



Stiavhengighet i den norske innovasjonspolitikken: Et langtidsperspektiv av Innovasjon Norges omstillings- og klyngeprogram

CAROLINE THERESE EKEBERG HOP

VEILEDER

Hans Christian Garmann Johnsen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2018
Fakultet for Handelshøyskolen
Institutt for Innovasjon og Arbeidsliv



Forord:

Etter to år som masterstudent ved Universitetet i Agder, har tiden kommet for å levere det endelige resultatet. Jeg har i lang tid hatt en stor interesse for organisasjonsutvikling, og den menneskelige utviklingen. Denne interessen dukket opp etter mange år som frivillig innenfor speideren, hvor jeg har vært med siden jeg var åtte år gammel. Innen speideren vektlegges det organisasjonsutvikling, men også utvikling av deg som person. Jeg er den type menneske som skal strukturere, organisere og ha oversikt til enhver tid, hvilket kan være både en fordel, og samtidig en utfordring. Det er en lang og interessant vei fra der jeg startet til hvor jeg har endt opp. Etter en lang og arbeidskrevende vår, hvor det både har vært medgang og motgang, vil jeg få sende en stor takk til mine kjære venninner Elisabeth og Anette. De har stilt opp dag og natt, hvor begge har korrekturlest min masteravhandling. De har gitt konstruktiv tilbakemelding og motiverende råd videre.

Jeg vil også få rettet en stor takk til Innovasjon Norge for å ha blitt tatt imot med åpne armer, og gitt tilgang til den informasjonen jeg trenger for å kunne besvare problemstillingen i masteroppgaven. En stor takk til min veileder Hans Christian Garmann Johnsen. Jeg har fått løsninger og gode råd på veien, samtidig som jeg har blitt utfordret i min tankegang og forståelse. Min kjære mamma må også nevnes. Hun har stilt opp, motivert og vært tilgjengelig og hatt troa på meg når jeg selv har følt at oppgaven er umulig, stått fast eller bare trengt et annet synspunkt.

Det er så mange jeg kunne takket at, det ville i seg selv bli en egen oppgave, men det får begrenses til et hjertelig tusen takk til alle de uunnværlige menneskene som på min vei har hatt troa på meg og gjort denne masteroppgaven mulig. Jeg er evig takknemlig og stolt!

Grimstad, Mai 2018.

Sammendrag

Norsk næringsliv møter nå en omfattende internasjonal konkurranse og et eksternt press. Det betyr at det har blitt viktigere enn noen gang å ha nettverk og kompetanse tilgjengelig, som kan være med på å gi et solid konkurransefortrinn. Det er viktig for kommunal sektor å holde tritt med utviklingen til næringslivet i samfunnet. Samtidig har kommuner mangel på ressurser og mange lovpålagte oppgaver, som kan avgrense deres handlingsrom for nytenkning og utvikling. Dette rammer særlige mindre perifere kommuner. Det har også blitt svært viktig for flere bedrifter å tenke kunnskapsutvikling og samskapning for å kunne utvikle seg og sørge for videre eksistens i et arbeidsmarked med omfattende konkurranse. Som et tilskudd, har Innovasjon Norge i samarbeid med Kommunal-og regionaldepartementet (Kommunal og Moderniseringsdepartementet) utviklet et omstillingsprogram og i samråd med Forskningsrådet og Siva et klyngeprogram.

I denne oppgaven ønsker jeg å se på endringsprosesser og programlæring. Det er viktig å få frem at samfunnets institusjoner formelt sett er delt inn i to kategorier i Norge, ut ifra hva slags gruppe eller organisasjon de er en del av. Med dette menes da den offentlige sektor og den mer businessrettede privatsektoren. Dette tolkes ut i fra et sosialkonstruktivistisk syn, hvor strukturelle trekk som meninger og relevant praksis blir til gjennom institusjonelle objekt. Denne masteroppgaven handler om Innovasjon Norge som er programeier for omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet. Sistnevnte forvaltes som nevnt i samråd med Siva og Forskningsrådet. Omstilling og endring preger både den offentlige og den private sektoren nasjonalt, regionalt og lokalt. Dette er fellestrekk innenfor isomorfisme, men også ulike fortolkning som et resultat av ulik kontekst. Det betyr at det er lagt vekt på Innovasjon Norges evne og vilje til å kunne tilpasse seg endringene som forekommer kontinuerlig fra departementene, kommunene og klyngene.

Det er den historiske utviklingen av omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet som skal gi en forståelse av programlæring, hvor programmene inneholder kunnskap og endringsforståelse (Gustavsen, 2008). Innovasjon Norge har valgt å videreføre og implementere kunnskap og kompetanse fra omstillingsprogrammet inn i et annet program for klynger, hvor det ses på om det er fellestrekk eller ikke for programmene og om de påvirker hverandre. Det blir sett på problematiseringen av originaliteten i den form for innovasjonspolitik. Med dette menes hvorvidt det er tilrettelagt for å bedrive omstilling og

innovasjon i offentlig og privat sektor i dag. Jeg har valgt å benytte meg av teoretisk metode med kvalitativt innspill som grunnlag for min masteroppgave. God og fornuftig anvendelse av kunnskap og kompetanse er det som bidrar til god omstilling og fremtidig verdiskaping innen norsk økonomi.

Omstillingsprogrammet er et nasjonalt program utviklet omkring 1980, som et direkte resultat av store nedleggelse og endringer over tid. Formålet med omstillingsprogrammet er å bistå kommuner og regioner med eksterne ressurser. Det gjøres for å utvikle- og tilføye kompetanse de ikke er i besittelse av eller evner mulighet til å realisere selv. Programmet er et samarbeid mellom Innovasjon Norge, fylkeskommunene og programdeltaker. Klyngeprogrammet har blitt etablert i senere tid, etter 2002, og kommer fra et utenlandsk konsept. Det skal være et nasjonalt program som tar sikte på å styrke og utvikle kunnskapen, kompetanse og innovasjon i regioner, men også nasjonalt og globalt.

Omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet overlapper hverandre innenfor enkelte kunnskaps- og kompetanseområder. Dette gjelder hovedsakelig rammeverket for programmene. Det er departementene som får de nye radikale ideene blant annet fra utlandet som leder til nyskaping. Deretter implementeres de inn i Innovasjon Norge. Indikasjonen er at læringseffekter innad Innovasjon Norge konsentrerer seg om inkrementelle endringer som et resultat av blant annet tilbakemelding fra programmedlemmene. Det er absorpsjonskapasitet i Innovasjon Norge som leder til fornyelse eller forsterkning. Det som naturlig blir neste steg videre, vil være en analyse og observasjon av omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet hvor programlæring blir hovedfokus. Så må en ta for seg innovasjonspolitikken og vurdere en revurdering eller en fornying med tanke på offentlig og privat sektor som kan bidra til selvforsterkelse.

Abstract:

Norwegian business is now facing extensive international competition and external pressure. This means that it has become more important than ever to have network and expertise available, which can contribute to a solid competitive edge. It is important for the public sector to keep up with the development of business in society. At the same time, there is a lack of resources and many statutory tasks, which can define their scope for innovation and development. This affects particularly smaller peripheral municipalities. It has also become very important for companies to think about knowledge development and co-creation in order to develop and ensure continued existence in a labour market with extensive competition. In order to remedy this, Innovation Norway, in cooperation with the Ministry of Local Government and Regional Development (Ministry of Local Government and Modernization), has developed a restructuring program and, in consultation with the Research Council and Siva, a cluster program.

In this assignment I want to look at the change processes and programming. It is important to show that the institutions of society are formally divided into two categories in Norway, depending on the type of group or organization they are a part of. This means the public direction and the more business-oriented. This is interpreted from a social constructivist view, where structural features like opinions and relevant practices are created through institutional objects. This master's thesis is about Innovation Norway, which is the program owner for the Restructuring Program and the Cluster Program. The latter is managed as mentioned in consultation with Siva and the Research Council. Restructuring and change characterizes both the public and the private sector nationally, regionally and locally. These are common features within isomorphism, but also different interpretations as a result of different contexts. This means that emphasis is placed on Innovation Norway's ability and willingness to adapt to changes that occur continuously from the ministries, the municipality and the clusters.

It is the understanding of program learning that in this historical context looks at whether the development of the programs contains knowledge and change of understanding (Gustavsen, 2008). Innovation Norway has chosen to continue and implement knowledge and skills from the restructuring program into another program for clusters, where it is considered whether there are common features or not for the programs and whether they affect each other. It is seen the problem of originality in the form of innovation policy is evaluated. This means that it is planned to carry out restructuring and innovation in the public and private sector today. I

have chosen to use the theoretical method of qualitative input as the basis for my master's thesis. Good and reasonable use of knowledge and expertise is what contributes to good restructuring and future value creation within the Norwegian economy.

The restructuring program is a national program developed around 1980, as a direct result of major closures and changes over time. The purpose of the restructuring program is to assist municipalities and regions with external resources. It is being made to develop and add skills they are not in possession of or have the ability to realize themselves. The program is a collaboration between Innovation Norway, the county authorities and program participants. The cluster program has been established later in 2002 and is a foreign concept. It will be a national program aimed at strengthening and developing knowledge, expertise and innovation in regions, but also nationally and globally.

The restructuring program and the cluster program overlap each other within some areas of knowledge and competence. This applies mainly to the framework of the programs. It is the ministries that get the new radical ideas from abroad that lead to innovation. Then they are implemented into Innovation Norway. The indication is that learning effects within Innovation Norway concentrate on incremental changes as a result of, among other things, feedback from program members. There is absorptive capacity in Innovation Norway that leads to renewal or reinforcement. What will naturally be the next step, will be an analysis and observation of the conversion program and the cluster program where program learning becomes the main focus. Then one must take on innovation policy and assess a reassessment or renewal in the public and private sectors that can contribute to self-improvement.

Begrepsliste:

Absorptive Capacity – AC (AK)

Dynamisk Kapabilitet – DC

Global Center of Expertise – GCE

Norsk senter for forskningsdata – NSD

Norwegian Center of Expertise – NCE

Prosjektlederprosessen – PLP

Register om betinget godkjenning og kontroll – ROBEEK

Selskapet for industrivekst SF – Siva

Innholdsfortegnelse

Forord:	ii
Sammendrag	iii
Abstract:	v
Begrepsliste:	vi
Figur og tabelloversikt:	ix
1. Innledning	1
1.1 Tema	1
2. Kontekst	3
3. Innovasjonsprogram i Innovasjon Norge	7
3.1 Programmenes tilblivelse.....	7
3.2 Innovasjon Norge og samarbeidspartnerne.....	8
3.3 Omstillingsprogrammet:	9
3.4 Klyngeprogrammet.....	15
3.5 Oppsummering av programmene	19
4. Teoretisk redskap	20
4.1 Spredning av sosiale institusjonelle former	20
4.2 Inkrementell utvikling.....	26
4.3 Oppsummering av teori.....	28
5. Metode	31
5.1 Tematisering og innsamling av empiri	33
5.2 Planlegging og innhenting av informasjon	34
5.3 Transkribering	35
5.4 Analysering og verifisering.....	36
5.5 Rapportering.....	37
5.6 Oppsummert metode.....	38
6. Diskusjon	39

6.1 Oppsummering av diskusjon:.....	56
7. Konklusjon.....	57
Bibliografi.....	61
Bibliografi over leste kilder	69

Figur og tabelloversikt:

Figur 1: Oversikt over tidsperspektivet på de fire fasene i omstillingsprogrammet. (Innovasjon Norge, u.d.) (Innovasjon Norge, 2017).	9
Figur 2: Viser oversikt over strukturinndeling til omstillingsprogrammet (Innovasjon Norge, 2017),.....	10
Figur 3: oversikt over omstillingsplanen (Innovasjon Norge, u.d.)	11
Figur 4: Historisk utvikling av klyngeprogrammet.....	16
Figur 5: Oversikt over de ulike fasene i klyngeprogrammet.	18
Figur 6: En forenklet figur av top-down and bottom-up in Institutional creation and diffusion (Scott W. R., 2008, s. 192) innhentet fra Scott 1994c, figur 3.1. s.57 og anvendt på min case.	23
Figur 7: En forenklet modell av (Todorova & Dursin, A Model of Absorptive Capacity Based on Zahra and George (2002: 192), 2007).	28
Figur 8: Det analytiske rammeverk for oppgaven.....	29
Figur 9: Svar på den analytiske modell.	57

Tabell 1 Historisk oversikt over omstillingsprogrammet til Innovasjon Norge (Tron, Omstilling i næringssvake områder - ny innretning, 2000).....	14
--	----

1. Innledning

I denne masteroppgaven vil jeg ta utgangspunkt i Innovasjon Norge som forvalter omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet som enhet for undersøkelse. Utfordringen i offentlig og privat sektor fremover vil bli håndteringen av omstilling. Det er flere kommuner som nå har fått tilkjent medlemskap i omstillingsprogrammet. Kommunene vil da få tilgang til en del midler, som det er fordelaktig å ha på vei mot å bli en mer moderne og tilpasningsdyktig kommune. Etablering og innføring av klynger i Norge har kommet som et resultat av internasjonal innflytelse. Det har medført en betraktelig økning i antall sammenklumping av bedrifter som har fått muligheten til å bli med i klyngeprogrammet innenfor de ulike trinnene fordelt over hele Norge og internasjonalt. Jeg skal prøve å illustrere hvordan innovasjonspolitikken i programmene har blitt til. Det trekket jeg ser, er at ting initieres fra et overordnet nivå og så går de over i en fase av inkrementell forbedring. Noe som gjør at innovasjonspolitiske virkemidler av den typen omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet representerer blir preget av stivhengighet. Dette er en tese som jeg vil forsøke å underbygge i denne oppgaven.

1.1 Tema

Dette prosjektet har utviklet seg fra å ha omstillingsprogrammet som utgangspunkt til å inkludere både omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet. Prosjektet ser på selve Innovasjon Norge i lys av programmene og deres historiske utvikling fra starten i 1980, og ikke alle detaljer innad i kommunene og klyngene på aktørnivå. Departementene er heller ikke studert i detalj. Det vil være svært interessant å se hvordan kommunene har bistått med innspill til denne omstillingsprosessen, samt hvordan klyngeprogrammet har blitt bygd opp og formet. Den politiske endringen i omstillingen på programnivå vil være en vesentlig del av denne historien.

Jeg har ikke klart å finne litteratur hvor noen tidligere har valgt å se på den historiske utviklingen til Innovasjon Norge sitt omstillingsprogram, og satt det opp i mot klyngeprogrammet. Det har ikke vært mulig å finne noen forskning eller informasjon som ligger tilgjengelig på nett eller finnes i bøker. Dette er en informasjon jeg har liten eller ingen kjennskap til, som vil være et kunnskapshull jeg ønsker å tette. Forståelsen av utviklingsstier som kan bli innlokkende, hvis ikke innovasjonspolitiske tiltak forbedres er en av dem. Det er vesentlig mangel på kunnskap innenfor dynamisk kapabilitet og verktøyene som er utviklet

for både små- og mellomstore bedrifter regionalt og kommunalt. Det mangler oversikt hvilken kunnskap bedriftene innehar (Madsen, 2009). Jeg har i oppgaven derfor måttet gjøre noen antakelser og danne meg et bilde uten å ha god nok innsikt til enhver tid på grunn av manglende referansekunnskap.

Oppgaven er et langtidsperspektiv av utviklingen til omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet sett mot Innovasjon Norge. Dette er min tese som jeg vil forsøke å underbygge i min oppgave:

«Innovasjon Norges forvaltning av omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet er preget av inkrementelle snarere enn radikale endringer over tid».

For å undersøke om min tese stemmer, blir den overordnede problemstillingen for masteroppgaven:

«Hvordan er dynamikken i utviklingen av innovasjonspolitiske tiltak som omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet?»

For at det skal være mulig å kunne besvare oppgavenes problemstilling og forskerspørsmål, vil det komme en introduksjon av konteksten før det blir presentert relevante teorier som legges til grunn. Den metodiske fremgangen på oppgaven forklares, etterfulgt av en diskusjon. Til slutt kommer en forståelse for problemstillingen som leder til en konklusjon og veien videre.

2. Kontekst

For å kunne forstå rammeverket rundt denne masteroppgaven, vil det være naturlig å gi en kort introduksjon om bakgrunnen for de innovasjonspolitiske programmene.

Innovasjonspolitikken tar utgangspunkt i en del av de utfordringene som samfunnet står ovenfor knyttet til effektivisering, digitalisering, bærekraft og automatisering. Jeg ser på hvordan innovasjonspolitikken prøver å håndtere utfordringer knyttet til markedet.

Virkemidlene er rettet inn mot å prøve å gjøre noe med de nevnte utfordringene ovenfor. Det forekommer i en forrykende fart, som de færreste hadde mulighet til å forutse før det var en realitet (NHO, 2015). Disse virkemidlene er rettet mot kommuner og bedrifter for å gjøre dem bedre, men også se til at ingen henger etter i utviklingen. Det er som følge av den store omveltningen kommunene, men også næringslivet går i gjennom som et resultat av omstilling (Chaffey, 2016). Norge, som er «et av verdens beste land å vokse opp i», må tenke nytt og annerledes for å kunne fortsette å beholde denne tittelen. Næringslivet må hele tiden tenke nytt og fremtidsrettet, hvilket fører til at nye måter å arbeide på blir til. Det er her klyngeprogrammet blir dagsaktuelt for flere bedrifters evne til å eksistere, i tillegg til å øke sitt konkurransefortrinn i næringslivet.

Omstilling på den andre siden, har blitt mer dagsaktuelt nå i senere tid, og er i dag en av de mest brukte *buzzordene* i arbeidslivet (Traaseth, 2015). Det skal også fremheves at mennesker i dag generelt er mer åpne for forandringer, kontra mennesker for fem til ti år tilbake i samme posisjon. Det er et ordtak som sier at «gamle vaner er vonde å vende», hvilket ikke er så langt unna sannheten på flere områder. Det betyr at organisasjoner, bedrifter og mennesker helst foretrekker å gå en sti de allerede har gått på før. De går da glipp av bedre løsninger enn den de allerede bruker. Vi har nå kommet inn i en tid hvor samfunnet er i en konstant endring, og det vil fremover bli satt krav til å hele tiden være forberedt på kontinuerlig forandringer.

Hammer og Champy (2011) understreker at mennesker og arbeidsorganisasjoner faktisk må «lære å lære» hvilket betyr at de må forberede seg på en bedrift i konstant endring. De får ikke faste og trygge omgivelser som tidligere var tungt bygd på bedriftskultur og historiske tradisjoner.

Noen av grunnene til at kommuner ønsker omstilling, er som følge av lang tids nedbygging og forvitring. Det har medført at et stort omfang av arbeidsplasser har forsvunnet fra distriktene og inn til storbyene. Det medfører at et økende antall mennesker som pendler ut av byen eller tettstedet for å få arbeid. Mange av de som flytter for å ta høyere utdanning flytter sjeldent, eller aldri tilbake etter endt utdanning. Dette er et resultat av mangel på arbeidsmuligheter i hjemkommunen både i offentlig og i privat sektor. Endringene har bidratt til at det har oppstått variasjon i hvordan bedrifter etablerer seg. Klyngesamarbeid er en gunstig bedrifts- og næringssammensetning, hvor bedrifter kan utnytte hverandres kompetanse, arbeidsressurs og lokasjon. Det kan være en gyllen mulighet til å få bedriften til å gå rundt, og muligens øke sin profitt, fremfor å strebe alene mot alle andre med færre muligheter. Nettverksmulighetene internt og eksternt er også av stor verdi for mange bedrifter. Utfallet kan være fruktbart for drift på lang sikt. Forutsetningene for å holde tritt med konkurrentene krever også nå i dag en større form for dynamikk og tilpasning, hvilket er svært viktig for å ikke bli akterutseilt.

Noen er under omstilling nå, mens noen kommuner ikke er med, men tilfredsstillt kravene. Slik en kan observere har det i lang tid vært diskutert hvilken retning kommunene går i, selv om de har ønske om utvikling i en annen. Det kan være mange grunner til dette. En mulig forklaring, kan være liten eller ingen fokusering på prosjektet over tid. Det kan også være at det ikke har blitt tilført nok ressurser og prioriteringer. Det ser da ut til at forarbeidet ikke har blitt gjort grundig nok før en har gått i gang med selve prosjektet, og medfører lite handling (Amundsen, 2005).

Johannessen & Olsen (2009) trekker i sin bok om fremtidige strategier og organisasjonsformer frem at:

«Enhver form for omstilling medfører nye sammensetninger og kombinasjoner av arbeidsmetoder en tidligere kanskje ikke har anvendt i kommunen. Det betyr at en omdanner, setter sammen og ombygger konkurransen men også potensielle eller tidligere måter å samarbeide på. Dette kjennetegnes som innovasjon» (Johannessen & Olsen, 2009).

For at det skal være mulig å realisere planen om økt antall arbeidsplasser, mer effektivitet og sterkere konkurransefortrinn er det essensielt at alle involverte parter er innforstått med endringene. Det er da svært viktig at bedriften eller organisasjonen er enige om felles mål og visjon. Om ikke partene er mottakelig for endringer, vil det være fånyttet med god kvalitet (Amundsen, 2005). En del av områdene kommunene og klyngene ønsker å se på faller innenfor både det som kjennetegnes som strukturelle og kvalitative endringsprosesser. Nyetablering, organisasjonsendring og kompetanseutviklingsprogrammer er bare en liten del av relativt store områder som kommunene og bedriftene fokuserer tungt på (Ibid).

