



# Masteroppgave

**ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse**

**Lokale utviklingsaktørers bidrag til institusjonalisering  
av samarbeid i næringslivet**

**Mari Bøe og Mona Kristine Fluge**

**Totalt antall sider inkludert forsiden: 128**

**Molde, 24.05.19**



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Personvern

## Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja  nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 593813

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

## Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja  nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Ove Bjarnar

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Dato: 24.05.2019

## Forord

I forbindelse med arbeidet med denne masteroppgaven vil vi benytte denne muligheten til å takke dem som har bidratt til prosessen.

Vi ønsker å rette en takk til Innveno, SuSu-programmet og bedriftene som inngår i denne studien for deres åpenhet og velvilje. Deres innsikter og vurderinger har vært nyanserende og verdifulle for oppgaven. En spesiell takk må rettes til SuSu-programmet, som gjennom vårt sommerengasjement gav oss innsikt i rollen utviklingsaktører kan ha for næringslivet, og har gitt oss en dypere forståelse av vår egen region.

Vi ønsker å takke hverandre for et godt samarbeid og for innsatsen som er lagt ned i oppgaven. I tillegg ønsker vi å takke klassen for et godt samhold og emosjonell støtte gjennom oppgaveskrivingen og studiet generelt.

Til slutt vil vi takke vår fantastiske veileder Ove for beroligende og oppmuntrende ord. Dine mange gjennomlesninger og konstruktive tilbakemeldinger har vært høyt verdsatt i prosessen.

## Sammendrag

I denne masteroppgaven undersøker vi lokale utviklingsaktørers evne og bidrag til å etablere varige samarbeidsrelasjoner i næringslivet i Sunndal og Surnadal kommune. Oppgaven er en casestudie av utviklingsaktørene SuSu-programmet og Innveno. Vi har brukt sekundærkilder for å belyse de tidligere forholdene i regionen, og samlet inn primærdata gjennom intervjuer med utviklingsaktørene og utvalgte bedrifter fra begge kommuner for å belyse dagens forhold. I oppgaven har vi valgt å bruke klynge- og nettverksteori for å belyse strukturen, teori om nettverksaktører, partnerskap og mellomliggende organisasjoner for å diskutere utviklingsaktørenes rolle, og institusjonell teori for å avgjøre i hvor stor grad endringene har blitt etablert og er varige i regionen.

Et hovedfunn er at utviklingsaktørene har etablert nettverk der samarbeidsrelasjoner har oppstått. Det avdekkes forskjeller i nettverkene til de to utviklingsaktørene, som påvirker koblingene og kunnskapsdelingen. Et annet hovedfunn er at samarbeid som insentiv, verdi og delt oppfatning har blitt institusjonalisert i regionen, men at utviklingsaktørene benytter ulike institusjonaliseringsmekanismer, og at institusjonaliseringen ikke er fullendt enda. Utviklingsaktørene er sentrale i å knytte tettere og varige bånd i næringslivet i den regionen vi har undersøkt.

# Innhold

<b>1.0</b>	<b>Innledning</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål	4
<b>2.0</b>	<b>Utviklingsaktører i kontekst</b>	<b>6</b>
2.1	Sunnadal og Surnadal som regional kontekst	6
2.1.1	Sunnadal kommune	6
2.1.2	Surnadal kommune	7
2.1.3	Dagens næringsstruktur	8
2.2	Lokale utviklingsaktører	10
2.2.1	SuSu-programmet	11
2.2.2	Innveno	12
<b>3.0</b>	<b>Teoretisk forankring</b>	<b>14</b>
3.1	Samarbeid som utviklingsstrategi	14
3.1.1	Samarbeid og geografi	15
3.1.2	Regionale nettverk	18
3.2	Utviklingsaktører som tilretteleggere for samarbeid	21
3.2.1	Det offentlige som utviklingsaktør	21
3.2.2	Utviklingsaktørers funksjoner i nettverk	23
3.3	Institusjonell teori	25
3.3.1	Institusjonell konstruksjon, endring og agency	26
3.3.2	Institusjonalisering og spredning	27
3.3.3	Institusjoners tre søyler	28
3.3.4	Institusjonelle bærere som spredningsmekanismer	33
3.3.5	Vedlikehold av institusjoner	35
3.4	Fra teori til empiri	36
<b>4.0</b>	<b>Metode og data</b>	<b>38</b>
4.1	Metodevalg	38
4.1.1	Casestudie	39
4.1.2	Semistrukturerte intervju	39
4.2	Utvalg	42
4.2.1	Snøballutvelging	42
4.3	Datakvalitet	44
4.3.1	Validitet	44

4.3.2	Reliabilitet .....	45
4.3.3	Etiske vurderinger .....	46
4.4	Metodiske refleksjoner .....	47
<b>5.0</b>	<b>Analyse og diskusjon av funn.....</b>	<b>49</b>
5.1	Funn om utviklingsaktører og samarbeidsetableringer .....	49
5.1.1	En bevist strategi eller et produkt av tidens tann?.....	49
5.1.2	Aktørenes tanker og vurderinger.....	51
5.1.3	Næringslivets meninger og erfaringer.....	54
5.2	Diskusjon av utviklingsaktører og samarbeidsetableringer.....	61
5.2.1	Forutsetninger for fruktbare samarbeid i regionen.....	61
5.2.2	Aktørenes bidrag til samarbeidsetableringer.....	65
5.2.3	Ulike former for etablerte samarbeid .....	68
5.2.4	Potensielle hindringer for samarbeid og nettverksbygging.....	70
5.2.5	Konklusjon av første forskningsspørsmål .....	76
5.3	Funn om institusjonalisering og tilhørende mekanismer .....	77
5.3.1	Forutsetninger for institusjonalisering .....	77
5.3.2	Uttrykk for institusjonalisering .....	82
5.4	Diskusjon av institusjonalisering og tilhørende mekanismer.....	86
5.4.1	Aktørenes perspektiv på langsiktighet .....	87
5.4.2	Institusjonaliseringsmekanismer .....	88
5.4.3	Nettverkens bidrag som spredningsmekanisme .....	99
5.4.4	Varighet og vedlikehold .....	102
5.4.5	Konklusjon av andre og tredje forskningsspørsmål .....	103
<b>6.0</b>	<b>Drøfting og avsluttende refleksjoner .....</b>	<b>105</b>
6.1	Forslag til videre forskning .....	108
<b>7.0</b>	<b>Referanser .....</b>	<b>109</b>
<b>8.0</b>	<b>Vedlegg.....</b>	<b>112</b>



## Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1: Næringsstruktur, hentet fra mrfylke.no .....	8
Figur 2: Innvenos eierstruktur .....	12
Figur 3: Næringsklynger og verdiskapning (Reve, 2001).....	16
Figur 4: Institusjonaliseringsprosessen; Kilde: Tolbert og Zucker (1996, s.172).....	32
Tabell 1: Operasjonalisering av teori .....	37
Tabell 2: Oversikt over respondenter .....	43

## 1.0 Innledning

De to kommunene Sunndal og Surnadal er en del av regionen Indre Nordmøre. De er begge sentrum for sine omliggende kommuner, selv om ingen av de har bystatus. De siste femten årene har både Høgskulen i Volda og Møreforskning Volda forsket på regionen. I 2004 ga de ut rapporten «Dei fragmenterte samfunna – analyse av utviklingstrekk og utfordringar på Indre Nordmøre», som i 2012 ble fulgt opp med «Utviklingstrekk på Indre Nordmøre» (Amdam, 2004; Båtevik, Dvergsdal, & Amdam, 2012).

Forskerne hevder her at regionsbygging er en utfordring for Indre Nordmøre. Regionen bar totalt sett preg av liten grad av samarbeid mente de, både mellom kommunene, næringslivet og utviklingsaktører. Rapportene forteller videre om en splittet region som sliter med befolkningsnedgang, og at innbyggerne blir trukket i ulike retninger. Geografisk blir områdene distansert fra hverandre grunnet fjorder og manglende infrastruktur. Forskjellige deler av regionen opplever tilhørighet til ulike omliggende byer, som Molde, Kristiansund og Trondheim. I tillegg strever næringslivet i regionen, ifølge rapporten, med å rekruttere kompetent arbeidskraft, og har utfordringer knyttet til vekst og utvikling (Båtevik et al., 2012). Den siste tiden har flere av kommunene på Indre Nordmøre blitt en del av andre regioner gjennom kommunesammenslåing, mens Sunndal og Surnadal består som egne kommuner. Dette gjør at utfordringene som belyses i rapportene muligens er ekstra aktuelle for dem, da de ikke vil ha den samme muligheten som nabokommunene har til å dra nytte av kompetansen i de nye og større kommunene. Dette, i tillegg til etableringen av SuSu-programmet<sup>1</sup>, er grunnene til at vi har valgt disse to kommunene som vårt forskningsområde.

At Nordmøre generelt – og dermed også Indre Nordmøre – kjennetegnes av en lav grad av samarbeid kommer også frem i andre studier av regionen. Til tross for at næringsstrukturen i Møre og Romsdal generelt sett er preget av den franske industrialiseringsmodellen<sup>2</sup>, identifiseres det ulikheter innad i fylket. Denne modellen kjennetegnes av lokalt utviklet næringsliv som tar utgangspunkt i de lokale primærnæringene, og gir lave klasseskiller. Nordmøre som region derimot er i større grad enn resten av fylket kjennetegnet av større

---

<sup>1</sup> SuSu-programmet er et strategisk samarbeid om næringsutvikling mellom Sunndal og Surnadal kommune.

<sup>2</sup> Et unntak er ensidige industristeder som Sunndalsøra, som i større grad preges av den engelske modellen med store fabrikker med eksterne eiere, urbanisering og større klasseskiller.

klassedeling og arbeiderkultur, og har i større grad vært preget av økonomiske og sosiale forskjeller, der skog og jordbruk har skapt stabile verdier for de som var i besittelse av disse områdene. Eiendomsrett og kontroll har vært viktige interesser for de som har tjent godt på dette (Bjarnar, Løseth, & Gammelsæter, 2004).

I boken «Nord-Vestlandet – liv laga?» brukes begrepet næringskulturer for å forklare hvorfor det er store forskjeller i næringsutviklingen på Sunnmøre og Nordmøre – samt deler av Romsdal. Forfatterne skiller mellom regionkonvergente næringskulturer som preges av en sterk fellesskapsrasjonalitet, og regiondivergente næringskulturer som preges av svak fellesskapsrasjonalitet. Fellesskapsrasjonalitet er viktig dersom regionale næringskulturer skal gi grobunn for nyskaping og utvikling, fordi næringskulturer preget av det motsatte – egeninteresserasjonalitet – reduserer muligheten for både regionalt samarbeid og kunnskapsflyt (Bjarnar et al., 2004)

Basert på intervjuer med næringslivsledere i regionene, karakteriserer forskerne Nordmøre som regiondivergent, med en svak fellesskapsrasjonalitet. Mens næringskulturen på Sunnmøre kjennetegnes av både konkurranse og samarbeid, er Romsdal og Nordmøre preget av liten kontakt mellom bedriftene. Den svake fellesskapsrasjonaliteten kommer til uttrykk i manglende nettverk og at kombinasjonen av samarbeid og konkurranse mellom bedriftene uteblir (Bjarnar et al., 2004).

«Forsøk på å skape nettverk og arenaer blir lett mer flyktige og ustabile fordi aktørene selv egentlig ikke tror på at samarbeid er et regionalt gode i seg selv. De trekker seg ut eller blir lite hengivne hvis de ikke ser noen umiddelbar nytte for egen bedrift» (Bjarnar et al., 2004, s. 84). Forsøkene på å skape nettverk lider under strenge krav til kalkulerbar nytte av samarbeidene. Hver enkelt aktør må oppleve at de får igjen mer enn de selv gir for at samarbeidene skal bestå (Bjarnar et al., 2004).

Dermed kan det se ut til at noe av det manglende samarbeidet som identifiseres i de nevnte rapportene fra Møreforskning kan stamme fra en noe uheldig næringskultur i regionen. Ifølge rapporten «Utviklingstrekk på Indre Nordmøre» er det tre store utfordringer som må løses for å skape utvikling og nyskaping på Indre Nordmøre. Det første er at regionen må koble seg på utviklingen knyttet til olje- og gassindustrien på Ytre Nordmøre.

Den andre utfordringen omhandler infrastruktur og utbedring av vegnettet. Døgnåpne regioner vil binde de ulike delene av regionen sammen i større bo- og arbeidsmarkedsregioner, noe som sannsynligvis vil lette på rekrutteringsproblemene i regionen (Båtevik et al., 2012).

Den tredje store utfordringen for utvikling og nyskaping i regionen er å få til mer samarbeid mellom ulike aktører i kommunene, næringslivet og blant andre utviklingsaktører. Særlig mellom kommuneorganisasjonene ligger det et stort potensial for samarbeid, skrives det i rapporten. I stedet for å ha et internt fokus på egen kommune – da hver enkelt ikke har nok krefter selv til å trekke til seg ressurser og aktiviteter – oppfordres de til å samle ressursene, for å fremheve regionen under ett, og for å kunne få til nok synergier til å danne et attraktivt bo- og arbeidsområde (Båtevik et al., 2012).

I etterkant av publiseringen av den siste rapporten har det vokst frem to nye utviklingsaktører i Sunndal- og Surnadalsregionen, SuSu-programmet og Innveno. En av dem er et samarbeid mellom de to kommunene om næringsutvikling, noe som er i tråd med anbefalingene i rapporten. Denne organiseringen er også i tråd med trenden de siste tiårene om at næringsutviklingsarbeidet i økende grad er blitt skilt ut i eksterne utviklingsselskap, eller organisasjoner, som ofte eies både av offentlige og private aktører (Andersen, 2002). Innveno på den andre siden ble etablert av en privat aktør, der kommunen har gått inn på eiersiden. Mens Innveno er en bedriftsfokusert utviklingsaktør, arbeider SuSu-programmet for næringsutvikling gjennom ulike tiltak i Sunndal- og Surnadalsregionen, og har blant annet som mål å skape en felles bo- og arbeidsmarkedsregion for kommunene. Det er nå syv år siden den siste rapporten ble publisert (Båtevik et al., 2012). Det er i den sammenheng interessant å se om utviklingen har endret seg i denne perioden. Ved å studere utviklingsaktørenes bidrag til etablering og institusjonalisering av samarbeid i regionen, håper vi på å belyse problematikken på en ny måte.

I «Nord-Vestlandet – liv laga?» kommer forfatterne frem til at næringskulturene fremdeles påvirker de ulike regionene i fylket, til tross for at bedehus og klasseskille er en mindre fremtredende del av samfunnet enn før (Bjarnar et al., 2004). Ifølge rapporten fra Møreforskning ville ulike utviklingsaktører være viktig for å snu utviklingen på Indre Nordmøre. En sentral oppgave ville blant annet være å etablere møteplasser for kontakt og

kunnskapsutvikling (Båtevik et al., 2012). I den sammenheng er det interessant og aktuelt å undersøke disse utviklingsaktørene som arbeider på tvers av kommunegrensene. I hvilken grad evner utviklingsaktørene å bryte mønstrene som Nordmøre har vært preget av, og skape varige og stabile nettverk og samarbeidsstrukturer i en region der dette har manglet?

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi ønsker med andre ord å undersøke utviklingsaktørenes innsats for å styrke den regionale utviklingen gjennom å etablere varige samarbeidsrelasjoner mellom næringslivet i regionen, og har formulert følgende problemstilling:

*«I hvilken grad bidrar lokale utviklingsaktører til etablering og institusjonalisering av samarbeid mellom bedrifter i Sunndal- og Surnadalsregionen?»*

I problemstillingen skiller vi mellom etablering og institusjonalisering av samarbeid for å måle både endringer, og varigheten i dem. Noe av grunnen til dette er at regionen tidligere har vært kjennetegnet av forsøk på å skape samarbeid og nettverk mellom bedriftene, men at det har ikke skapt varige endring (Båtevik et al., 2012). Vi vil derfor analysere institusjonaliseringsgraden av de eventuelle samarbeidene og hvilke mekanismer som eventuelt driver dem frem. Problemstillingen er videre delt inn i de tre følgende forskningsspørsmålene:

- I hvilken grad bidrar de lokale utviklingsaktørene til etableringer av ulike former og strukturer for samarbeid og samhandling?
- I hvilken grad blir disse samarbeidsetableringene eller samarbeid som verdi institusjonalisert?
- Hvilke mekanismer driver frem institusjonaliseringen?

I denne studien brukes begrepet samarbeid om ulike former for konkrete samarbeid mellom to eller flere bedrifter, men også om samarbeid som verdi for enkeltaktører og for fellesskapet. I forbindelse med institusjonalisering av samarbeid i regionen omhandler begrepet samarbeid også samarbeid som verdi utenfor den kalkulerbare

nyttmaksimeringen for den enkelte aktør. Begrepet brukes som samlebetegnelse for ulike former for samhandling, kunde- og leverandørforhold og formelle samarbeid.

I denne oppgaven sikter alle henvisninger til aktører til SuSu-programmet, Innveno eller andre aktører med samme mandat. I litteraturen finner vi slike aktører under mange ulike betegnelser, som f.eks. inkubator, mellomliggende organisasjoner, partnerskap, nettverksaktør og næringssselskap. Vi har valgt å kalle de for utviklingsaktører på grunn av deres formål om å utvikle næringslivet i kommunen/regionen med ulike virkemiddel.

## **2.0 Utviklingsaktører i kontekst**

I denne studien undersøker vi de to lokale utviklingsaktørene SuSu-programmet og Innveno. Casen i denne oppgaven omhandler SuSu-programmet og Innveno som institusjonaliseringsagenter (Scott, 2014). Istedenfor å fokusere på deres organisatoriske oppbygging og forankring, vil vi først og fremst se på dem som organisasjoner som opererer i en bestemt historisk, institusjonell og geografisk kontekst. Dermed er det i denne studien nødvendig å etablere en forståelse for denne konteksten og hvordan den påvirker de lokale utviklingsaktørenes rolle for institusjonalisering av samarbeid innenfor den avgrensede regionen. Den følgende beskrivelsen av utviklingsaktørene i studien, og deres plassering i en regional kontekst vil derfor fungere som vår casebeskrivelse. I forbindelse med beskrivelsen av den regionale konteksten ønsker vi å gjøre rede for noen strukturelle utfordringer knyttet til samarbeidsetableringer i regionen.

### **2.1 Sunndal og Surnadal som regional kontekst**

Sunndal og Surnadal er nabokommuner i Møre og Romsdal fylke. Infrastrukturen er uten fastlandsforbindelse mellom de to kommunene, som forbindes av fergestrekket Rykkjem - Kvanne. Todalsfjordprosjektet arbeider med å få til bru over fjorden fra Svinvika på Surnadalssiden over til Rakaneset på Sunndalssiden (Todalsfjordprosjektet, 2019).

#### **2.1.1 Sunndal kommune**

Sunndal kommune er en del av Indre Nordmøre og grenser til Oppdal, Lesja, Surnadal, Tingvoll og Nesset (Thorsnæs, 2017a). Kommunen strekker seg over 1700 kvadratkilometer, og er arealmessig den største kommunen i fylket. I 2018 hadde kommunen 7119 innbyggere, hvor av om lag 4000 er bosatt i kommunesenteret Sunndalsøra (Sunndal Kommune, 2019). Det siste tiåret har kommunen hatt en befolkningsutvikling på -3,2% (Møre og Romsdal fylkeskommune 2018a).

I 2018 hadde kommunen totalt 3746 sysselsatte. Av de sysselsatte i kommunen arbeider 4% i jordbruk, skogbruk og fiske, 42% i sekundærnæringer, 22% i sørvisnæringer, 3% i offentlig administrasjon, forsvar og sosialforsikring, 6% i undervisning, 20% i helse- og sosialtjenesten og 2% i personlig tjenesteyting (Møre og Romsdal fylkeskommune 2018a).

Kommunen har en sterkt industripreget historie som startet med begynnelsen av utbyggingen av Aura Kraftverk i 1913 (i drift fra 1953), og er i dag den største kraftkommunen i fylket med 15 kraftverk i drift (Thorsnæs, 2017a). På femtitallet ble aluminiumsindustrien etablert i kommunen gjennom selskapet som da het Årdal og Sunndal verk. Aluminiumsfabrikken har vært i drift siden 1954 (Sættem, 2014). Hydro Aluminium Sunndal er i dag den dominerende bedriften i kommunen og fabrikken er det største i sitt slag i Europa. Dette har også ført til at kommunen har blant fylkets viktigste eksportthavner. Mange leverandørbedrifter har kommet til og eksisterer på grunn av utbyggingen av aluminiumsverket. I tillegg til industrien og bygg- og anleggsvirksomhet, samt vannforsyning og renovasjon, er jordbruk den viktigste næringen ellers i kommunen (Thorsnæs, 2017a).

