegian Assistance. Departementet for U-hjelp.
- Bull, Edvard. (1973) **Østafrikansk bakgrunn.** Gyldendal forlag.
- Castro, Fidel. (1983). **Verdens økonomiske og sosiale krise.** Norsk utg. Falken Forlag, 1986.
- Curriculum for artesenal fishermans course. Mbegani FDC, 1984.
- Cyert, R. & March, J.G. (1963). **Abehavioral theroy of the firm.** Prentice- Hall Inc. New Jersey.
- Dialog, (3-83). Tema: U-land, s 23-31. Konservativt Tidsskrift.
- Egeberg, Olsen & Sætren, (1980). Organisasjonssamfunnet og den Segmenterte stat. I Olsen, **Politisk organisering. 4utg.** Universitetsforlaget, 1987.

- Emmerson, Donald. (1980) **Rethinking Artisanal Fisheries. Western concepts, Asian experiences.** World Bank Staff Working Paper No 423. Washington DC, Oct. 1980.
- Eriksen, Tore Linne'. (1987:1). Tanzania: Et perspektiv på 25 års utvikling. **Forum for utviklingsstudier, NUPI nr 1-3. 1987.**
- Eriksen, Tore Linne'. (1987:2). Red. **Den vanskelige bistanden.** Universitetsforlaget, Oslo.
- ESARUP. (1988). **A survey of manpower training needs in the fisheries sector in Tanzania.** Eastern and Southern African Universities Research Programme. Dar Es Salaam.
- Evalueringsrapporten, (1986). Mbegani Fisheries Development Centre, Tanzania. **Evaluation report, 4.86.** Royal Norwegian Ministry of Development Cooperation.
- FAO, (1984). **A framework for the formulation and implementation of a national fishery policy in Tanzania.** FAO/Norway Cooperative Programme, FAO, Rome.
- Forss, Carlsen, Frøyland, Sitari, Vilby. (1988). **Evaluation of the effectiveness of Technical Assistance Personell.** DANIDA, FINNIDA, DUH/NORAD, SIDA.
- Gabrielsen, Flaa, Hofoss, Hoven, Rønning, (1986). **Innføring i organisasjonsteori.** 3.utg. Universitetsforlaget, Oslo.
- Galtung, Johan. (1985) Innlegg i Bryceson, (1985). **Fisheries Development.**
- Gerrard, Siri. (1988). **Challenges of Fisheries Development, Training and Extension Work.** Finnmark College, Alta.
- Gran, T. (1985). The Mbegani Fisheries Centre in Tanzania - a legitimate child of the norwegian aid bureaucracy? In **Bryceson, 1985, Fisheries Development.**
- Hallenstvedt, A. (1982). **Med lov og organisasjon.** Universitetsforlaget, Tomsø-Oslo-Bergen.
- Hallenstvedt, A. & Hersoug, B. (1985). **The History of Mbegani Fisheries Development Centre. A desk Study.** Upubl.
- Hamre, J. (1980). Fiskebestander i norske farvann. Naturgrunnlag og beskatning. **Serie B, Ressursbiologi, 1/80, Institutt For Fiskerifag, Tromsø.**
- Havnevik, Kabelele, Lomøy, Stølen, (1987) **A feasibility study of possible Rural Development Programme.** NORAD, Oslo.
- Hersoug, B. & Jørgensen, B. (1988). **Mbegani FDC. Plan of Activities 1989 - 1993.** FORUT, Tromsø.
- Hersoug, B. & Jørgensen, B. (1988). **Utkast til styredokument Mbegani FDC.** FORUT, Tromsø.