En interessant observasjon er hvorfor kommunene eller regionene i mindre grad har klart å få til endringer før de gikk inn i omstillingsprosjektet. Det kan være at de i for lang tid har vært det vi kan kalle et stagnerende byråkrati som forvitrer fordi kommunene eller regionene har tviholdt på gamle arbeidsmetoder og fremgangsmåter (Ibid). Det som ofte har endret seg over tid, men samtidig raskere enn kommunen har klart å holde tritt med, er digitalisering og nye eller andre måter å arbeide på. Det er også et faktum at tilnærmingen til brukerne i kommunen og handlingsmønsteret har endret seg vekk fra det som tidligere var vanlig. Sentralisering av store institusjoner har også blitt mer utbredt.

Med tanke på at det er en eller flere kommuner som nå har valgt å gjennomgå en omstilling, kan det by på utfordringer, men også bidra til gode løsninger. Prosesser i form av eksterne program som endrer en så kompleks organisasjon som det en kommune er, er ofte svært tidkrevende som følge av at det involverer en rekke aktører fra ulike fagområder. Det har også blitt etablert flere klynger som er i ulike faser av klyngeprogrammet.

Konteksten leder frem til mitt overordnede forskningsspørsmål for diskusjonskapittelet som er følgende:

«Hvordan er dynamikken i utviklingen av innovasjonspolitiske tiltak som omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet?»

Det bidrar til følgende forskerspørsmål:

- 1. *«Hvordan er omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet lagt opp i forhold til hverandre?»*
- 2. *«Hvilke rutiner ble forandret for å gjøre omstillingsprogrammet mer tilgjengelig og anvendelig?»*
- 3. *«Hvordan tilrettelegger omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet for dynamisk kapabilitet?»*
- 4. *«Har Innovasjon Norge i samråd med Forskningsrådet og Siva, anvendt kunnskapen og ressursene de besitter fra omstillingsprogrammet inn i tilsvarende program?»*
- 5. *«Hvor nytenkende er innovasjonspolitikken som er utarbeidet og innført i dag?»*
- 6. *«Hvor hensiktsmessig er det at programmene differensieres fra hverandre ut ifra hvilke målgrupper de ønsker å møte?»*
- 7. *«Hvordan er det dynamiske forholdet til programmene som kontinuerlig er i utvikling?»*

Forskerspørsmålene bygger opp under min påstand som igjen skal besvare min tese. Omstilling og endringsprosesser har forekommet inkrementelt i offentlig og privat næringsliv over lang tid. Kommuner møter nå andre og nye utfordringer som medfører strengere krav til forståelse, evne og dynamikk. Utfordringene har gått fra å være i begrenset form, til å omfatte kommunene mer komplekst. En god del bedrifter som tidligere valgte å flagge ut, eller gikk konkurs i et tidlig forløp, får nå en mulighet til å kunne bli med i et kunnskaps- og kompetanseprogram. Det er en unik sjanse for mange bedrifter til å fortsette produksjon nasjonalt, men også konkurrere utenlands. Det vil da tilføre ressurser som gjør bedriftene mer robuste til endringene som kommer. En felles forståelse for omstilling og utvikling vil bli svært viktig.

3. Innovasjonsprogram i Innovasjon Norge

I dette kapittelet vil det komme en oppsummering av programmene. Deretter vil det komme en grundigere introduksjon til omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet som er hovedtema i denne masteroppgaven opp imot Innovasjon Norge som programeier og forvalter. Introduksjonen skal være med på å bidra til en utstrakt forståelse og gi et helhetlig bilde av programmene som blir presentert. Omstillingsprogrammet er rettet mot omstilling og endring i offentlig sektor knyttet mot det lokale næringsliv, mens klyngeprogrammet er forbeholdt det private næringsliv og deres interaksjon seg imellom mot det offentlige.

3.1 Programmenes tilblivelse

Fra omkring 1983 var det Finansdepartementet som hadde de økonomiske midlene, og de ulike sakene kom fra ulike departement. I 1986 ble det bestemt at de økonomiske midlene skulle overføres fra Finansdepartementet til Kommunaldepartementet, hvor det har vært en fast bevilgning tilhørende Kommunaldepartementet siden 1987 (Tron, Kommunal- og regionaldepartementet, 2000 a). Kommunal- og moderniseringsdepartementet (tidligere kommunal og regionaldepartementet) har fra 1980-tallet hatt tilgang til og disposisjon av bevilgning til omstilling. Dette middelet skal være et ekstraordinært tilskudd, hvor det er reduksjon i sysselsetting innenfor kommuner og regioner (Bolkesjø & Guvåg, 2002). Det er kommunal- og moderniseringsdepartementet som har delegert ut ansvarsområdet for omstillingsprosessen til fylkeskommunene. Fylkeskommunene skal blant annet avgjøre hvilke eller hvilken kommune, eller region som er en god kandidat for omstilling, og som skal søke om å bli med i omstillingsprogrammet (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014). De som er eller står i fare for å komme på ROBEK-listen har blitt tilbudt å få bli en omstillingskommune. Både stat- og fylkeskommune som bistår de kommuner eller regioner som skulle ha et behov for omstilling. Det er med andre ord delt inn i tre nivåer (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014). Finansieringen av tilskuddene innenfor klyngeprogrammet er i fra Nærings- og fiskeridepartementet i tillegg til Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

3.2 Innovasjon Norge og samarbeidspartnerne

Innovasjon Norge, tidligere Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND), er en organisasjon som bistår både fylkeskommunene og staten i hele Norge med verdiskapende næringsutvikling. Deres satsningsområder er å få flere bedrifter i vekst, flere gründere og at det skal utvikles flere og større næringsmiljøer med fokus på innovasjon i landet.

Organisasjonen har 700 ansatte fordelt på 27 land utenom Norge. Innovasjon Norge har kontorer over hele landet, for å kunne være best mulig oppdatert på kunnskap og kompetanse i tillegg til å være tilgjengelig med rådgivning til enhver tid (Innovasjon Norge, u.d.)

Satsningsområdene til Innovasjon Norge er svært bredt og dekkende innenfor de aller fleste områder, men hovedområdene er; entreprenørskap, vekst i bedrifter og utvikling av innovasjonsmiljøer. Innovasjon Norge satser tungt på å bidra til og sørge for at nyetablerte bedrifter overlever og på sikt kan videreutvikle seg, se til at bedriftene klarer å holde tritt med konkurrentene i markedet og være i stand til å tåle konkurranse i varierende grad. De legger også til rette for at solide miljøer for innovasjon resulterer i økt verdiskaping og konkurransemuligheter (Innovasjon Norge, u.d.). Innovasjon Norge er en statlig kompetanseorganisasjon som arbeider mot offentlig sektor og det private næringsliv.

Siva er et statsforetak etablert i 1968 som tilrettelegger for levedyktige lokalsamfunn, etablering av arbeidsplasser og ny industri i hele Norge. De er tilgjengelig regionalt på linje med Innovasjon Norge, og skal bidra til en helhetlig utførelse av den norske regjeringens næringspolitikk. Siva er tilhørende virkemiddelapparatet, og skal fremme vekst i distrikts-Norge. Visjonen er å skape lønnsom utvikling av næring i regionale nærings- og kunnskapsmiljøer i tillegg til bedriftene (Siva, 2018).

Innovasjonsaktivitetene til Siva som finansieres av tilskudd over statsbudsjettet skal koble regionale, nasjonale og internasjonale nettverk sammen, og tilrettelegge for utvikling av nærings- og kunnskapsmiljø (Siva, 2018). De er en forskningspolitisk rådgiver for departementene og regjeringen, hvor de fordeler en omfattende sum ut til innovasjon og forskning hvert år. Visjonen er å promotere innovasjon og bærekraft i tillegg til økt kvalitet innenfor forskning. De bidrar til norsk deltakelse i forskning og innovasjon internasjonalt, samtidig som de oppfordrer til samarbeid på tvers av sektorene forskning, næringsliv og offentlig sektor (Forskningsrådet, 2018).

3.3 Omstillingsprogrammet:

For at en kommune eller region skal kunne påberope seg tittelen *omstillingskommune* eller *omstillingsregion*, har Innovasjon Norge lagt til grunn fire faser. Det er avklaringsfasen, strategi- og forankringsfasen, gjennomføringsfasen og til slutt; avslutningsfasen. I løpet at tiden kommunen er med i programmet, skal de innom alle fire fasene, der hver fase fokuserer på ulike kjerneområder som illustrert nedenfor i figur 1 (Innovasjon Norge, 2017).

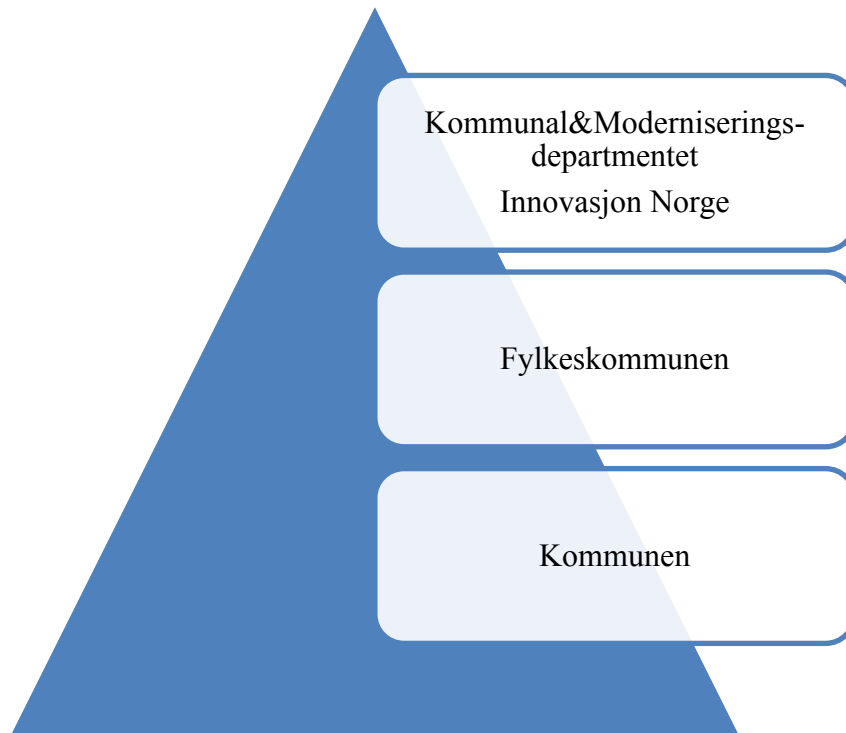


Figur 1: Oversikt over tidsperspektivet på de fire fasene i omstillingsprogrammet. (Innovasjon Norge, u.d.) (Innovasjon Norge, 2017).

Det er Innovasjon Norge som har det øverste ansvaret for lokalt omstillingsarbeid, og er det nasjonale kompetansesenteret i Norge. De skal følge opp og sørge for at kommunene og regionene innfrir kravene. Innovasjon Norge bistår med rådgivere som bidrar med kunnskap og veiledning til kommuner i omstillingsprosessene. I tillegg har de rolle som observatør i omstillingsutvalget i kommunene.

Før 2003-2004 var det Kommunal- og moderniseringsdepartementet som hadde ansvaret for godkjenning og oppfølging av kommuner i omstilling. Fylkeskommunen avgjør hvilke kommuner som kan bli tilkjent medlemskap i omstillingsprogrammet. Det er også fastsatt strenge krav til prosessen fra fylkeskommunen for å bli godkjent (Innovasjon Norge, 2017). Når en kommune blir godkjent som en omstillingskommune, vil fylkeskommunen tilføre økonomiske midler i seks år. Dette er øremerkede midler som i hovedsak skal anvendes og investeres innenfor omstillings- og eller nyskapende arbeid i kommunene. De som ofte kommer inn under omstilling er tilfeller hvor en kommune eller region har store utfordringer. Eksempel på det kan være at lokalt næringsliv har mistet arbeidsplasser og blitt nedbrutt over tid (Innovasjon Norge, 2017).

Figur 2; viser oversikt over strukturen til omstillingsprogrammet.



Figur 2: Viser oversikt over strukturinndeling til omstillingsprogrammet (Innovasjon Norge, 2017),

Innovasjon Norge er kun ansvarlig for å følge opp og sikre kvaliteten til kommunen i omstilling. Omstillingsprogrammet har vært i bruk siden 1980. Kommunene har selv ansvar for forvaltning og disponering av midlene de blir tildelt, men må fremlegge et årlig budsjett. Det skal dokumentere hva midlene har gått til, og om de oppfyller kravene som er satt i prosjektlederprosessen (PLP-metoden) (Innovasjon Norge, u.d.)

Ressursene som er tilgjengelig innenfor omstillingsprosjektet er forbeholdt nye prosjekter, i tillegg til at de kun er tilgjengelig innenfor en begrenset periode. Ressursene skal i all hovedsak benyttes til de ulike prosjektene allerede i den tidlige fase eller før prosjektet settes i gang. Med disse ressursene vil det gjøre prosjektet bedre utarbeidet før det realiseres. Konkrete områder midlene i omstillingsprosjektet kan anvendes til er rettet mot tilrettelagte prosjekter, administrasjon av organisasjonen eller bedriften som er under omstilling (Innovasjon Norge, 2017), (Innovasjon Norge, u.d.).

Når en kommune blir godkjent som omstillingskommune, må det utarbeides en omstillingsplan etter anbefalinger fra Innovasjon Norge, som er delt inn i tre faser ut i fra PLP-metoden som legges til grunn for omstillingsarbeidet, vist i figur 3.



Figur 3: oversikt over omstillingsplanen (Innovasjon Norge, u.d.).

Fase én, mobilisering, vil si å aktivt komme i gang, fase to tar for seg prosess-samlinger for ressurspersoner som har blitt invitert i tillegg til prosjektstyringsgruppen for omstillingsarbeidet. Fase tre går ut på at prosjektlederen for omstillingsarbeidet skal utarbeide et første utkast til den potensielle omstillingsplanen for videre arbeid.

Prosjekter som samsvarer med tilretteleggelse er blant annet; lokal mobilisering, utvikling av bygd eller by, utvikling og heving av kompetanse eller oppbygging av nettverk mellom bedrifter. I tillegg til de ressursene en har lokalt, får en tilgang på ressurser fra Innovasjon Norge nasjonalt. De kan begge kombineres til blant annet små- og mellomstore bedrifter, styreseminarer og til en næringsvennlig kommune (Innovasjon Norge, 2017).

Innenfor de bedriftsrettede prosjektene, skal ressursene anvendes i en så tidlig fase som mulig, for å kunne klarere om prosjektet lar seg realisere ved en senere anledning. Dette kan dekke etableringskostnader utover de faste kostnadene, undersøkelser av markedet de ligger i, tilskudd til prosess- og produktutvikling, heving og styrke av kompetanse samt ekstern konsulenthjelp (Innovasjon Norge, 2017).

For å kunne motta midlene som har en maksgranse på 1,6 millioner norske kroner totalt på tre regnskapsår, kan de som er under en eventuell omstilling ikke ha mottatt midler i noen form fra andre investorer eller tilsvarende. Dette betegnes som «bagatellmessig støtte» (Innovasjon Norge, u.d.).

Det er identifisert to inndelinger for omstilling. Den første er sjokkendring eller kriseinitiert endring. Det skjer når en stor bedrift, oftest lokalisert i en kommune i distriktet, opplever

store endringer i form av nedleggelse eller omstrukturering som medfører omfattende konsekvenser. Den andre forekommer som følge av langvarig nedgang i viktige sektorer som har en stor innvirkning på kommunen totalt. I starten av perioden til omstillingsprogrammet på 1980-1990 tallet var det mest vanlig at det ble innvilget omstilling på bakgrunn av sjokkendringer som utspeilet seg i enkelte kommuner med typiske hjørnesteinsbedrifter. Nå i senere tid har blitt mer og mer vanlig med omstilling som følge av en langvarig forvitring (Sand, Steen, Carlsson, & Nilsen, 2010).

Før en kommune går inn i omstillingsprogrammet, eller blir anbefalt av fylkeskommunen å bli en omstillingskommune, blir det utført en utviklingsanalyse. Denne ser på potensielle konkurransefortrinn kommunen har, eller eventuelt mangler og hvorfor det ikke er tilstede. Det er ikke alltid det er noen konkurransefortrinn tilstede, men med mulighet for å legge til rette for å utvikle slike. Svært mange av kommunene som tidligere har vært under omstilling har blitt det som følge av strukturutfordringer. Det kan eksempelvis være at de som var selvstendig næringsdrivende før, nå er kjøpt opp av et stort selskap. Strukturendringene kan observeres over tid, mens store nedskjæringer er en intern avgjørelse av bedrifter som ikke samsvarer med struktur, men mer mot sjokknedskjæring som tidligere nevnt.

Det Innovasjon Norge gjør er å oppfordre til kunnskapsutvikling i en kommune, men også på tvers av kommunegrensene, samtidig som at omstillingsprosjektet er et kompetanseverktøy i seg selv. Dette betyr at om en kommune ser at de ikke kan tilby midler til næringslivet selv som eksempelvis en næringstomt, kan det løses ved å ha et tett samarbeid med nabokommunene rundt som kan være behjelpelig med å skaffe en slik tomt og vice versa. En utfordring en kan møte på, og som en har møtt på, er at omstillingsvalget består av personer som sitter der på bakgrunn av sine verv, og ikke på bakgrunn av sin kompetanse. Dette er noe Innovasjon Norge fraråder sterkt, da de vil unngå at utvalget blir for politisk, og har for smal kompetanse. Det legges opp til at alle omstillingsstyrer eller -utvalg etableres og tilpasses etter hvor det er lokalisert. Ergo betyr det at det ikke er en identisk oppskrift hvordan et omstillingsstyre skal være og prioriteres i varierende grad etter omfang. Det eneste som er identisk i alle omstillingsprogram i kommuner og regioner, er tilstedeværelsen fra Innovasjon Norge og fylkeskommunens observatører (Flatnes, 2014).

Det har allerede blitt utarbeidet rapporter og analyser for kommuner og regioner som tidligere har vært med i en omstilling. Disse rapportene viser til at eksempelvis omstillingsprogrammet Oppdrift satset:

«Blant annet på kompetanseoppbygging i industrien og å øke enkeltkommunenes næringsutviklingsevne på sikt. Begge programmene har trolig gitt langsiktige sysselsettingseffekter og bedre næringsutviklingsevne, men har trolig en relativt marginal effekt på den generelle utviklingen i de fleste involverte kommunene». De hadde fått Oppdrift (Tvedestrand, Risør, Kragerø og Nome), 57 millioner kroner til OP i 1997 – 2002 (Sand, Steen, Carlsson, & Nilsen, 2010).

For de kommuner eller regioner som har vært med i omstillingsprogram en eller flere ganger peker det seg ut ulike ting. Det ene er at om det har vært en naturlig forvitring og nedbrytning av kunnskap over tid, så har ikke kommunen lagt merke til de inkrementelle nedskjæringene som har forekomme over tid. Det medfører også da at de ofte ikke ser konsekvensen av hva som må gjøres for å stoppe og endre denne negative trenden; fordi konsekvensene har vært små og stegvise over tid. Omstillingsevnen og -viljen er da ikke like stor, i den forstand at de ikke har det akutte behovet og hvor det har gått lang tid som fører til reduksjon av kompetanse og utvikling.

Innovasjon Norge påpeker at:

«Målet for omstilling, er å bidra til å etablere nye arbeidsplasser eller at de ikke forsvinner, samtidig som en ivaretar en utviklingskultur kommunalt og i næringslivet. Kommuner med hjørnesteinsbedrifter, svakt næringsliv og nedbygging er typiske gjengangere» (samtale med Innovasjon Norge 05.02.18).

Når det kommer til kommunen som har blitt omstillingskommune for andre eller tredje gang, viser det seg at de er bedre rustet og forberedt på den endringen som skal og må til for å få snudd fra den negativ til positiv utvikling, kontra første gangen kommunen var med i en omstilling (samtale med Innovasjon Norge 05.02.18).

For kommuner hvor det har vært sjokkendring som for eksempel nedleggelse av en bedrift med over hundre arbeidsplasser i løpet av kort tid, er omstillingsevnen og -viljen derimot betydelig. De ansvarlige i kommunen er da mer åpne for den situasjonen de er i, og hva som må til for å kunne snu utfallet. Grunnen til at det er enklere, er fordi krisen er svært alvorlig, at

de erkjenner situasjonen de befinner seg i, og utfallet om ikke noe endrer seg raskt eller innfører tiltak (samtale med Innovasjon Norge 05.02.18).

Tidsperspektiv over den historiske utviklingen til omstillingsprogrammet adressert i tabell 1. Formålet med tabellen er å gi en oversikt over omstillingsprogrammets endring over tid.

Tabell 1 Historisk oversikt over omstillingsprogrammet til Innovasjon Norge (Tron, Omstilling i nærings svake områder - ny innretning, 2000 b).