Med den ensidige industrien som dominerer, er kommunen i større grad enn de fleste steder i fylket preget av den engelske utviklingsmodellen. Den store, eksternt eide fabrikken gjør Sunndalsøra til en plass med høye lønninger, mange lønsmottagere og få selvstendige næringsdrivende sammenlignet med andre kommuner. Fordi man kan få godt betalt arbeid på verket er ikke incentivet til å starte egen bedrift der, og dem som starter bedrift må konkurrere om arbeidskraften og opplever at lønnskravene blant arbeidstakerne er høye (Nesse, 2004).

### **2.1.2 Surnadal kommune**

Surnadal kommune er en del av Indre Nordmøre og grenser mot Tingvoll, Sunndal, Oppdal, Rindal, Hemne og Halså kommune (Thorsnæs, 2017b). Tingvoll grenser bare over fjorden. Hemne og Oppdal kommune hører til Trøndelag fylke og Surnadal grenser mot de langs utmark/fjellparti. Rindal ble 1. januar 2019 en del av Trøndelag fylke. Halså kommune skal slå seg sammen med Hemne og Ytre Snillfjord for å danne kommunen Heim, som blir en del av Trøndelag ved årsskifte til 2020. Halså og Rindal er de to kommunene som Surnadal har veiforbindelse til på fastlandet.

I 2018 hadde Surnadal kommune 5978 innbyggere, hvorav om lag 2500 bor i kommunesenteret Skei og på Surnadalsøra. Det siste tiåret har kommunen hatt en befolkningsutvikling på -1,0%. I 2017 hadde kommunen totalt 2990 sysselsatte. Av de sysselsatte i kommunen er 8% sysselsatt i primærnæringer, 26% i sekundærnæringer,



30% i sørvisnæring, 4% i offentlig administrasjon, 8% i undervisning og 22% i helse- og sosialtjenester (Møre og Romsdal fylkeskommune 2018b).

Skogbruk og jordbruk har alltid vært viktige næringer i kommunen. Innenfor jordbruket har husdyrhold og korn vært spesielt viktig, og kommunen har det største storfeholdet og kornarealet i fylket. Fremdeles er det større enn gjennomsnittlig sysselsatte i primærnæringene i kommunen. 9% i Surnadal mot 4% i fylket totalt.

I tillegg har kommunen i lengre tid vært en stor kraftkommune, med 13 ulike kraftverk.

### 2.1.3 Dagens næringsstruktur

Sunnadal og Surnadal er to kommuner med ulik næringsstruktur. Surnadal er i fylkessammenheng en av de største landbrukskommunene, og domineres av kornproduksjon og skogbruk. Selv om kommunen har noe industri er det langt fra en så dominerende næring som i Sunndal kommune. Mens næringslivet i Surnadal er mer variert, er næringslivet i Sunndal sterkt preget av industrien rundt Hydro Aluminium, hvor en stor del av de sysselsatte er ansatt (Møre og Romsdal fylkeskommune 2018a). Begge kommunene er blant fylkets viktigste kraftkommuner, og har begge hatt en negativ befolkningsutvikling i flere år (Thorsnæs, 2018). Sysselsettingsvekst 2008-2017 viser at Surnadal har hatt en vekst, mens Sunndal har hatt en nedgang (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2018).



Figur 1: Næringsstruktur, hentet fra mrfylke.no

Illustrasjonen er hentet fra mrfylke.no og viser at Sunndal er et nasjonalt tyngdepunkt innenfor prosessindustrien. Surnadal på den andre siden er et tyngdepunkt i fylket innenfor samme industri, samt en mindre konsentrasjon innen møbel og trevare. Dette kan muligens tyde på at selv om industrien dominerer i ulik grad i kommunene er det nytte i å skape kontakt og nettverk på tvers av kommunegrensene (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2018). Samtidig skal det være en relativt stor grad av kognitiv likhet mellom næringslivet i kommunene for at bedriftene skal dra nytte av hverandre, og selv om kommunene har en viss grad av overlappende prosessindustri i næringslivet er det ikke gitt at denne likheten er tilstede i tilstrekkelig grad (Isaksen, 2013b).

I tillegg har de to kommunene en infrastrukturmessig utfordring knyttet til fjorden som skiller dem. Som tidligere nevnt anses infrastrukturen i regionen som en av de største utfordringene for å skape utvikling i regionen (Båtevik et al., 2012). Fergeforbindelsen hemmer blant annet utviklingen av et felles arbeidsmarked i regionen og vil muligens også påvirke samarbeidsrelasjonene mellom bedrifter på ulike sider av fjorden. Både infrastruktur og tilgang til et større marked for arbeidskraft er i flere innsikter – for eksempel litteratur om industrielle klynger – en viktig forutsetning for fruktbare samarbeid mellom bedrifter (Porter, 1998; Reve, 2001). At samarbeidsrelasjoner på tvers av kommunene kan hemmes av fjordkryssingen kan man blant annet se på graden av samarbeid som har eksistert mellom de to kommunene tidligere. Ifølge en rapport om interkommunale samarbeid i Møre og Romsdal hadde de to kommuneorganisasjonene ingen samarbeid om tjenester før SuSu-programmet ble etablert i 2013. De interkommunale tjenestetilbudene i kommunene var i samarbeid med kommuner med fastlandsforbindelse som Sunndal, Nesset og Tingvoll og Surnadal, Halså og Rindal (Vinsand & Langset, 2013). Dersom hele eller deler av grunnen til dette var fergeforbindelsen, er det ikke usannsynlig at fergeforbindelsen også kan hemme fremveksten av samarbeidsrelasjoner mellom bedriftene også. Dermed trengs det muligens aktører som legger til rette og skaper insentiver for kontakt og samarbeid på tvers av fjorden.

## 2.2 Lokale utviklingsaktører

Mange utviklingsaktører inngår i næringsutviklingen på Indre Nordmøre og i Sunndal og Surnadal. Som vi kommer tilbake til i teoridelen om utviklingsaktører, er disse mellomliggende organisasjoners oppgave å danne relasjoner mellom andre organisasjoner. De er sentrale i å knytte sammen organisasjoner og bedrifter for å øke kunnskaps- og erfaringsutvekslingen mellom de, og bidra til samarbeidsetableringer (Dalziel, 2010).

Både Sunndal og Surnadal har etablert næringsforeninger der store deler av næringslivet deltar. I tillegg har kommunene en avdeling, eller et delvis kommunalt eid selskap, med ansvar for næringsutviklingen i kommunene. I Surnadal ble det kommunale utviklingsarbeidet tidligere utført av utviklingsselskapet Profero. Det ble nedlagt i 2013 i et forsøk på å rydde opp i et uoversiktlig aktørbilde. Surnadal kommune har i dag en egen næring- og utviklingsavdeling som tar seg av noe av de oppgavene Profero hadde tidligere. I Sunndal er det Sunndal Næringselskap AS (SUNS) som tar seg av disse oppgavene på vegne av kommunen. Selskapet er eid av kommunen, næringsforeningen og annet lokalt næringsliv. I tillegg til dette har begge kommunene hvert sitt Hoppid-kontor som er etableringshjelp for gründere. Hoppid-kontoret bidrar med kurs og veiledning, samt råd og hjelp til å søke finansiering fra virkemiddelapparatet (Hoppid, 2019).

Innveno på den andre siden er et utviklingsselskap hvor brorparten av selskapet er privat eid, med tilholdssted i Industrivegen i Surnadal. Deres geografiske nedslagsfelt er i hovedsak Surnadal, Sunndal, Halså, Rindal, Tingvoll og Aure (SIV Industri-inkubator, 2017). De arbeider i all hovedsak med nettverkene sine, og tar inn bedrifter som er relevante inn i samarbeidet. Selskapet fokuserer på Indre Nordmøre, men har også samarbeid utenfor regionen.

SuSu-programmet er et næringsutviklingssamarbeid mellom Sunndal og Surnadal som involverer politikere, næringslivsrepresentanter og representanter fra kommuneneorganisasjonen i næringsutviklingsarbeidet. Innsatsområdene til programmet har vært å styrke regionen som arbeidsmarked med rekruttering og bolyst, tilskuddsordning for næringslivet og arrangere møteplasser for å skape nettverk og koblinger mellom bedriftene. Denne studien tar for seg utviklingsaktørene SuSu-programmet og Innveno, som presenteres mer inngående under (SuSu-programmet, 2014).

### 2.2.1 SuSu-programmet

SuSu-programmet er et samarbeid om næringsutvikling mellom Sunndal og Surnadal Kommune. I 2013 ble de to kommunene enige om å inngå en interkommunal strategisk samarbeidsavtale om næringsutvikling. I Sunndalen skulle SUNS være utførende part og i Surnadalen kommunens nærings- og utviklingsavdeling. Programmet ble etablert med en fire års tidshorisont, fra 2014 til 2017. Finansieringen kom fra de to kommunene, fylkeskommunen og næringslivet (SuSu-programmet, 2014).

Det ble nedfelt et programstyre med to representanter fra næringslivet på hver side av fjorden og to representanter fra hvert kommunestyre (en av de ordfører). Både rådmennene fra begge kommunene, representanter fra fylkeskommunen og en representant fra Innovasjon Norge har vært observatører. Administrasjonen til programmet deltar på møtene (SuSu-programmet, 2014).

Programmet har hatt mål som å øke det samlede folketallet, øke antall sysselsatte, etablere en bedriftskultur for vekst, være gode på vertskap og integrering, stimulere til å utvikle en felles arbeids-, bo- og serviceregion samt å samordne, effektivisere og optimalisere næringsutviklingsarbeidet (SuSu-programmet, 2014). De aktivitetene som har vært best ivaretatt og prioritert er møteplassene for bedriftene og tilskuddsordningen. Derfor er det den bedriftsrettede virksomheten i programmet som undersøkes i denne masteroppgaven.

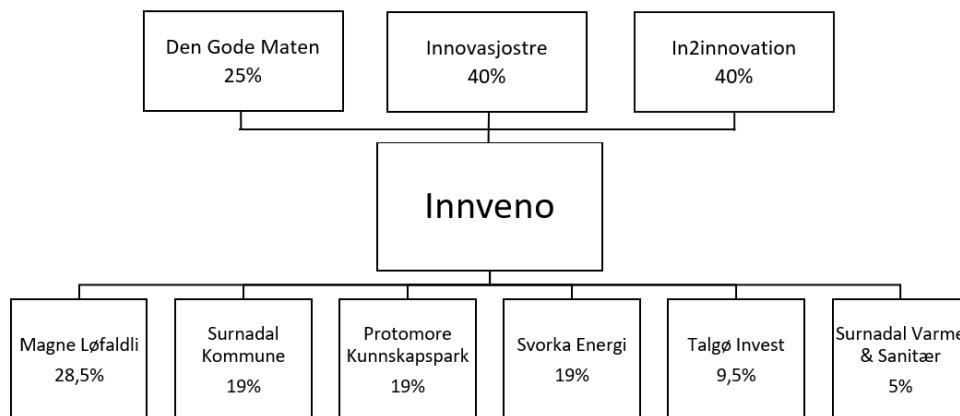
Etter den første fireårsperioden fra 2014 - 2017 fikk programmet innvilget en ny fireårsperiode i 2018 (SuSu-programmet, 2018). I forbindelse med fornyelsen gikk programmet gjennom en ekstern evaluering av analyseselskapet Oxford Research. I vurderingen kom Oxford Research fram til at SuSu-programmet har oppnådd betydelige resultater. Programmet har vært en pådriver for økt samarbeid mellom kommunene, noe som har ført til at både næringsaktører og kommuneorganisasjonene har kommet nærmere hverandre. Programmet har bidratt til økt nettverksbygging og en økning i varestrømmene i regionen, blant annet gjennom etablering av møteplasser i form av nettverkstreff og bedriftsbesøk. Informantene i evalueringen betegner nettverksmøtene som vellykkede og forteller om godt oppmøte og etablerte koblinger mellom bedriftene. Også en relativt stor andel av bedriftene som har besvart en spørreundersøkelse har svart at programmet har bidratt til å etablere nettverk med andre aktører og et økt fokus på innovasjon.

Programmet har gjennom sine bedriftsrettede tiltak vært med å sørge for 108 nye arbeidsplasser og sikring av 77. Videre er utviklingsevnen i de to kommunene betydelig styrket, og samarbeidet gir kommunene flere ressurser og kompetanser å spille på (Flatnes, 2018).

Like etter at rapporten fra Oxford Research startet en politisk debatt rundt lovligheten ved organisering av programmet, fordi styret i programmet tildeler kommunale midler uten å involvere kommunestyret. Denne debatten er enda ikke avklart, og kan muligens påvirke svar i undersøkelsen.

### 2.2.2 Innveno

Innveno ble inkludert i studien etter å ha blitt trukket frem av respondentene som en stor bidragsyter ved at de gjennom sine aktiviteter og nettverk er med på å knytte sammen næringslivet i regionen. Innveno er et innovasjons- og utviklingselskap, hvor daglig leder Magne Løfaldli er største aksjonær. Svorka Energi, Protomore Kunnskapspark og Surnadal Kommune er nest størst med like store eierandeler. Talgø Invest har nesten 10% og Surnadal Varme & Sanitær er den minste aksjonæren med nesten 5%. Innveno har eierandel i og drifter tre nettverk; Den Gode Maten, Innovasjonstre og In2innovation (Proff, 2019). De andre aksjonærene inn i nettverkene er deltagende medlemsbedrifter.



Figur 2: Innvenos eierstruktur

Innveno AS ble opprettet i 2010 under navnet SIV Industri-inkubator AS, men endret navn i 2017. Navnet Innveno står for «Innovasjon og verdiskaping på Nordmøre». Formålet var å bli en gründerutviklingsbedrift i det statlige virkemiddelapparatet Siva. Selskapet kom ut av Surnadal Industri Vekst som ble dannet i 2007 hvor Magne Løfaldli var leder.

Innveno var en del av Siva sitt inkubatorprogram i 5 år. Medlemskapet i Siva ble ikke forlenget grunnet omstrukturering hos de, som gjorde at beslutningen falt på at nedslagsfeltet var for lite til å holde på i Surnadal. I 2012/13 ble det gjort et kartleggingsarbeid for å opprette nettverk, i samme periode som SuSu-programmet startet opp. I 2015 ble Innveno en node under Protomore Kunnskapspark.<sup>3</sup>

I tillegg til å drifte nettverkene, driver de med rådgivning, gründerhjelp og inkubasjon. Nedslagsfeltet er Surnadal, Sunndal, Halså, Rindal, Tingvoll og Aure. Innovasjon Norge står bak brorparten av finansieringen av Innveno og de tre nettverkene. De har samarbeid- og forskningsprosjekt sammen med blant annet NTNU, NMBU, Høgskolen i Molde og Campus Kristiansund. Gründerhjelp og inkubasjon er gjennom samarbeid med Protomore Kunnskapspark. De samarbeider også med Vindel i Kristiansund rundt reiseliv opp mot nettverket Den Gode Maten (SIV Industri-inkubator, 2017).

Tre av de fire bedriftene vi har intervjuet er en del av Innveno sine nettverk. SuSu-programmet er en av Innveno sine samarbeidspartnere ved at de har gitt finansiell støtte til nettverkene og har brukt de til å holde kurs ved sine arrangementer.

---

<sup>3</sup> Informasjonen fremkommer i intervjuet med Innveno

## 3.0 Teoretisk forankring

I det følgende kapittelet presenteres den teoretiske forankringen i denne oppgaven.

Når vi i de neste kapitlene gjennomgår ulike strukturer for samarbeid er det ikke for å undersøke i hvilken grad disse har oppstått, men heller for å utforske ulike teorier som gir systematisk innsikt i betingelser for samarbeid og systemiske relasjoner. I vår sammenheng mener vi det er nærliggende å søke til klyngeteori og nettverksteori. En ting er å undersøke strukturer og mønstre, en annen er å belyse hvor varige de er. Her kommer institusjonssosiologien inn.

### 3.1 Samarbeid som utviklingsstrategi

I de senere årene er samarbeid ofte trukket frem og vektlagt som et viktig virkemiddel for å oppnå utvikling og vekst i næringslivet, særlig i offentlige ordninger som skal fremme næringsutvikling. Samarbeid er riktignok ikke den eneste komponenten i en innovasjonsprosess, men det regnes uten tvil som en sentral del av prosessen av både utviklingsaktører og næringslivet. Det å samarbeide med andre aktører er så utbredt at det nærmest er vanskelig å finne bedrifter som utvikler nye produkter, prosesser og arbeidsformer helt alene. De gode ideene og kunnskapen til å gjennomføre dem kommer som regel fra eksterne kilder, heller enn interne. Eventuelle problemer i innovasjonsprosessen løses i tett interaksjon med kunder, brukere og leverandører. Slike samarbeid oppstår ikke bare mellom bedrifter, men også mellom næringsliv, universiteter og andre forskningsinstitusjoner, samt offentlige aktører som kommuner, fylkeskommuner og statlige organer (Gulbrandsen, Bye, Finne, & Njøs, 2013). I denne oppgaven er det imidlertid hvordan utviklingsaktører fremmer samarbeid mellom bedrifter som er i sentrum.

Samarbeid oppstår i mange former, og til tross for at samarbeid, og gjerne tette samarbeid, er sett på som viktige for bedrifters konkurransekraft og innovasjonsevne, er det viktig å understreke at tett samarbeid mellom bedrifter ikke alltid er naturlig. Tette og langvarige samarbeid kan også føre til at man i for liten grad evner å fornye perspektiver og kunnskap. Det er derfor viktig å skape en balansegang mellom sterke og svake relasjoner. Innenfor blant annet nettverksteori er særlig de svake relasjonene sett som viktige for å innhente nye impulser samt informasjon og nye idéer (Gulbrandsen et al., 2013).

Flere systemiske syn på innovasjon, som klyngeteori og nettverksteori, hevder at samarbeid eller relasjoner mellom ulike aktører er viktig for å skape innovasjon, og dermed også vekst og utvikling for bedrifter. De viktigste komponentene inne i slike innovasjonssystemer er organisasjoner og institusjonene som regulerer forholdene og interaksjonene mellom dem. Videre består slike systemer eller strukturer av ulike aktiviteter som fremmer relasjoner og kunnskapsbygging mellom komponentene. Disse aktivitetene utføres av ulike aktører i systemene (Edquist, 2009). I den følgende delen av den teoretiske forankringen til oppgaven ønsker vi å belyse to sentrale strukturer som samarbeid kan oppstå i og hvilke betingelser disse setter for etablering av fruktbare samarbeid mellom bedrifter. I senere kapitler forsøker vi å belyse aktørens rolle – i dette tilfellet utviklingsaktørene i vårt forskningsområde – og institusjonene som regulerer relasjonene i systemet.

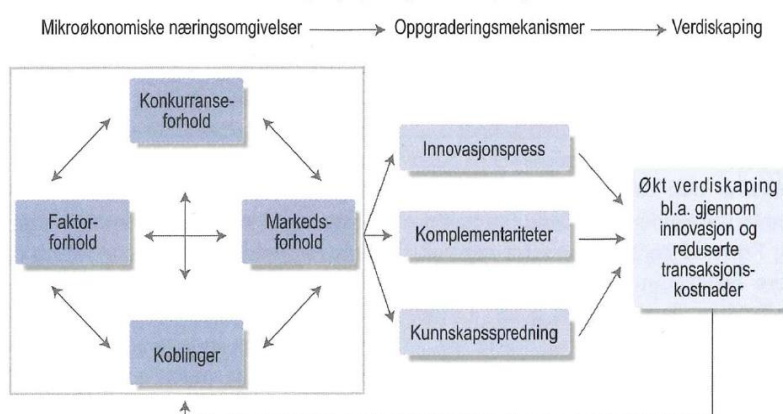
### **3.1.1 Samarbeid og geografi**

Globaliseringen har gjort det enklere for mennesker å kommunisere og dele kunnskap med personer over hele verden. Siden vi i dag har tilgang på verdensomspennende kommunikasjonsløsninger og effektive transportmuligheter, er det mulig å koble seg på kompetansenettverk som er uavhengig av geografisk lokasjon. Mange bedrifter deler opp verdikjeden sin, slik at bare noen sentrale oppgaver gjøres lokalt, mens store deler av produksjonen blir lagt til andre steder eller andre land (Mudambi, 2008). Etter at boken «The Competitive Advantage of Nations» av Michael Porter ble publisert i 1990 har derimot fokuset rundt lokasjon og geografiske nettverk økt. Diamantmodellen som presenteres i boken beskriver hvilke elementer og positive effekter man kan finne i en geografisk avgrenset næringsklynge (Porter, 1990).