- Hersoug, B. & Standal D. (1988). **NORADs fiskeribaserte utviklings prosjekter i Habantota, Sri Lanka - en evaluering.** NFH, Tromsø.
- HODI nr 2/3-1983. Politikk og demokrati i Tanzania.
- Iversen, Myklevoll, Lwiza, Yonasi. (1984). Tanzanian marine fishresources in the depth region 10-500 m. I Iversen & Myklevoll, (1984). **The proceedings of the NORAD-Tanzania seminar to review the marine fishstocks and fisheries in Tanzania.** Fisheries Division, Dar ES Salaam/Institute of Marine Research, Bergen.
- Jacobsen, Knut Dahl, (1965). Informasjonstilgang og likebehandling i offentlig virksomhet. I Sagdahl og Mikalsen (1982) **Fiskeripolitikk og forvaltningsorganisasjon.** Universitetsforlaget. Tromsø-Oslo-Bergen.
- Jervan, Matisen, Nilsson, Asen, (1986). **Teknologioverføringer fra I-land til U-land.** Gruppen for ressursstudier.
- Johnsen, J.P. (1988:1). **The Development & Extension Service in Mara region.** Mai 1988, Tromsø.
- Johnsen, J.P. (1988:2). **Some issues concerning the fisheries sector in Mara region.** Nov. 1988, Tromsø.
- Kurien John. (1985). I Bryceson, (1985). **Fisheries Development.**
- Kahama, Maliyamkono & Wells. (1986). **The challenge for Tanzania's economy.** Heinemann, Tanzania Publishing House. Dar Es Salaam.
- Kazimoto, S. (1988). **Curriculum for short-courses.** Mbegani FDC.
- Klassekampen. (25/1-1989). Stopp U-hjelpen.
- Klausen, A.M. (1987). Sosiokulturelle forhold i bistanden. **Evaluation report 2.87.** Departementet for utviklingshjelp.
- Landstudien, (1988). **Country Study and Norwegian Aid Review.** Centre for Development Studies University of Bergen.
- Ligtvoet, Goudsward & Witte, (1987). **The increase of Nile Perch in Lake Victoria.** University of Leiden.
- March, J. G. & Olsen, J.P. (1979). **Ambiguity and choice in organizations.** Universitetsforlaget. Bergen-Oslo-Tromsø.
- March, J.G. (1979). The technology of foolishness. In March and Olsen, (1979). **Ambiguity and choice in Organizations.**
- Martinussen, Willy. (1984). **Sosiologisk analyse.** Universitetsforlaget. Oslo-Bergen-Stavanger-Tromsø.
- Morgan, Gareth. (1986). **Images of organizations.** Sage Publications INC. Beverly Hills.
- NOTAT NORAD/FISK (3/4-1987) Angående kortkurs.

- NORDLYS. (20/4-1989). Tanzania. Farvel til sosialismen.
- Nyerere, J. (1967). **Freedom and Unity**. Vol. 3
- Pedersen, B (Udat.). A report about the fisheries in Mara region.
- Pharo, Helge. (1985). I Bryceson (1985) **Fisheries Development**.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). **The external control of organizations**. Harper & Row. New York.
- Pollnac, Richard B. (1981). **Sociocultural aspects of developing small scale fisheries**. World Bank Staff Working paper No 490. Oct. 1981, Washington DC.
- Scott, W. R. (1981). **Organizations. Rational, Natural and open systems**. Prentice Hall. New Jersey.
- Semkiwa, Kilosa & Johnsen. (1988). **Management plan for Mara FDC**. Regional Natural Resources Department. Mara.
- Sigurdsson, B. (1987). **The Fisheries in Mara region**. Mbegani FDC.
- Simensen, Jarle. (1983). **Afrikas Historie**. Cappelen, Oslo.
- Simensen, Jarle. (1984). Teknologiutvikling og mentalitetsendring. En tema og problemskisse. I **Historie nedenfra**. Universitetsforlaget.
- Skarstein og Wangwe, (1986). **Industrial Development i Tanzania**. Scandinavian Institute of African Studies, Uppsala.
- Swantz, Marja L. (1986). **The role of women in Tanzanian fishing societies**. Rapport til NORAD.
- SØRNORD UTVIKLING. (7-87). Kan gode råd kjøpes for dyrt.
- Tarbit, J. (1984). Inshore Fisheries of the Tanzanian coast. I Iversen og Myklevoll.
- Terms of Reference for Short Course Coordinator. Mara FDC. NORAD, Aug. 1987.
- Thompson, J.D. (1967). **Hur organisationer fungerer**. Bokforlaget Prisma, Stockholm.
- Thorseth, A. (1983). **Mbegani fiskeriutviklingscenter**. Hovedoppgave Chr. Michelsens Institutt, Bergen.
- Todaro, M.P. (1985). **Economic Development in The Third World**. Longman Inc. New York.
- Ulfstein, Geir. (1982). **Økonomiske soner. Hva nå?** Universitetsforlaget. Tromsø-Oslo-Bergen.

Venema, S.C. (1984). Resource surveys other than those by "DR FRITJOF NANSEN". I **Iversen & Myklevoll, 1984.**

Watten, John. (1982). **The fisheries in Tanga region.** NORAD.

Watten, John. (1985). Innlegg i Bryceson (1985), **Fisheries Development.**