År	Begivenhet
1983-1986	<ul style="list-style-type: none"> • Oppstart av omstillingsprogrammet • Hver krisesak som ble lagt frem, ble behandlet i Stortinget for egen bevilgning • Ansvar ble overført fra Finansdepartementet til Kommunaldepartementet
1987	<ul style="list-style-type: none"> • Omstillingsbevilgningen blir en ordinær bevilgning på Kommunaldepartementet sitt budsjett
1991	<ul style="list-style-type: none"> • Ordningen for omstillingsprogrammet blir gjort mer allmenn, og dermed innrettet mot flere typer ensidighet (ikke bare krisesituasjon initiert men også omfattende) (beredskapsprogrammet)
1992-1993	<ul style="list-style-type: none"> • Distriktenes utbyggingsfond får ansvaret for oppfølging • Ordningen til omstillingsprogrammet ble delt mot kommuner, men fra nå av også mot bo- og arbeidsmarked (programmet ble gjort mer landsdekkende)
1994	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalpolitisk initiativ for å kunne erstatte bortfall av forventede EU-midler
1993-	<ul style="list-style-type: none"> • Programmet blir gjort todelt <ul style="list-style-type: none"> - Den største delen blir forvaltet av SND. Bedriftsrettede prosjekter. SND blir gitt en kvalitets sikrer-rolle som svar på

	<p>den tidligere manglede profesjonaliteten i gjennomføringen (bedre kjent som PLP-metoden)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Den minste delen forvaltes av omstillingskommunen. <p>Kommunens del skal gå til etablering av næringsfond/styrking av tiltaksapparatet</p>
2003-2004	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvars-overføring fra Kommunal-departementet til Fylkeskommune med tanke på status og midler

3.4 Klyngeprogrammet

En klynge består av flere bedrifter som ligger geografisk konsentrert i en region, og det er fordelaktig å være med økonomisk og kunnskapsmessig sett (Simensen, 2017). Malmberg og Power (2006) har utarbeidet en sjekklister for hva som kjennetegner en klynge: Klyngen må være lokalisert innenfor samme geografiske område, hvor bedriftene som er med er tilnærmet like. De må også en eller annen form for samarbeid relatert til hverandre, i tillegg til utveksling av kunnskap, kompetanse og konkurranse. Det er også vektlagt at det å være en del av en klynge skal være positivt og være med på å styrke bedriften(e), samt klyngen som en helhet, og om mulig, være vellykket. Det sistnevnte er ikke et absolutt mål, men det må ha oppstått vekst (Isaksen, 2015).

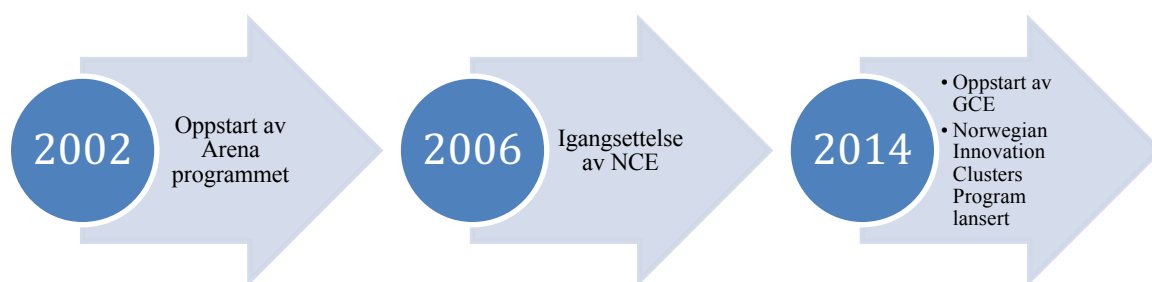
Eksistensen av klynger er ikke unik, men har blitt svært typiske hvilket medfører et paradoks; det at det eksisterer en vedvarende konkurransemessig fordel i økonomien regionalt, nasjonalt og globalt er et resultat ut i fra stikkord som kunnskap, nettverk og motivasjon (Porter, 1998).

Klyngeprogrammet er delt inn i tre ulike nivå. Nivå nummer én; Arena tar for seg nyetablerte og/eller umodne klynger eller initiativ til samarbeid. Størrelsen på klyngen trenger ikke være omfattende i tillegg til å ha posisjon i markedet regionalt, men kan også ha omfattende størrelse og ha en utbredt nasjonal posisjon (Norwegian Innovation Clusters, 2016). Arenaprogrammet bygger på et samspill mellom det offentlige, kunnskapsaktører og næringsliv. Denne tilnærmingen kjennetegnes som triple-helix (Jakobsen, Iversen, Spilling, & Sjørbotten, 2011).

Nivå nummer to; Norwegian Center og Expertise (NCE) er beregnet på veletablerte klynger som har nasjonalt posisjon, tjenester og har partnere med god kunnskap og kompetanse som gode resultater fra tidligere samarbeid. I tillegg må det være etablert en visjon med sikte på fremtidig nasjonalt og internasjonalt utviklingspotensial (Norwegian Innovation Clusters, 2016).

Det tredje nivået; Global Center of Expertise (GCE) forutsetter at klyngene allerede er velfungerende og har strenge krav til sine partnere. De må ha en ambisiøs portefølje av partnere og et strategisk aksjonsområde med en posisjon som er veletablert innenfor globale verdikjeder forankret i et solid innovasjonssystem (Norwegian Innovation Clusters, 2016). Det består av kunnskapsorganisasjoner som universiteter og næringslivet som er bedrifter. I tillegg brytes institusjonene inn i både formelle og uformelle institusjoner. Formelle er lover og regler, mens uformelle er normer som ikke er skrevet ned (Fitjar, Isaksen, & Knutsen, 2016).

Innovasjon Norge, Siva og Forskningsrådet etablerte klyngeprogrammet i 2002, hvor de først gikk i gang med fase én som er Arena. To år senere satte de i gang fase to Norwegian Center of Expertise før de i 2014 startet opp tredje fase Global Center of Expertise i Norge. Programeierne lanserte Norwegian Innovation Cluster Program året 2014 som en videreføring av Arena, NCE og GCE, dette er vist i figur 4 (Norwegian Innovation Clusters, 2016).



Figur 4: Historisk utvikling av klyngeprogrammet.

Det er Kommunal- og moderniseringsdepartementet i tillegg til Nærings- og fiskeridepartementet som finansierer klyngeprogrammet (tidligere Nærings- og handelsdepartementet), med et årlig beløp på ca. 140 millioner kroner. I tillegg er den nye tildelingen årlig på rundt 36 millioner kroner (Forskningsrådet, 2015). De tre førstnevnte

utgjør eierne i Norwegian Innovation Cluster som jobber mot Arena, NCE og GCE (Røtnes, et al., 2017).

Innovasjon Norge sitter med hovedansvaret for den operasjonelle driften, og med bestemmelsen av kontrakter og tilskudd knyttet til klyngemedlemmene. Det betyr at Innovasjon Norge tar formelle avgjørelser knyttet til finansiering- og kontraktsvilkår i tillegg til at de rapporterer til eiere og investorer om klyngeprogrammet (Røtnes, et al., 2017). Hovedansvaret til Forskningsrådet knyttet til klyngeprogrammet er å utvikle program- og klyngeprosjektets engasjement tilhørende forsknings- og utviklingstiltak. Alle de regionale representantene er også delaktige i dialogen med klyngeprosjektene. Siva har sitt ansvarsområde rettet mot inkubasjon, og spesielt i engasjement innenfor kontinuerlig forbedring av innovasjonsarbeidet knyttet opp imot utviklingen av omstillingsprogrammet- og klyngeprogrammet (Norwegian Innovation Clusters, 2016).

Utvalgskriteriene for å kunne søke klyngeprogrammet til de ulike nivåene er delt inn i to. Det første er utgangspunktet til klyngen hvor de ser på ressurser, posisjon og potensialet de har. Det andre de ser på er kvaliteten og relevansen til klyngen hvor de vektlegger mål, strategier og effektspotensial i tillegg til at det ses på eierskap, lederskap og gjennomføringsplanen klyngen har utviklet (Norwegian Innovation Clusters, 2016).

Klyngeprogrammet legger til rette for at både ulike og like bedrifter i næringslivet, kunnskapsmiljøer som forskningsinstitutter og utdanningsinstitusjoner har en arena for samarbeid og kunnskapsutvikling på tvers av fagområdene. Som medlem av et klyngeprogram har en også et større potensial for innovasjon og konkurransefortrinn ut i fra samarbeid med andre bedrifter i klyngen. Grunnen til det er fordi bedriftene vil ha flere andre like og ulike bedrifter med varierende kompetanse og ressurser de kan anvende, som de ikke nødvendigvis hadde hatt forutsetning for om de ikke var med i en klynge (Forskningsrådet, Siva, & Innovasjon, 2017).

Målet for klyngeprogrammet er å skape et generelt klyngesamarbeid, kunnskapssamarbeid, innovasjonssamarbeid og et klynge- til-klynge samarbeid. Det betyr at det skal være utarbeidet forhåndsklarerte og fastsatte strategier og mål for klyngesamarbeidet. Det skal innføres og utvikles samarbeid og koblinger på tvers av klyngen samt ha de beste utviklings-, forsknings-, innovasjon- og utdanningsmiljøene både globalt, men også nasjonalt. Klyngens

deltakere skal motiveres og engasjere til å sette i gang innovasjonsprosjekter i klyngen i tillegg til å bidra med arbeidsområder og infrastruktur for å muliggjøre dette. Til slutt skal klyngen forsterke sin kontakt med andre klynger både regionalt, nasjonalt og globalt innenfor innovasjon, teknologi, kompetanse eller utvikling av samarbeid forretningsmessig (Forskningsrådet, Siva, & Innovasjon, 2017). I figur 5 nedenfor illustreres nivåinndelingene i klyngeprogrammet.



Figur 5: Oversikt over de ulike fasene i klyngeprogrammet.

Arenaprogrammet er delt inn i to hvor fase én strekker seg over tre år, men det er mulighet for å utvide med to ekstra år ved behov. Skulle klyngen derimot vært med i Arenaprogrammet i fem år, vil de ble trukket fra om klyngen blir med i NCE- programmet, slik at klyngen ender opp med totalt ti år, og ikke fem pluss ti år. Det stilles omfattende krav til bedrifter som ønsker å bli med i klyngeprogrammet innenfor de ulike nivåene. Omkring seks måneder før Arena- og NCE- programmet slutter, har de mulighet til å starte søknadsfasen for neste trinn i klyngeprogrammet eller avslutte. Uansett hvilket valg det besluttes å følge, må det skje innen gitt tidsrom (Rønnes, et al., 2017). Arena finansieres med 1,5 millioner til og med 3 millioner kroner, NCE får tildelt fire til 6 millioner kroner og GCE får 8 til 10 millioner kroner i tilskudd (Norwegian Innovation Clusters, 2014).

Om klyngen har tatt del i Arena før den søker og blir akseptert som NCE, vil det bli tatt med i betraktning de fem årene den var med der, og den kan totalt være med i ti år i NCE. I dette tilfelle betyr at den da får fem år som NCE, hvis den har vært fem år som Arena. Innenfor alle tre nivåene er det plikt til å levere både årsrapporter og sluttrapporter (Norwegian Innovation Clusters, 2016).

Det blir gjennomført vurdering og evaluering av alle tre klyngenivåene, og dette vil danne grunnlag for om hvorvidt kontraktene skal forlenges. Det er to ulike type evalueringmodeller; og disse er prosjektstatusvurdering og ekstern evaluering. Førstnevnte vurderes ut i fra aktiviteter, resultater og synlige effekter i tillegg til intervju. En metode som kan brukes er nullpunktsanalyse. Den eksterne evalueringen tar for seg data innenfor survey, register- og intervju. Deretter presenteres resultatet i en rapport for programledelsen (Norwegian Innovation Clusters, 2014).

3.5 Oppsummering av programmene

Både omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet har en visjon og en strategi om at programmet skal bidra til nytenkning, kunnskapsutvikling og økt innovasjon. Det som skiller dem fra hverandre er at omstillingsprogrammet er rettet mot den offentlige sektoren, kommunene, som skal betjene næringslivet, mens klyngeprogrammet er rettet mot private bedrifter i et område eller en region knyttet opp mot forskningsinstitusjoner lokalisert i samme området. De skiller seg også fra hverandre ved at det ene programmet innenfor omstilling ikke er begrenset til enkelte, men tilgjengelig for alle som passer inn i kravene for å bli med i programmet. Klyngeprogrammet har derimot en annen strategi, hvor det er svært komplisert og eksklusivt å bli tatt opp i programmet innenfor de ulike fasene, ettersom kravene er høye og mange.

4. Teoretisk redskap

I dette kapittelet, vil jeg presentere teori jeg mener er høyst relevant for masteravhandlingen. Det blir først introdusert et kort sammendrag av teoriene jeg vil bruke for å belyse programlæring, og den forskjellen det er mellom omstillings- og klyngeprogrammet som har samme programforvalter. Deretter kommer det en utvidet forklaring, og teorier jeg presenterer er spredning av sosiale institusjonelle former som omfatter isomorfisme og utviklingsstier. Dette blir bygd opp med læring i form av dynamisk kapabilitet og absorpsjonskapasitet som er hovedessensen i masteroppgaven. Mitt teoretiske rammeverk vil gi et grunnlag for å forstå programmene for omstilling i offentlig sektor og privat sektor. I tillegg tar det for seg utarbeidelsen av klyngeprogrammet som kompetanseheving og bidrag til innovasjon i næringslivet. Det skal bidra til å forstå og gi et svar på problemstillingen. Jeg har brukt teori som er henholdsvis på norsk og engelsk, men har valgt å oversette engelsk teori fra engelsk til norsk for å få en bedre helhet og flyt i selve oppgaven, med unntak av eventuelle sitater som er på sitt originalspråk.

Metaforer som omstilling, klyngeutvikling, modernisering og innovasjon har kommet for å bli. Det er med andre ord viktig å forstå disse ordene for å kunne forstå dynamikken og helheten. Det ligger en forestilling om at dette er til det gode, men om det er den beste måten å gjøre det på, er en annen sak. Jeg valgte å ikke ta stilling til om omstilling har lyktes eller ikke lyktes. Det er heller ikke effekten av programmene som skal måles. Denne type initiativ tolkes et sted, men at det er oftest sett ut i fra den kunnskapen man har. Bakenfor disse konseptene jeg skal se på, er det en positiv forestilling om omstilling, men om en kunne gjort ting annerledes er ikke noe som skal tas standpunkt til i denne omgang. Jeg skal gå i gjennom teoriene for så å sammenfatte de i en analytisk modell på slutten av kapittelet.

4.1 Spredning av sosiale institusjonelle former

Forskning på regional innovasjon, har etterhvert satt økt søkelys på det forhold, at klynger og næringsmiljø har en tendens til å utvikle seg i faste spor. Videre har man sett på fire ulike strategier for å påvirke disse sporene. Enkelte organisasjoner og bedrifter innenfor kunnskap, henter informasjon og ideene globalt. De fire utviklingsstrategiene er; forsterkning, forvitring, fornyelse og nyskaping (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen, 2013).

Forsterkning *path extension* går ut på å kunne tilpasse bedriften gjennom inkrementelle innovasjoner i innovasjonssystemer og i forskjellige bedrifter. Hvis det er gunstige forhold i et marked, vil det kunne medføre vekst (ibid). *Positiv lock-in* betyr at det fordelaktige samarbeidet i både verdikjeder, innovasjonssystemer og politikk vil skape en god konkurransekraft for noen bestemte næringer. Forsterkning er delt inn i tre kategorier av det som kalles for fastlåsing (lock-in). En positiv lock-in kan raskt endre seg til å bli *negativ lock-in*. Disse er *funksjonell lock-in*, *kognitiv lock-in* og *politisk lock-in*.

1. *Funksjonell lock-in*: De stabile og langsiktige relasjoner er et resultat mellom aktører i de ulike innovasjonssystemer. Eksempel på ulike aktører er kunde- leverandør, bedrift – universitet/FoU-institutt.
2. *Kognitiv lock-in*: Det er gruppetenking og identiske referanserammer hvor personer ofte tenker og handler identisk som et resultat av jevn kunnskapsflyt og et samarbeid over tid.
3. *Politisk lock-in*: Tette bånd mellom politiske myndigheter, fagforeninger, arbeidsgiver-organisasjoner og store bedrifter i sterke og innflytelsesrike næringer, er med på å støtte opp om eksisterende og innflytelsesrike næringsliv.

(Abelsen, Isaksen, & Jakobsen, 2013).

Den andre som omfatter forvitring (nedbrytning) kjennes best som *path exhaustion*. Som navnet sier vil det bety at det er en nedgang i næring på grunn av flere endringer eksternt og internt. Eksempel på dette er båtindustrien i Aust-Agder som tidligere var dominerende. Her er det to løsninger for å unngå nedgang og fornye seg. Næringen må da se mot «path renewal» eller «path creation» som beskrives nedenfor (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen, 2013).

Den tredje utviklingsstien tar for seg fornyelse *path renewal*, og sikter seg inn på en helt ny aktivitet. Dette kan ses på som en inkrementell isomorfisme som skal integreres og tas i bruk. Den nye aktiviteten er bygd på eksisterende kompetanse fra kunnskapsorganisasjoner og i næringslivet. Det er svært viktig at en kan bruke relevant kunnskap og erfaring fra tidligere i organisasjoner og bedrifter. Det finnes gode eksempler på det slik som å videreutvikle fossilbil til el-bil og E-helse hvor IKT møter sykdomsforståelsen. Svært ofte er ikke kompetansen identisk, men heller ikke fremmed (ibid).

Til slutt er det nyskaping *path creation*. Det er her radikal isomorfisme forekommer. Her er det ikke noen relevant kompetanse i regionen eller nasjonen fra før av, men en kan innhente eksisterende relevant kunnskap fra andre områder. Det blir tatt utgangspunkt i investering som kommer utenfra regionen, eller forskningsresultater som er blitt kommersialisert. Innenfor nyskaping er det delt inn i to typer næringer. Du har ny næring for enten et land eller for en region som kan finnes andre steder. Gode eksempler på dette vil være oljeindustrien som startet på 1960/1970-tallet da nordmenn innhentet ekspertise fra utlandet, mens i dag er det norsk ekspertise som brukes. Kunnskapen dannes ved hjelp av spesialister, entreprenører og investorer som alle kommer utenfra. Det andre er en helt ny type næring verden ikke har opplevd før. Dette kan være en næring som stadig vokser i dag. Et slikt eksempel er lakseoppdrett som har blitt til basert på prøving og feiling over en lang tidsperiode. For å få til dette er det normalt å bruke tid på forskning kombinert med praktiske undersøkelser (ibid).

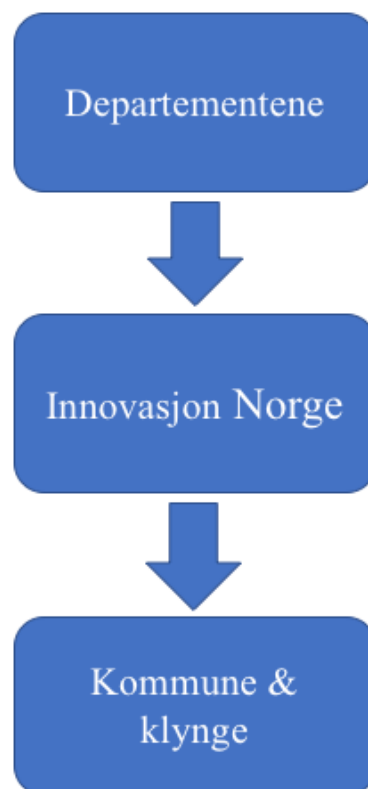
Ut fra utviklingsstiene innenfor de fire retningene fornyelse, forvitring, nyskaping og forsterkning, kan de knyttes og forankres mot isomorfisme. Den leder til tre ulike retninger, hvilket kan være med på å forstå de endringene som forekommer i en mer utstrakt hånd. Utviklingsstiene setter krav til å skulle tilpasse seg en ferdig utarbeidet mal som blir gjeldende for flere. Det kan forstås ut i fra hvilken retning de sosiale institusjonelle formene leder til.

DiMaggio og Powell (1983) differensierer tre forskjellige måter å adoptere og implementere motiver eller trender på. Det er tvangsmessig (coercive), normativ og mimetisk isomorfi. Tvangsmessig isomorfisme går ut på at man blir presset til endring av henholdsvis loven eller en fra en forskrift om å adoptere opplegget. Normativ isomorfisme, hvilket betyr å adoptere i forskjellige organisasjoner, som et resultat av profesjoners felles regler og normer (Rørvik, 2007). DiMaggio og Powell (1983) poengterer at normativt press har større sannsynlighet for skje i profesjonelle sektorer og organisasjoner (Scott R. , 1987 a). Et normativt press forekommer oftest i profesjonelle formelle sektorer og organisasjoner. Dette samsvarer med kommunal sektor (Scott R. W., 1987 c; Scott R. W., *The Adolescence of Institutional Theory*, 1983, 1987 b).