Ifølge Power og Malmberg (2005) har klyngebegrepet og klyngetilnærmingen hatt en enorm påvirkningskraft. Som et analyseverktøy har klyngekonseptet i stor grad bidratt til å løse utfordringer og problem blant økonomiske geografer. Samtidig etterlyser de en viss grad av fleksibilitet i hvordan vi bruker, definerer, avgrenser og diskuterer klyngekonseptet i praksis. De mener at de fire kriteriene som må oppfylles for å omtale noe som en klynge, som vist i figur 3, er for rigide. Dette ekskluderer for mange tilfeller i den virkelige verden. Dermed blir klyngebegrepet i strengeste forstand en idealtipe, et tankeeksperiment heller enn del av virkeligheten (Power & Malmberg, 2005).



Desto strengere vi definerer klyngekonseptet desto færre virkelige tilfeller kan det benyttes for å forklare. Basert på denne tankegangen ønsker vi å argumentere for at klyngetilnærmingen kan brukes til å diskutere ulike samarbeidsformer og deres virkninger, selv om verken nettverkene til Innveno eller nedslagsfeltet til SuSu-programmet ellers kan defineres som klynger. I denne studien benyttes klyngeteorien til å undersøke om betingelsene som teorien setter for fruktbare samarbeid er oppfylt i regionen, og hvilke fordeler det skaper at næringslivet i regionen vi undersøker knyttes tettere sammen.



Figur 3: Næringsklynger og verdiskaping (Reve, 2001)

En klynge, ifølge Porters definisjon, er et geografisk avgrenset område, hvor det har oppstått koblinger mellom bedrifter og institusjoner innenfor samme felt. Figuren er hentet fra Jakobsen og Reve (Reve, 2001), som har videreført Porters modell

(Porter, 1990). Porters diamant består av fire ulike forhold; markedsforhold, konkurranseforhold, faktorforhold og koblinger. Disse vil kunne føre til både konkurranse, samarbeid, erfaringsutveksling og kunnskapsdeling gjennom både uformell kontakt eller formelle samarbeid (Reve, 2001).

I *markedsforhold* ligger krevende kunder, og et stort nok marked til at leverandører kan dra nytten av stordriftsfordeler og/eller muligheten til å spesialisere seg innenfor en nisje. *Konkurransforholdene* kommer av den geografiske nærheten og homogeniteten i næringsmiljøet, som vil føre til konkurranse, men også samarbeid gjennom koblinger. Konkurransen gir ikke nødvendigvis større lønnsomhet for bedriften, men man blir mer konkurransedyktig. Økte krav fra markedet kan få de som er konkurrenter på mindre oppdrag til å bli samarbeidspartnere på større oppdrag for å kunne levere hele tilbudet. *Faktorforhold* omhandler tilgangen på produksjonsfaktorer. Det kan være både arbeidere, kapital og infrastruktur. Tilgang på råvarer og kraft har blitt mer uavhengig av lokasjon, verdikjeden kan også deles og ha tilholdssted ulike plasser. Rekrutteringen har derfor blitt viktigere for bedrifters lokaliseringvalg. *Koblinger* er den formelle og uformelle

informasjonsflyten i regionen. Antall koblinger og deltagere i dem, vil avgjøre kunnskapsdelingen. De ulike koblingene i en klynge kan være ansatte og konsulenter som bytter arbeidsgiver, utdanning- og forskningsinstitutter eller formelle og uformelle møteplasser. En klynge er i en særstilling ved at mange kan oppholde seg i samme region og likevel finne flere bedrifter med relevante stillinger eller posisjoner, noe som gjør at man klarer å holde kompetansen innad i regionen. Informasjonsflyten, eller kunnskapsdelingen, er større i en klynge som følge av at det er tettere koblinger og flere som kan anvende kunnskapen (Jakobsen & Reve, 2007; Reve, 2001).

En klynges selvforsterkende vekst og oppgraderingsmekanismer gjør at verdiskapningen øker (Jakobsen & Reve, 2007). Oppgraderingsmekanismene består av innovasjonspress, komplementaritet/kritisk masse og kunnskapspredning/-deling. En av karakteristikkene med klynger er tettheten av relaterte bedrifter og nærhet av krevende kunder, som er med på å nøre opp under om innovasjonspresset. Den samme tettheten, og i tillegg til et komplementert næringsliv, gjør at de kan dele på ressurser og få ned kostnaden for den enkelte (Reve, 2001). Kritisk masse av ressurser og tilbud i regionen bidra da til at området blir mer attraktive for nye etableringer og man oppnår et større miljø (Jakobsen & Reve, 2007). Den siste, og den som er mest sentral opp mot vår problemstilling, er kunnskapsdelingen. Kunnskapsdeling og kunnskapsgenerering oppstår når aktører i samme næring møtes i økonomiske, sosiale eller personlige sammenhenger. Desto flere koblinger som oppstår, og flere aktører som deltar i utvekslingen, både formelt og uformelt, desto mer øker kunnskapsdelingen. Mange og varierte kommunikasjonsarenaer i en klynge gjør at kunnskapen akkumuleres og spres raskere. Samlokalisering er med på å øke antall knutepunkt og dermed økt kunnskapsdeling (Reve, 2001).

Ifølge klyngeteorien oppnår bedriftene i en region fordeler gjennom konkurranse, samarbeid, erfaringsutveksling og kunnskapsdeling dersom et stort antall bedrifter innenfor samme felt samlokaliseres. Teorien stiller likevel også betingelser for at slike forhold skal oppstå, som spesialisering og homogenitet blant bedriftene, krevende kunder, stort nok marked, produksjonsfaktorer som arbeidere, kapital og infrastruktur, samt mobilitet i arbeidsmarkedet (Reve, 2001). Dersom disse forholdene er på plass vil dette øke potensialet for samarbeid og kunnskapsdeling i regionen.

I tråd med nyere klyngeteori antar vi at økt kunnskapsdeling i form av økt samhandling eller kontakt mellom bedriftene kan være en god indikasjon på at samarbeid manifesterer seg og også bidrar til at det befester seg over tid. Vi vil videre undersøke om økt kunnskapsdeling i økende grad også støtter seg på at det vokser fram økonomiske og produksjonsmessige koblinger mellom bedriftene i form av formelle samarbeid og kunde- og leverandørforhold. Spørsmålet i denne studien vil da være i hvilken grad regionen oppfyller noen eller flere av disse betingelsene, og om slike klyngefordeler kan oppnås.

### **3.1.2 Regionale nettverk**

I Norge har det vært en satsning på klynger, med Innovasjon Norge, Forskningsrådet og Siva som store bidragsytere (Norwegian Innovation Clusters, 2019). I likhet med klyngeteori vektlegger teorien om nettverk samarbeid, relasjoner og kunnskapsdeling mellom bedrifter og andre aktører. Nettverksteori omhandler derimot ikke konkurranse-, faktor- og markedsforhold på samme måte som klyngeteori. I samme måte som klyngeteori benyttes nettverksteori i denne studien for å se om betingelsene som teorien setter for etablering av fruktbare samarbeid oppfylles i tilstrekkelig grad i regionen, og for å belyse hvilke fordeler bedriftene ser i å etablere sterkere nettverk (Isaksen, 2013b).

Selv om satsningen på klynger har fått stor oppmerksomhet de siste tiårene, har også bruken av nettverk vært økende for bedrifter i alle størrelser. Det kan se ut til at bedrifter som deltar i nettverk gjør det bedre økonomisk og utviklingsmessig, enn de som ikke deltar, og at nettverkene i større grad enn størrelse avgjør bedriftens konkurransekraft. Nyttan av å delta i nettverk vil være avhengig av intern kompetanse og hvilke andre bedrifter som deltar. Bedriftens egne mål må tas hensyn til inn i nettverkssamarbeid for at det skal gi resultater (Johansen et al., 2013).

Gjennom deltakelse i nettverk oppnår bedrifter sosial kapital og tilgang til innovasjonsdrivende informasjon. Sosial kapital er verdien av forbindelser man innehar som kan knyttes til resultat som makt, ytelse, kreativitet, entreprenørskap og samarbeid (Borgatti & Foster, 2003). Dette samarbeidet er avgjørende for å oppnå den innovasjonsdrivende kunnskapen. Ifølge Isaksen tilegner bedrifter seg innovasjonsdrivende informasjon gjennom samarbeid eller åpne kilder.

Samarbeid oppstår gjennom formålstjenlig kontakt med aktører som kan dele informasjon og erfaringer med oss. Denne informasjonen er dermed lettere tilgjengelig i et nettverk, og er en av fordelene ved å delta (Isaksen, 2013a).

Åpne kilder er i utgangspunktet tilgjengelige for alle. Disse finner vi som faglitteratur, arbeidskraft eller konferanser. De åpne kildene kan også finnes som «buzz» i samfunnet, og er da geografisk betinget. Buzz er en form for uplanlagt informasjonsdeling. Desto mer interaksjon det er mellom ulike aktører, desto mer buzz oppstår (Isaksen, 2013b). Dette er en av argumentene bak agglomerasjonsteori og urbaniseringens positive effekter. Jo mer fortettet næringsliv og arbeidsmarkedet er, jo større vil kunnskapsdelingen være, og dette vil gi en høyere produktivitet (Glaeser, 2012). Dette forutsetter at det er en del heterogen kunnskap i regionen, som gjør at man kan ha en utveksling av kunnskap som er ukjent for hverandre (Isaksen, 2013b). Disse tette koblingene og positive effektene kan muligens også oppstå ved hjelp av nettverk i områder med tynnere næringsmiljøer.

I nettverksteori brukes begrepene løse og sterke bånd om relasjonene mellom bedriftene i nettverket, og hvor like de er. Løse bånd – mellom relativt ulike bedrifter – er fordelaktig om man ønsker helt ny kunnskap som kan være fruktbart for radikale innovasjoner ved at man kombinerer kunnskap og/eller teknologi fra ulike bransjer. Sterke, homogene bånd er bedre for utveksling av kompleks kunnskap som man forbinder med inkrementelle innovasjoner. Kunnskapstilgang er dermed viktig for innoveringen, noe som gir bedriftene et godt insentiv til å slutte seg til denne typen organisasjoner (Andersen, 2002).

Et annet begrep som benyttes for å beskrive kognitiv avstand mellom deltakere i et nettverk er relatert diversitet, eller related variety. Begrepet brukes om næringsstrukturer der bedriftene er ulike nok til å sitte på forskjellig kunnskap, samtidig som at de er like nok til å kunne benytte seg av den kunnskapsdelingen som kan oppstå. Innenfor dette begrepet snakker man om optimal kognitiv avstand, som er med på å forklare fordelene med at man sitter på ulik kunnskap, men er nærme nok til at man evner å forstå hverandre og kunne supplere hverandre i kunnskapsallmenningen som potensielt kommer av samhandling og samarbeid i regionen. Stiavhengighet kan oppstå når aktørene står fast i gitte rammer og ikke klarer å hente inn og ta til seg ny kunnskap og nye impulser. Ny kunnskap kan oppnås gjennom sirkulering av arbeidskraft, kobling til forskning og utviklingsmiljø eller samhandling med andre bedrifter.

I denne tankegangen finnes det altså en idealtilstand der avvik fra denne tilstanden skaper negative konsekvenser. I tanken om løse og sterke bånd er det derimot fordeler og ulemper knyttet til begge ytterpunktene. Likevel vektlegger begge tankegangene fordeler ved en viss grad av ulikhet i næringslivet, noe som kan sees som motsetningsfylt til noe av klyngetilitteraturen, som er fokusert på spesialisering innen en region (Isaksen, 2013b).

Nettverksteori legger altså vekt på at gjennom deltakelse i nettverk oppnår bedrifter fordeler som oppbygging av sosial kapital, tilgang til innovasjonsfremmende kunnskap og relasjoner til relevante bedrifter. Betingelsen for at man oppnår disse fordelene i nettverket er at deltakerne i nettverket må kjennetegnes av en viss kognitiv likhet og avstand.

Surnadal og Sunndal er små distriktskommuner, selv om begge er et sentrum for handel og tjenester for nærliggende bygder. Ved å koble sammen større deler av regionen får bedriftene hentet ut fordelene av å være en del av en større regional kunnskapsallmenning. Regioner som er mindre i størrelsen har mye å vinne på å koble seg opp mot større kunnskapsnettverk og verdikjeder dersom det som kan hentes lokalt er begrenset, men dette forutsetter at betingelsen om kognitiv likhet/avstand er oppfylt (Isaksen, 2013a). Spørsmålet i denne studien er om bedriftene i regionen oppfyller kravet, eller om de er for ulike til å ha nytte av hverandres kunnskap.

Klyngeteori nevner ofte mellomliggende organisasjoner eller organisasjoner som koordinerer kunnskapsutveksling og relasjonsbygging mellom bedrifter, men studerer dem i liten grad empirisk og teoretisk (Asheim, Cooke, & Martin, 2006). Begreper som «local buzz» og «knowledge spillover» forutsetter ikke eksplisitte relasjoner til andre i klyngen. Likevel legger andre forskere vekt på at deling av informasjon som er relevant for innovasjon har en asymmetrisk dynamikk på grunn av ulikheter i ressurser, status og relasjoner mellom bedriftene. Dersom dette stemmer vil det å ha relasjoner til andre bedrifter være avgjørende for den enkelte bedrift for å kunne utnytte potensialet i klyngemekanismene og klyngen i seg selv (Underthun, Svare, & Gausdal, 2018). Ifølge nettverksteori kan kostnaden ved å skape og vedlikeholde slike relasjoner være for høy for små og mellomstore bedrifter (Johansen et al., 2013). I den sammenheng er det sannsynlig at tilstedeværelsen av koordinerende og nettverksbyggende utviklingsaktører kan være viktig, fordi dette letter på ressurskravet til bedriftene selv (Underthun et al., 2018).

## **3.2 Utviklingsaktører som tilretteleggere for samarbeid**

Etter hvert som innovasjonssystemer, klynger og nettverk er blitt vanligere, og innovasjon i økende grad oppstår gjennom samarbeid, har en rekke aktører som i litteraturen kalles «intermediaries» eller mellomliggende organisasjoner dukket opp. Disse aktørene utfører en rekke oppgaver i innovasjonsprosessen (Howells, 2006). Dalziel (2010) definerer disse mellomliggende organisasjoner som aktører som knytter andre organisasjoner til hverandre i bilaterale og multilaterale relasjoner. Blant de viktigste aktivitetene slike mellomliggende organisasjoner gjennomfører er interorganisatorisk nettverksarbeid, som å bidra til å kombinere kunnskapen og erfaringene til to eller flere parter (Dalziel, 2010). I denne studien benyttes teorien om disse mellomliggende organisasjonene til å belyse denne rollen, og undersøke i hvilken grad SuSu-programmet og Innveno som utviklingsaktører evner å bidra til samarbeidsetableringer i regionen. Først ønsker vi å ta for oss noen utfordringer som er særegne for offentlige utviklingsaktører og nettverksbygging, før vi legger frem roller og utfordringer som gjelder alle utviklingsaktører – private eller offentlige.

### **3.2.1 Det offentlige som utviklingsaktør**

Siden 1980-tallet har fornying og omstilling av offentlig sektor gjort sitt inntog i vesten. New Public Management (NPM) er kjennetegnet av et fokus på kostnadseffektivitet og produktivitet fremfor mer tradisjonelle måter å bedømme offentlige organisasjoner (Pollitt, 2003). Videre bygger NPM på en tro på at det ikke er særlig stor forskjell mellom privat og offentlig virksomhet, og at markedet og markedsmekanismer kan brukes for å motvirke en økning i offentlige utgifter (Øgård, 2014). I forbindelse med dette ble mange statlige service-institusjoner som jernbanen og posten fristilt og omgjort til selvstendige selskaper. Denne tendensen har også preget kommunale virksomheter som næringsutviklingsarbeidet. I mange kommuner er det kommunale næringsutviklingsarbeidet blitt skilt ut i selvstendige utviklingselskap som eies delvis av kommunen og delvis av private aktører (Andersen, 2002).

Endringer innen offentlig sektor har også medført en rekke samarbeid mellom offentlige og private aktører. Myndighetene oppfordret til å inngå i partnerskap med næringslivet både på kommune- og fylkesnivå. Det kommunale næringsrettede arbeidet bar stort preg av dette på 1990-tallet, med delt eierskap og finansiering fra næringsaktører og

offentlig sektor. Disse partnerskapsmodellene har blitt gjeldende innenfor det lokale og regionale utviklingsarbeidet i Norge. Videre nevnes det at personer med nærings- og markedsbasert bakgrunn er lite representert i lokalpolitikken og at derfor er institusjonalisering av partnerskap en mulighet til å få til informasjon- og kunnskapsdeling mellom det private og offentlige som potensielt vil føre til større forståelse (Andersen, 2002). SuSu-programmet kan ses som et offentlig-privat samarbeid, fordi næringslivsrepresentanter utgjør halvparten av styret. Denne organiseringen kan potensielt være en styrke, nettopp på grunn av denne muligheten for kunnskaps- og erfaringsdeling mellom det offentlige og private. Samarbeid om utviklingsarbeid har også potensiale til å få økt støtte lengre opp i de offentlige organene, eksempelvis for SuSu-programmet inn mot fylkeskommunen (Andersen, 2002).

Det er likevel ikke uproblematisk å inngå utviklingsprosjekter basert på offentlig-privat samarbeid. Blant annet kan identitetsforvaltningen til prosjektet vanskeliggjøres av at organisasjonen eies av relativt ulike organisasjoner. Hvordan skal prosjektet fremstå, og skal det være en samfunnsaktør eller ha en mer næringsrettet logikk? Fordi denne typen organiseringer fremdeles kan betegnes som ukjent terreng kan det være fristende for partene å legge «et tvetydighetens slør» over partnerskapet, og dermed ikke definere «hva» organisasjonen er. En slik situasjon – der det ikke er enighet om hva organisasjonens rolle er – fører ofte til feilskjær og tilbakeslag i prosessen (Andersen, 2002).

Selv om rollen som samfunnsaktør og utviklingskatalysator er vanskelig å dokumentere resultatene av på kort sikt, særlig med tanke på tilskudd fra offentlige budsjetter, mener Andersen (2002) at det kan virke som at denne rollen er den mest vellykkede for slike prosjekter som SuSu-programmet. Over tid kan partnerskapet føre til at det offentlige tilpasser seg den tankegangen som tilhører næringslivet og deres måte å organisere og lede på. På den andre siden kan partnerskapet påvirke næringslivet til å ta til seg de «kollektive og langsiktige aspektene ved lokalt utviklingsarbeid» (Andersen, 2002, s.164).

Til tross for at det er enkelte utfordringer knyttet til offentlig-privat samarbeid om næringsutvikling, kan det også se ut til å være positivt fordi heloffentlige og offentlige støttede nettverk ikke nyter en stor grad av tillit fra næringslivet. I en studie blant små og mellomstore bedrifter, samt oppstartsbedrifter i Rogaland kommer det frem at nettverk er viktig for bedriftene, men det stilles spørsmålsteget rundt rollen til det offentlige i

nettverksbyggingen. Noen av respondentene uttrykte skepsis til offentlig støttede nettverk, og la vekt på at nettverk må bygges opp av relasjoner og tillit, og ikke kan konstrueres (Johansen et al., 2013). Næringsrettet utviklingsarbeid er et felt der offentlige aktører ikke alltid er sett som legitime aktører (Andersen, 2002). Dersom grunnen til at bedriftene er skeptiske til offentlige nettverk er at de ikke har tillit til det offentlige som en næringsutviklingsaktør, kan det å åpne for partnerskap mellom det offentlige og næringslivet være en fordel. Næringslivets tilstedeværelse i beslutningsprosessene kan gi utviklingsaktøren den legitimiteten som skal til.

### **3.2.2 Utviklingsaktørers funksjoner i nettverk**

Nettverk kan være alle typer koblinger mellom bedrifter og andre organisasjoner, og mange av dem administreres av innovasjonsnettverksorganisasjoner (RINO). I forsøk på å fremme regionalt samarbeid om innovasjon og næringsutvikling har mange former for regionale nettverksorganisasjoner blitt etablert. RINOene arbeider for felles interesser utad, og skaper interne aktiviteter for å bygge opp under samarbeid, tilgang til finansiering, kunnskapsdeling, tillit og felleskap (Underthun et al., 2018). I denne oppgaven forutsetter vi at utviklingsaktørene som undersøkes fungerer som innovasjonsnettverksorganisasjoner for sine nettverk. SuSu-programmet har arrangementer som er åpne for alle i næringslivet og administrerer dermed et åpent nettverk, mens Innveno har medlemmer.

I en undersøkelse av slike regionale innovasjonsnettverksorganisasjoner (RINO) ble det sett på medlemsorganisasjoner i likhet med den organiseringen som Innveno har, der nettverkene er avgrenset ved medlemskap (Underthun et al., 2018).

I undersøkelsen kommer det frem at utviklingsaktørene, eller RINOene, bidrar til utvikling ved at mindre bedrifter med færre ressurser får tilgang til innovasjonsfremmende kunnskap. Som tidligere nevnt er det ofte en asymmetrisk dynamikk rundt kunnskapsdeling på grunn av ulikheter i ressurser og historiske bånd til andre bedrifter. Disse mindre ressurssterke bedriftene får muligheten til å koble seg på kunnskapsallmenningen som oppstår i nettverk hvor tillitten er høy nok til at medlemmene deler av sin kunnskap og erfaring (Underthun et al., 2018).



I undersøkelsen kommer det frem at disse administrerende aktørene i nettverkene har fire hovedfunksjoner; *kunnskapsmegling, innovasjonsmegling, nettverksentreprenørvirksomhet og nettverksledelse*. Kunnskapsmegling vil si å legge til rette for at medlemmene «deler, tilegner seg og anvender innovasjonsfremmende kunnskap». De fungerer som mellomliggende organisasjon som sørger for at nettverket også utfordres med ny kunnskap hvis det trengs og er en oversetter mellom bedriftene og andre samarbeidspartnere, som f.eks. akademia (Underthun et al., 2018). Innovasjonsmekling handler om å jevne ut forskjellen mellom bedriftene for å kunne gi de et felles utgangspunkt for samarbeid om utviklingsprosjekter. For at nettverkene skal oppnå et fruktbart samarbeid bidrar aktørene med nettverksentreprenørskap ved å rekruttere medlemmer som de ser kan være et verdifullt tilskudd til gruppen, og regulerer dermed nettverket ved å gjøre koblingene sterkere eller løsere. Under aktørenes funksjon som administrator og koordinator kommer nettverksledelse frem i rollen med å legge en strategi og tilrettelegge for arenaer som gir bedriftene muligheten til å bygge sosial kapital, tillit og allianser (Underthun et al., 2018).

Deltagelsen i nettverk er sterkt knyttet opp mot medlemmenes vurdering av verdien ved å være en del av disse. Bedriftene må oppleve at medlemskapet gir de muligheten til å realisere prosjekter de ikke hadde hatt muligheten til å gjøre alene. Analysen i RINO-undersøkelsen kommer frem til at innovasjon og innovasjonssamarbeid korrelerer med fokus og innsats på å dele og spre kunnskap i nettverkene. En stor del av medlemmene svarer at aktiviteten som de anser som mest nyttig er den uformelle praten under nettverksarrangementene og nettverksmøter med faglig innhold. Den uformelle praten blir da et viktig steg for å bygge tillit i gruppen og for å øke den sosiale kapitalen. I tillegg til uformelle møteplasser med lavere risiko, kan det å legge til rette for konkrete samarbeidsprosjekter være gunstig i noen sammenhenger – selv om dette innebærer en høyrisiko-utveksling av kunnskap – fordi det gir deltakerne mulighet til å realisere mål som de ikke ville klart å oppnå alene (Underthun et al., 2018).

Ikke alle nettverk er vellykkede, men i en undersøkelse av ulike offentlige nettverk kommer det frem tre fellestrekk ved alle de velfungerende nettverkene. For det første vil det være behov for en ekstern aktør som driver det fremover, for det andre trengs det en oppbygning av tillit og nedbygging av barrierer mellom deltakerne. Til slutt kjennetegnes de suksessfulle nettverkene av at de får tid til å utvikle seg. Dette – og kravet om tillit – forutsetter at man som utviklingsaktør tenker langsiktig (Johansen et al., 2013).

I hvilken grad utviklingsaktørene tar hensyn til disse faktorene vil sannsynligvis påvirke i hvilken grad nettverkene skaper koblinger mellom deltakerne. Dette vil sannsynligvis også være faktorer som påvirker nettverkene uavhengig om utviklingsaktøren er offentlig eller privat eid.

I teorien om utviklingsaktørens rolle som tilrettelegger for samarbeid kommer det frem at utviklingsaktørene må fylle fire ulike funksjoner, og bidrar til samarbeidsetableringer gjennom kunnskapsmegling, innovasjonsmegling, nettverksentreprenørvirksomhet og nettverksledelse. I tillegg identifiseres det tre faktorer som i mange tilfeller avgjør hvor velfungerende nettverket er. I hvor stor grad utviklingsaktørene i vår undersøkelse evner å fylle disse funksjonene og ta hensyn til disse faktorene vil sannsynligvis påvirke i hvor stor grad de er i stand til å bidra til samarbeidsetableringer mellom bedriftene i regionen. Samtidig må bedriftene også være innstilte på å delta og samarbeide, for «nettverksledelsen kan dekke bordet, men det er opp til bedriftene å få oversikt over hva de kan forsyne seg av, og faktisk gjøre det» (Underthun et al., 2018, s. 216).

### **3.3 Institusjonell teori**

Til nå har vi i den teoretiske forankringen i oppgaven presentert teori som vil bidra til å belyse teoretiske betingelser for etablering av fruktbare samarbeid i vårt undersøkelsesområde, samt teori som belyser utviklingsaktørens evne til å bidra til disse samarbeidsetableringene. I denne delen av teorien ønsker vi å benytte institusjonssosiologien til å belyse varigheten i samarbeidsetableringene gjennom å vurdere institusjonaliseringsgraden av samarbeid i regionen og mekanismene som ligger bak.

Institusjonell teori omhandler institusjoner og hvordan disse påvirker mennesker og organisasjoner. I en av institusjonssosiologiens klassikere «Institutions and organizations» definerer Scott institusjoner slik: «institutions comprise regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life» (Scott, 2014, s. 56).

I denne definisjonen er institusjoner flerdimensjonale, varige sosiale strukturer som er konstruert av symbolske elementer, sosiale aktiviteter og materielle ressurser. Gjennom disse elementene påvirker de hvordan mennesker og organisasjoner løser oppgaver og tar valg, lager og holder ved like sin materielle eksistens, organiserer tid og rom, samt hvordan man systematiserer og oppfatter omverdenen (Friedland & Alford, 1991). De kan videreføres gjennom generasjoner, bli opprettholdt og reproduisert. De er i stand til å endre seg, men er samtidig også motstandsdyktige mot endring. I tillegg til å begrense og kontrollere adferd, muliggjør og støtter de også aktiviteter og aktører (Scott, 2014).

### **3.3.1 Institusjonell konstruksjon, endring og agency**

Noen institusjoner oppstår som følge av uintenderte og gjensidig avhengige handlinger over lengre perioder, andre blir bevisst designet av målrettede aktører. Dette trekker et skille mellom naturalistisk og agent-basert konstruksjon av institusjoner. Tilhengerne av den naturalistiske tankegangen vektlegger hvordan aktiviteter utvikler seg på en ubevisst måte fra aktører møter en situasjon for første gang, utvikler måter å respondere som etterhvert utvikler seg til å bli vaner. Disse vanene blir deretter gjensidig forsterket og videreført til andre som en oppskrift for hvordan man håndterer et problem. Blant tilhengerne av den agent-baserte konstruksjonen av institusjoner vektlegges det å identifisere aktører som fungerer som agenter, og undersøke i hvilken grad intensjon og selvinteresse spiller inn (Scott, 2014).

Institusjoner antas å være relativt stabile fenomener, men gjennomgår også endringer i tillegg til stabile perioder. Blant dem som forsker på institusjonell endring har det vært en økning i interesse rundt agency (Zietsma & Lawrence, 2010). Begrepet agency refererer til enkeltaktørers evne til å skape, endre og opprettholde institusjoner. Institusjonelle teorier som strukturasjonsteorien støtter en mer proaktiv rolle for individuelle aktører og organisasjonsaktører. Den anser aktørene for å være i stand til å både skape og følge regler samt å utnytte ressurser mens de produserer og reproducerer sosiale strukturer. De blir sett som kunnskapsrike og i stand til å forstå og vurdere daglige situasjoner og måle resultatene av egne og andres handlinger (Scott, 2014).

Begrepet institusjonelle entreprenører brukes for å beskrive slike individer eller organisasjoner som deltar i prosessen med å opprette nye organisasjoner eller

nye industrier. Dette er oppgaver som krever at man designer nye organisasjonsformer og rutiner, samt å skape nye verdikjeder og marked, og å oppnå kognitiv, normativ og regulativ legitimitet. Både private organisasjoner og offentlige aktører kan være institusjonelle entreprenører (Scott, 2014). Oppgaven baserer seg på en antagelse om at det er mulig for enkeltaktører å skape og institusjonalisere samarbeid, og at Innveno og SuSu-programmet er i en posisjon der de kan fungere som agenter eller institusjonelle entreprenører.

### **3.3.2 Institusjonalisering og spredning**

Institusjonalisering er prosessen som pågår når en institusjon oppstår og etableres, og handler dypest sett om å etablere regulative, normative, kognitive og imaginære rammer for menneskelig handling (Nielsen, 2005). Meyer og Rowan på den andre siden mener at institusjonalisering involverer sosiale prosesser, forpliktelser og aktualiteter som får status som regler i sosiale handle- og tankemåter (Meyer & Rowan, 1977). Hvilken type ramme man vektlegger, og hvordan man tenker at institusjonalisering skjer, kommer an på hvilket perspektiv man har og bruker når man analyserer og forsker på institusjoner.

Selznick begynner sin definisjon av institusjonalisering slik: «Institutionalization is the emergence of orderly, stable, social integrating patterns out of unstable, loosely organized or narrowly technical activities» (Selznick, 1992, s. 232). Ut fra denne definisjonen – og de fleste definisjoner av institusjoner – vil de enkelte samarbeidene, eller samarbeid som verdi oppleves som varige og stabile dersom de er blitt institusjonaliserte. Graden av institusjonalisering kan dermed muligens måles gjennom respondentenes vurdering av varighet, dersom disse samarbeidene tidligere ikke fantes, eller var ustabile og løst organiserte.

Det er også viktig å ikke anta at institusjonalisering er det samme som institusjonell spredning. Mens diffusjon eller spredning omhandler hvordan ulike ideer, praksiser eller artefakter sprer seg til andre, men ikke nødvendigvis blir et permanent element, omhandler institusjonalisering hvordan det Scott kaller «stickiness» eller hvordan noe oppnår en tilstand av varighet eller permanens etter spredningen (Scott, 2014).

### **3.3.3 Institusjoners tre søyler**

De siste årene har det vokst frem mange ulike institusjonelle teorier som går under begrepet nyinstitusjonell teori. Mange har forsøkt å kartlegge dette nye feltet av teorier, og de fleste av disse kartleggingene har forholdt seg til en enkelt disiplin. Andre, derimot, har forsøkt å skape typologier over ulike tilnæringer til emnet. Richard W. Scott er en av disse (Nielsen, 2005).

I boken «Institutions and organizations» presenterer Scott tre søyler som hver representerer de analytiske elementene som institusjoner består av. Regler, normer og kulturelt-kognitive elementer er sentrale byggesteiner i institusjonelle strukturer som veileder medlemmenes oppførsel og gjør institusjonen motstandsdyktig mot endring. De ulike elementene strekker seg fra det bevisste, til det ubevisste og fra det kontrollerte til det som er tatt for gitt (Scott, 2014).

De ulike tradisjonene innenfor institusjonell teori, som tradisjonell økonomisk teori, klassisk sosiologi og nyinstitusjonell teori, vektlegger som regel bare ett av de tre aspektene Scott legger frem i boken. Scott på den andre siden anbefaler at man vurderer alle de tre perspektivene på en balansert måte når man skal forklare institusjoners dannelse, funksjon og endring (Nielsen, 2005). Noe av grunnen til dette er muligens at de ulike søylene kan støtte opp om hverandre slik at praksiser fortsetter og blir forsterket fordi de tas for gitt, samtidig som de stemmer overens med normer og verdier samt støttes opp om av autoritære krefter (Scott, 2014). Dette klarer man ikke å fange dersom man bare fokuserer på et av de tre perspektivene.

Hver av de tre søylene har en tilhørende oppfatning om hvilke mekanismer som leder til institusjonalisering, og disse presenteres under hver søyle. Selv om ulike aspekter ved institusjonen er vektlagt og ulike mekanismer utløses, er ikke disse argumentene nødvendigvis i konflikt med hverandre. Robust institusjonalisering er ofte et produkt av at mange mekanismer utløses, interagerer og forsterker hverandre (Scott, 2014).

#### **3.3.3.1 Den regulative søylen**

Den regulative søylen representerer hvordan institusjoner begrenser og regulerer oppførsel/handlinger. Dette oppnås gjennom midler som regler, overvåking og

sanksjonering, men også gjennom belønning. Sanksjoneringen kan ta både en formell og en uformell karakter. I tillegg til å begrense de sosiale aktørene bidrar den regulative søylen også til å myndiggjøre dem, og sette dem i stand til å gjennomføre oppgaver. Den regulative søylen bygger på en instrumentell institusjonell logikk. Individuer skaper regler og lover som vil fremme deres interesse, andre individer velger å føye seg etter disse lovene og reglene fordi de ønsker å oppnå belønning eller unngå straff (Scott, 2014).

### **Institusjonalisering basert på “increasing returns”**

Under den regulative søylen finner man mekanismen for institusjonalisering basert på increasing returns. Mekanismen som presenteres omhandlet i utgangspunktet nye teknologier, men kan også brukes til å analysere og forklare institusjonell endring og institusjonalisering. Etter at et institusjonelt element er blitt adoptert, fører enkelte forhold til at det er vanskelig å endre den, selv om en annen tilnærming ville gitt bedre resultater for den enkelte organisasjonen. Man mener at slik sti-avhengighet utvikler seg på grunn av positiv feedback, at videre utvikling i samme retning blir belønnet, mens kostnadene ved å bytte til en alternativ løsning øker med tiden. I tråd med den regulative søylen er hovedpoenget innenfor mekanismen «increasing returns» å vise hvordan interesser og insentiver er en motiverende kraft i det sosiale livet (Scott, 2014).

Ifølge Arthur (1994) er det flere nødvendige forhold som må være tilstede for å støtte opp om positiv feedback og aktivere denne mekanismen. Høy set-up kostnad: I en slik situasjon vil det å gå over til en annen løsning føre med seg enda flere kostnader.

Læringseffekter: At man må investere tid og krefter i å forstå en løsning, fører til at man nøler med å vurdere andre alternativer. Koordinasjonseffekter: Dette vil si at å beholde det alternativet man har er en fordel fordi andre som aktøren samhandler med bruker det samme alternativet. Adaptive expectations: Dersom et alternativ eller en løsning oppfattes som allment akseptert og utbredt vil andre aktører være mer tilbøyelige til å velge samme løsning (Scott, 2014).

### **3.3.3.2 Den normative søylen**

Tilhengerne av den normative søylen vektlegger normative regler heller enn regulative. Disse inkluderer både verdier og normer. Normative systemer definerer både mål og delmål, samtidig som det også gir oppskrifter for hvordan disse målene kan nås på en akseptabel og passende måte. Normer som bare omfatter noen få typer aktører eller

posisjoner i organisasjonene gir oss roller og forventninger til hvordan aktører i ulike posisjoner skal oppføre seg. Gjennom disse rolle-spesifikke normer og verdier gir de normative systemene både ansvar og arbeidsoppgaver, men også rettigheter og privilegier (Scott, 2014).

Handlingslogikken knyttet til den normative søylen omhandler “det passende”. Heller enn å vurdere om handlingen vil fremme aktørens interesser spør man om dette er den passende og akseptable handlingen i denne situasjonen. Heller enn å kontrollere medlemmene av organisasjonen gjennom en direkte form for straff og belønning, kontrolleres medlemmene i organisasjonene av det normative systemet gjennom en form for skamfølelse når man bryter med normene og verdiene. Verdiene og normene har en stabiliserende effekt og internaliseres av medlemmene i organisasjonen (Scott, 2014).

### **Institusjonalisering basert på “increasing commitments”**

Tilhengerne av den normative søylen vektlegger mekanismen rundt forpliktelse heller enn kostnader og fordeler. Fenomenet forpliktelse kan materialisere seg i normer, verdier, strukturer, prosedyrer blandt både individuelle og kollektive aktører (Scott, 2014).

«To institutionalize is to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand» mener Selznick (Selznick, 1957, s. 16-17). I en annen, og mer generell definisjon legger han til «Institutionalization is the emergence of orderly, stable, social integrating patterns out of unstable, loosely organized or narrowly technical activities» (Selznick, 1992, s. 232). Stabiliteten og integrasjonen som omtales i definisjonen stammer fra det han kaller «social entanglements or commitments». Når forpliktelser gjøres innenfor viktige verdier, eller blir nedfelt i nettverk av gjensidige avhengigheter, gjøres man til gissel av sin egen historie. Det blir vanskelig å endre og gjøre om på valgene og forpliktelsene som allerede er gjort (Scott, 2014).

Selznick mener at organisasjoner blir til institusjoner gjennom en to-stegs prosess. Først etableres det en formell struktur som gir løsninger på problemer som økonomi og koordinering av aktiviteter. Eksplisitte mål og regler, koordinasjonsmekanismer og kommunikasjonskanaler. I steg to oppstår det Selznick omtaler som tykk institusjonalisering. Tykk institusjonalisering er en kumulativ prosess som finner sted over tid. Organisasjonen akkumulerer flere og flere komplekse adferdsmønstre etterhvert som

tiden går. Dermed kan man ikke lenger forklare en organisasjons struktur gjennom transaksjonskostnader, men heller gjennom akkumulert kompetanse og evner (Scott, 2014).

Mens tilhengerne av «increasing returns»-tilnærmingen vektlegger insentiver som handlingsdrivende, vektlegger argumentene innen denne tilnærmingen viktigheten av identitet. «Hvem er jeg/vi og hva er den passende adferden i denne situasjonen?» (Scott, 2014).

### **3.3.3.3 Den kulturelt-kognitive søylen**

Tilhengerne av den kulturelt-kognitive søylen vektlegger delte oppfatninger om verden. Disse delte oppfatningene om verden avgjør tolkningsrammene vi bruker for å forstå og tolke det som skjer rundt oss. Symboler som ord, tegn og gester former meningene vi tillegger objekter og aktiviteter. Meningene oppstår i interaksjon og blir vedlikeholdt og endret etterhvert som de blir brukt til å tolke strømmen av hendelser. Slike tolkningsrammer er en del av alle informasjonsbehandlingsaktiviteter, som avgjørelser rundt om man gir informasjonen oppmerksomhet, hvordan den skal tolkes og hvordan den skal oppnås og lagres. Antagelsene og tolkningsrammene er ikke like i hele organisasjonen, men varierer ofte (Scott, 2014).

Nye kulturelle perspektiver anser de ulike fasettene i en kultur som symbolske systemer som oppfattes som eksterne og objektive av de individuelle aktørene. De kulturelle/symbolske systemer opererer på ulike nivå og påvirker mange aspekter ved organisasjoner og organisasjonsfelt. De kulturelle elementene varierer med tanke på grad av institusjonalisering, hvordan de er koblet til andre elementer og i hvilken grad de er nedfelt i rutiner og organisering. Når man snakker om kognitiv-kulturelle elementer i institusjoner er det de mer innebygde kulturelle formene man snakker om. De krever ikke vedlikehold eller forsterkning i like stor grad som det man tradisjonelt anser som kultur (Scott, 2014).