Mennesker og organisasjoner har i all sin tid trives best i faste og trygge rammer. Den tiden må nå endres, og det har aldri vært så viktig som nå å være fremoverlent og løsningsorientert, fremfor rigid og lite åpen for nye muligheter. DiMaggio og Powell (1983) snakker om mote,

og viktigheten det er av at arbeidsorganisasjoner og medarbeiderne er med på de aktuelle motene andre følger, enten fordi de ønsker å oppnå suksess eller fordi arbeidsorganisasjonen streber etter å unngå enhver fiasko på sin vei (Skorstad, 2011).

Dette betegner DiMaggio og Powell (1983) som mimetisk isomorfisme. Mimetisk isomorfi er et resultat av usikkerheten i ulike organisasjoner, hvilket medfører at de vil etterlikne andre organisasjoner som ser ut til å ha nådd sitt mål om suksess samt har stor innflytelse. Dette er en «slapp imitasjon» som ikke sørger for en grundigere analyse på forhånd (Rørvik, 2007). Andre grunner til at svært mange bedrifter, sektorer eller organisasjoner velger å følge etter andre, er også fordi de da kan ta utgangspunkt i at metoden allerede er utprøvd, og vil dermed spare dem for tid eller ta feil avgjørelser. Det er også naturlig at bedrifter og organisasjoner som har institusjonelle like hovedområder, over tid vil ende opp med å bli mer eller mindre identiske (Jacobsen & Thorsvik, 2014, 2016)



Figur 6: En forenklet figur av top-down and bottom-up in Institutional creation and diffusion (Scott W. R., 2008, s. 192) innhentet fra Scott 1994c, figur 3.1. s.57 og anvendt på min case.

Figur 6 ovenfor, skildrer en modell som er delt inn i tre lag av institusjonelle former og strømmer. Samfunnsinstitusjoner gir en sammenheng som inneholder mer spesifikke institusjonelle felt og former, hvor de forstås som miljø og agent. Departementene er lokalisert øverst. Organisasjonsfeltet opererer på et mellomnivå, og innenfor bestemte

organisasjoner gir institusjonelle strukturer, og organisasjoner gir en institusjonell kontekst innenfor hvilke utvalgte aktører er lokalisert og så iverksetter tiltak. Her er Innovasjon Norge lokalisert. Det er generaliserte modeller hvor normer er båret av sosialisering, sosial konstruksjon og til slutt sanksjonerende krefter. De bestemte modellene blir båret, reproduisert, modifisert og rekonstruert, ved fortolkninger og oppfinnelser av underordnede aktører. Eksempler på disse er enkeltpersoner, organisasjoner og felt (Scott W. R., 2008). Aktørnivå er kommunene og klyngebedriftene. Slik modellen illustrerer forekommer kommunikasjonen toveis til Innovasjon Norge, både top-down og bottom-up. Det betyr at de får informasjon og beskjeder ifra departementene ovenfor. De gir informasjon til kommunene og klyngene, samtidig som de mottar tilbakemelding og innspill.

En institusjon kan deles inn i to ulike kategorier. Det er den formelle institusjonen, hvor bedrifter og organisasjoner må forholde seg til lover og regler, mens en uformell institusjon er normer, og holdninger som ikke er skrevet ned (Skirbrekk, 2015). To av inndelingene det er essensielt å se på er sentrum og periferi, og forskjeller som skiller de to. I dette tilfelle gjelder det distriktene, som er kommuner i utkant Norge (Hellevik, 2010).

Scott (1987 a) forklarer at:

«Institutionalization is both a process and a property variable. It is the process by which individual actors transmit what is socially defined as real, and at the same time, at any point in the process the meaning of an act can be defined as more or less a taken-for-granted part of this social reality» (Scott R. , 1987 a, s. 496).

Det betyr at selve institusjonaliseringsprosessen kan oppleves og tolkes ulikt ut i fra hvilken kunnskap personer er i besittelse av og når de tolker dette.

Berge og Luckmanns konsept på institusjonaliserte organisasjoner er som følgende:

“Institutionalized rules are classifications built into society as reciprocated typifications or interpretations (Berger og Luckmann, 1967 s 54)... institutionalization involves the process by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rulelike status in social thought and action” (Scott R. , 1987 a, s. 496), (Tosi, 2009, s. 218).

Det betyr at institusjoner forankres i fortolkninger og oppfattelsen av samfunnet. Noen av de viktigste utfordringene mellom grupper, organisasjoner og klasser er med hensyn på det profesjonelle forholdet mellom institusjoner, og med hvilken institusjonell logikkforskjell burde være regulert og til hvilken person de appellerer/rapporterer til.

Innenfor institusjonelle elementer er det noen uenigheter om forståelsen med tanke på om institusjonelle elementer påvirker de strukturelle karakteristikene av organisasjoner. Dette kan deles inn i tre: 1). Hva slags type institusjonelle elementer er skilt ut for oppmerksomhet, 2). Hvilken innflytelse eller kausale mekanismer er identifisert? Og 3). Hvilket aspekt av organisatorisk struktur blir påvirket? Mange institusjonelle sektorer har mangel på agenter(personer) med makt eller autoritet til å pålegge deres egen strukturelle definisjon på lokal organisasjonsform, men de kan være i posisjon til å tilføye sterk tilskyndelse til organisasjoner som bekrefter sine ønsker (Scott R. , 1987 a).

Som følge av mimetisk eller normative mekanismer, har organisasjonelle beslutningstakere vært vist å adoptere institusjonelle design. Deretter vil de prøve å lage sin egen struktur på mønster som skal være med varierende, moderne, passende og mer profesjonell (Scott R. , 1987 a). I sammenlikning med pålagt eller innledet strukturelle endringer, ville en forvente ervervet endringer å være mindre suspekter. Organisatoriske ledere burde være forpliktet til det og i en bedre posisjon enn eksterne agenter til å oppfordre til deres kopi og implementering av, eller hvis behov, å undersøke og sørge for konformitet til dem (Scott R. , 1987 a).

Det er flere ting som kan forstås med utviklingsstiene sett opp i mot isomorfismen. Det ene er at utviklingsstiene er svært rigide og i enkelte sammenhenger innlokkende i sin måte å fungere på. Eksempel på dette er der hvor det forekommer en *gradual* lang utvikling. Omstilling blir først path extension, men kan gå mot path exhaustion til slutt. Den kan være faset litt ned fra topp til bunn. Det kan da bli tilløp til path exhaustion som blir en forvitring over tid. Det er fordi det ikke finnes noen kraft eller handling. Om det er en betydelig kontinuitet vil de bruke utviklingsstiene. Ny Isomorfisme skjer ved hjelp av nye konsepter og ideer, som da resulterer i path creation. Dette kan være både radikale og inkrementelle endringer. Normativ isomorfisme tar sikte på kopiering av regler, lover og andre praktiske ting inn i andre programmer. Det er normalt i store organisasjoner og institusjoner. Dette kan lede til path extension eller path renewal.

4.2 Inkrementell utvikling

«Hva slags kompetanse må man ha, for å kunne endre det utviklingssporet man er inne i?»

Med dynamisk kapabilitet kan en forstå hvordan en bedrift, her i denne sammenheng kommuner eller klynger, stiller seg til implementering og innføring av ny kunnskap, læring og endring (Madsen, 2009). Dette er essensielt når kommuner har valgt å bli en omstillingskommune hvor en da har hovedfokus på hvordan de forholder seg til, og anvender eksterne mekanismer og ressurser som har blitt utarbeidet og tilbydd av eksterne konsulent.

Dynamisk kapabilitet kjennetegnes best som «*the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competence to address rapidly changing environments*» (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Slik en kan tolke definisjonen, handler dynamisk kapabilitet om å innrette og tilpasse seg til et samfunn som fra nå og fremover vil være i konstant endring innenfor kompetanse og ressurser, både eksternt, men også internt. Det viser seg også at dynamisk kapabilitet har vært svært viktig med tanke på å gi et konkurransefortrinn i samfunnet (Teece D. J., 2014, 2009).

Innenfor den dynamiske kapabiliteten kan en dele inn i tre hva som er essensielt viktig for en organisasjon eller bedrift:

1. Organisasjonen eller bedriften må ha evne til å tilegne seg ny kunnskap på kort tid, i tillegg til å kunne utvikle strategiske ressurser.
2. Organisasjonen eller bedriften må integrere ressursene som eksempelvis teknologi og- eller kunnskap inn i organisasjonen eller bedriften.
3. Ressursene organisasjonen eller bedriften er i besittelse av, må til enhver tid kunne restruktureres og oppdateres slik at den er tilpasset dagens krav (Gooderham, 2008)

Teece, et al (1997), la merke til at desentraliserte områder med godt lokalt selvstyre (local autonomy), har mindre sannsynlighet for å bli blendet av utviklinger som forekommer i markedet eller teknologisk (Teece D. J., 2014, 2009).

En av satsningsområdene kommunene har valgt å fokusere på, er blant annet det private næringsliv, som hovedsakelig består av små- og til dels mellomstore bedrifter. En av faktorene de ønsker å styrke er vekst- og innovasjonsmulighetene til bedriftene og styrke deres plass i næringslivet (Madsen, 2009).

Zollo and Winter (2002, s. 340) hevder at:

“A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness”.

Det kan da tolkes dit hen at dynamisk kapabilitet er kontinuerlig og strukturert med forståelsen av lærte, vedvarende og strukturerte systemer en kan tilpasse organisasjonene eller bedriftene, sett ut i fra hvilken kontekst de er i. Slik vi kan tolke Zollo & Winter (2002) er det mulig at en kan finne opp og utvikle dynamisk kapabilitet på egenhånd (selvstendig) (Madsen, 2009). En kan da tolke dynamisk kapabilitet som en pådriver for at det skal skje en eller flere endringer i en eller flere organisasjoner.

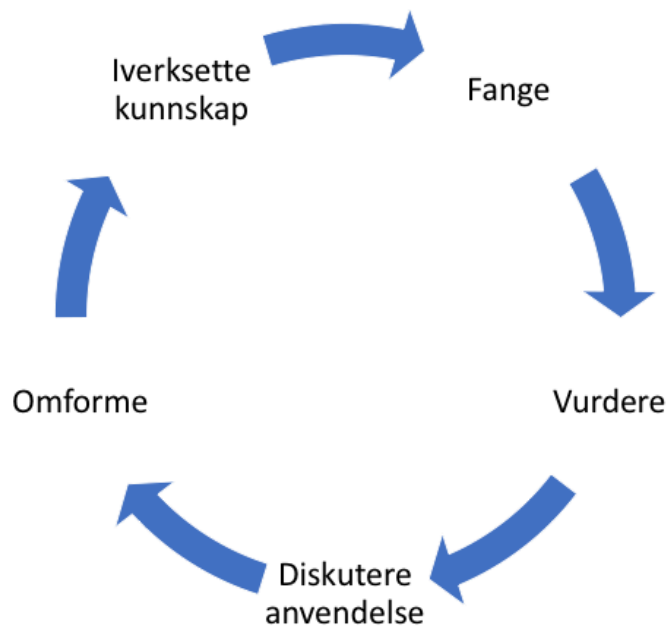
Dynamisk kapabilitet kan forstås med at en for eksempel organisasjon eller bedrift må søke etter noe, og hva grunnlaget er for dette, altså selve hensikten og deretter må utvalget bestemme seg for hvilken metode eller metoder de ønsker. Deretter må metoden eller metodene implementeres og igangsette prosessen (Madsen, 2009).

Dynamisk kapabilitet samsvarer i stor grad med en del av kravene til innovasjon, som forutsetter at det skal være en *“fornyelse, nyskaping, forandring, nye produkter, tjenester eller produkter prosesser; å bringe frem endringer i måten økonomiske goder eller andre verdier blir produsert på”* (Ørstavik, 2018).

Teece, Pisano og Shuen (1997) påpekte at den dynamiske kapabiliteten er nettopp hovedfaktoren til enhver bedrifts- eller organisasjons konkurransefortrinn i markedet. For å kunne ha dynamisk kapabilitet må vi se på det Prahalad & Hamel (1990) betegner som kjernekompetanse. Kjernekompetansen er den kunnskapen ansatte er i besittelse av i en organisasjon eller bedrift. For å få kjernekompetansen til å bidra til konkurransefortrinn må det settes i kontekst med den organisatoriske kunnskapen bedriften eller organisasjonen innehar (Prahalad & Hamel, 1990).

I pensumboken *«Handbook of Regional Innovation and Growth»* (Cooke, Asheim, Boschma, Schwartz, & Tödting, 2013), har Cohen & Levinthal (1990) definert absorpsjonskapasitet som *«evnen en organisasjon har til å identifisere, ta til seg og utnytte ekstern kunnskap kommersielt»*.

Den nyere definisjonen på absorpsjonskapasitet i fem steg som omfatter; «*Fange, vurdere, diskutere anvendelse, implementere (omforme) og ta i bruk kunnskapen*» (Jacobsen & Thorsvik, 2014, 2016), (Todorova & Durisin, 2007 a). Den nyere versjonen av begrepet understreker utfordringen med å omgjøre, transformere og oversette ekstern kunnskapen til mer forståelig kunnskap, som kan utnyttes i samsvar med den eksisterende kunnskapen organisasjon eller bedrift er i besittelse av. I figur 7 vises en forenklet modell av absorpsjonskapasitet.



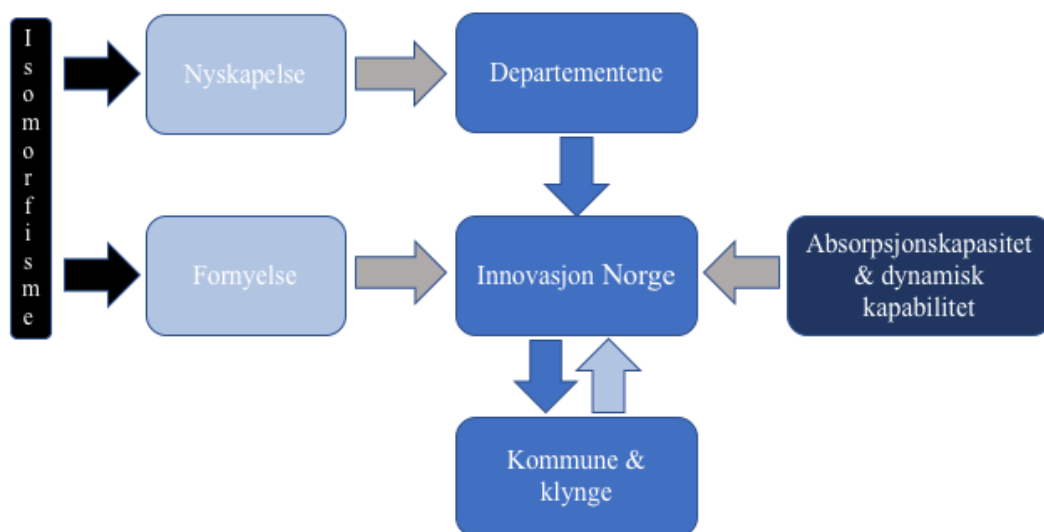
Figur 7: En forenklet modell av (Todorova & Durisin, *A Model of Absorptive Capacity Based on Zahra and George (2002: 192)*, 2007).

Zahra & George (2002) gikk i gjennom kunnskapens evne til å ta til seg informasjon, for deretter å gjøre absorpsjonskapasitet konseptualisert til dynamisk kapabilitet. Forskjellen er at de har delt absorpsjonskapasiteten inn i «potensiell» og «realisert», samt lagt til forståelse bak transformasjonsledelse, de sosiale integreringsmekanismene og aktiveringsløsninger etter at Zahra & George (2002) erstattet «å gjenkjenne verdier» med «oppkjøp» (Todorova & Durisin, 2007 d).

4.3 Oppsummering av teori

Teoriene som er valgt ut skiller seg noe fra hverandre, da de står for litt ulike syn og bruksområder. På en annen side, kan flere av disse teoriene knyttes sammen, hvor de kan forsterke hverandre.

Utviklingsstier, er delt inn i fire områder hvor de skiller seg med tanke på fornyelse, nytenkning, innlokkende (forvitring) eller nyskapning som løsning. Det som skiller dem fra hverandre, er hva de brukes til eller hvordan de anvendes. Det kan være fra eksisterende næring eller kunnskap, fra liknende området eller helt ukjent. Forståelsen av institusjoner tar for seg hvordan de er satt sammen, hvordan de oppfattes og hvordan en skal forholde seg til de i ulike situasjoner som oppstår. Isomorfisme gir en dypere forståelse av hvordan endringene og likhetene mellom organisasjoner og bedrifter i de aller fleste tilfeller henger sammen. Isomorfisme omfatter hvordan organisasjoner eller bedrift evner til å adoptere, og implementere en løsning eller et opplegg, sett ut i fra hvilken faktor som er dominerende i resultatet for valget som blir tatt for å kunne kopiere noe som er en suksess for andre. Omstilling går ut på evnen til «å lære å lære» som kan knyttes opp mot dynamisk kapabilitet og absorpsjonskapasitet som omhandler en bedrift eller en organisasjons evne til å identifisere, innhente og anvende ekstern kunnskap, men også implementering og innføring av ny kunnskap, læring og endring til enhver tid. Det som skiller dynamisk kapabilitet fra absorpsjonskapasitet er at den første legger opp til hvor «flytende» eller «dynamisk» en organisasjon eller bedrift er i sin handlingsmåte. Absorpsjonskapasitet er som begrepet hentyder omfanget en bedrift eller organisasjon har til å søke, ta til seg ny og ukjent kunnskap for så å innføre det i rutine på arbeidsplassen. Har en organisasjon eller bedrift tilrettelagt og utarbeidet rutiner for dette, vil det være rom for og stor sannsynlighet med tanke på innovasjon innenfor ulike kategorier. Som illustrert i figur 8, viser det analytiske rammeverket for min oppgave hvordan jeg vil koble teorien til den konteksten jeg studerer.



Figur 8: Det analytiske rammeverk for oppgaven.

Venstre side av det analytiske rammeverket er ekstern påvirkning og er kodet lyseblå. Det vises også hvor isomorfisme forekommer. Høyresiden er forbeholdt intern påvirkning og er farget mørkeblått. Departementene har tidligere igangsatt omstillingsprogrammet og annekterer en ny trend som klyngeutviklingen (isomorfisme). Ut ifra denne blir Innovasjon Norge bedt om å iverksette klyngeprogrammet. De må dermed fornye seg for å kunne påta seg en ny oppgave. De må også ha en absorpsjonskapasitet for å kunne tolke tilbakemeldingen fra departementene, kommunene og klyngene etterhvert som programmene utvikler seg. Deres evne til å fornye seg innen for hvilket område av utviklingsstiene knyttet opp mot isomorfisme. Det er også forutinntatt at radikale endringer er konsentrert på øverste nivå i departementene før de implementeres nedover i systemet. Med det menes at departementene får en ny idé utenifra, som de velger å implementere. Det tenkes også at inkrementelle endringer forekommer på et lavere nivå i kommune og klyngene. Det er dette jeg ønsker å se på når jeg diskuterer empiri opp imot teori.

5. Metode

I oppgaven har jeg ønsket å se på en studie av utviklingen til omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet tilhørende Innovasjon Norge. For å belyse dette programmet, har jeg valgt å se på om det er noen likheter eller fellestrekk til det andre programmet Innovasjon Norge eier, samt om de anvender noen like arbeidsmetoder. Det vil bli anvendt innhentet empiri, og satt inn i en teoretisk ramme ifra valgte teorier for å få en bedre forståelse. Kapitlet er delt inn i de ulike fasene for den metodiske fremgangen i innsamlingen av data. Jeg vil først presentere hvilke forskningsdesign jeg har valgt, før jeg presenterer hvilket slags utvalg jeg har gjort da jeg innhentet dataene. Jeg har også begrunnet hvilken type data jeg anvender og hvordan jeg har gått frem. Til slutt er det essensielt å se på gyldighet og pålitelighet av dataene jeg har innhentet og lagt til grunn for i min videre analyse.

Jeg har hatt tilgang på datakilder som offentlig saksdokumenter, rapporter, skriv, hjemmesider i tillegg til at jeg hadde en samtale med en ansatt i Innovasjon Norge. Ut ifra dette var det naturlig å velge kvalitativ metode som tar for seg dokumentanalyse, intervju og observasjon, hvorav særlig dokumentanalyse har vært en vesentlig del av oppgaven. Det er både styrker og svakheter med denne tilnærmingen. Ved å bruke tekst, bilde eller andre tilsvarende observasjoner, får du en helhetlig forståelse. Det betyr at vi ser på det som er *myke data* som for eksempel holdninger, følelser og meninger (Larsen, 2016). Som forsker får en også mulighet til å møte intervjuobjektene, og det er til dels mer overkommelig å få mennesker til å gjennomføre et intervju, fremfor å skulle fylle ut et tilfeldig skjema de har fått tilsendt. Samtidig må jeg være observant på at det også vil kunne påvirke svarene jeg får, fordi jeg som forsker kan stille ledende spørsmål. Kvalitativ metode gir større rom for å kunne gå dypere inn i ett eller flere temaer, om det er et behov for dette (Larsen, 2016). Andre aspekter ved å velge kvalitativ metode, er at du kan stille oppfølgingsspørsmål, noe som er vanskelig med bruk av kvantitativ metode, hvor skjemaene er forhåndsutfyllt med spørsmål og ulike svaralternativ. Fordelen her er at du kan føle deg tryggere på at intervjuobjektet forstår spørsmålet du stiller. I kvalitative metoder vil det være svært sterk validitet, nettopp fordi du som forsker kan stille sikkerhetsspørsmål, for å bekrefte, avkrefte eller få bedre forståelse av konteksten det blir snakket om (Larsen, 2016). Når en velger å bare forholde seg til en metode, som i dette tilfelle, er kvalitativ metode vil det være liten eller ingen mulighet for å kunne gjøre informasjonen allmenn. Det er kjent som ikke-målbare for alle, som et resultat av at du ikke har faste rammer som for eksempel antall for hva som skal måles, men ser på

helheten. Dette kvalifiseres som *harde data*. Det betyr at kvalitativ metode ikke kan tallfestes (Larsen, 2016).