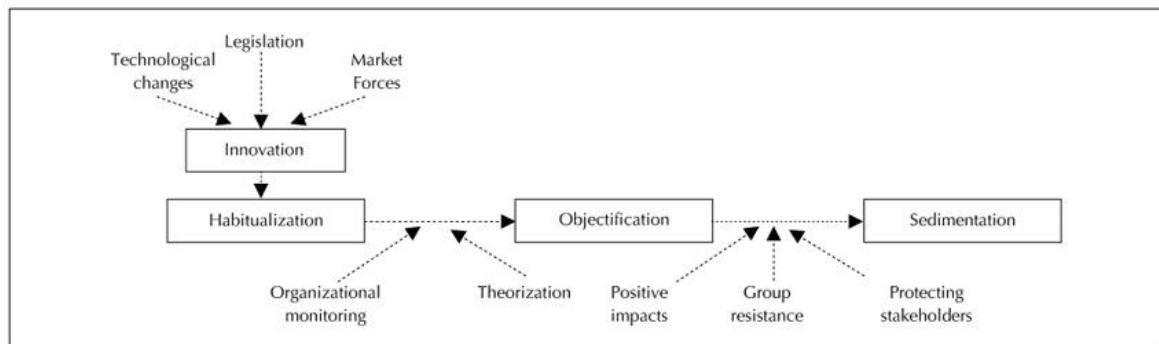
Handlingslogikken i den kulturelt-kognitive søylen omhandler hva som tas for gitt. Heller enn å bevisst velge å handle på en spesifikk måte for å oppnå noe eller unngå straff, tas det for gitt at dette er noe som skal gjøres. Det regnes som utenkelig å ikke gjøre det. Aktører som tilpasser seg de kulturelle antagelsene vil føle seg kompetente, mens aktører som ikke



gjør det vil være forvirrede og regnes som inkompetente. Dette fokuset på den kulturelt-kognitive dimensjonen ved institusjoner er et av kjennetegnene ved nyinstitusjonalisme (Scott, 2014).

### Institusjonalisering som “increasing objectification”

Teoretikere som omfavner den kulturelt-kognitive søylen vektlegger rollen som økende objektivering av felles oppfatninger har i institusjonalisering. Objektivering er en prosess der meninger som produseres i en sosial interaksjon går over til å eksistere utenfor aktørene, altså oppfattes som objektivt heller enn subjektivt. De objektiverte oppfatningene blir ofte en del av rutine, skjema og dokumenter, artefakter, verktøy, maskinvare og maskineri. Vi organiserer den materielle verden basert på våre mentale kategorier, og dermed oppstår en selvforsterkende prosess der den materielle verden legitimerer våre egne oppfatninger. Berger og Luckmann regner dette som en av tre faser innen institusjonalisering. De understreker viktigheten av en overføring av delte oppfatninger til tredjeparter som ikke tok del i å konstruere disse oppfatningene, fordi det fører til at den oppfattede objektiviteten i institusjonen forsterkes (Scott, 2014).



Figur 4: Institusjonaliseringsprosessen; Kilde: Tolbert og Zucker (1996, s.172)

En flerstegsmodell for institusjonalisering gjennom objektivering er blitt foreslått av Tolbert og Zucker (1996). Som respons på endringer skaper aktører innenfor organisasjoner nye ideer, løsninger og praksiser, samt skanner omgivelsene for løsninger. Noen av løsningene lykkes og blir integrert, og oppnår oppmerksomhet fra andre aktører. Deretter blir løsningen teoretisert, og gis en forklaring på hvorfor den er effektiv, og når den bør brukes. Videre krever objektivering en utvikling av konsensus blant beslutningstakere angående verdien av strukturen, og en økende adopsjon av løsningen basert på denne konsensusen. Det er ikke lenger snakk om ren imitasjon for å skape

legitimitet, men faktisk implementering. Det endelige steget i institusjonalisering innenfor den kognitiv-kulturelle søylen kalles sedimentering, og innebærer at innovasjonen er videreført over flere generasjoner og har spredt seg til nærmest alle i den relevante populasjonen av potensielle adopterere (Scott, 2014).

Mens increasing returns tankegangen vektlegger kostnader og belønning, og increasing commitments vektlegger forpliktelser, vektlegger increasing objectification ideer. Teoretikere knyttet til den kognitiv-kulturelle søylen understreker den viktige rollen ideer – oppfatninger og antagelser – har i institusjonelle prosesser. Når en oppfatning eller idé er blitt fullstendig institusjonalisert tas de for gitt, og er nærmest usynlige dersom ingen som har motstridende oppfatninger og antagelser avdekker dem ved å ha uvanlige målsettinger eller benytte uvanlige midler for å nå dem (Scott, 2014).

### **3.3.4 Institusjonelle bærere som spredningsmekanismer**

Alle institusjoner – enten det er de regulative, normative eller kulturelt-kognitive elementene som vektlegges – formidles gjennom ulike typer bærere. Scott deler disse bærerne inn i fire typer: symbolske systemer, relasjonelle systemer, aktiviteter og artefakter. Hva som inngår i hver type vil variere med hensyn til hvilken søyle man vektlegger (Scott, 2014).

*De symbolske bærerne* omfatter alle former for regler, verdier og normer, klassifiseringer, rammer, prototyper og skjema som brukes for å påvirke handling. Hvilke symbolske systemer som vektlegges varierer med hensyn til hvilken søyle man vektlegger.

Symbolene er overførbare, allsidige og formbare. *De relasjonelle bærerne* er avhengige av interaksjonsmønstre knyttet til nettverk av sosiale posisjoner eller roller. Mange robuste relasjonelle systemer krysser organisasjonsgrenser, og skaper i noen tilfeller strukturell isomorfisme, eller delte koder, normer og regler som sanksjonerer og belønner deltakerne i systemet (Scott, 2014).

I en undersøkelse av et bioteknologifelt i USA viste det seg at relasjonene mellom relativt ulike bedrifter, lokalisert i ulike deler av landet endret seg etterhvert som feltet utviklet seg til å bli helhetlig, og skapte sterkere relasjoner mellom deltakerne. Forskerne mener at i slike tilfeller blir nettverkene og institusjonene etterhvert «co-konstituert», og at de ulike

aktørene etterhvert finner måter å skape en felles forståelse av virkeligheten, løse tvetydigheter og utvikle gjensidig forsterkende måter å interagere på. De institusjonelle kategoriene og normene blir formet av de endrende relasjonelle systemene (Scott, 2014).

I tidligere institusjonell teori har man vektlagt symboler og oppfatninger heller enn sosiale handlinger. I nyere tid har det oppstått en gren av teorien som i større grad vektlegger handlinger og *aktiviteter som bærere* i større grad. Mens tidligere teori har fokusert på repeterende handlinger som vaner og rutiner, mener man nå at forskere i større grad også må fokusere på handlinger som bidrar til å skape nye institusjoner og endre de eksisterende institusjonene. *Artefakter som bærere* fungerer ved at en artefakt – et diskret fysisk objekt som er bevisst produsert eller endret av menneskelig aktivitet, og påvirket av fysiske eller kulturelle omgivelser – påvirker sosiale strukturer og menneskelige handlinger (Scott, 2014).

### **Nettverk og nettverksaktører som spredningsmekanismer**

De ulike bærerne bidrar til institusjonalisering på ulike måter. I denne oppgaven er de relasjonelle bærerne særlig interessante, og vi vil derfor ikke gjengi hvordan de tre andre bærerne bidrar til institusjonalisering, men heller fokusere på de relasjonelle systemene og hvordan disse er knyttet til nettverk og nettverksaktørene i denne studien.

De relasjonelle systemene vektlegger sosiale koblinger mellom individer, grupper og organisasjoner og hvordan disse kanalene viderefører institusjonelle materialer. Sosial interaksjon mellom ulike aktører er ikke bare uttrykk for strukturer, rasjonalitet og kultur, men er også aktive arenaer for konstruksjon og endring. Nettverk kan i seg selv fungere som en spredningsmekanisme. Intermediaries, eller aktører som spiller *intermediary roles* har tidligere ikke vært et sentralt tema i studier av de relasjonelle systemene. Disse rollene og aktørene er nærmest fullstendig definert av aktivitetene og oppgavene de utfører i å overføre og bære informasjon mellom sentrale spillere i organisasjonsfelt. Disse aktørene spiller en sentral rolle i å spre institusjonelle elementer, og ser ut til å spille de samme rollene som vi har identifisert i teorien om utviklingsaktører (Dalziel, 2010; Scott, 2014). Det kan altså se ut til at både utviklingsaktørene i vår studie, og nettverkene de administrerer kan fungere som spredningsmekanisme for samarbeid mellom bedrifter.

De siste årene er ulike måleenheter knyttet til nettverk brukt av institusjonelle teoretikere for å undersøke strømmen av institusjonelle elementer. Måleenheter som avstand, klyngetendenser, tetthet, strukturell ekvivalens og sentralisering brukes for å undersøke hvordan de påvirker spredningen, eller typen informasjon som spres (Scott, 2014).

For å trekke koblinger til nettverksteori ser det ut til at sterke bånd mellom aktørene bidrar til at aktørene blir påvirket av hverandres perspektiv, og at båndene skaper et sterkt press for konformitet. De svake båndene på den andre siden, bidrar til å spre nye ideer slik at introduksjonen av institusjonelle innovasjoner vil sannsynligvis finne sted i nettverk som krysser konvensjonelle grenser. Studier av «interlocking directorates» i organisasjoner – organisasjoner som deler styremedlemmer – viser at slike koblinger fungerer som svake bånd, og gir organisasjonen informasjon om hvordan andre organisasjoner løser et problem (Scott, 2014). Hvilke koblinger som finnes i nettverkene vil dermed påvirke sprednings- og institusjonaliseringsgraden.

Strukturelle hull finner ofte sted i nettverk. Slike strukturelle hull skaper muligheter for aktører som ønsker å skape koblinger mellom to eller flere sosiale områder som tidligere ikke var i kontakt med hverandre. Slik *megling* av kontakt er en viktig mekanisme for å knytte sammen grupper og individer i stabile områder. Dersom området er preget av urolighet kan *mobilisering* brukes for å knytte sammen parter som tidligere har vært ukjente for hverandre (Scott, 2014).

### **3.3.5 Vedlikehold av institusjoner**

Når institusjonalisering er gjennomført, og en institusjon er etablert, er det gjenstående spørsmålet hvordan institusjoner vedlikeholdes. Konseptet institusjon gir konnotasjoner som stabilitet og standhaftighet. Hvorvidt dette stemmer eller ikke er det ikke noen enighet om. Noen teoretikere antar at stabilitet er normaltilstanden til en institusjon, og at endring er både vanskelig og farlig for organisasjoner. Andre teoretikere mener derimot at standhaftighet ikke kan tas for gitt, og at strukturer, regler og rutiner tenderer til å bryte sammen. Andre igjen velger en middelvei, og mener at for at regler, normer og oppfatninger skal bestå, krever det at aktører overvåker de sosiale aktivitetene og kontinuerlig vedlikeholder relasjonene med de sosiokulturelle omgivelsene. Strukturen opprettholdes bare så lenge aktørene produserer og reproducerer dem (Scott, 2014).

I den institusjonelle teorien fremkommer det at institusjonell endring er mulig, og at disse endringene kan designes av ulike aktører. Graden av agency vil i denne oppgaven fastslås av i hvilken grad utviklingsaktørene i studien er i stand til å endre og opprettholde de institusjonelle elementene knyttet til samarbeid. I teorien trekkes det et skille mellom spredning av institusjonelle elementer og institusjonaliseringen av dem. Varigheten eller permanensen i endringene i studien vil være et viktig tegn på at institusjonalisering – og ikke bare spredning – har oppstått i næringslivet. I gjennomgangen identifiseres det også tre mekanismer som kan styrke institusjonaliseringen og varigheten gjennom etablering av insentiver, forpliktelser og objektiverte oppfatninger mellom bedriftene i regionen. Til slutt kan det også se ut til at relasjonene mellom bedriftene, og mellom bedriftene og utviklingsaktørene, vil påvirke graden av spredning og institusjonalisering av samarbeid i regionen.

### **3.4 Fra teori til empiri**

Under de ulike delene av teorien har vi lagt frem hva vi ønsker å bruke teorien til i oppgaven og hvorfor de er relevante til vår problemstilling. Her vil vi presentere hvordan vi forsøker å dra nytte av disse teoriene, og tilhørende begreper, gjennom spørsmålene i intervjuguiden. Selv om noen av temaene og spørsmålene i intervjuguiden var i utgangspunktet konstruert med basis i en bestemt teori, har svarene kunnet brukes under flere deler i diskusjonen. Dette gjelder særlig klyngeteori, hvor mange av elementene påvirker hverandre, og dermed vil et spørsmål ofte belyse flere elementer. Under er en tabell som viser hvilke typer spørsmål vi har utledet av de ulike teoretiske begrepene. De fullstendige intervjuguidene ligger som vedlegg til oppgaven. Mange av begrepene i den institusjonelle teorien er vanskelige å måle. Mange av begrepene er både komplekse og abstrakte, og resultatene i denne delen av undersøkelsen kommer ofte frem i uformelle samtaler heller enn direkte spørsmål.

<b>Strukturer for samarbeid</b>	
<b>Teoretiske begreper</b>	<b>Spørsmål i intervjuguidene</b>
Kognitiv likhet/ulikhet: konkurranseforhold, løse og sterke koblinger, relatert diversitet	Har bedriftene kjennskap til næringslivet i motsatt kommune? Anser de næringslivet i motsatt kommune som relevant, og deltar de på arrangement i motsatt kommune? Har bedriften konkurrenter i motsatt kommune? Er det forskjellige bedriftskulturer? I hvilken grad opplever utviklingsaktørene næringslivet som komplementært?
Faktorforhold	Hvilke begrunnelser ligger bak SuSu-samarbeidet? Er det et felles arbeidsmarked, og opplever bedriftene motsatt kommune som en relevant rekrutteringsarena? Opplever aktørene og bedriftene noen barrierer for samarbeid i regionen?
Koblinger og kunnskapsdeling	Er det etablert faktiske samarbeidsetableringer på tvers av kommunegrensene? Samhandling, kunnskapsdeling, kunde- og leverandørforhold og formelle samarbeid i egen bedrift og i næringslivet generelt
Markedsforhold	Hvordan beskriver aktørene og bedriftene utviklingen i næringslivet i de to kommunene de siste årene?
<b>Utviklingsaktører</b>	
Offentlige/deloffentlige aktører	Hva er det offentliges rolle som tilrettelegger for samarbeid?
Utviklingsaktørens funksjoner: Kunnskapsmegling, innovasjonsmegling, nettverksentreprenørvirksomhet og nettverksledelse	Er det bransjenærhet eller regionalt samarbeid som har vært hovedfokus til aktørene? Hva mener utviklingsaktørene er viktig når man skal bygge samarbeid mellom bedrifter? Hvordan avveininger gjør de i oppbyggingen av nettverkene? I hvilken grad griper aktørene inn i nettverkene? Hva mener bedriftene om aktørens bedriftsrettede tiltak? Er eksterne utviklingsaktører viktige som tilretteleggere for samarbeid? Har holdningene til samarbeid endret seg som følge av aktørene? Hvordan måler aktørene effektene av sine tiltak? Hvordan vurderer de måloppnåelsen?
<b>Institusjonell teori</b>	
Institusjonalisering og diffusjon Institusjonelle mekanismer	Hva er målsetningene til aktørene rundt samarbeid? Hvilke holdninger har bedriftene til samarbeid? Anser de samarbeid som viktig? I hvilken grad opplever bedriftene og aktørene samarbeidsrelasjonene og endringene som varige? Hvordan vurderer bedriftene holdningene til utviklingsaktørene i næringslivet generelt? Hvor avhengige er samarbeidsrelasjonene av aktørene?

Tabell 1: Operasjonalisering av teori

## 4.0 Metode og data

Vitenskapelige metoder fungerer som retningslinjer som sikrer at vitenskapelig virksomhet foregår på en faglig forsvarlig måte (Grønmo, 2016). Dette kapittelet beskriver hvilke metoder som benyttes for å belyse problemstillingen «I hvilken grad bidrar lokale utviklingsaktører til etablering og institusjonalisering av samarbeid mellom bedrifter i Sunndal- og Surnadalsregionen?» samt hvordan datainnsamlingen gjennomføres. Videre gjøres det en vurdering av oppgavens kvalitet, og styrker og svakheter ved valgt metode og undersøkelsesdesign.

### 4.1 Metodevalg

I samfunnsvitenskapen skiller man mellom kvalitative og kvantitative undersøkelsesopplegg. En kvalitativ studie er fordelaktig dersom formålet er å gi en helhetsbeskrivelse av situasjonen man undersøker, og dersom teoretisk generalisering er målet. Videre er kvalitative studier hensiktsmessige dersom man har behov for fleksibilitet i undersøkelsesopplegget, og dersom man er ute etter nærhet og sensitivitet i forholdet til datakildene (Grønmo, 2016). En kvalitativ studie er også velegnet til å belyse problemstillinger som krever at man «får frem nyanserte data, går i dybden og er følsom for uventede forhold og dermed er åpen for kontekstuelle forhold» (Jacobsen, 2015, s. 1).

I denne studien har målet vært en helhetsbeskrivelse av situasjonen som undersøkes. I tillegg har det vært et stort behov for fleksibilitet, da studien etterhvert omfattet to analyseenheter heller enn én. Kvalitative studier er fleksible med tanke på endringer i undersøkelsesopplegget, og kan tilpasses nye erfaringer etter hvert som undersøkelsen pågår (Grønmo, 2016). Dermed har et kvalitativt undersøkelsesopplegg vært mest hensiktsmessig.

I tillegg til å skille mellom kvalitative og kvantitative undersøkelsesopplegg skiller man også mellom induktive og deduktive studier. Deduktive studier kjennetegnes av problemformulering og teoritestning, mens induktive studier kjennetegnes av forsøk på å bygge en teoretisk forståelse basert på de empiriske analysene som gjennomføres. Deduktive opplegg fungerer godt på områder som er mye utforsket på forhånd, mens induktive opplegg er hensiktsmessig når en skal undersøke områder som ikke tidligere er blitt forsket på (Grønmo, 2016). Denne oppgaven er en deduktiv studie.

### **4.1.1 Casestudie**

Undersøkelsen i denne oppgaven går under definisjonen casestudie. De vanligste enhetene i casestudier er på mesonivå og omfatter som regel organisasjoner eller andre avgrensede enheter, slik som Innveno og SuSu-programmet. Selv om casestudier kjennetegnes av at de begrenser seg til én analyseenhet, kan de også omfatte flere enheter (Grønmo, 2016).

Casen i denne studien er utviklingsaktører i Sunndal og Surnadal, og består av SuSu-programmet og Innveno.

Casestudien kan gi en helhetlig forståelse av enheten som skal studeres, og anse enheten som unik og vitenskapelig interessant i seg selv (Grønmo, 2016). Et annet formål kan være å utvikle begreper, hypoteser eller teorier. Slike casestudier baserer seg gjerne på teoretisk generalisering til et univers, der enheten som studeres regnes som typisk for det universet man studerer (Grønmo, 2016). I denne studien er formålet det siste. Kapittel 3.0 der vi presenterer regionen og aktørene fungerer i denne oppgaven som casebeskrivelse.

### **4.1.2 Semistrukturerte intervju**

I vår oppgave ser vi det som mest formålstjenlig å bruke semistrukturerte uformelle intervju som datainnsamlingsmetode. Uformelle intervju er et typisk opplegg for bruk av kvalitative data. Intervjuet består av samtaler mellom intervjuerne og de ulike respondentene, og svarene man får utgjør datagrunnlaget for studien. Intervjuene karakteriseres ved at de har et utvalgt tema, men gjennomføringen av intervjuet skjer på en fleksibel måte. Utviklingen av intervjuet avhenger da av hvilke svar man får. I et helt uformelt intervju er verken spørsmål eller svaralternativ klarlagt på forhånd (Grønmo, 2016). Ved å bruke et semistrukturert intervju holder man seg til en planlagt intervjuguide, men innenfor de rammene man har er man åpen for at intervjuet kan la seg prege av det som kommer opp i samtalen (Brinkmann, Tanggaard, & Hansen, 2012)

Uformelle intervju er optimale med tanke på å fange opp respondentenes individuelle erfaringer rundt oppgavens problemstilling. Videre gir relativt uformelle intervju – som vårt – respondentene mulighet til å uttrykke seg friere enn i mer formelle intervjuer. Sist men ikke minst gir uformelle intervju oss muligheten til å oppklare hvis det er noe som er uklart hos respondenten (Grønmo, 2016). Dette vurderte vi som særlig heldig i vår studie,



da vi opplevde at begrepet samarbeid ble oppfattet på en veldig formell måte. Det hadde vært vanskelig å få frem nyansene i begrepet gjennom en mer kvantitativ undersøkelse.

#### **4.1.2.1 Intervjusituasjon og gjennomføring**

Studien besto av totalt syv intervjuer. De aller fleste var individuelle intervjuer, men i et av bedriftsintervjuene og i et av intervjuene med de lokale utviklingsaktørene deltok to representanter. Fire intervju med lokale bedrifter, og tre intervju med sentrale personer i Innveno og SuSu-programmet. Intervjuene varte i omlag 45 minutter til en time.

I forkant av intervjuene avtalte vi tidspunkt med respondentene per telefon. I etterkant av telefonsamtalen fikk hver respondent tilsendt en e-post med informasjon om hensikten med intervjuet og hvilke temaer som kom til å være aktuelle. I tillegg fikk alle respondentene tilsendt et samtykkeskjema. I forberedelse til intervju er det viktig å innhente informert samtykke. I den forbindelse er det viktig at respondenten får tilstrekkelig med informasjon om hvordan svarene vil brukes og behandles, samt hvordan deres identitet vil bli beskyttet (Grønmo, 2016). Her følger vi retningslinjene til Norsk senter for forskningsdata (NSD) og brukte deres mal til det utsendte samtykkeskjemaet.

For et vellykket intervju bør man tenke over hva som er en god lokasjon, samt sørge for at det er et godt tidspunkt for partene (Grønmo, 2016). I vår studie ble alle intervjuene gjennomført på respondentenes arbeidsplass. Dette var muligens ikke ideelt, da det er anbefalt at intervjuene finner sted på et sted med færrest mulig forstyrrelser (Grønmo, 2016). Respondentene ble bedt om å sette av 90 minutter for å sikre at det var god nok tid til intervjuet og at respondentene ikke skulle bli avbrutt eller stresse for å rekke andre forpliktelser. Dette ser også ut til å ha forhindret avbrytelser, da alle bedriftsintervjuene fant sted uten avbrudd.

#### **4.1.2.2 Intervjuguide**

En intervjuguide skal være en middelvei mellom å være så spesifikk at vi som forskere får den informasjonen vi trenger, samt være fleksibel nok til å kunne følge de sporene som dukker opp under intervjuet (Grønmo, 2016).

Fordi studien og problemstillingen endret seg noe mens undersøkelsen pågikk brukte vi ikke helt identiske intervjuguider til alle intervjuene. Vi begynte med en intervjuguide til representantene for SuSu-programmet, og en annen til bedriftene i undersøkelsen. Denne intervjuguiden omfattet bare spørsmål om SuSu-programmet, men hadde også et åpent spørsmål om andre lokale aktører som bidro til samarbeid. Basert på svarene på dette spørsmålet ble også Innveno tema for de første intervjuene med bedrifter. Etter to bedriftsintervjuer var det klart for oss at undersøkelsen også måtte omfatte Innveno. Dermed ble det utformet en ny intervjuguide som inkluderte spørsmål om Innveno i tillegg til SuSu-programmet, i tillegg til en modifisert intervjuguide til representantene for Innveno.

Intervjuguiden åpnet i alle intervjuene med enkle og relativt ukompliserte spørsmål, før intervjuet dreier inn på mer komplekse spørsmål. I ettertid kan man argumentere for at intervjuet burde avsluttet med enklere spørsmål, for å gi respondenten en god følelse. Ikke alle spørsmålene i intervjuguiden og svarene vi fikk ledet noe sted, og er dermed ikke tatt med i den endelige oppgaven.

#### **4.1.2.3 Dataregistrering**

Innsamling av data under uformelle intervju kan skje med notater, lydopptak eller video. Hvilken metode man bruker vil være en avveining mellom den som intervjuer og respondent. Under intervjuene ble det gjennomført lydopptak i tillegg til at en av intervjuerne tok notater underveis. Å samle inn notater mens man intervjuer kan være krevende og gjøre det hardere å få en naturlig flyt i samtalen. Dette ble løst ved at en av oss hadde ansvaret for intervjuet, mens den andre sørget for notater og supplerte med oppfølgingsspørsmål i den grad det var nødvendig. Lydopptakene ble i etterkant transkribert, og utgjør datamaterialet i masteroppgaven (Grønmo, 2016). Oppbevaring av lydopptak og transkribering vil bli gjort etter retningslinjene til NSD ved at de blir oppbevart og behandlet ved Høgskolens datamaskiner og servere.

## 4.2 Utvalg

Analyseenhetene i denne studien er organisasjonene Innveno og SuSu-programmet som begge befinner seg på mesonivå. Analysenivået avhenger av størrelse, kompleksitet og utstrekning i tid og rom, og både lokale, regionale og nasjonale organisasjoner blir gjerne plassert på mesonivå. Det er vanskelig å måle de lokale utviklingsaktørenes påvirkning på næringslivet i regionen ved bare å undersøke dem. Fordi man i dette tilfellet ikke kan forklare fenomenet basert utelukkende på direkte undersøkelser av selve analyseenheten må man også velge ut undersøkelsesenheter (Grønmo, 2016).

Populasjonen i studien er bedrifter i Sunndal- og Surnadalsregionen som har vært i kontakt med Innveno og SuSu-regionen. Å undersøke alle enhetene i denne populasjonen ville vært kostbart og tidkrevende, og det ble derfor gjennomført en utvalgsundersøkelse basert på strategisk utvalg. Informasjonen man oppnår gjennom utvalgsundersøkelser danner grunnlag for kunnskap som antas å være gyldig for hele populasjonen (Grønmo, 2016).

Strategiske utvalg foretas dersom målet er teoretisk generalisering, slik det er i kvalitative studier. Teoretisk generalisering bygger ikke på statistiske beregninger, men tar utgangspunkt i den teoretiske forståelsen av forholdene som undersøkes. Gjennom et strategisk utvalg velger man de enhetene som antas å være mest relevante og interessante for å belyse studiens problemstilling. I motsetning til i sannsynlighetsutvalg blir utvelgingen av enheter i kvalitative studier basert på strategisk utvalg gjennomført underveis i studien (Grønmo, 2016).

### 4.2.1 Snøballutvelging

Snøballutvelging ble benyttet som metode for strategisk utvalg. Aktuelle undersøkelsesenheter er utvalgte bedrifter fra regionen som på en eller annen måte har vært i kontakt med Innveno og SuSu-programmet. Vi begynte med noen strategiske utvalgte enheter, og benyttet snøballeffekten for å finne flere aktuelle respondenter. Gjennom en liste av aktuelle kandidater snevret vi inn denne etter de første intervjuene med programadministrasjonen og et par utvalgte bedrifter. Denne listen ble ytterligere innsnevret da vi også inkluderte kriteriet om at bedriftene måtte være en del av ett av nettverkene til Innveno (Grønmo, 2016).

Alle respondentene ble gitt informasjon om hva de burde legge vekt på da de skulle foreslå nye aktører til utvalget. Denne fremgangsmåten var særlig hensiktsmessig i denne studien fordi aktørene innad i de formelle nettverkene til Innveno, og det uformelle nettverket rundt SuSu-programmet sitter på informasjon om de andre aktørene som vi som utenforstående ikke besitter (Grønmo, 2016). Respondentene ble bedt om å foreslå andre bedrifter som har etablert nye samarbeidsrelasjoner med andre bedrifter de siste årene, og som også har vært tilknyttet Innveno og SuSu-programmet.

I forbindelse med teoretisk generalisering og strategiske utvalg finnes det ingen metoder for å beregne hvor stort utvalget bør være. Hvor mange enheter som velges ut vil variere fra undersøkelse til undersøkelse og utvelgelsen avsluttes når man ikke lenger tilfører vesentlig informasjon ved å inkludere nye enheter. Når man når dette punktet vil avhenge av hvor omfattende og komplekst fenomenet som undersøkes er (Grønmo, 2016). En masteroppgave har begrenset tidsrom, og dermed vil antallet respondenter være begrenset. Vi opplever likevel at antallet respondenter har vært tilstrekkelig til å belyse problemstillingen på en god måte.

Under følger en oversikt over undersøkelsesenheter i studien

	Utviklingsaktører	Bedrifter
1	Respondentene fra SuSu-programmet er tilknyttet administrasjonen i organisasjonen, som har ansvar for den daglige driften av organisasjonen.	Bedriften er lokalisert i regionen, og deltar på arrangementer og aktiviteter knyttet til SuSu-programmet og Innveno.
2		Bedriften er lokalisert i regionen, og deltar på arrangementer og aktiviteter knyttet til SuSu-programmet. Bedriften er ikke en del av nettverkene til Innveno.
3	Respondentene fra Innveno er ansatt i organisasjonen, og har ansvaret for å drifte nettverkene som organisasjonen administrerer.	Bedriften er lokalisert i regionen, og deltar på arrangementer og aktiviteter knyttet til SuSu-programmet og Innveno.
4		Bedriften er lokalisert i regionen, og deltar på arrangementer og aktiviteter knyttet til Innveno. Bedriften har valgt bort kontakt med og deltakelse i aktiviteter knyttet til SuSu-programmet.

Tabell 2: Oversikt over respondenter

Bedriftsrespondentene i vår undersøkelse holder til i et begrenset og oversiktlig geografisk område. Dermed kan det være enkelt å identifisere bedriften ut i fra deres svar. For å bevare deres anonymitet har vi derfor valgt å ikke nummerere eller på annen måte identifisere hvilken bedrift som tilhører de ulike svarene. I denne undersøkelsen er det uansett bedriftenes samlede vurderinger som er interessant, heller enn sammenligning.

## 4.3 Datakvalitet

### 4.3.1 Validitet

Validitet, gyldigheten til våre innhentede data, handler om hvorvidt vi faktisk måler det vi skal måle. At vi med bakgrunn i de dataene vi har samlet inn kan trekke de slutningene vi gjør (Larsen, 2017).

Den interne gyldigheten, validering, handler om at vi som forskere oppfatter dataene vi samler inn på en sannferdig måte. At de slutningene vi trekker er i samsvar med det respondenten mente og det som samsvarer med en objektiv virkelighet, ikke bare vår virkelighetsoppfattelse. I en datainnhentingsprosess ønsker vi å hente inn informasjon om hvordan ting egentlig er (Jacobsen, 2015). I vårt tilfelle henter vi inn denne informasjonen gjennom intervju med respondenter. For å sikre den interne validiteten forsøker vi å tolke de svarene vi får på en mest mulig objektiv måte ved å være forsiktige med å legge for mye mening i det som blir sagt mellom linjene. Mennesker er forskjellige og har ulike persepsjoner. Fordelen med å være to er at vi har muligheten til å diskutere intervjuene mellom oss, og hvis vi opplever noe ulikt er det stor sjanse for at inntrykkene ikke er gode nok til å konkludere rundt. Likevel skal man ikke alltid ta det respondentene svarer som riktig fremstilling av virkeligheten heller. Derfor er det viktig at man har flere og ulike kilder, som kan hjelpe oss å finne fellesnevner i svarene. Ved å i tillegg sette svarene opp mot åpne sekundærdata kan man oppnå et mer nyansert bilde av den realiteten man prøver å finne ut av.

Den interne gyldigheten avhenger ikke bare av vår tolkning av dataene, men og hvor god informasjonen fra våre kilder er. Hvilken nærhet respondenten har til fenomenet som undersøkes vil være med på å avgjøre kvaliteten til svarene (Jacobsen, 2015). I valget av respondenter har vi tatt hensyn til deres informasjonsgrunnlag til å kunne uttale seg om temaet. Vi har valgt respondenter som vi på forhånd vet har en eller annen forbindelse til enten Innveno eller SuSu-programmet, slik at vi vet at de har forutsetninger til å uttale seg om disse aktørene. Disse forbindelsene kan også være med på å påvirke viljen til å snakke sannferdig om aktørene, da noen av dem er veldig involvert i arbeidet. Derfor er det viktig at vi har flere respondenter med ulike tilknytninger, som forhåpentligvis kan gi et nyansert bilde, selv om svarene går mer mot uenighet/divergens enn mot enighet/konvergens (Jacobsen, 2015).

Vi ønsker å undersøke hvilken grad innsatsen til SuSu-programmet og Innveno har ført til institusjonalisering av samarbeid og samhandling mellom virksomheter i de to kommunene. For å sikre gyldigheten til våre innhentede data er det viktig å utforme spørsmålene til intervjuene slik at de faktisk måler graden av institusjonalisering. Å oversette begrepet riktig, slik at svarene kan belyse vår problemstilling. Operasjonaliseringen av de teoretiske begrepene vil være med på å avgjøre hvor gyldig undersøkelsene blir. For å oppnå høy validitet i resultatene vi kommer frem til, innebærer at vi med stor sikkerhet kan strekke de slutningene vi gjør ut ifra datagrunnlaget vårt.

Den eksterne gyldigheten, eller overførbarheten, avgjør i hvilken grad våre funn kan generaliseres til andre regioner eller for andre utviklingsaktører (Jacobsen, 2015). I vår undersøkelse legger vi vekt på kulturen i regionen, både nå og tidligere. Hvilke roller slike utviklingsaktører får i regionen vil bare i en viss grad kunne overføres med tanke på at næringskulturene er forskjellige fra sted til sted. Mellom de kommunen vi undersøkte fant vi forskjeller i kulturer og da blir det vanskelig å si noe om hvordan våre funn ville ha utspilt seg i andre regioner.

I vår innhenting av data har vi valgt et utvalg av fire bedrifter til å belyse vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Vi har forsøkt å velge fire stykker som kan representere populasjonen av bedrifter i regionen. Med flere i utvalget er det lettere å kunne generalisere på bakgrunn av svarene vi sitter på.

### **4.3.2 Reliabilitet**

Reliabiliteten er påliteligheten eller gyldigheten av undersøkelsene vi foretar oss. Høy troverdighet her innebærer at andre vil komme frem til samme konklusjon som oss ved samme undersøkelsesopplegg (Larsen, 2017). Som forsker vil det være vanskelig å gå inn med en fullstendig nøytral holdning inn i arbeidet, siden det er noe bakenforliggende som gjør at man ønsker å se på gitte tema. Selv om resultatene ikke ville blitt helt det samme ved at andre hadde gjennomført samme opplegg, er det ikke ensbetydende med lav pålitelighet. Reliabiliteten har også sammenheng med at de som står bak undersøkelsen legger frem faktorer som spiller seg ut på grunn av tidligere tilknytning til tema eller respondenter (Tjora, 2012).

Utenom respondentene for SuSu-programmet har vi ikke noen relasjon til de andre respondentene. Vårt tidligere engasjement i SuSu-programmet var avsluttet på det tidspunktet masteroppgaven var påbegynt. Tjora (2012) poengterer at inngående kunnskap om det man undersøker kan spille positivt inn i oppgaven, selv om det potensielt kan påvirke nøytraliteten rundt innhenting og analyse av data. Vi har ingen videre interesse av at Innveno eller SuSu-programmet skal fremstilles på den ene eller den andre måte. Det foreligger ingen avtale rundt, eller støtte til oppgaven, utenom at de velvillig deler informasjon med oss.

De primærdata vi samler inn blir gjort gjennom intervju med en eller to representanter for bedrifter og aktører. Vi har sett på dette som det mest hensiktsmessige undersøkelsesopplegget for å belyse de spørsmålene vi ønsker svar på. I et intervju har vi som stiller spørsmålene mulighet til å klare opp i begrepene om respondenten er usikker på hva som blir spurt om, samtidig som man har muligheten til å påvirke svarene til respondenten gjennom ledende spørsmål. Selve utformingen av ordlyden i spørsmålene kan også ha en effekt på svarene (Jacobsen, 2015). Vi har valgt at begge er tilstede under intervju, og bytter på å være intervjuer og observatør. Vår tanke er at dette gjør at vi kan reflektere over intervjuet sammen og at konteksten, kroppsspråk og intervju effekter kan diskuteres oss mellom.

### **4.3.3 Ethiske vurderinger**

I samfunnsvitenskapelige undersøkelser har forskeren plikt til å tenke gjennom hvordan hans eller hennes forskning kan påvirke dem det forskes på. I Norge er det i utgangspunktet tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem som blir forsket på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. Med informert samtykke menes at den som undersøkes har kompetanse til å vurdere om de ønsker å delta på undersøkelsen, får velge fritt om han eller hun ønsker å delta, har all den informasjonen de trenger til å ta det valget og har forstått informasjonen. Kravet om privatliv omhandler en vurdering av hvor følsom informasjonen som samles inn er, hvor privat informasjonen er og hvor stor muligheten for å identifisere enkeltpersoner ut fra dataene er. Det siste kravet – om å bli korrekt gjengitt – omhandler at man skal forsøke å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng (Jacobsen, 2015).

Alle respondentene i denne undersøkelsen regnes som samtykkekompetente. Informert samtykke ble innhentet gjennom samtaler med hver respondent i forkant av intervjuet, samt en samtykkeerklæring med informasjon om studien og hva opplysningene skulle brukes til. Denne erklæringen ble underskrevet av hver respondent i forkant av intervjuet.

I forkant av studien ble det sendt inn en søknad om å behandle personopplysninger til NSD. Denne ble godkjent i før datainnsamlingen begynte. I den grad studien behandler personopplysninger er det i form av navn og kontaktinformasjon for å avtale intervju. Alle respondentene er anonymiserte i den grad det er mulig uten å skade studiens formål. Siden regionen som studeres ikke er så stor, kan det være lett for den som har kjennskap til regionen å identifisere bedrifter og personer, selv om man anonymiserer bedriften. Dette gjelder særlig de bedriftene som er en del av nettverkene til Innveno, fordi antallet medlemsbedrifter er begrenset. Her vil det være en balansegang mellom å kunne si noe om bedriften som intervjues samtidig som man bevarer dens anonymitet (Grønmo, 2016).

Fullstendig gjengivelse er et ideal man bør strebe etter å oppnå, men som man aldri helt og fullt klarer å oppnå. Det er likevel viktig at data som er viktig for å forstå et resultat gjengis, og i studien unngår vi å bruke en ufullstendig gjengivelse til å argumentere for noe respondentene ikke mente opprinnelig (Jacobsen, 2015).

#### **4.4 Metodiske refleksjoner**

Svakheter ved vår rolle i denne studien kan være at vi begge to har arbeidet for SuSu-programmet, og selv om dette gir oss kunnskap om aktøren, regionen og temaet som vil være fordelaktig i studien betyr dette også at vi står i fare for å være forutinntatte.

Svakheter knyttet til utvalget kan være at man ved å velge respondenter som er mye i kontakt med aktørene ender opp med respondenter som er positivt innstilt til dem og å det å bidra i nettverk. Man favner ikke respondenter som har valgt å ikke ha kontakt med aktørene fordi de opplever å ikke få noe ut av det. Det er en vanskelig balansegang å velge respondenter som er relevante og interessante for temaet, uten å påvirke resultatene i en viss retning. Videre kan det være en svakhet ved utvalget at noen av bedriftene i utvalget er involvert i styrene til de ulike aktørene, og at noen av dem har mottatt midler fra aktørene til sine utviklingsprosjekt. Dette kan skape insentiv til å stille aktørene i et positivt lys, og er derfor noe vi må være klar over i vurdering av resultat.



I tillegg gjør det å ha få respondenter det vanskelig å generalisere til en større populasjon, noe som vil være en svakhet i den eksterne validiteten. Til sist, tilhører de fleste av respondentene industrirelaterte bransjer. Det er mulig at respondenter fra andre bransjer ville gitt andre resultater.

En fordel ved intervju er at man kan rette opp i misforståelser underveis og forklare spørsmålene, slik vi har blitt nødt til å gjøre rundt spørsmålene om samarbeidsformer. Ulempen er at ved å sitte overfor hverandre i en slik situasjon er at det gir muligheten til å stille ledende spørsmål og/eller påvirke respondenten gjennom kroppsspråk og tilbakemeldinger. Det er alltid en viss fare for at vi i forsøket på å legge terskelen for hva som kvalifiserer som «samarbeid» har påvirket respondentene til å gi oss de svarene vi ønsker. Det er likevel vanskelig for oss å avgjøre, og vi må derfor gå ut fra at respondentenes svar var oppriktige.

Det at vi er to gjør at vi kan diskutere intervjuene med hverandre, noe som minsker sjansen for at den enkeltes subjektive oppfatninger og meninger påvirker analysen. Fallgruven er at vi kan vurdere vår enighet som objektiv sannhet eller virkelighet selv om det ikke nødvendigvis er tilfelle. Vi vurderer likevel dette mest som en styrke, heller enn en svakhet.