I dette kapitlet tar jeg sikte på å utdype hvilken fremgangsmåte jeg har å legge til grunn for min masteroppgave. Jeg har valgt å se på Innovasjon Norge sitt omstillingsprogram og dens historiske utvikling. For å belyse dette programmet, har jeg valgt å se på om det er noen likheter eller fellestrekk mellom disse, samt om de anvender noen like arbeidsmetoder til andre programmer som klyngeprogrammet Innovasjon Norge eier, i samråd med Siva og Forskningsrådet. Jeg har valgt å strukturere mitt metodekapittel med Kvale og Brinkmanns (2009) sju temaer; tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering. Denne metoden er en svært oversiktlig og forståelig fremgangsmåte, som legger videre grunnlag for utarbeidelse av masteroppgaven.

Kapitlet er delt inn i de ulike fasene for den metodiske fremgangen i innsamlingen av data. Jeg vil først presentere hvilke forskningsdesign jeg har valgt, før jeg presenterer hva slags utvalg jeg har gjort ved innhenting av data. Jeg har også begrunnet hvilken type data jeg anvender, og hvordan jeg har gått frem når jeg har utarbeidet og satt sammen spørsmål jeg brukte i min oppgave. Jeg ser også på hvorvidt jeg kan generalisere og overføre resultatet til tilsvarende forhold. Til slutt er det essensielt å se på gyldighet og pålitelighet av dataene jeg har innhentet og lagt til grunn for i min videre analyse.

Før jeg kunne gå i gang med å studere programmene jeg har valgt, måtte jeg undersøke hvilke forskningsdesign jeg ønsket å bruke i min undersøkelse. Ut ifra min problemstilling ville jeg observere hva som forekommer i organisasjonen, for deretter å avdekke og forklare hva som faktisk skjer. Dette er viktig når jeg arbeider innenfor det sosialkonstruktivistiske perspektiv (Hitching & Veum, 2011). Slik det kommer frem i min masteroppgave vil det bli lagt til grunn for en *induktiv* tilnæringsmåte og et *intensivt* opplegg da jeg ønsker å gå i dybden med få variabler, og grunnlaget for dette er at jeg ikke har noen ønsker om å løse oppgaven min, men se på helheten totalt for å få en god forståelse, fremfor den *deduktive* tilnærmingen som har mer faste rammer (Larsen, 2016). Dette vil samsvare best med min oppgave (Universitetet i Oslo, u.d.). Innenfor samfunnsvitenskapen, har det blitt vektlagt i denne oppgaven å se på interessant empiri. Empirien vil da teste utvalgt teori, og i neste omgang har

det blitt gjennomført et forsøk på å gi mening til empirien gjennom bruk av teori. Empiri og teori har blitt koblet sammen for så å sette det inn i en teoretisk ramme.

5.1 Tematisering og innsamling av empiri

Grunnen til at jeg ønsket å se mer detaljert på kompetanseprogrammene til Innovasjon Norge, er fordi omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet tar for seg endringsprosesser, økt kompetanse og kunnskap, hvilket er dagsaktuelt med tanke på hvordan arbeidslivet gjennomgår et skifte i dag. Jeg fikk svært tidlig i fasen av masteroppgaven kontakt med en medarbeider innenfor de relevante programmene i fra Innovasjon Norge. Dette var med på å øke min interesse for temaet. Det er interessant å se på hvordan omstillingsprogrammet har utviklet seg historisk i løpet av den tiden programmet har eksistert, og hvordan deler av programmet har blitt kopiert og implementert videre inn i et nytt program rettet mot bedriftssamarbeid klyngeprogrammet. Årsaken til hvorfor det er interessant, fordi det gjelder både det offentlig og private næringsliv lokalt, regionalt og nasjonalt. Jeg bestemte meg for valg av tema for masteroppgaven, etter å ha hatt om klyngeprogram som en del av fagutdanningen ved universitetet, i tillegg til at min egen hjemkommune ble med i omstillingsprogrammet høsten før jeg skulle skrive oppgaven min. Jeg ønsker å se på hvorfor empirien om de to nevnte programmene innenfor omstilling og klynge differensierer de to ulike målgruppene, samtidig stille spørsmål ved om det har noen hensikt å skille de. Jeg mener det ble naturlig for min oppgave å anvende DiMaggio & Powell (1983, 1987 b) sin teori om isomorfisme som går dypere inn i forståelsen om spredning av sosiale institusjonelle former og bruken av det. Det ble også implementert teorier om inkrementell læring innenfor dynamisk kapabilitet hvor Teece, Zollo & Winter (2014, 2009) dominerer, og til slutt absorpsjonskapasitet med Cohen & Levinthal (1990) og Zahra & George (2002). For å tolke dette, må en ta for seg forståelsen av teoriene, før en anvender dem i analysen med empiri.

Da jeg skulle velge tema, måtte jeg ta standpunkt til hva jeg ville finne ut av, og hvordan jeg ville få innhente informasjonen. Det er et stort tema, som strekker seg over flere nivåer som gjorde det mest naturlig for meg å se det på programnivå, som er det overordnede nivået av programmene. Det betyr at jeg da utelukket å gå mer detaljert inn i enkelte omstillingskommuner eller klyngemedlemmer. Med denne oppgaven ønsket jeg å stille spørsmål ved differensieringen av eller skille ved programmene som begge forvaltes av Innovasjon Norge i samråd med Siva og Forskningsrådet, men som er rettet mot ulike punkt

innenfor offentlig og privat næringsliv. Jeg ønsket å se på hvorvidt litteraturen er forenelig med praksis, og om de innovasjonspolitiske virkemidlene er tilrettelagt for endringsprosessene som forekommer kontinuerlig. For å kunne besvare temaet om en studie av utviklingen til omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet tilhørende Innovasjon Norge, ble det viktig å begrense hvilke teorier jeg ønsket å anvende i oppgaven.

Det ble tidlig klart at jeg ønsket å skrive en tilnærmet ren teoretisk oppgave. Grunnen til det var fordi det var utarbeidet mange rapporter, undersøkelser og analyser samt annen informasjon som lå åpent tilgjengelig på internett. Samtidig var min nysgjerrighet til omstillingsprogrammet i første omgang stor, slik at jeg tok kontakt med en seniorrådgiver ifra Innovasjon Norge for noen kommentarer jeg ønsket å få bedre innsikt i, i tillegg til at jeg kunne få noen råd om hvor det var mest informasjon på fagområdet. Jeg fikk bedre respons enn jeg så for meg i utgangspunktet. Jeg fikk en time til rådighet ved hovedkontoret, istedenfor å få tilbakemelding på epost. Denne samtalen var svært uformell, hvor kun tema var bestemt.

5.2 Planlegging og innhenting av informasjon

Å skulle planlegge masteroppgavens struktur og etablere noen milepæler jeg skulle forholde meg til har vært utfordrende og lærerikt. Dette fordi det stadig dukket opp ny og relevant informasjon, i tillegg til at prosessen med å lese seg opp på informasjon for å kunne skille ut essensen å ha med i masteroppgaven tok lenger tid enn antatt. Jeg ville gjennomføre dokumentanalyse som ville bli brukt i oppgaven. Grunnen til at jeg valgte dokumentanalyse som dominant rammeverk, er fordi det var svært mye informasjon om fagområdene. Det er mye informasjon å finne både om omstillingsprogrammet og om klyngeprogrammet, sett fra ulike vinkler. Det var også et naturlig valg med dokumentanalyse i oppgaven sett ut i fra at jeg tok for meg omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet på et overordnet nivå, og ikke gikk inn i detaljer med hver enkelt. Hadde det vært tilfelle, ville det også vært mer naturlig å velge intervju.

Intervju ble ikke en dominerende metode jeg brukte for å innhente informasjon i denne masteroppgaven. Jeg hadde kun én samtale med Innovasjon Norge. Der det ble stilt åpne spørsmål, hvor respondenten kunne svare fritt, men også noen lukkede spørsmål, i form av ja- eller nei for avklaring. Ifølge Professor Kvale og Professor Brinkmann (2015) definerer de et semistrukturert-intervju som *«en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente*

beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblik på fortolkninger av meningen med de fenomener som blir beskrevet» (Kvale & Brinkmann, 2015). Valget om en teoretisk master med et langtidsperspektiv, var for å få bedre kjennskap og kunnskap til programmene de har utarbeidet og overvåker på et operasjonelt nivå. Grunnen til at jeg valgte nettopp denne formen for innsamling av data, er fordi at jeg ikke visste når det skulle være behov for en dypere forklaring på situasjoner, hendelser, begreper eller forståelser som kom frem under samtalen. Fordelene er at den ville gi meg mer data, mens ulempen er at det krever mer etterarbeid av meg når intervjuet var gjennomført (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). I prosessen da jeg skrev min masteroppgave, valgte jeg å se på *primærdata* og *sekundærdata*. Det ble slik fordi primærdata kunne bekreftet eller avkreftet informasjon og opplysninger med dataene som ikke har blitt publisert eller ikke er skrevet ned. Sekundærdataene er foreliggende data som offentlige dokumenter som lå åpent og tilgjengelig for allmennheten på internett eller andre instansers hjemmesider. Dette kunne være med på å gi et inntrykk av hvordan utenforstående forskere og andre forholder seg til og tolker informasjonen (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2003). I mitt tilfelle har hovedtyngden av informasjonen jeg har hentet ut, kommet fra sekundærdata. Før jeg valgte å basere hovedtyngden av informasjonen på sekundærdata, forsikret jeg meg om at de kilden jeg anvendte var relevante og av rett kvalitet. Jo mer pålitelig en kilde er, jo mer troverdig blir kilden (Grønmo, 2010).

5.3 Transkribering

Med tanke på at jeg valgte å skrive en tilnærmet teoretisk oppgave, hadde jeg bare én samtale med en seniorrådgiver i Innovasjon Norge. Det betyr at jeg transkriberte kun én gang. Det som ble viktig med det ene intervjuet jeg skulle transkribere, er at det vil endre seg litt ut ifra at opptaket blir mer strukturert og enklere å forstå i en analyse senere (Kvale & Brinkmann, 2009). Resterende informasjon ble hentet ut i fra offentlige dokumenter og rapporter. Det ble forespurt om godkjenning til å ta opp samtalen, hvilket seniorrådgiveren godkjente. I tillegg til at jeg tok opp samtalen, tok jeg også notater hvilket er å foretrekke. Opptaket var for å kvalitetssikre at jeg ikke gikk glipp av viktig informasjon selv om jeg noterte ned det som ble sagt. Ut i fra denne transkriberingen kom det frem noe informasjon, som jeg senere har kunne sitere informanten på i diskusjonsdelen.

5.4 Analysering og verifisering

Innenfor analysering hadde jeg et stort antall sider med rapporter, stortingsmeldinger og andre dokumenter jeg måtte sette meg inn i, for så å hente ut relevante opplysninger jeg kunne anvende videre. Denne informasjonen ble analysert og knyttet opp mot relevante teorier jeg hadde valgt ut på forhånd.

Innenfor verifisering kommer generalisering, validitet og påliteligheten til oppgaven jeg skriver. I undersøkelsen min, så jeg på hvorvidt funnene jeg har oppdaget kan gi en sammenheng og være aktuelle for andre tilsvarende forhold. Det betyr at jeg har sett på om funnene mine i tesen omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet til Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Innovasjon Norge, samt Siva og Forskningsrådet mot kommuner kan overføres og bli gjeldene for andre enn de som er med i programmet for omstilling, eller gjøres gjeldene for alle klynger (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). Det er utfordrende å skulle generalisere fra en singel case, men jeg har sett på generiske trekk knyttet til offentlige organer i innovasjonspolitik og deres måte å jobbe på.

Det som må vektlegges for å kunne se på generaliseringen, er hvorvidt konteksten skal vektlegges ut i fra forståelse til teori knyttet opp mot praksisen. Sett ut ifra at jeg ser på omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet på et overordnet programnivå i perspektivet til Innovasjon Norge, vil det være overkommelig å skulle kunne overføre resultat. Grunnen til dette, er fordi det er på generelt grunnlag vil være nøkkelpunkter som kan anvendes av andre. Selv om jeg ikke har gått mer detaljert inn i enkelte omstillingskommuner og klyngebedrifter, medfører det ikke vanskeligheter å skulle trekke frem noen generiske trekk i resultatet.

Gyldighet går ut på om noe kan være relevant og sant, altså valid. Det spilte en stor rolle at funnene jeg gjorde var fremtredende nok til å kunne brukes videre i analysedelen i masteroppgaven, samt i hvilken grad tiltak og forskningsresultater gav nøyaktig gjengivelse av de tingene de er ment å være eller ønsket å få frem. Jeg som har gjennomført undersøkelsen må selv tro på mine egne funn (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). Jeg fikk et godt inntrykk av at intervjuobjektet fra Innovasjon Norge, som har spisskompetanse på fagområdet. Intervjuobjektet har en genuin og reell interesse i tillegg til kunnskap for valgt fagområdet. Det resulterte i at intervjuobjektet aktivt delte den nødvendige informasjonen oppgaven etterspurte. Intervjuobjektet gav også informasjon om potensielle kontaktpersoner og organisasjoner som kunne ha relevans for min oppgave. Jeg hadde stor tiltro til at

informasjonen jeg fant på internett som var utarbeidet av ulike forskningsinstitutter, samt annen informasjon var gyldig.

Med begrepet pålitelighet menes om en kan stole på at funnene som kommer fram i undersøkelsene som har blitt gjennomført er nøyaktige og stemmer. Dette er svært viktig fordi det vil føre til feil resultat om jeg som har foretatt innhenting av empiri, ikke har klart å få riktig informasjon eller har for lite informasjon fra intervjuobjektene, offentlig, men også upubliserte dokumenter. Målingene mine var satt sammen av variabler med ulike spørsmål som ble dannet ved å kombinere et sett av flere elementer (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). Jeg som undersøker hadde tiltro til at resultatet jeg kommer frem til, og informasjonen som ligger tilgjengelig ble gjennomført på en tilfredsstillende måte.

5.5 Rapportering

I og med at jeg kun hadde én samtale med en seniorrådgiver fra Innovasjon Norge, og fokuserte på å skrive en tilnærmet teoretisk oppgave, ble det ikke relevant for meg å søke Norsk senter for forskningsdata (NSD) for å få min masteroppgave med utarbeidet spørsmål godkjent.

Hadde det vært mer tid tilgjengelig enn det som i utgangspunktet var forespeilet til masteroppgaven, så kunne fremgangsmåten for min oppgave blitt gjennomført annerledes. Da ville det være mest naturlig at jeg hadde intervjuet flere personer i ulike roller på det overordnede nivå. Det logiske ville vært å velge semistrukturert intervju hvor en utspør flere personer, hvor en kun har valgt noen overordnede temaer med rom for oppfølgingsspørsmål og utfyllende svar (Malt, 2015). Dette for å få en bedre forståelse og innsikt i temaet, ville det blitt mer naturlig å snakke om hva slags type intervju som ville være passende. I den grad det var mulighet, har jeg sett på om det er finnes sammenheng eller likhetstrekk ved programmene. Jeg ville også utarbeidet et kvantitativt spørreskjema, slik at jeg kunne nådd ut til flere nivåer og fått en bedre tilbakemelding til oppgaven min. Spørreskjema er tidsbesparende sett ut i fra hvor mange du kan innhente informasjon fra på en og samme tid. På en annen side krever det grundig forarbeid.

5.6 Oppsummert metode

I starten hadde jeg planlagt å se på omstilling i en kommune, hvor jeg hadde valgt meg ut Kragerø kommune som case. Det betyr at utgangspunktet var omstillingsprogrammet og utvalgt Kommune. En stor utfordring med det, var at kontaktpersonen jeg snakket med i kommunen som sitter i omstillingsutvalget, responderte litt sent og var usikker på hvorvidt de kunne bistå meg med informasjon. Dette var med på å endre hele rammeverket for oppgaven min, og medførte at jeg måtte omformulere problemstilling og endre case. Jeg kunne fremdeles se på omstilling, innovasjon og endringsprosesser, men valgte til slutt å se på temaene på et mer overordnet programnivå enn det som tidligere var planlagt. Prosessen med å omstille seg var litt tidkrevende, men med god veiledning og samtaler kom jeg inn i et godt spor for videre arbeidsprosess. Etter at jeg hadde endret forskerspørsmål, tok jeg kontakt med Innovasjon Norge som responderte svært raskt. Videre utgangspunkt ble utvidet til omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet, hvilket så ut til å være et fornuftig valg. Det kom frem i min undersøkelse av omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet opp imot Innovasjon Norge, at det er noen generiske trekk ved byråkratiet i innovasjonspolitikken.

Med tanke på at jeg ønsket å teste en tese, er det noen generiske trekk jeg har prøvd å påpeke. Det er utfordrende å skulle generalisere fra en singel case, men jeg har sett på generiske trekk knyttet til offentlige organer i innovasjonspolitik og deres måte å jobbe på. Selv om jeg ikke har gått mer detaljert inn i enkelte omstillingskommuner og klyngebedrifter, medfører ikke det vanskeligheter å skulle trekke frem noen generiske trekk i resultatet. Det som utpekte seg var skille mellom ekstern radikal påvirkning som departementene fikk utenfra, kontra de interne inkrementelle påvirkningene og endringene som forekommer i Innovasjon Norge og på programnivå. Omstillingsprogrammet er mer «folkelig» og har en stor grad av autonomi, mens klyngeprogrammet har «business» fokus og må forholde seg til faste retningslinjer.

6. Diskusjon

I dette kapittelet har jeg valgt å se på om teoriene innenfor spredning av sosiale institusjonelle former som er isomorfisme og utviklingsstier i tillegg til inkrementell utvikling innenfor læring besvarer min problemstilling om omstillingsprogrammet på et overordnet nivå rettet mot kommuner opp imot klyngeprogrammet.

I oppgaven har jeg valgt å bruke utviklingsstier og stiavhengighet. Stiavhengighet er i utgangspunktet knyttet til klynger og næringsmiljø, mens jeg har valgt å anvende det på næringspolitikk. Det er begrepsapparatet jeg anvender, hvor det er en overgang med isomorfisme som modererer det litt i hvilken grad det begrepet egner seg til å diskutere politiske stier, kontra læringsmiljøer. Begrepet er hentet fra økonomisk geografi og forståelsen av hvordan læringsmiljøene utvikler seg. Jeg ønsker å forstå hvordan næringspolitikken utvikler seg, og tar det ned til en organisasjon (Innovasjon Norge). De er en stor organisasjon, og jeg ser på den over lang tid, men tar det ned fra et systemnivå til et organisasjonsnivå.

På forhånd hadde jeg lest meg opp på dokumenter som lå tilgjengelig på internett som er sekundærdata, men ville ved hjelp av relevant kunnskap og primærdata fra samtalen eller organisasjonens eget arkiv få bekrefte eller avkrefte problemstillingen jeg har lagt til grunn.

Det er alltid viktig å se på om funnene kan la seg gjøre gjeldene for andre områder ut ifra resultatet jeg fikk. Med tanke på at jeg har kun gjennomført én samtale med Innovasjon Norge som har ansvaret for omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet, på *programnivå* hvor vi har sett på behov for omstilling og endringsprosessene, vil det være utfordrende å generalisere funnene, da ikke alt kan overføres. Samtidig er det prøvd å påpeke noen generiske trekk. Metodelitteraturen poengterer at ved en tilnærmet ren teoretisk oppgave eller analyser innenfor kvalitativ metode vil det være vanskelig eller umulig å generalisere det som har blitt gitt svar på. Det er fordi at det ikke er forbeholdt noen faste rammer og vilkår for undersøkelser slik det er i kvantitativ metode. Noen av svarene som kom under samtalen tilsier at enkelte funn på en eller annen måte vil kunne bli gjeldene for tilsvarende kommuner men ikke alle. Det er heller ikke en oppgave hvor en skal komme frem til noe nytt, men heller forstå omstillingsprogrammets oppbygging og utvikling historisk over tid.

Mitt overordnede forskningsspørsmål er som følgende:

«Hvordan er dynamikken i utviklingen av innovasjonspolitiske tiltak som omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet?»

For å få svar på dette, har jeg utarbeidet flere delspørsmål.

1. *«Hvordan er omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet lagt opp i forhold til hverandre?»*

Figur 6 som illustrerer en oversikt i top-down and bottom-up viser en institusjonell oppbygging og innføring. Intensjonen med figuren er innovasjon eller fornyelse, og hva figuren faktisk er i stand til å levere. Det kan bidra til et resultat eller utgangspunkt i enkelte tilfeller det ikke har blitt tatt hensyn til. Denne modellen forteller at policytiltak er et resultat av overordnede institusjonelle føringer, hvor en ofte søker etter og innfører en kopi av beste løsningen. I dette tilfelle er Innovasjon Norge i sentrum av figur 6 som illustrert i teorien, og det kan forstås ved at de har blitt påvirket av andre aktører med bakgrunn i at institusjonen ikke kan gjøre hva de vil, men må forholde seg til lover, regler og normer. Det betyr da at det er en kontekstuell forskjell. Innovasjon Norge har fått i oppdrag av staten å være en ekstern kompetanseorganisasjon som skal utarbeide og forvalte programmer som skal tilbys som ressurs for å dekke ulike behov.

Det som er viktig å kartlegge i denne prosessen er hvorvidt omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet er en top-down eller en bottom-up styrt endringsprosess. I dette programmet er det en begrenset tidsperiode på seks år, og det er en beslutning som har blitt tatt på øverste nivå i kommunen og involvering fra toppledelsen er tungt til stede. Samtidig er det viktig å få frem at behovet for at kommunen går inn i fasen som en omstillingskommune har også kommet frem i form av ytringer fra innbyggerne innad i kommunen og det kreves en stor involvering fra alle (Amundsen, 2005, ss. 58-59).

Ordet *globalisering* har for svært mange blitt et synonymord for homogenisering, som betyr å bli eller å være lik. Slik en kan forstå dette, kan det ses til ved at organisasjoner og bedrifter i den moderne tid ofte blir likere hverandre, og til slutt er helt identiske. Denne formen for isomorfisme eller likhet, er et direkte resultat av organisasjonsformene som blir fulgt og anvendt av mange brukere.

Ut i fra DiMaggio og Powels (1983) forståelse av isomorfisme, hvor det handler om å herme eller følge etter andre, kan forstås i kontekst av omstillingsprogrammet. Forskjellen i dette tilfelle er at istedenfor å følge etter hverandre, har det heller blitt til at kommuner ubevisst har blitt identiske med tilsvarende kommuner, og har derfor endt opp med en god del like eller akkurat de samme utfordringene, som igjen kan medføre at de får samme resultatet.

Kommuner må også følge de samme lover og regler som er utarbeidet, slik at de er tvunget til å forholde seg til samme reglement som andre, selv om lovene og reglene skulle omfavne kommunene ulikt som følge av geografi, størrelse eller liknende. Dette identifiseres best ved tvangsmessig isomorfisme. Klyngeprogrammet har tatt utgangspunkt i en god del rutiner og prosesser kjent som «best practise» fra omstillingsprogrammet og utviklet et nytt program med en god del av det samme konseptet. Klyngene derimot kan bli like i måten de må forholde seg til klyngeprogrammet, men vil samtidig være ulike hverandre som et resultat av at ikke alle klyngene besitter sammen kjernekunnskap, men har fordypet seg innenfor ulike fagfelt ut i fra hvor de er lokalisert. Alle klyngene er heller ikke med i samme del av klyngeprogrammet, men faller innenfor Arena, NCE og GCE ettersom hvor de er i utviklingen.

Det var ofte ment å identifisere «best practise», men de ble også generelt bygget på anerkjennelsen om at det ikke finnes noen form for direkte vei fra beste kunnskap og praksis til en bred forandring. For å oppnå omfang i endring, var det nødvendig å vurdere kompleksitet og forskjeller. De fleste programmer hadde som hovedintensjon å finne kreative måter å gjøre dette på. Mange observatører har en tendens til å identifisere programmer på grunnlag av hvilke «best practise» de hevder, og det generelt viktigste og største problemet for de fleste programmer har vært spørsmålet om hvordan man skal nå ut i omfang til ønsket mål (Gustavsen, 2008). Et annet aspekt ved isomorfisme er at Innovasjon Norge har sett at Omstillingsprogrammet som hadde sin oppstart på 1980-tallet, har vist seg å fungere relativt godt over tid ettersom programmet har fått mer faste rammer og bedre struktur.

Flatnes (2014) sier at: *«Omstillingsprogrammer skal bidra til å styrke kommunens og næringslivets utviklingsevne».*

Det som er svært viktig er hvorvidt en kommune klarer å ivareta sin utviklingskompetanse etter at omstillingsperioden er over. Det rapportene viser til etter omstillingsperioden er over, viser at programmet er med på å skape arbeidsplasser. Det omstilling sjeldent eller aldri klarer å motvirke er sentraliseringen som forekommer. Dette kan ikke i seg selv ene og alene

skyldes over på kommunene, da sentraliseringen er et distriktsproblem på et større nivå. Resultatene til Innovasjon Norge blir kun målt i brutto resultat, og ikke alt annet.

Gjennom den historiske delen av omstillingsprogrammet har det vært en kontinuerlig utvikling hele tiden. Det som har endret seg nå de siste årene er at Innovasjon Norge og deres interessenter har blitt mer bevisst på fasene omstillingskommune skal igjennom, og at innovasjon Norge kommer mye tidligere inn i prosjektet enn de gjorde før. Dette gjør de for å skape en stabil og strukturert oppfølging for best mulig resultat. Innovasjon Norge kommer også mye tidligere inn i prosjektet som følge av press på tid og ressurser.

Nærings- og fiskeridepartementet (2017) poengterer at:

«Omstilling er altså ikke noe nytt, men årsakene kan endre seg over tid.

Omstillingstempoet har økt, blant annet som følge av innføring av ny teknologi og ved at de teknologiske endringene kommer raskere. En stadig mer kompetent arbeidsstyrke i næringslivet gir samtidig muligheter til å kombinere ulike kunnskaper for utvikling av nye varer og tjenester. Krav til mer klimavennlig produksjon og behov for nye lønnsomme arbeidsplasser i mange næringer, innebærer behov for kontinuerlig omstilling» (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017).

Det som er fellestrekk ved offentlig og privat sektor, er at de i utstrakt grad har felles tankegodt, men samtidig noe som ikke er helt identiske som følge av ulik kontekstforståelse. De forholder seg til at endringsprosessene drives frem av avtakelser, og søker kontinuerlig etter den beste løsningen. Omstillingen har forekommet både internt i bedrifter, men også på tvers og mellom bedriftene. Slik en ser da, har det blir mer viktig å sørge for å bryte ut av utviklingsstiene som har vist seg å være innlokkende i denne sammenheng.

Innovasjon Norge er en ekstern kompetanseorganisasjon, hvor begge programmene er hovedsakelig top-down styrt. Inkrementelle endringer og forbedringer forekommer innad i programmet. De radikale endringene kommer utenfra departementene, hvor eksempelvis det å gjøre omstillingsprogrammet tilgjengelig for flere kommuner er en av dem. Etableringen av klyngeprogrammet er også en ny forandring.

2. *«Hvilke rutiner ble forandret for å gjøre omstillingsprogrammet mer tilgjengelig og anvendelig?»*

En utfordring som Innovasjon Norge hadde, var at det i oppstartsfasen av omstillingsprogrammet kun eksisterte et kontor hvor de jobbet fra, som var lokalisert i Oslo. Det medfører at det kan bli lang avstand mellom bruker (i dette tilfelle kommunene) og til de som besitter kompetansen og bistår omstillingskommunene. Som et direkte resultat av dette, ble det opprettet distriktskontorer i hele landet. Det skulle gjøre samarbeidet og oppfølging av brukerne mye enklere, og ta bort avstanden som tidligere hadde vært sentral ved utfordringer for god og jevn kommunikasjon i tillegg til møter. Her var det en fordel at kontorene var etablert før klyngeprogrammet ble startet opp, hvilket betyr at de allerede i startfasen kunne rapportere og forholde seg til distriktskontorene som ligger lokalisert nærmere i enkelte tilfeller.

Omstillingsprogrammet var i utgangspunktet kun tiltenkt få utvalgte kommuner da programmet ble utviklet og igangsatt på 1980 tallet. Grunnen til dette, var fordi det kun gjaldt de med særskilt problem hvor de opplevde sjokkendring som medførte store omveltninger negativt. Senere har Stortinget, Departementet og Innovasjon Norge gått vekk fra den ensidige tildelingen og innvilgningen av ressurser og støtte og gjort programmet mer allment og bredspekteret. Det skulle som det kommer frem i tabell 1 i empirien ta omkring ti år fra programmet ble etablert, til programmet ble gjort tilgjengelig generelt. Det ble også besluttet at det ikke var departementet og øverste nivå i Stortinget som skulle behandle hver sak, men heller fordele beslutningen ut til de nitten (atten fra 2018) fylkeskommunene i landet. Omtrent tjue år etter oppstarten ble ansvarsoverføring flyttet fra departementene og ned til fylkeskommunene. Fylkeskommunen fikk da ansvar for status og midler. Det har medført at flere kommuner har fått bistand, som har snudd en negativ og langvarig trend som ikke bare sjokkartet trend.

Normann, Fosse, Isaksen & Jacobsen (2014) trekker frem at:

«Innovasjon Norge skal stimulere bedrifter, kunnskapsmiljøer og offentlige aktører til samhandling for å forbedre evnen til innovasjon og omstilling. Vi skal forsterke samarbeidsrelasjonene i slike miljøer og iverksette aktiviteter som øker aktørenes nasjonale og internasjonale konkurransekraft (Innovasjon Norge 2013)» (Normann, Fosse, Isaksen, & jakobsen, 2014).

Det betyr at Innovasjon Norge skulle ta enda større del i omstillingsprosjektene i form av å være observatør i omstillingsutvalgene, og det ville bli flere kommuner som var kvalifisert nok til å kunne søke omstillingsprogrammet eller bli foreslått av fylkeskommunen enn tidligere, nå som kravene for å søke, og retningslinjene for å bli godkjent status hadde gått fra spesifikk til mer generelt omfang. Det var også en positiv utvikling at fylkeskommunen selv kan nominere og sende inn søknad for det de mener er kommuner som passer for å bli med i en omstillingsperiode på seks år, fremfor individuell behandling.

Visjonen med omstillingsprogrammet er at det skal:

«Finansieres med offentlige midler fra stat, fylkeskommune og en egenandel fra kommunene som gjennomfører programmene. Hovedmålet med omstillingsmidlene er å utvikle lønnsomme arbeidsplasser, få en mer robust og variert næringsstruktur og å styrke næringsutviklingsevnen.» (Sand, Steen, Carlsson, & Nilsen, 2010, s. xii).

Slik en kan tolke ut i fra empirien, tilbys omstillingsprogrammet i dag til kommuner i hele Norge som har opplevd enten en sjokkendring eller en forvitring over tid og også er på eller står i fare for å havne på ROBEK-listen.

Det ble en forandring i rutiner som følge av økt og nytt behov. Innovasjon Norge utvidet fra ett kontor, til å få kontorer over hele Norge, og kom dermed nærmere brukerne av programmene. Det forbedret kommunikasjon og reduserte avstanden.

3. «Hvordan tilrettelegger Innovasjon Norge omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet for dynamisk kapabilitet?»

Begge programmene tilbyr en fast rammeplan som medlemmene (her kommune eller bedrift) må forholde seg til, og forekommer i ulike faser. Det betyr at de som er med i en av programmene må til enhver tid være åpen for endringer og innspill. Deretter må de være klar for å innføre og anvende nye arbeidsprosesser som kan være relatert til struktur, læring eller kultur. Noen ganger er alt nytt, men i de fleste tilfeller skal det nye smelte sammen med det gamle og bli til en forbedring. Programmene er kun der for å rådføre eller veilede, og krever således at kommune eller bedrift tar initiativ på egenhånd til handlekraft. Det er i utstrakt hånd stor grad av autonomisk selvstyre for å kunne være dynamisk, og settes det krav til at organisasjon eller bedrift kan ta til seg ny kunnskap innenfor en kort tidsramme og implementere ny kunnskap eller teknologi. De må også være tilgjengelig kontinuerlig for å

oppdatere eller fornye ressursene de er i besittelse av. Dette gjøres for å holde et tilfredsstillende krav som gjelder per dags dato.

Hiebeler, Kelly og Kettermann (1998) understreker at:

«What was really needed, was some way to identifying and capturing best practices, not just in terms of particular industry, but for all industries everywhere» (Hiebeler, Kelly, & Ketteman, 1998, s. 20).

Det Hiebeler, Kelly og Ketterman (1998) viser til, er at det har blitt mer vanlig og et større behov for å dele «best practise» med flere enn ett område. For å kunne innfri dette, må det da etableres en felles forståelse om at de aller fleste programmer, organisasjoner og bedrifter er tilnærmet like. Det kan også identifiseres med dynamisk kapabiliteten, hvor både omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet legger opp til å åpne opp for å ta til seg ny kunnskap, samtidig som de skal dele den kompetansen kommunen eller bedriftene i klyngen allerede er i besittelse av.

Aas (2015) poengterer at:

«Å tenke bærekraft fra dag én driver innovasjon og verdiskapning- og bidrar til å bygge omstillingsdyktige selskaper» (Aas, 2015).

Dette kan identifiseres med både omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet som Innovasjon Norge er eier av. Klyngeprogrammet eies i samråd med Siva og Forskningsrådet som tidligere nevnt. Det at det er tre eiere og forvaltere innenfor ulike områder av Klyngeprogrammet, medfører at de kontinuerlig må forholde seg til mange personer, og beslutningstakere. For å kunne få det til å gå uten problemer, blir det da automatisk stilt krav til å være tilpasningsdyktig både internt i klyngen, men også ut mot programeierne. Det betyr at kommunene som er med i omstillingsprogrammet og bedriftene i klyngeprogrammet blir tidlig oppfordret til å tenke miljøvennlig, men også langsiktig når de når lager- og utarbeider sine strategier videre.

Porter (1998) mener at:

«Clusters offer a constructive way to change the nature of the dialouge between the public and private sectors» (Porter, 1998).

Klyngeprogrammet ser da på sammensetningen av medlemsbedriftene de har. En klynge lokalisert i en kommune eller region, vil være med på å bidra til at det er en positiv utvikling og fremgang. Dette er positivt for bedriftene, men bidrar også til det offentlige som forvalter. Det oppstår da en gjensidig dynamikk og relasjon til hverandre.

Graden av autonomi i kommunene som er med i omstillingsprogrammet er relativt høy. Det kan forstås blant annet fordi Innovasjon Norge ikke kan tvinge kommunene eller bedriftene til noen ting, men understreker at alt er frivillig. Det blir lagt opp til at begge programmene må forholde seg til kontinuerlig endring, være miljøbevisst og fremtidsrettet.

4. *«Har Innovasjon Norge i samråd med Forskningsrådet og Siva, anvendt kunnskapen og ressursene de besitter fra omstillingsprogrammet inn i tilsvarende program?»*

Både klyngeorganisasjoner og kommuner som er med i omstillingsprogrammet er formelle institusjoner, og begge programmene legger til rette for at det skal bli en større grad av samarbeid og økt kunnskapsutvikling blant bedriftene som i dette tilfelle er næringslivet og kommunene i omstillingsprogrammet, og medlemsbedriftene i en næringsklynge.

Nærings- og fiskeridepartementet trekker frem viktigheten av:

«Flate strukturer og høy grad av tillit til arbeidstakere bidrar til gode samarbeidsrelasjoner og dermed også til en mer effektiv deling av kunnskap og kompetanse. En kultur for å bygge, spre og dele kompetanse, samt for å involvere de ansatte i innovasjonsarbeidet og den daglige virksomheten, bidrar til at bedrifter evner å forstå og ta i bruk ny kompetanse. Involvering bidrar til engasjement og ansvar hos den enkelte. Det stimulerer til innovasjon og nyskapning, og åpner for å nyttiggjøre kompetanse i bedrifter» (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017).

Slik en kan tolke ut i fra empirien som er blitt kjent, har absorpsjonskapasiteten, altså evnen til å ta til seg nye ideer, ny kunnskap, tanker og kunnskap ikke vært spesielt utbredt eller godt etablert i stor nok grad innenfor endel av kommunene som har vært i omstilling. Det kan da tolkes dithen at kvaliteten på den eventuelle samhandlingen som har forekommet, eller hatt mangler på ikke har vært godt nok, og dermed gått i negativ favør for kommunene. Med dette menes det at det i mange tilfeller har vært utfordrende å få til dynamisk kunnskapsutvikling og kompetanseutveksling. Staten understreker at en nasjon, region eller kommunes lærings- og omstillingsevne, er det samme som absorpsjonskapasitet og har paralleller til kunnskapsbasen innenfor ulike fagområder de besitter og kan benytte til enhver tid (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017).

Flatnes (2014) mener at:

«Solid forankring i både kommunen og næringslivet kan fremholdes som et suksesskriterium for omstillingsprogrammer» (Flatnes, 2014, s. 20).

Det kom frem under første samtale med Innovasjon Norge at de kommunene som er klar for omstilling, som oftest er de som har opplevd en sjokkendring, hvor endringene har forekommet i løpet av kort tid, eller de kommunene som skal inn i omstillingsprogrammet for andre gang, og har deltatt i prosessen tidligere.

De kommunene som har valgt å bli med i omstillingsprogrammet for andre gang, eller som et resultat av sjokkendring, så samsvarer de adskillig bedre med teorien innenfor dynamisk kapabilitet. Der ser de på en bedrift eller organisasjon, i dette tilfelle kommunen om hvordan de forbeholder seg til at det skal åpnes opp for og innføres ny og ekstern kunnskap. Deretter ses det på om de er i besittelse til å få til en forankring av denne kompetansen, som på sikt skal heve kommunens (i den offentlige og privates forstand) konkurransefortrinn. Kommunene har en større kultur hvor det er en åpen holdning og forhold til endring og fleksibilitet til enhver tid.

Flatnes (2014) fortsetter med at:

«Kommunen er eier av omstillingsprogrammer. I dette ligger det et ansvar for den overordnede, strategiske innrettingen og utformingen av programmet. Kommunen bør ta en aktiv rolle i utformingen av plandokumenter for programmet, samt sørge for å motta adekvat rapportering på grunnlag av disse. Rapporteringen bør inkludere

iverksatte tiltak og status for disse, samt grad av resultatoppnåelse per tid. Rapporteringen kan skje for eksempel årlig eller halvårlig til kommunestyre eller formannskap. Den operative driften av programmet skal ivaretas av omstillingsorganisasjonen, uten inngripen fra programeier» (Flatnes, 2014, s. 20).

Det er ikke bare i omstillingsprogrammet det settes krav til dynamisk kapabilitet. Innenfor klyngeprogrammet trekker de frem at:

«Norwegian Innovation Clusters programme has developed an instrument that is adapted to strengthening dynamic effects in Norwegian clusters». (Røtnes, et al., 2017).

Dette viser at den dynamiske måten å arbeide etter og forholde seg til står sterkt i omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet til en hver tid. Det har blitt påpekt at dynamisk kapabilitet er svært diffust og blir kun *rutiner for å lære rutiner* uten noen spesiell annen god forklaring på hva dynamisk kapabilitet bidrar til. Det påpekes også at den er lite operasjonell og gjentar seg selv uten at det er til videre hjelp (Madsen, 2009). Det er også en utfordring at mye som ikke kan identifiseres som dynamisk kapabilitet, faktisk blir identifisert som det (Madsen, 2009). Med andre ord fremheves det at dynamisk kapabilitet kan ses på som en oppsamlingspost for mye som i utgangspunktet heller samsvarer bedre med andre begreper. Et annet begrep som er svært nærme, og til dels identisk med dynamisk kapabilitet, er absorpsjonskapasitet. Den tar også sikte på å ta til seg, implementere og sette ut i praksis det eller den kunnskapen som tilbys. Utfordringen ved absorpsjonskapasitet er at det er et tautologisk begrep som ikke er helt nøytralt, fordi definisjonen på absorpsjonskapasitet er om det faktisk forekommer absorpsjonskapasitet. Kan ikke brukes til å analyseres fordi det forutsettes for å kunne analyseres. Altså, må det være til stede for å faktisk kunne se på det.

Kommuner og offentlig sektor har i den senere tid rettet sitt fokus mot å drive dynamisk og et utstrakt ønske om å være fleksibel og tilpasningsdyktig. Utfordringen ved dette, er at de aller fleste offentlige sektorer som i dette tilfelle kommuner, i utstrakt grad ofte begrenses av lover, forskrifter og retningslinjer for hva de kan og ikke kan gjøre. Dette vil være med på å holde tilbake, mens om en ser til klyngeprogrammet som er mer rettet mot den private sektor, har ikke de alle de samme lover og regler og forholde seg til. Dette er med på å løse opp og gi et større rom for utfoldelse og være en del av den dynamiske metoden. Jeg har ut i fra empirien lagt til grunn en forståelse for videre tolkning. Det en finner er at det er tilstede en stivhengighet og utvikling, men det er ingen overordnet diskusjon mellom disse to

initiativene, hvilket kan spille i retning av at absorpsjonskapasiteten er noe begrenset i Innovasjon Norge. De radikale endringene forekommer hovedsakelig utenfor Innovasjon Norge og programmene. Hensikten med tilblivelsen av tidlig fase i omstillingsprogrammet, var for å bistå perifere kommuners næringsliv med å motvirke den negative utviklingen som følge av store nedleggelse og omstruktureringer innenfor bedrifter som endret sine produksjonsmetoder.