## **5.0 Analyse og diskusjon av funn**

I dette kapitlet presenteres funnene som kom frem under intervjuene med organisasjonsrepresentantene og de lokale bedriftene. For å unngå gjentakelser presenteres analysen og diskusjonen av funnene i samme kapittel. Først presenteres funn om samarbeidsetableringer i regionen. Disse funnene diskuteres opp mot de ulike teoriene om samarbeid og aktørteorien presentert i teorikapitlet. Deretter presenteres funn om varigheten og institusjonalisering av disse samarbeidene. Disse funnene diskuteres opp mot den institusjonelle teorien presentert i teorikapitlet. I funnene skilles det mellom hva de lokale utviklingsaktørene selv mener, og hvilke erfaringer bedriftene har. Selv om noen av bedriftene er involvert i styrene til de ulike utviklingsaktørene presenteres deres erfaringer som bedrifter, ikke som representanter for utviklingsaktørene.

### **5.1 Funn om utviklingsaktører og samarbeidsetableringer**

De to følgende underkapitlene skal forsøke å besvare forskningsspørsmålet «I hvilken grad bidrar de lokale utviklingsaktørene til etablering av ulike former og strukturer for samarbeid og samhandling?» gjennom presentasjon og diskusjon av funnene i undersøkelsen.

#### **5.1.1 En bevist strategi eller et produkt av tidens tann?**

I de svarene vi har hentet inn, er det tydelig at det har vokst frem et tettere samarbeid mellom Surnadal og Sunndal. Til tross for at enkelte samarbeid eksisterte også tidligere, er det enighet blant respondentene om at dette har økt. Derimot kan det være vanskelig å avgjøre om denne økningen skyldes aktørenes innsats, eller en generell utvikling i samfunnet. Blant annet kan globalisering være en av grunnene til at nabokommunen kommer tettere på hverandre. I den videre presentasjonen og diskusjonen er det viktig å ha i bakhodet at både bedriftene og utviklingsaktørene eksisterer i en større kontekst, og at denne konteksten kan ha påvirket utviklingen av samarbeidsrelasjonene. Alle bedriftene i studien ble spurt om å vurdere utviklingen i næringslivet i sin egen kommune de siste årene, og om denne utviklingen har ført til økt behov for samarbeid med bedrifter i egen kommune og på tvers av kommunegrensene. På en generell basis uttrykker alle bedriftsrespondentene at samfunnet utvikler seg raskere og raskere, og at dette gir økte krav til rask omstilling.

## **Sunndal**

Respondentene som representerte bedrifter som er lokalisert i Sunndal kommune beskrev kommunen som en utkantkommune med nedadgående folketall. Dette gir økt behov for å «bruke» næringslivet i motsatt kommune mer «Vi er nødt til å søke ut, for vi finner ikke alt lokalt». Videre beskriver alle respondentene finanskrisen som hard for næringslivet i kommunen, fordi de fleste bedriftene var veldig avhengige av at det gikk bra i aluminiumsindustrien. Dette er ikke tilfelle i like stor grad som før. Begge respondentene gir uttrykk for at de opplever at næringslivet i kommunen er mindre avhengig av verket enn før, og har flere kunder i tillegg. «Vi er vel mer opptatt av at vi ikke skal satse alt på en hest, vi må ha flere ben å stå på». I tillegg beskriver begge respondentene en utvikling i næringslivet som gir et økt behov for samarbeid med andre bedrifter.

## **Surnadal**

Flere av bedriftsrespondentene i undersøkelsen påpeker at Surnadal har flere og mindre bedrifter, enn Sunndal. Spennet i næringslivet i Surnadal gjør at flere av respondentene legger vekt på at de er mer motstandsdyktige overfor konjunkturer i markedet. Dette har også gjort at finanskrisen ikke traff like hardt i kommunen som i Sunndal, og at næringslivet har klart å henge med i tiden og holder seg konkurransedyktige. Blant utfordringene i næringslivet i kommunen påpekes det at man i liten grad har klart å etablere nye næringer i området, samt at det å skaffe nok kompetent arbeidskraft har vært problematisk, men at dette har bedret seg noe. En annen utfordring er at «vi ligger på landet og mye av utviklingen skjer i byene», men respondenten mener at næringslivet i Surnadal har klart seg godt. En annen respondent uttrykker at han opplever at det ikke lenger legges til rette for å drive produksjon «her til lands» og at «alt flagges ut». En av respondentene forteller at de ikke opplever et økt behov for samarbeid, men at dette muligens er unikt for dem. De har valgt å holde seg litt for seg selv for å beholde sitt konkurransefortrinn. Den andre respondenten fra kommunen forteller at de opplever at det er et økt behov for å samarbeide med andre bedrifter sammenlignet med før.

## 5.1.2 Aktørenes tanker og vurderinger

### 5.1.2.1 Potensiale for samarbeidsrelasjoner fra utviklingsaktørenes side

Alle respondentene fra begge utviklingsaktørene ble stilt ulike spørsmål om hvordan de vurderer komplementariteten i næringslivet i de to kommunene.

Da respondentene fra SuSu-programmet ble spurt om hvorfor man vurderte det som hensiktsmessig for de to kommunene å samarbeide, ga begge respondentene uttrykk for at Sunndal og Surnadal er jevnbyrdige kommuner, med «sterke industritradisjoner». En av respondentene mener at kommunene har «et næringsliv som utfyller hverandre og er såpass store at vi har noe å tilføre hverandre». Den andre trekker frem at ulikheten i næringsstrukturen er flott, og at «sammen har vi klart å trigge hverandre til å få til vekst».

Innveno kommenterer at næringsstrukturen i de to kommunene er ulik, og at dette er positivt når bedriftene går sammen for å utveksle erfaring og kompetanse, fordi ulike kjerneområder, erfaringer og operasjoner gjør at de kan lære av hverandre. Respondentene understreker også at både Surnadal og Sunndal har sterke industritradisjoner, selv om Surnadal ofte betegnes som en landbrukskommune. De har industrien til felles, men det er ulike strukturer og ulike sammensetninger.

Respondentene fra begge utviklingsaktørene uttrykker videre at Nordmøre – både Sunndal og Surnadal – er veldig industriavhengig, men at denne industriavhengigheten gjelder Sunndal i større grad enn Surnadal. Bedriftene der har vært og er fremdeles veldig avhengige av at det går bra med aluminiumsproduksjonen, selv om det har oppstått endring i forsyningsindustrien de siste årene. Fordi det er større variasjon i næringslivet i Surnadal blir næringslivet her mindre påvirket av konjunkturer i markedet. Flere har dog påpekt at næringslivet i Sunndal har gjennomgått en omstilling i etterkant av finanskrisen og dermed er mer robuste nå enn før.

Aktørene, i likhet med noen av bedriftsrepresentantene, forteller at det er lite barrierer for samarbeid. Respondentene fra Innveno legger vekt på at bedrifter ikke forholder seg til grenser på kartet. «Verken når det gjelder samarbeid, hvem som søker og blir ansatt eller hvor kundene er. Det er uvesentlig for de». Samtidig nevner respondentene fra

SuSu-programmet at fjorden, og fjordkryssingen med ferge hemmer kontakt og ansettelse på tvers av fjorden.

### **5.1.2.2 Utviklingsaktørenes tanker om egen innsats og påvirkning**

Alle respondentene fra utviklingsaktørene ble først bedt om å fortelle om hvilke mål de har satt seg som utviklingsaktør og fortelle om tiltakene de gjør for å oppnå disse.

Utviklingsaktørene ble deretter bedt om å vurdere måloppnåelsen og sitt bidrag til samarbeidsetableringer i regionen.

#### **Målsettinger og tiltak**

SuSu-programmets målsettinger preges ikke bare av mål knyttet til utvikling av bedriftssamarbeid. De formelle målsettingene i programmet omhandler økning i samlet folketall og sysselsatte, om å stimulere til å utvikle en felles arbeids-, bo og serviceregion samt å samordne, effektivisere og optimalisere næringsutviklingsarbeidet i de to kommunene. Likevel svarer begge respondentene bekreftende på at programmet hadde som mål å skape kontakt og samarbeid mellom næringslivet i de to kommunene i en større utstrekning enn før, men at dette var et mer uttalt mål. Respondentene understreker at de i kommunal sektor er avhengig av å ha et mer helhetlig blikk på næringsutviklingen. De skal ha med bolyst, bli-lyst, tomter, kultur, areal og plan i tillegg til de bedriftsrettede tiltakene.

Representantene fra SuSu-programmet forteller at deres bedriftsrettede tiltak omfatter en tilskuddsordning for næringslivet i kommunene og nettverkstreff og møteplasser for bedriftene i regionen. Blant annet har programmet, ifølge respondentene, gitt tilskudd til nettverkene som Innveno administrerer. I tillegg arrangerer programmet lokale rekrutteringsarenaer der bedriftene kan rekruttere ungdom fra egen kommune og rekrutteringsarrangementer i andre byer i landet. I tillegg trekker respondentene frem at å få etablert en fastlandsforbindelse mellom kommunene gjennom Todalsfjordprosjektet er et viktig virkemiddel for å oppnå de andre målsettingene i programmet.

Innveno har ikke formulert noen offisielle mål, men uttaler at «Innveno står for innovasjon og verdiskapning på Nordmøre. Det står det for og det er det som er kallet vårt». Videre forteller de at de har hatt som mål å etablere samarbeid mellom bedriftene i nettverkene, og å få til mer lokal verdiskapning i regionen. De har også vært bevisste på å etablere samarbeid på tvers av kommunegrensene.

Innvenos oppgave er å være tilrettelegger for møteplassene, samt sette agenda i samarbeid med medlemmene. De legger til rette og sørger for at medlemmene får anledning til å delta på felles arrangementer og studieturer for å styrke samholdet. De har et fokus på deling og overføring av kunnskap innad i nettverkene, med mindre noe er hemmelig. Grunnarbeidet ligger hos de, men de påpeker at medlemmenes deltagelse og velvilje er avgjørende.

### **Evaluering av tiltak og eget bidrag**

Tiltakene som SuSu-programmet har gjennomført evalueres gjennom uformelle tilbakemeldinger fra bedriftene som deltar, samt gjennom analysen gjennomført av Oxford Research. På spørsmål om SuSu-programmet har bidratt til å knytte næringslivet i de to kommunene tettere sammen svarer en av respondentene «Ja, på en skala fra en til ti, så langt mellom fem og ti. Ja, helt klart at vi har bidratt til det». Respondentene tenker at programmets innsats har gjort det enklere for representanter fra bedriftene å ta kontakt med hverandre og at dette har ført til etablering av bedriftssamarbeid på tvers av kommunegrensene. Respondentene opplever også at bedriftene i de to kommunene samhandler mer enn før, men en av respondentene vektlegger Innveno sin innsats på denne fronten. Begge respondentene hevder også at det har vært en økning i formelle samarbeid på tvers av kommunegrensene, også i handel. Men understreker at det i stor grad også er på grunn av Innveno sin innsats i nettverkene.

Innveno forteller at det ikke var noe særlig kultur for samarbeid før de opprettet nettverkene. Noen få bedrifter hadde gode samarbeidsrelasjoner fra før, men som nå har blitt utvidet i nettverket. De forteller at på de første møtene var folk tilbakeholdne, og mer eller mindre satt med hendene i kors. Etter hvert som de fikk anledning til å bli bedre kjent med hverandre, gjennom å møtes flere ganger, åpnet de seg opp og begynte å dele tanker og ideer.

I nettverkene har det vært fokus på å handle lokalt og av hverandre der hvor det finnes muligheter for det. Dette har ført til gode resultater ved at internhandelen i regionen har økt kraftig. I tillegg påpeker de at regionen hvor de har sitt nedslagsfelt har hatt en større vekst enn landet for øvrig, og at det kan tenkes at innsatsen i nettverkene har en effekt her. De forklarer suksessen ved at de – i motsetning til flere andre aktører – har en tett relasjon til deltagerne/medlemmene, kommer tett på driften og gir individuell behandling.

Deltagerne i nettverkene har fått tilsendt vurderingsskjema, og tilbakemeldingene på arbeidet de gjør har vært svært gode.

### **5.1.3 Næringslivets meninger og erfaringer**

#### **5.1.3.1 Bedriftenes vurdering av potensiale for samarbeid**

Alle bedriftsrespondentene ble stilt spørsmål som søker å belyse potensialet for samarbeid mellom bedriftene i regionen. Først ble bedriftene bedt om de anser næringslivet i motsatt kommune som relevant. Deretter ble de spurt om det finnes virksomheter i motsatt kommune som bedriften anser som konkurrenter. Videre ble de også bedt om å vurdere graden av nytte i å knyttes tettere til næringslivet i motsatt kommune. Til slutt ble respondentene spurt om de anser motsatt kommune som en relevant rekrutteringsarena. Til sammen mener vi at svarene på disse spørsmålene gir oss mulighet til å vurdere potensialet for fruktbare samarbeid og kunnskapsutveksling innad i regionen.

Alle respondentene opplevde at næringslivet i motsatt kommune var relevant for bedriftens virksomhet. I hvilken grad de opplever næringslivet som relevant varierer noe. En av respondentene uttrykker at næringslivet i kommunen er veldig relevant for noen av produktområdene, men ikke for alle. Andre opplever næringslivet i motsatt kommune som veldig relevant, fordi de i stor grad produserer inn mot næringslivet i den kommunen.

Alle respondentene gir også uttrykk for at det finnes bedrifter i motsatt kommune de regner som konkurrenter. Noen av bedriftene til respondentene har konkurrenter som gjør nærmest nøyaktig det samme som dem, mens de andre bedriftene ikke har det. En av respondentene uttrykker at han ser disse bedriftene som supplerende heller enn konkurrerende, fordi «vi er i samme bransje, men ikke alltid i samme segment. Så vi konkurrerer ikke om alt». Andre uttrykker at konkurrentene skiller seg fra dem i hvor stor grad av et prosjekt de tar på seg, mens mange av konkurrentene påtar seg bare en liten del av et prosjekt påtar de seg hele prosesser fra start til slutt.

Angående nytten i å knyttes tettere til næringslivet i motsatt kommune forteller tre av bedriftene at de ser nytte i å knyttes tettere til næringslivet i motsatt kommune. En av dem forteller at dette ikke bare gjelder næringslivet i motsatt kommune, men næringslivet i alle omliggende kommuner. En av respondentene forteller at han ser nytte i å være en del av

nettverkene til Innveno, men ser ikke ut til å være spesielt interessert i å knyttes til næringslivet i sin helhet.

I forbindelse med spørsmålet om rekruttering av arbeidskraft forteller alle respondentene at de anser motsatt kommune som en relevant rekrutteringsarena, selv om en av dem understreker at de ikke anser den som like relevant som egen kommune. Derimot gjør ingen av bedriftene noen stor innsats for å faktisk rekruttere, som å delta på karrieremesser for ungdom. En av respondentene begrunner dette med at de som er interesserte dukker opp uansett, mens andre forteller at ved stillingsutlysninger er det ingen fra motsatt kommune som søker. I tillegg forteller en annen respondent at dersom de rekrutterer kompetanse fra motsatt kommune, sliter de med å beholde den.

### **Strukturelle barrierer for samarbeid**

Alle bedriftene i undersøkelsen ble spurt om det finnes barrierer for samarbeid mellom bedriftene i regionen. De fleste av respondentene svarte først at det egentlig ikke er det, men følger opp med at dersom det finnes en barriere så må det være den manglende fastlandsforbindelsen mellom kommunene. Alle respondentene i undersøkelsen gir uttrykk for at fergeforbindelsen er «dryg» fordi det å reise krever planlegging i større grad enn ved en fastlandsforbindelse, i tillegg vanskeliggjør fergeforbindelsen praktiske gjøremål som barnehagehenting og lignende. Dette fører ifølge en av respondentene også til at de ikke kan delta i like stor grad på arrangementer på andre siden av fjorden. En annen respondent understreker at ferga egentlig ikke er noen stor barriere, men at det er «det her med å reise til og fra. Det tar litt ekstra tid. Og så er det dette i hodet da». Respondenten opplever at reiseveien føles lengre enn den er på grunn av ferga, og at fergeforbindelsen dermed er mer en mental barriere enn en fysisk en. Også de andre respondentene uttrykker at «ting flyter bedre uten ferge».

### **5.1.3.2 Etableringer av ulike former for samarbeid**

Alle respondentene ble stilt spørsmål om bedriftens kjennskap til motsatt kommune, ulike former for samarbeid og samhandling, samt kunde og leverandørforhold som bedriften har til andre bedrifter i regionen.

Tre av bedriftene i undersøkelsen forteller at de hadde relativt god kjennskap til næringslivet i motsatt kommune før aktørene kom på banen, mens en av respondentene



mener at kjennskapen til næringslivet i motsatt kommune var begrenset. Alle respondentene forteller at denne kjennskapen til næringslivet i motsatt kommune har økt de siste årene, og tre av dem mener dette har med utviklingsaktørens innsats å gjøre. «Vi har hatt sånne nettverkstreff, vært på begge sider. Blant annet vært på Hydro. Det hadde vi jo ikke vært hadde det ikke vært for det opplegget her». Derimot understreker en av bedriftene at den økte kjennskapen til næringslivet i motsatt kommune ikke har noe med aktørens innsats å gjøre, men heller med tiden å gjøre.

### **Samhandling og kontakt**

Alle bedriftene har i noen grad hatt kontakt med noe av næringslivet i motsatt kommune. Noen av respondentene uttrykker at bedriften har hatt mye kontakt med næringslivet i motsatt kommune, mens ifølge andre respondenter har kontakten vært mer sporadisk. Tre av respondentene gir uttrykk for at samhandlingen og kontakten med annet næringsliv har økt de siste årene, mens den siste forteller at kontakten har vært stabil og ikke har økt.

### **Formelle samarbeid**

Angående formelle samarbeid forteller en av respondentene at de ikke tidligere har hatt formelle samarbeid med bedrifter i motsatt kommune, men at dette ser ut til å være i endring. «Vi har mer og mer forespørsler om det. Så hadde vi en surnadalsbedrift på besøk her i går. Som søkte om vi kunne utføre tjenester sammen». En annen bedrift har hatt formelle samarbeid med bedrifter i motsatt kommune, men forteller at dette ikke har økt i omfang. En tredje bedrift har ingen formelle samarbeid med andre bedrifter verken nå eller før, men benytter mer uformell omgang med annet næringsliv til å utnytte den kunnskapen de sitter på i egne prosjekter. Respondentene fra en fjerde bedrift er usikre på om det fantes formelle samarbeid med andre bedrifter før i tiden (på grunn av utskiftninger i ledelse og omstillingsprosesser) men forteller om nyetablerte samarbeid de siste årene.

### **Kunde- og leverandørforhold**

En av bedriftene har tidligere i liten grad solgt eller kjøpt varer og tjenester av bedrifter i motsatt kommune, men forteller at dette har økt den siste tiden. En annen respondent forteller at hans bedrift tidligere har hatt kunde og leverandørforhold med bedrifter i motsatt kommune, men opplever at denne varestrømmen har gått noe ned heller enn opp. En tredje respondent forteller at de alltid har produsert varer inn mot næringslivet i motsatt kommune, og at denne handelen har økt med flere millioner i året de siste årene.

Den fjerde bedriften har tradisjonelt sett kjøpt og solgt varer og tjenester på tvers av kommunegrensene, og respondentene forteller at denne handelen har økt de siste årene.

### **Etableringer i næringslivet generelt**

I tillegg til at respondentene ble bedt om å vurdere i hvilken grad de samhandler og samarbeider med andre bedrifter, og hvordan dette har utviklet seg, ble de også spurt om i hvilken grad de opplever at andre bedrifter rundt dem har etablert nye samarbeidsrelasjoner som følge av innsatsen til de lokale utviklingsaktørene. Dette er en enklere vurdering å gjøre for dem som sitter i nettverkene, da omgangskretsen der er relativt liten, og vanskeligere å gjøre for dem som skal vurdere SuSu-programmets innsats. Svarene her blir derfor ikke vektlagt i stor grad, men er med på å skape et helhetsbilde av utviklingen.

Alle respondentene opplever at det har oppstått samarbeidsrelasjoner som de ikke selv tar del i gjennom nettverk og møteplasser i regi av de to utviklingsaktørene. Men bare en av dem var i stand til å navngi bedrifter der slike samarbeid hadde oppstått. Dette er en svakhet ved svaret. En av respondentene uttalte at SuSu-programmet totalt sett har vært viktig for å etablere samarbeidsrelasjoner i regionen, og at programmet i så måte har vært nyttig for Sunndal i større grad enn Surnadal fordi man i mindre grad visste hvilke bedrifter som fantes i Surnadal enn i Sunndal.