Innovasjon Norge påpeker at:

«Målet for omstilling, er å bidra til å etablere nye arbeidsplasser eller at de eksisterende arbeidsplassene ikke forsvinner, samtidig som en ivaretar en utviklingskultur kommunalt og i næringslivet. Kommuner med hjørnesteinsbedrifter, svakt næringsliv og nedbygging er typiske gjengangere». (første samtale med Innovasjon Norge 05.02.18).

Når de nå bistår kommuner med omstilling, ønsker ikke Innovasjon Norge at de kun skal endres og tilpasses den perioden på seks år som de er inn under programmet for så å falle tilbake til gamle rutiner, men at dette skal være med på å skape langsiktige holdninger, rutiner og en solid kultur kommunen kan følge videre etter at programmet er ferdig.

Gjennomføringen av klyngeprogrammet omfatter mange av de samme metodene som omstillingsprogrammet. Med dette menes der hvor en skal dele kunnskap, arbeidsressurser og utstyr der det er mest lønnsomt for bedriften men også klyngen til slutt. Rutinene medfører at bedriftene og klyngen blir mer dynamiske og smidige enn om de arbeidet individuelt. De tar sikte på å ha effektivitet og kvalitet, samtidig som de fokuserer på profitt. Klyngeprogrammet ble etablert på bakgrunn av et ønske om å kunne være konkurransedyktig mot andre nasjonale bedrifter, men også på verdensbasis. Det er her klyngeprogrammet skiller seg ut fra omstillingsprogrammet, hvor en kan se skille mellom offentlig og privat. Klyngebedriftene har en visjon og idé om at for å være best til enhver tid, er det viktig å kontinuerlig være fremoverlent. Det bidrar til at de kan være oppdaterte på kompetanse, råvarer og prosesser som vil gi klyngen automatisk konkurransefortrinn. Selve klyngeprogrammet er som omstillingsprogrammet begrenset på tid, og grunnen til det er fordi det ikke er evighetsprosjekter. De får muligheten til å få ekstern ressurstilgang og kunnskap i en fastsatt periode, før de må ta ansvar for fremtidig drift.

Bardalen, et al (2012) skriver i Eierstyret for Arena og Norwegian Center of Expertise at:

«Den norske modellen kjennetegnes av korte beslutningsveier mellom utvikling, produksjon og ledelse som gjør at de ansatte føler et større ansvar for bedriftens helhet og innovasjonsevne, samt at bedriften kan snu seg raskt» (Bardalen, et al., 2012).

Innenfor begge programmene tok det noen år fra selve etableringen ble igangsatt, til de utvidet programmene og gjorde det mulig for flere å ta del. I omstillingsprogrammet utvidet de fra å gjelde kommuner med sjokknedleggelse til å også gjelde de med negativ utvikling over tid. Det ble innvilget, med et ønske om å endre og omstille flere områder i Norge til positiv fremgang, fremfor negativt utfall og heve perifere områder i landet. Innenfor klyngeprogrammet utvidet de fra Arena, til å tilby Norwegian Center of Expertise, og til slutt Global Center of Expertise til de mest ambisiøse klyngene som ikke bare søker utfordringer i eget land, men ønsker internasjonal annerkjennelse og konkurranse. Dette for å kunne utfordre klyngene innenfor passende rammer, men og tilrettelegge.

Omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet er ikke utarbeidet kun for å være gjeldene for en gitt periode. Den skal være med på å implementere og innarbeide nye måter og holdninger til hvordan en kommune eller en bedrift kan arbeide på. Det er ønsket at det skal gi grunnlag for ny kultur. Det vektlegges kunnskapsdeling og utvikling i begge program.

5. «Hvor nytenkende er innovasjonspolitikken som er utarbeidet og innført i dag?»

Som en kan se ut ifra de to programmene er omstillingsprogrammet laget for å være «folkelig». I denne sammenhengen kan det forstås slik at den er laget for å nå mange kommuner og dens næringsliv, som i mange sammenhenger er like, men har sine egne særegenheter det må legges til rette for. Det kan også forstås med at programmet tilbys til kommuner i hele landet, og at retningslinjene for å bli en del av programmet har blitt justert over tid. De offentlig ønsker å være fritttenkende, men blir holdt noe tilbake som et hinder ut ifra lover og regler som skal følges til enhver tid. Det blir derfor mer utfordrende å tenke profitt og ta større risiko slik det private næringsliv har rom for. Således kan en tolke det som at omstillingsprogrammet har blitt en byråkratisk ordning på kommunenivå.

Klyngeprogrammet er utviklet slik at det har en mer «businessrettet» modell, og tilbys kun til utvalgte områder, med svært omfattende krav for å kunne bli godkjent. Denne er ikke ment for å passe til alle, men velger seg ut enkelte regioner/områder som kan identifiseres med de strenge retningslinjene. Klyngeprogrammet bærer preg av at du som medlemsbedrifter må kontinuerlig jobbe strategisk og målrettet for å nå målene som blir satt og blir på bakgrunn av dette evaluert for videre løsning. De jobber her med kontinuerlig forbedringer, og krever at klyngebedriftene skal strekke seg langt. I den forstand kan en se på omstillingsprogrammet som et allment program, mens klyngeprogrammet er svært eksklusivt og begrenset.

Programmene er begge blitt et resultat som følge av utviklingsstiene, hvor ting avhenger av hverandre, og skal bidra til fornyelse, nyskaping, forsterking og unngå forvitring. Men kan det i denne omgang tolke det slik at forsterking har slått ut feil og kan gi politisk lock-in. I starten var omstillingsprogrammet en nyskaping, da det ikke eksisterte noen tilsvarende program på dette området. Senere har en god del av kunnskapen og erfaringen med omstillingsprogrammet blitt brukt i forbindelse med utvikling av klyngeprogrammet. Hvis en skal se på hva slags innovasjon det faller innenfor så har jo begge programmene som var unike i sin tid de ble etablert vært en form for tjenesteinnovasjon, da det ikke eksisterte i det norske marked tidligere. Det er også verdt å merke seg at man i lengere tid har forholdt seg til at et opplegg skal passe alle, bedre kjent som «one size fits all». Dette viser seg dessverre å være altfor rigid og lite fleksibelt for de alle fleste arbeidsorganisasjoner. Dette betyr da at en har anvendt en del metoder feil eller ikke på den beste måten for det gjeldende område (Amundsen, 2005).

Slik en kan tolke teorien knyttet opp imot praksis, går litteraturen innenfor dette fagfelt i sin egen felle, som følge av at de ikke har reflektert over at litteraturen selv kan være innlokkende eller hindre ønsket resultat på bakgrunn av retningslinjer det offentlig må forholde seg til. Det har også fremkommet kritikk mot Innovasjon Norge, hvor det hentydes at det ikke blir stimulert til næringsutvikling i utstrakt hånd i periferien i Norge, men heller prioritert å forbedre og utvikle næringsvirksomhet som allerede eksisterer, fremfor å investere ressurser som kan stimulere og bidra til nyskaping i distrikts-Norge. Det har også blitt påpekt fra mennesker som besitter ulik kompetanse og kommer fra forskjellig bakgrunn at det er et skille i hvordan Innovasjon Norge deler ut midler etter hvor man er lokalisert hvor sentrum er en taper mot periferi. Kritikken fra sentrumsområdene er at Innovasjon Norge holder de utenfor

omstillingsprogrammet, hvilket de mener er urimelig, selv om de ikke opplever de samme utfordringene i utstrakt hånd (Garvik, 2017).

Innovasjonspolitikken har vært relativt nytenkende om du ser på etableringen av klyngeprogrammet kontra omstillingsprogrammet. Det førstnevnte er hentet fra internasjonal business, hvor arbeidsmetoden har vært vanlig i lengere tid. Omstillingsprogrammet på sin side hadde ikke noe tilsvarende da det trådte i kraft og er dermed mere norsk.

6. *«Hvor hensiktsmessig er det at de to programmene differensieres fra hverandre ut i fra hvilke målgrupper de ønsker å møte?»*

Det som til nå har skilt de to nevnte programmene fra hverandre, er at den ene er rettet mot næringslivet og er business-rettet, mens de andre tilbys kommunene og den offentlige sektor som er mer allment fokusert. Hovedgrunnen kan tolkes dithen at omstillingsprogrammet er skreddersydd for offentlig sektor som må forholde seg til retningslinjer, lover og regler, men det private næringsliv har litt andre forutsetninger for hvordan de driftes og forvaltes. Omstillingsprogrammets rolle er å tilrettelegge for at næringslivet kan få bedre løsninger eller tilbud. Programmet forvaltes av et utvalg i kommunen som er offentlig, mens næringslivet i kommunen består hovedsakelig av private bedrifter. Skal en tolke det, vil det bety at omstillingsprogrammet omfavner både det offentlige men også private næringsliv. På den andre siden vil klyngeprogrammet bedre samarbeidet mellom næringslivet, universiteter, forskningsmiljøer og utviklingsaktører fra den offentlige sektor. Det kan da forstås slik at treffpunktet for begge programmene til omstilling og klynge som omfatter spredning av sosiale institusjonelle former, endrings-og omstillingsprosesser favner både den offentlige og private sektor. Det medfører at omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet må forholde seg til mye av de samme kravene som er utarbeidet. Det som skiller de fra hverandre, er at førstnevnte er laget for å treffe bredt lokalt og regionalt, mens sistnevnte snevrer heller inn mot bedrifter samlokalisert i et geografisk område eller innenfor samme fagfelt avhengig av i hvilket klyngeprogram de tilhører. Så er spørsmålet hvorvidt det har vært mulig for medlemmene i omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet å komme med tilbakemelding og innspill oppover (bottom-up) i systemet på samme måte som de får innføringer og forklaringer på hvordan de har utarbeidet programmet nedover (top-down).

Nærings- og fiskeridepartementet understreker at:

«En viktig ambisjon bak næringspolitikken er derfor å legge til rette for at det kan skje kontinuerlig omstilling i samfunnsøkonomisk lønnsom retning» (Nærings- og fiskeridepartementet, 2012).

Hvis en da studerer den forenklede figur 6 av Scott om top-down and bottom-up in Institutional creation and diffusion i teorien om isomorfisme kan en se at kommunikasjonen forekommer toveis, både ovenfra og ned, i tillegg til at kan komme nedenfra og opp. Utfordringen er at informasjonen som kommer fra top-down har sosialiseringssanksjoner, og kommunikasjonskanalen bottom-up har tolkning av innovasjonsfeil. Det kan bety at diffusjonspålegg og oppfinningsforhandling kun forekommer hver sin vei. Den første implementeres ovenfra og ned, mens den siste gir rom for diskusjon nedenfra og opp. Hvis en sidestiller det med programmene, har det vært tilrettelagt for at programmene har kunne gi tilbakemelding. Når en ser på utviklingen til omstillingsprogrammet over tid fra 1980-tallet og frem til i dag, har det vært en massiv utvikling. Beslutningstagningen er flyttet fra øverste hold og ned et nivå i systemet, samtidig som programmet gikk fra å være begrenset tilgjengelig som kun skulle tilbys i enkelte situasjoner til å bli allmenn tilgjengelig. Det er et resultat av at behovsgrunnlaget for å trenge hjelp som omstillingsprogrammet tilbyr har endret seg. Det ser da ut til at behovet for hjelp som flere kommuner faller innenfor som i dag best samsvarer med forvitring over tid, har blitt tatt hensyn til å implementere i kravene i tillegg til sjokkendring som var oppgave til programmets opprinnelse. Det ble gjort en forandring ved å flytte beslutningstakingen bort fra Stortinget og departementene til Innovasjon Norge, for å forvalte ressurser mer strategisk. Det medførte at Stortinget fikk en omfattende arbeidsoppgave mindre å forholde seg til. Klyngeprogrammet startet først på det regionale plan, før tilbakemeldingene gjorde det mulig å utvikle det til nasjonalt for så å gjelde globalt. Dette gjorde de etter mangfoldige samtaler med interessenter og brukere av klyngeprogrammet. Det ble også tillagt faglig innspill til klyngeprogrammet og tatt hensyn til hva brukerne av programmet mener. Det viser også at omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet har hatt evne til og vilje til å implementere kunnskap og endringer som forekommer innenfor deres område.

Det ble også i stortingsmelding 22. for (Nærings- og fiskeridepartementet, 2012) tatt opp hvordan forvalterne av programmet utførte sitt arbeid. I dokumentet kom tilbakemelding fra brukerne på at det var litt uoversiktlig hvordan en skulle forholde seg til henholdsvis

Innovasjon Norge og Siva med de komplekse porteføljene de tilbyr. Det ble satt på dagsorden å forenkle og forsterke porteføljen, for å forsterke svakheten som kom frem i undersøkelsene som hadde blitt gjennomført (Nærings- og fiskeridepartementet, 2012).

Hvert år er det et omfattende antall potensielle nærings samarbeid som får avslag på søknad om å bli en Arenaklynge. De kan ha tilfredsstilt alle krav utenom en, hvilket ikke er godt nok. Det er med andre ord svært omfattende og strenge krav som skal tilfredsstilles for å bli akseptert og tatt inn i programmet.

Det har vært og vil fremdeles være fornuftig å skille programmene fra hverandre ut i fra behovene de har og gir et bedre strategisk resultat.

7. *«Hvordan er det dynamiske forholdet til programmene som kontinuerlig er i utvikling?»*

På det overordnede systemnivå er både omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet en positiv utvikling til næringslivet i Norge. Det ser ut til at dynamikken i de to programmene på en side er veldig like, men på en annen side svært ulike. Forklaringen på dette er at i omstillingsprogrammet er forholdet mellom kommunen og næringslivet, mens i klyngeprogrammet forekommer dynamikken mellom klyngene og bedriftene. Tidligere har kommunen og næringslivet i kommunen jobbet hver for seg, mens det nå har blitt vanligere og mer praktisk å samarbeide. Det betyr at kommunene tilrettelegger for gunstig drift lokalisert i kommunen, som igjen bidrar til å bevare og skape økt verdi totalt. Kommunene som forvalter omstillingsprogrammet tar også med bedriftenes innspill i betraktning for sine avgjørelser og rådfører seg før avgjørelser tas. Det har resultert i en bedre flyt og dynamikk i kommunene. En kan også tolke det slik at avhengighetsforholdet mellom kommune og bedrift har endret seg. Der hvor det tidligere var naturlig å anta at kommunen bestemte, og bedriftene fulgte etter, ser det nå ut til at har blitt motsatt. Kommunene har i større grad blitt avhengig av en velfungerende næring med lokale bedrifter, for at de skal kunne tilby gode tjenester.

Bedriftene som er med i en klynge må forholde seg til sin egen bedrift, og har tidligere sett på de andre som konkurrenter. Nå som de er med i samme klynge er de fremdeles konkurrenter, men fokuserer mer på å samarbeide og bistå hverandre. Det bidrar igjen til økt konkurransefortrinn mot andre bedrifter i markedet lokalt, regionalt, nasjonalt og globalt.

Bedriftene som tidligere opplevde utfordringer, kan nå styrke sine svakheter ved hjelp av klyngen, og dermed unngå store problemer.

Samtidig blir det tolket, at strukturen til de ulike nivåene innenfor klyngeprogrammet er altfor rigide og fastsatt. Det betyr at det er litt ujevn struktur på hvor mange som burde omfattes NCE, og heller innføre det slik at de kan ta ut de svake og erstatte med sterke klynger fra Arena eller via direkte rekruttering. Det vil være med på å styrke NCE sett i lys av konkurranse, og gi en mer solid dynamikk nivåene seg i mellom (Jakobsen, Iversen, Spilling, & Sjørbotten, 2011). Det kommer også frem at det er ujevn spesialistkompetanse på distriktskontorene til Innovasjon Norge omkring Norges land. Et resultat av dette, kan være at enkelte klynger ikke får den oppfølgingen eller tilgang på ekstern kunnskap i samme grad de kunne ha godt nytte av, hvilket andre kontorer sitter på og tilbyr andre klynger. Det fører da til at det blir en ujevn dynamikk innad i klyngene, og klynge-til-klynge (Jakobsen, Iversen, Spilling, & Sjørbotten, 2011).

For å møte utfordringene som blir påpekt, kan Innovasjon Norge som programforvalter, etablere og bygge opp et team spesialisert innenfor næringsutvikling enda mer omfattende enn det de har gjort til nå. Samtidig må Innovasjon Norge vurdere kompetansen hvert kontor besitter, og deretter styrke eventuelle mangler. Det kan da løse utfordringene med ujevn kompetanse på kontorene, og alle klyngene vil kunne få tilgang til samme kunnskapsbase.

Omstillingsprogrammet fokuserer på å etablere og implementere god arbeidsflyt og bidra til en sunn kommuneøkonomi, som igjen er et resultat av et godt samarbeid med næringslivet lokalt. Dette vil også gi næringslivet bedre økonomi om samarbeidet fungerer som ønsket. Klyngeprogrammet har en intensjon om at de ulike trinnene i programmet skal utviklet de til det neste nivået, og gi et solid konkurransefortrinn først regionalt, deretter nasjonalt og til slutt globalt. Sånn sett kan en si at det forekommer en form for programlæring innad i begge programmene.

I begge programmene er det lagt opp til at de til enhver tid skal evalueres, samtidig er det rom for at medlemmene også kan gi tilbakemelding til eieren av programmet. Det er for at forvalteren av programmet skal ha oversikt over fremgangen, og eventuelle korrigerende feil og mangler som kan oppstå. Selv om det tidligere var mer overfladisk oppfølging, har Innovasjon Norge nå gjort den mer målrettet og individuell. Programmene er ulik i den grad at de har forskjellig målgruppe de jobber mot.

6.1 Oppsummering av diskusjon:

Innovasjon Norge er en kompetanseorganisasjon, som får retningslinjer og innspill fra departementene (top-down). De gir omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet ressursene de skal ha, men tar også imot tilbakemelding (top-down og bottom-up) Programmene evalueres kontinuerlig for å kunne tilby den beste løsningen. Det som skiller programmene vesentlig fra hverandre er målgruppen de jobber mot og hvilken arbeidsform de følger.

Det er departementene som kommer med de radikale endringene de har fått utenfra som skal implementeres. De inkrementelle endringer forekommer mellom Innovasjon Norge og programdeltakerne. Det blir lagt opp til at begge programmene må forholde seg til kontinuerlig endring, være miljøbevisst og fremtidsrettet. Det vektlegges kunnskapsdeling og utvikling i begge program.

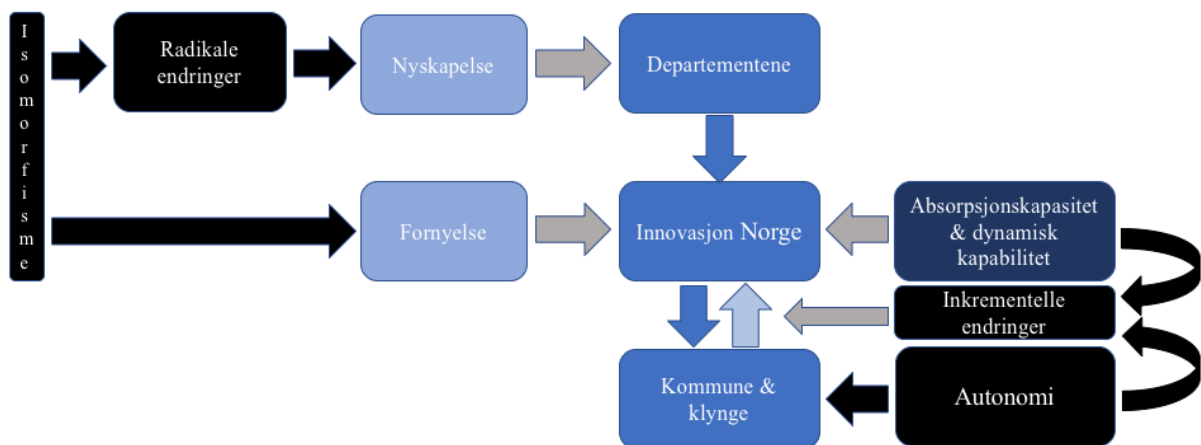
Innovasjonspolitikken har vært relativt nytenkende om du ser på etableringen av klyngeprogrammet kontra omstillingsprogrammet. Det førstnevnte er hentet fra internasjonal business, hvor arbeidsmetoden har vært vanlig i lengere tid. Omstillingsprogrammet på sin side hadde ikke noe tilsvarende arbeidsmetode, da det trådte i kraft på 1980- tallet i Norge og var vårt eget. Både omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet er utarbeidet som et programtilbud for en gitt periode. Samtidig har det blitt vektlagt et ønske om å videreføre prosjektets rammer etter fastsatt tid. Grunnlaget for ny arbeidskultur videre etter programmets slutt er høy. Sett ut ifra målgruppen til de to programmene, er det fornuftig å skille de med tanke på strategisk resultat.

De funnene som peker seg sterkt ut, er forståelsen av hvor de radikale og inkrementelle endringene har fått sin påvirkning fra. Graden av autonomi i kommunene er høyere enn det som var antatt, mens klyngene i klyngeprogrammet er mer bundet av retningslinjer og krav. Det som har bidratt positivt til både omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet, var Innovasjon Norges avgjørelse om å etablere distriktskontor og gi en tettere oppfølging.

7. Konklusjon

Det har nå blitt presentert at det er en programhistorie, både for omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet som henger sammen. Ut ifra figur 9 nedenfor, har det blitt tillagt noen sorte bokser. De illustrerer hva som faktisk forekommer i de ulike nivåene, og hvordan Innovasjon Norge forholder seg til det. I figur 9, er de eksterne påvirkningene lyseblå på venstre side, mens de interne påvirkningene er mørkeblå på høyre side. Som dere kan se forekommer interaksjonen slik at isomorfisme blir et utviklingsspor.

Det er en god del likhetstrekk og mye isomorfisme, samt stivhengighet i måten å tenke på. En kan også se hvor endringsprosessene faktisk forekommer, og hvordan de har forekommet. Kommunene har i utstrakt hånd en omfattende grad av autonomi, kontra klyngene som må forholde seg til strengere rammer. Likevel har de to programmene tatt litt ulike vendinger i utviklingen. Det har vært en utviklingdynamikk hvor klyngeprogrammet har vokst ut av omstillingsprogrammet med omtrent samme mål.



Figur 9: Svar på den analytiske modell.

Slik en kan tolke omstillingsprogrammet, og dens oppbygging har det vært en konstant utvikling og en kontinuerlig forbedring helt siden programmet ble utviklet og etablert tilbake på 1980-tallet. De prosessene og rutineene som har fungert, har så blitt videreført og anvendt inn i andre programmer. Programmer som omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet overlapper hverandre til dels innenfor enkelte kunnskaps- og kompetanseområder. Dette gjelder hovedsakelig hvordan programmene er satt sammen og bygd opp, og har med det utfyllt hverandre til en viss grad. Indikasjonen er at radikale og omfattende endringer kommer utenfra, nærmere bestemt i departementene. Departementene får ideene eksternt, eller skaper

nye idéer som blir path creation. Deretter implementeres de ned i systemet til programforvalter Innovasjon Norge som bringer videre til programmedlemmene. Innovasjon Norge konsentrerer seg om læringseffekten og de inkrementelle endringene. De endringene som forekommer innad i Innovasjon Norge, kommer som et resultat av egen evaluering og tilbakemelding fra kommuner og klynger. Det er absorpsjonskapasitet knyttet til inkrementell kontinuerlig forbedring som leder til path renewal eller path extension. Innovasjon Norge er slik en kan forstå en relativt stabil offentlig programeier. De er ikke blitt satt til å være kreative, men administrere.

Det som skiller programmene fra hverandre, er hvilken kontekst de arbeider innenfor. Det har kommet inn en idé om å være verdensmester og hierarkisk som bidrar i resultatet om å bli eller være best i næringslivet. På kommunenivå er det ingen mål om å jobbe hierarkisk, dog heller ikke bli verdensmestere og best, men arbeide mer dynamisk og kontinuerlig. Det har heller ikke blitt målt hvorvidt programmene er en suksess eller ei (effektmåling), men skulle gi en bedre forståelse og innsikt. Det som skiller programmene fra hverandre er; varigheten til programmene, hvor omstillingsprogrammet har holdt på i tre snart fire tiår, mens klyngeprogrammet har holdt på i et tiår. Omstillingsprogrammet har endret seg delvis som følge av input tilbake fra kommunene, og andre eksterne instanser som har interesse i programmet, men og som følge av endringene i samfunnet. Klyngeprogrammet blir kontinuerlig vurdert, og har rigide krav det må følge, slik at programmet endres og tilspisses som et resultat av programeiere og eksterne krav. Det som også er en klar forskjell mellom programmene er at omstillingsprogrammet er heleid av Innovasjon Norge, mens klyngeprogrammet eies og forvaltes av tre medeiere. Det kan da være med på å forklare hvorfor de ikke er mer identiske eller anvender komplett samme rammeverk. Samtidig har begge programmene til dels samme hensikt, men har ulike utfordringer nemlig hvor de ønsker å fornye, endre og forbedre. Det ser ikke ut til at Innovasjon Norge har prøvd å omsette noe fra klyngeprogrammet inn i omstillingsprogrammet, ei heller ikke latt omstillingsprogrammet bli noe særlig påvirket av at det har kommet et program til med mål som kan rettes mot næringsbedrifter som ligger i områder som kan bli, er eller har vært med i omstillingsprogrammet.

Tesen jeg ønsket å se på var som følgende:

«Innovasjons Norges forvaltning av omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet er preget av inkrementelle snarere enn radikale endringer over tid».

Den leder til problemstillingen for min masteroppgave:

«Er det slik at Innovasjons Norges forvaltning av omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet er preget av inkrementelle snarere enn radikale endringer over tid?»

Det jeg har funnet ut, er at både omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet må arbeide og forholde seg dynamisk og fleksibel til de fleste prosesser som forekommer. Grunnen til dette er måten det er lagt opp til at programmene skal fungere. Det settes krav til at programmedlemmene i de to programmene skal være aktivt delaktige og involvere alle i prosessen for omstilling og utvikling. Rent logisk så er det ikke overraskende at et byråkratisk gjennomført innovasjonsprogram er preget av skrittvis endringer snarere enn radikale endringer. Både omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet fornyer seg inkrementelt, men input som stifornyelse kommer fra de andre prosessene. De offentlige organene som departementene, Innovasjon Norge og deres samarbeidspartnere mot programmedlemmene har ulik tilnærming til innovasjonspolitik og måte å jobbe på. Stiavhengigheten påvirker i stor grad, de innovasjonspolitiske virkemidlene og det vises spesielt når en ser på hvor de radikale og inkrementelle påvirkningene inntreffer. Innovasjonsprogrammene er initiert inkrementelt, og stiavhengigheten underbygger den påstanden.

Videre fremgang for begge program, vil i denne omgang bli å gjennomføre flere analyser og observasjoner knyttet opp imot omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet, og se på programlæringen. Deretter rette øynene mot å etablere en innovasjonspolitik og teorier som samsvarer med endringene som forekommer kontinuerlig innenfor næring både offentlig og privat. For eksempel se spesielt på hvordan de innovasjonspolitiske virkemidlene spiller inn på omstilling i den offentlige sektor, som er bundet av lover, regler og retningslinjer. Da kan de tilrettelegge slik at programmer som i denne oppgaven er omstillingsprogrammet slipper å bryte med teorier som i utgangspunktet skal være selvforsterkende.

Det å se på programlæring innenfor omstillingsprogrammet og klyngeprogrammet, er et område som er mindre forsket på sammen, men undersøkt grundig hver for seg. Det vil også forekomme flere endringer fremover i varierende grad, som et resultat av en omfattende endringsprosess for kommuner, fylker og bedrifter. Det vil ha ulik innvirkning, og det er viktig å være forberedt på det uventede i tillegg til det som kan forutses allerede nå.

Bibliografi

- Abelsen, B., Isaksen, A., & Jakobsen, S.-E. (2013). *Innovasjon-organisasjon, region, politikk*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Amundsen, J. S. (2005). *Verdiskapende endring- veien mot beste praksis*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Aas, A. J. (2015, Oktober 21). Bærekraft – en nøkkel til innovasjon og omstilling. Oslo, Norge: SIGLA.
- Aasen, T., & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid-Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Bardalen, O., Kveine, J., Skogstad, B., Kaurin, Å., Normann, E., Schärer, O., & Melandsø, H. (2012). *Nytt helhetlig klyngeprogram- Rammeverk for innhold og organisering*. Innovasjon Norge, Forskningsrådet, Siva. Eierstyret for Arena og Norwegian Center of Expertise.
- Bass, M. B., & Riggio, E. R. (2006). *Transformational leadership*. New York Free Press.
- Bolkesjø, T., & Guvåg, B. (2002). *Oppdrift- evaluering av et næringsretta omstillingsprogram*. Telemarkforskning og Møreforskning AS.
- Chaffey, P. (2016, November 23). *Omstilling i offentlig sektor- kommunal og moderniseringsdepartementet*. Hentet fra Difi: https://www.difi.no/sites/difino/files/kl._09.04._paul_chaffey_-_pach_forvaltningskonferansen_2016.pdf
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: a new perspektive of learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly* 35.
- Cooke, P., Asheim, B., Boschma, R., Schwartz, D., & Tödtling, F. (2013). *Handbook og Regional Innovation and Growth*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983, April). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. Hentet fra Jstor:

<https://www.jstor.org/stable/pdf/2095101.pdf?refreqid=excelsior%3Aad65a368dc07c01d97abce6bfb40d1d>

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management & Business Research*. London: Sage Edge .

Fitjar, R. D., Isaksen, A., & Knutsen, J. P. (2016). *Politikk for innovative regioner*. Grimstad: Cappelen Damm Akademisk.

Flatnes, A. (2014). *Erfaringer fra fem omstillingsprogrammer*. Kristiansand: Oxford Research.

Forskningsrådet. (2015, Juni 12). *Samarbeider for innovasjon og bærekraftig vekst: spennende utvikling i klyngeprogrammet*. Hentet fra Forskningsrådet:
https://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/Spennende_utvikling_i_klyngeprogrammet/1254009780519/p1174467583739

Forskningsrådet. (2018, April 20). *Forskningsrådet si rolle*. Hentet fra Forskningsrådet:
https://www.forskningsradet.no/no/Forskningsradet_si_rolle/1138785796497

Forskningsrådet, Siva, & I. N. (2017). *Om klyngeprogrammet*. Hentet fra Norwegian Innovation Cluster: <http://www.innovationclusters.no/om-nic/>

Gallouj, F., & Djellal, F. (2010). Innovation in Services: A New Paradigm and Innovation Model . I A. Barcet, *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-disciplinary Perspective* (s. 51). Edward Elgar Publishing.

Garvik, O. (2017, November 13). *Innovasjon Norge*. Hentet fra Store Norske Leksikon:
https://snl.no/Innovasjon_Norge

Gooderham, P. N. (2008, 20 September). *Utfordrer strategiteori*. Hentet fra Forskning:
<https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-okonomi/2008/09/utfordrer-strategiteori>

Grønmo, S. (2010). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS.

- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2006). *Transformational leadership, creativity, and organizational innovation*. Hentet fra Journal of business research: <https://pdfs.semanticscholar.org/6b04/e81e839479b071ac934f9636eafe37869c91.pdf>
- Gustavsen, B. (2008). Learning from Workplace Development Initiatives: External Evaluations versus Internal Understandings. *International Journal of Action Research* (4), ss. 15-38.
- Hellevik, O. (2010, Mai). *Har vi en kulturell sentrum-periferi motsetning i Norge?* Hentet fra <https://www.idunn.no/plan/2010/05/art12>
- Hiebeler, R., Kelly, T. B., & Ketteman, C. (1998). *Best Practices: Building Your Business With Customer-focused Solutions*. New York: Touchstone.
- Hitching, T. R., & Veum, A. (2011). *Diskursanalyse i praksis. Metode og analyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Innovasjon Norge. (2017). *Regional omstilling*. Hentet fra Innovasjon Norge: <http://www.innovasjon norge.no/no/regional-omstilling/om-omstilling2/>
- Innovasjon Norge. (u.d.). *Om oss*. Hentet Januar 2018 fra Innovasjon Norge: <http://www.innovasjon norge.no/no/om-innovasjon-norge/om-oss/omoss/>
- Innovasjon Norge. (u.d.). *Prosjektlederprosessen*. Hentet fra Innovasjon Norge: <http://www.innovasjon norge.no/no/regional-omstilling/verktøy/plp-prosjektlederprosessen/>
- Innovasjon Norge. (u.d.). *Regional omstilling*. Hentet fra Innovasjon Norge: <http://www.innovasjon norge.no/no/regional-omstilling/verktøy/omstillingsplanen---veileder/>
- Innovasjon Norge. (u.d.). *Regional omstilling- hva er det?* Hentet fra Innovasjon Norge: <http://www.innovasjon norge.no/no/regional-omstilling>
- Isaksen, A. (2015, April 20). *Regional næringsklynge*. Hentet fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/regional_næringsklynge

- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2014, 2016). *Hvoran organisasjonen fungerer*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS.
- Jakobsen, E., Iversen, L., Spilling, O. R., & Sjørbotten, U. (2011, Oktober 8). *Arena-programmet – stimulerer klyngebasert næringsutvikling*. Hentet fra Menon Economics : <https://www.menon.no/wp-content/uploads/26arena-evaluering-enderlig-rapport-8-oktober.pdf>
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2003). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt Forlag A/S.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2009). *Fremtidige strategier og organisasjonsformer-verdiskaping i en globalisert kunnskapsøkonomi* (Vol. 1). Cappelen Adademiske Forlag.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014, Desember 11). *Regional omstilling*. Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/regional--og-distriktpolitikk/regional-omstilling/id2345466/>
- Kragerø Kommune. (2017, April 19). *Omstilling 2017-2022 Kragerø Kommune Handlingsplan 2017-2018*. Hentet fra Kragerø Kommune: https://www.kragero.kommune.no/_f/p1/i96a38a95-bb1b-42e7-8828-45337d2220ca/handlingsplan-2017-2018-v-1.pdf
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (Vol. 2). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Larsen, A. K. (2016). *En enklere metode- en veiledning i samfunnsvitenskapelig metode*. Bergen: Vigemostad & Bjørke AS.
- Madsen, E. L. (2009). *Dynamisk Kababiliteter*. Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/dynamiske-kapabiliteter>

- Malt, U. (2015, Mai 12). *Strukturert intervju*. (Universitetet i Oslo) Hentet fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/strukturert_intervju
- Matthiesen, S. B. (u.d.). *Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon*. Hentet Januar 2018 fra Magma: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/222345/Matthiesen_Magma_052014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2012). *Meld. St. 22 (2011–2012) Verktøy for vekst – om Innovasjon Norge og SIVA SF*. Oslo: Regjeringen.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2017). *Meld. St. 27 (2016–2017) Industrien – grønnere, smartere og mer nyskapende*. Regjeringen.
- NHO. (2015, November 13). *Jobber i endring: Vi står foran de største endringene siden den industrielle revolusjonen. NHOs Årskonferanse 2016*. Hentet fra NHO-Remix det nye arbeidslivet: <https://www.nho.no/arskonferanser/remix/forside/nyhetsarkiv/det-nye-arbeidslivet/>
- Nordhaug, o., Hildebrandt, S., & Brandi, S. (u.d.). *Håndbok i endringsledelse*. Oslo, Norge: Forlag1.
- Normann, R., Fosse, J., Isaksen, A., & jakobsen, S.-E. (2014). *Kunnskapsgrunnlaget for klyngeprogrammene og delmål 3: «Flere innovative næringsmiljøer»*. Kristiansand: Agderforskning.
- Norwegian Innovation Clusters. (2014, Desember 18). *Programbeskrivelse Norwegian Innovation Clusters*. Hentet fra Innovasjon Norge: <http://www.innovasjonnorge.no/contentassets/03b31382b72948d2a4cf174a4ef41103/programbeskrivelse-18.12.14.pdf>
- Norwegian Innovation Clusters. (2016). *Programveileder: Administrative prinsipper og prosedyrer versjon 3*. Norwegian Innovation Clusters.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. (November/December Issue).

- Power, D., & Malmberg, A. (2006). True clusters: A severe case of conceptual headache. I B. Asheim, P. Cooke, & R. Martin, *Clusters and Regional Development. Critical Reflections and Explorations* (ss. 50-68). London: Routledge.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. London: Macat international Ltd.
- Rørvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner-ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røtnes, R., Norberg-Schulz, M., Rybalka, M., Myhre Walbækken, M., Gran, B., Håkansson, A., & Izsak, K. (2017). *Evaluation of Norwegian Innovation Clusters*. Oslo: Samfunnsøkonomisk analyse AS.
- Sand, R., Steen, M., Carlsson, E., & Nilsen, S. (2010). *Langtidseffekter av omstillingsprogrammer – en studie av nærings- og samfunnsmessige effekter i aktuelle kommuner 5- 10 år etter programslutt*. Kompetansesenter for Distriktsutvikling og Innovasjon Norge. Steinkjær: Trøndelag Forskning og Utvikling AS. Hentet fra Langtidseffekter av omstillingsprogram: <https://48vlp12642pa30ejq72t9ozh-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2013/05/rapport-langtidseffekter-av-omstillingsprogram1.pdf>
- Scott, R. (1987 a). *The adolescence of institutional theory*. Cornell University: Sage publications.
- Scott, R. W. (1983, 1987 b). *The Adolescence of Institutional Theory*. Hentet fra Jstor: https://gul.gu.se/public/pp/public_courses/course79156/published/1507705363849/resourceId/38858712/content/UploadedResources/scott1987.pdf
- Scott, R. W. (1987 c, Desember). *The Adolescence of Institutional Theory*. Hentet fra Jstor: https://gul.gu.se/public/pp/public_courses/course79156/published/1507705363849/resourceId/38858712/content/UploadedResources/scott1987.pdf
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (Vol. 3 edition). California: Sage Publications.

- Simensen, L. (2017, Februar 23). *Klynger og klyngeprogrammet*. Hentet fra Norwegian Innovation center: <http://www.korfu1.no/fpn/kursdata/kurs97/365.pdf>
- Siva. (2018). *Om oss*. Hentet fra Siva: <https://siva.no/om-oss/>
- Skirbrekk, S. (2015, Februar 20). *Institusjon*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/institusjon>
- Skorstad, E. J. (2011). *Omstillinger i arbeidslivet* (Vol. 2011). Oslo, Norge: Gyldendal Akademiske.
- Teece, D. J. (2014, 2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management : Organizing for Innovation and Growth*. OUP Oxford.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997, August 7). *Dynamic capabilities and strategic management-strategic management journal*. Hentet fra Jstor: <http://www.jstor.org/stable/3088148>
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007 a). *Absorptive Capacity: Valuing A Reconceptualization*. *Academy Of Management Review* 32 (3).
- Todorova, G., & Dursin, B. (2007 b). *A Model of Absorptive Capacity Based on Cohen and Levinthal (1990)*. Hentet fra [https://fronter.com/uia/links/files.phtml/2136226094\\$602881142\\$/Fagstoff/GERGAN A+TODOROVA+and+BORIS+DURISIN-Academy+of+Management+Review+2007-Vol+32-+No+3+.pdf](https://fronter.com/uia/links/files.phtml/2136226094$602881142$/Fagstoff/GERGAN A+TODOROVA+and+BORIS+DURISIN-Academy+of+Management+Review+2007-Vol+32-+No+3+.pdf)
- Todorova, G., & Dursin, B. (2007 c). *A Model of Absorptive Capacity Based on Zahra and George (2002: 192)*. Hentet fra [https://fronter.com/uia/links/files.phtml/2136226094\\$602881142\\$/Fagstoff/GERGAN A+TODOROVA+and+BORIS+DURISIN-Academy+of+Management+Review+2007-Vol+32-+No+3+.pdf](https://fronter.com/uia/links/files.phtml/2136226094$602881142$/Fagstoff/GERGAN A+TODOROVA+and+BORIS+DURISIN-Academy+of+Management+Review+2007-Vol+32-+No+3+.pdf)
- Todorova, G., & Dursin, B. (2007 d). *Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization*. *Academy of Management*.

- Tosi, H. L. (2009). *Theories of organization*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications, inc.
- Traaseth, A. K. (2015, Juli 14). *Jeg er drittlei av ordet omstilling*. Hentet Januar 2018 fra Teknisk Ukeblad: <https://www.tu.no/artikler/kommentar-jeg-er-drittlei-av-ordet-omstilling/197016>
- Tron, A. (2000 a, Oktober 13). *Kommunal- og regionaldepartementet*. Hentet fra Omstilling i næringssvake områder – ny innretning: https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/omstilling_i_naeringssvake_omrader/id264400/
- Tron, A. (2000 b, Oktober 13). Omstilling i næringssvake områder - ny innretning. Norge: Kommunal- og regionaldepartementet.
- Universitetet i Oslo. (u.d.). *Metode*. Hentet fra UiO: <http://www.uio.no/studier/emner/jus/afin/FINF4002/v12/Metode1.pdf>
- Ørstavik, F. (2018, Januar 12). *Innovasjon*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/innovasjon>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. (A. o. Management, Red.) *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, 185-203.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. (13), ss. 339-351.

Bibliografi over leste kilder

<http://www.innovasjon Norge.no/no/regional-omstilling/verktoy/smb-utvikling/>

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/140364/Madsen.pdf?sequence=5>

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/148173/Rosberg1.pdf?sequence=1>

<https://distriktssenteret.no/eksempel/omstilling-i-glamdalen-loyste-ikkje-alle-utfordringane/>

<https://pdfs.semanticscholar.org/6b04/e81e839479b071ac934f9636eafe37869c91.pdf>

<http://www.innovasjon Norge.no/no/Kontorer-i-Norge/Agder/ansatte/>

https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165013/SNF-Rapport%201_09.pdf?sequence=1&isAllowed=y

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/retningslinjer-for-fylkesmannens-arbeid-/id91037/?q=omstillingsprogrammet>