#### **5.1.3.3 Lokale utviklingsaktørers rolle som tilrettelegger for samarbeid**

Alle bedriftene ble bedt om å vurdere i hvilken grad offentlige eller andre eksterne aktører har en rolle som tilrettelegger for samarbeid mellom bedrifter. To av bedriftene, som ble intervjuet før vi inkluderte Innveno i studien, ble bare spurt om det offentliges rolle i næringsutviklingen, men vi tar utgangspunkt i at svarene også er gyldige for andre utviklingsaktører.

Alle respondentene er enige om at det er behov for lokale utviklingsaktører som skaper arenaer og møteplasser for næringslivet. Slike møteplasser bidrar til etableringer av nye relasjoner, og opprettholdelse av gamle. Bedriftene legger vekt på at tidspresset i næringslivet gjør at ingen har kapasitet til å ta på seg den rollen disse aktørene har, og det er derfor viktig at man har noen som tar seg av arbeidet med å tilrettelegge for

møteplassene. «Du kan ikke forvente at næringslivet kan styre dette her. Det krever for mye ressurser, og den tiden har du ikke» - forteller en av respondentene. Dette går igjen i alle intervjuene. «Bedriftene er ikke i stand til å drive dette selv» - mener en annen, mens en tredje uttrykker behovet slik: «Noen må liksom være primus motor da, for at det skal fungere dette her», og understreker at det er krevende å skulle samle tretten bedrifter på samme sted og samme tidspunkt, samt finne faglige tema som er interessante for alle.

Det understrekes likevel av alle respondentene at det er viktig at næringslivet er involvert i prosessene. «Jeg tror det er viktig, det tror jeg. Jeg synes den måten SuSu er bygd opp på, med at næringslivet får være med og ha stor innflytelse, den tror jeg er riktig». En annen respondent sier han er skeptisk til at et slikt program bare skulle vært drevet av offentlige byråkrater og at næringslivet kjenner næringslivet bedre enn de. Respondenten mener dette er en svakhet ved programmet, og deres evne til å tilrettelegge for næringslivet. Det nevnes derimot av en annen respondentene at næringslivet og det offentlige i SuSu-programmet utfyller hverandre på en god måte ved at de har ulike prioriteringer og syn på verden.

#### **5.1.3.4 Har utviklingsaktørene skapt disse samarbeidene?**

I sammenheng med at bedriftene ble spurt om ulike former for samhandling og samarbeid med andre bedrifter, og hvordan dette har utviklet seg i deres bedrift de senere årene, ble spørsmålene fulgt opp med spørsmål av karakteren «Kan denne utviklingen tilskrives Innveno og/eller SuSu-programmets innsats?». Det er viktig å poengtere at ikke alle bedriftene ble spurt direkte om Innveno, og at dette kan ha påvirket svarene deres noe. Likevel nevnte alle respondentene som hadde vært i kontakt med dem at de hadde vært viktige i etableringen av de ulike formene for samarbeid og varehandel på tvers av kommunegrensene. En av bedriftene har ikke vært i kontakt med Innveno, en annen har valgt bort kontakt med SuSu-programmet.

Angående samhandling forteller tre av respondentene at den økte kontakten med næringslivet i motsatt kommune kan tilskrives SuSu-programmet og Innvenos innsats. Blant noen av respondentene er det uenighet om hvilken aktør som i størst grad har bidratt, men de fleste respondentene ga uttrykk for at begge aktørene har vært viktige. På spørsmål om det er Innveno eller SuSu som har vært viktigst svarer en av respondentene «på hver sin måte». I tillegg bidrar de begge med å tilrettelegge for «slike arenaer som gjør at du får treffpunkt».

Tre av respondentene forteller at økningen i kunde- og leverandørforhold i regionen helt eller til dels kan tilskrives aktørenes innsats. To av respondentene mener at noe av det kommer av «tiden vi lever i», og at ikke alt dermed kommer av aktørenes innsats for å få det til, men heller endringer i næringslivet. Også her gir noen av bedriftene uttrykk for at en av aktørene har vært spesielt utslagsgivende, men de fleste gir uttrykk for at begge aktørene har bidratt. Det samme gjelder også økningen i formelle samarbeid, selv om en av respondentene ikke er i stand til å si om aktørene har vært spesielt utslagsgivende for akkurat dette.

En av respondent uttrykte at virksomheten til bedriften han representerte i liten grad hadde blitt påvirket av innsatsen til de to aktørene, verken når det kommer til samhandling, samarbeid, eller varehandel. Bedriften var ikke en del av nettverkene til Innveno, og har hatt liten nytte av å ta del i SuSu-programmets tiltak. Det er her viktig å understreke at denne respondenten i liten grad har hatt noen endring i omfang av samarbeid, og i liten grad hadde kontakt, samarbeid og varehandel med næringslivet i motsatt kommune i utgangspunktet.

#### **5.1.3.5 Utviklingsaktørenes viktigste tiltak**

Alle respondentene ble bedt om å vurdere hvilke tiltak som har vært mest nyttig for å etablere samarbeidsrelasjoner mellom bedrifter. Noe av det som går igjen i svarene er nytten av å møtes, bli kjent og komme på fornavn med representanter fra andre bedrifter. Det kan virke som om det formelle samarbeidet bygger på uformell kontakt, og møteplasser blir da et viktig virkemiddel for samarbeidsutvikling.

Tre av respondentene forteller at ulike former for møteplasser som nettverkstreff og kurs har vært vellykkede i forbindelse med å etablere samarbeid, og at disse tiltakene har vært nyttige for bedriftene. «Kunnskapen om at bedriftene fantes, telefonnummer og e-postadresse. Du visste hva de kunne hjelpe til med. Treffpunkt og nettverk. Relasjoner, mye relasjonsbygging» - oppsummerer en av respondentene om nytten av møteplassene som Innveno og SuSu-programmet bidrar med. Andre respondenter vektlegger kreativiteten som oppstår og den spontane informasjonen som kan komme frem, og at møtene gir nye impulser og ideer. Disse respondentene forteller også at kontaktene som

knyttet på møteplassene fører til samhandling også utenfor møtene. «Ja, vi har jo kjøpt varer og tjenester i Surnadal av bedrifter vi ikke visste at eksisterte der» – forteller en av respondentene.

En annen respondent mener at de fleste av de bedriftsrettede tiltakene som SuSu-programmet har gjort har hatt liten betydning for å etablere samarbeid mellom bedriften og andre bedrifter, og at det er veldig få av de oppmøtte bedriftene som har vært relevante for bedriftens virksomhet. «I vår bransje, mange av de vi arbeider sammen med da, entreprenører og de som styrer innenfor det de holder på med, de er ute veldig mye. Veldig opptatt (...) Det er liksom ikke den kulturen for å delta på disse samlingene». De riktige kontaktene møter de på andre arenaer. Det må likevel igjen understrekes at denne bedriften er den samme som har hatt liten utvikling i samarbeidsformer i utgangspunktet, og deltar ikke i nettverkene til Innveno.

Respondenten har likevel deltatt på mye av arrangementene i regi av programmet, og opplever at andre bedrifter benytter møteplassene, bare ikke de største. «De store bedriftene, de klarer seg selv, uavhengig av disse nettverkene. Det er disse mindre bedriftene, små og mellomstore, eller små bedrifter, har mye mer behov for dette for å vokse». I tillegg forteller respondenten om at de har fått kjennskap til og kontakt med nye bedrifter, selv om det ikke nødvendigvis har blitt noe potensielt kundeforhold av det.

#### **5.1.3.6 Kritiske synspunkter i næringslivet**

Flere bedriftsrepresentanter understreker tidspresset i næringslivet og hvordan dette hemmer deltagelsen på ulike møter og kurs. Det gis også råd om at de eksterne aktørene i større grad bør samarbeide og samkjøre sine arrangementer. Dette kan være med på å sikre deltagelse og øke utbytte av møteplassene.

En annen type kritikk omhandler det faglige innholdet i de ulike nettverksmøtene. En av respondentene forteller at «hvis Innveno ordner noe, så kan du tenke at det må jeg av gårde på for å få med meg noe kunnskap. Eller finne ut hva som foregår». Det faglige innholdet i møtene blir lagt vekt på, og respondenten opplever at SuSu-programmet ikke treffer der. Samtidig får Innveno kritikk for å spisse nettverksmøtene for mye mot en bransje, og dermed gjør nettverksmøtene mindre givende for andre bedrifter utenfor denne bransjen som deltar i nettverkene. En av respondentene forteller at de opplever at noen av

aktivitetene og det faglige der omhandler treindustri heller enn prosessindustri og dermed ikke er så relevant for dem.

## **5.2 Diskusjon av utviklingsaktører og samarbeidsetableringer**

I nærings- og regionsutviklingen har samarbeid blitt sett på som et viktig virkemiddel. Ulike strukturer for samarbeid som klynger og nettverk ser ut til å gi fordeler til bedriftene som deltar i dem, men stiller også betingelser om forhold som må være tilstede for at disse fordelene kan oppnås. Utviklingsaktører har en sentral rolle som mellomliggende organisasjoner, ved at de administrerer og leder tiltak som skal legge til rette for at næringslivet skal komme nærmere hverandre og skape synergier av samarbeid. I slike regioner som vårt forskningsområde, kan utviklingsaktørene være instrumentelle i å samle bedrifter som til sammen oppfyller betingelsene knyttet til de ulike samarbeidsstrukturene, fordi næringslivet i sin helhet ikke oppfyller disse betingelsene.

I det følgende kapittelet ønsker vi å kombinere teorien presentert tidligere i oppgaven om klynger, nettverk og utviklingsaktører med våre funn for å diskutere forutsetningene som finnes for fruktbare samarbeid mellom bedrifter i regionen og utviklingsaktørens bidrag til samarbeidsetableringer. I tillegg ønsker vi å problematisere hvilke former for samarbeid som har oppstått i regionen, og tilby en forklaring på hvorfor enkelte former har blitt etablert, mens andre former for samarbeid ikke er blitt etablert i like utstrakt grad. Til slutt ønsker vi å belyse enkelte utfordringer i regionen og blant utviklingsaktørene som kan hindre samarbeidsutviklingen.

### **5.2.1 Forutsetninger for fruktbare samarbeid i regionen**

Ulike teorier om strukturer for samarbeid vektlegger ulike forutsetninger for at fruktbare koblinger i form av samarbeid og konkurranse skal oppstå i en region. I hvilken grad er forutsetningene for å etablere slike givende samarbeid tilstede i regionen de to aktørene opererer i?

I deler av klyngeteorien legges det stor vekt på spesialisering innenfor en region (Isaksen, 2013a). Klynger er geografisk avgrensede områder hvor det har oppstått koblinger mellom institusjoner og bedrifter innenfor samme felt. Konkurransefortrinnet ligger i den store kunnskapsdelingen som oppstår dersom mange bedrifter innen samme felt er samlet

(Reve, 2001). Dersom stor grad av likhet er en betingelse for å skape fruktbare samarbeid innenfor en region, gir dette dårlige forutsetninger for utviklingsaktørene i Sunndal og Surnadal. I Sunndal er det riktignok en opphopning av leverandørbedrifter knyttet til prosess- og aluminiumsindustrien, men gjennom intervjuene kommer det fram at mange av bedriftene der har løsrevet seg fra denne avhengigheten etter finanskrisen og leverer nå produkter og tjenester til et mye større og mer variert marked både regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Utenfor denne opphopningen prosess- og aluminiumsproduksjonsrelaterte virksomheter er næringslivet mer variert. Industrien står sterkt i begge kommunene, blant annet finnes det også et tyngdepunkt i fylket innen prosessindustri i Surnadal, men næringslivet i de to kommunene består av mye mer enn bare denne typen industri. Dermed kvalifiserer sannsynligvis regionen ikke som en klyngestruktur, og potensialet for fordelaktige samarbeid – dersom man ser hele næringslivet under ett – vil ifølge denne teorien være begrenset (Porter, 1998).

Dette inntrykket av at regionen ikke er spesialisert nok til å kunne kalles en klynge forsterkes av at flere av bedriftsrespondentene i vår undersøkelse forteller at selv om det finnes bedrifter de regner som konkurrenter i motsatt kommune, tilhører disse bedriftene noen ganger et annet segment enn dem, eller påtar seg bare deler av en prosess. Dersom man tolker spesialiseringskravet i strengeste forstand kan dette tyde på at den nødvendige homogeniteten for å skape konkurranseforholdene som kjennetegner en klynge ikke er tilstede og at samarbeidene som oppstår under slike forhold uteblir. Dette inntrykket blir ytterligere forsterket av at bedriftene forteller at selv om de i teorien anser motsatt kommune som en relevant rekrutteringsarena er det i praksis få ansettelser på tvers av kommunegrensene, og liten innsats for å endre dette fra bedriftenes side (Reve, 2001).

Ikke all klyngeteori vektlegger spesialisering i like stor grad, og innenfor nettverksteori har relatert diversitet som begrep stått sterkt for å forklare en god balanse mellom likhet og ulikhet mellom bedrifter i en region. For at det skal være gode forutsetninger for å etablere fordelaktige samarbeid i regionen er det nødvendig at bedriftene i regionen har noe å lære av hverandre og er i stand til å dele kunnskap med hverandre. Variasjonen sørger for at det finnes ulik kompetanse i næringslivet, mens likheten sørger for at denne kompetansen er overførbar mellom de ulike bedriftene. Dette er en forutsetning innenfor nettverksteori for at samarbeid mellom bedrifter innen en region skal være fruktbart og gi positive resultater (Isaksen, 2013b).

Under intervjuene ble både representantene for utviklingsaktørene og representantene for bedriftene stilt spørsmål for å avgjøre den oppfattede graden av komplementaritet i næringslivet, og potensialet for samarbeid mellom bedriftene. Aktørene selv opplever næringslivet som ulikt, og en av respondentene uttrykker at dette er en god ting når bedriftene går sammen for å utveksle kompetanse og erfaringer. Andre respondenter opplever at næringsstrukturen ikke er så ulik som den kan virke, da begge kommunene har sterke industritradisjoner, selv om sammensetningen og strukturen er ulik. De mener at ulike kjerneområder, erfaringer og operasjoner sikrer læringsutbytte mellom bedriftene.

Alle bedriftsrespondentene opplever næringslivet som relevant for deres virksomhet – selv om noen gjør det mer enn andre – og at de har konkurrenter i motsatt kommune. De fleste uttrykker også at de ser nytte i å knyttes til næringslivet i den andre kommunen – selv om noen av dem ikke nødvendigvis anser næringslivet i akkurat den kommunen som mer relevant enn næringslivet i andre kommuner. Til sammen tyder dette på en relativt stor grad av opplevd relatert diversitet. Som en av respondentene selv sa det «noe av kompetansen er overførbart selv om kjernekompetansen er ulik». Dersom dette er en realitet ser det ut til å gi gode forutsetninger for å skape fruktbare samarbeid.

Som tidligere nevnt legger ikke all klyngeteori like stor vekt på en klar spesialisering innenfor ett felt i en region. Dersom man baserer seg på en klyngeteoretisk tilnærming som ikke håndhever dette kravet like strengt, kan det se ut til at det finnes et potensiale for å etablere klyngemekanismer og de fordelene dette medfører, dersom den delen av næringslivet i regionen som har størst utbytte av samarbeid med hverandre samles og interaksjoner oppstår mellom dem (Power & Malmberg, 2005). Både Sunndal og Surnadal er tyngdepunkter innenfor prosessindustri, og det er grunn til å tro at disse delene av industrien – som til en viss grad opererer innenfor samme felt – vil ha stort utbytte av at det oppstår koblinger mellom dem (Porter, 1998).

Til tross for at bedriftene som nevnes som konkurrenter av noen av respondentene i undersøkelsen delvis opererer i et annet segment enn dem, opplever bedriftene en reell konkurranse om oppdrag i regionen. I tillegg er det også flere respondenter som gir uttrykk for å ha konkurrenter som gjør nærmest nøyaktig det samme som dem. Ut i fra dette kan man, med en liberal tolking av klyngebegrepet, anta at homogeniteten og



den geografiske nærheten som konkurranseforholdene i en klynge forutsetter er tilstede (Power & Malmberg, 2005; Reve, 2001). Videre, kan man argumentere med at den manglende innsatsen fra bedriftenes side i å rekruttere kompetanse fra motsatt kommune kan skyldes infrastrukturmessige utfordringer. Til tross for at alle bedriftene gav uttrykk for at de anser motsatt kommune som en relevant rekrutteringsarena, opplever de at ved utlyste stillinger er det ingen fra motsatt kommune som søker. En av respondentene forteller i tillegg at de har vansker med å beholde kompetansesarbeidere som er bosatt i motsatt kommune. Reiseveien over fjorden kan antas å fungere som en barriere. Dersom bedriftene opplever at de ikke får beholde kompetansen på sikt, er det sannsynlig at de heller ikke legger noen innsats i å skaffe den. Noe av grunnen til at SuSu-programmet har forsøkt å få gjennom Todalsfjordprosjektet er at de mener at en fastlandsforbindelse mellom kommune vil føre til at det i større grad åpnes opp for et felles arbeidsmarked for de to kommunene. Dersom infrastrukturmessige utfordringer er grunnen til at det er liten flyt av arbeidskraft mellom de to kommunene, vil fastlandsforbindelsen kanskje føre til at klyngemekanismen faktorforhold etableres i noen grad (Reve, 2001).

Dersom man antar at spesialisering og likhet i næringslivet er en forutsetning for å etablere fruktbare samarbeid innad i en region, kan det se ut som om potensialet for å etablere slike samarbeid er relativt begrenset i Sunndal- og Surnadalsregionen. Dersom man derimot antar at ulikhet ikke nødvendigvis er negativt, men heller kan bidra til nye impulser og hindre stivhengighet, slik man gjør innen tankegangen om relatert diversitet, ser det lysere ut for utviklingsaktørene i regionen (Isaksen, 2013b). Samtidig kan det se ut til at det finnes et potensiale for å skape klyngemekanismer, særlig dersom prosessindustrien som kommunene har til felles samles i nettverk.

Utviklingen i næringslivet tyder på at behovet for samarbeid har økt de siste årene. Spesielt for bedriftene i Sunndal som ble rammet hardest av finanskrisen. Funnene som indikerer en relatert diversitet blant bedriftene i næringslivet kan dermed tilsi at forutsetningene er gode for å etablere ulike former for samarbeid. Selv om regionen ikke kan karakteriseres som en klynge, kan deler av industrien oppnå de ønskede mekanismene i klynger ved å koble seg tettere på hverandre gjennom nettverk. For å etablere et slikt nettverk på tvers av kommunegrensene, har det i vår studie vist seg at utviklingsaktører er viktige.

## 5.2.2 Aktørenes bidrag til samarbeidsetableringer

Å skape koalisjoner og allianser med andre bedrifter og aktører krever ressurser som små og mellomstore bedrifter ikke har, og nettverksaktører som utviklingsaktørene i vår studie bidrar til at kunnskap og muligheten for samarbeid gjøres tilgjengelig for mindre ressurssterke bedrifter som ikke selv evner å etablere og vedlikeholde sitt eget nettverk (Johansen et al., 2013; Underthun et al., 2018).

Dette stemmer også overens med funnene i vår undersøkelse, der alle respondentene var enige om at det var et behov for utviklingsaktører som tilrettelegger for samarbeid. «Du kan ikke forvente at næringslivet kan styre dette her. Det krever for mye ressurser, og den tiden har du ikke». Denne holdningen om at næringslivet ikke er i stand til å ta på seg den rollen utviklingsaktørene har i å skape møteplasser, og at disse er viktige for å bygge og opprettholde relasjoner til andre bedrifter, er i tråd med teorien. Kun en av bedriftene i undersøkelsen kvalifiserer som en liten bedrift. Noen av dem er mellomstore, mens andre kan anses som relativt store og ressurssterke bedrifter. Det ser ut til at det å skape et nettverk av allianser og samarbeid ikke er et problem bare for små bedrifter med begrensede ressurser, men også for bedrifter som ikke går inn under denne betegnelsen. En av respondentene mente likevel at dette i størst grad gjelder mindre bedrifter, selv om det også kan være problematisk for mer ressurssterke bedrifter: «De store bedriftene, de klarer seg selv, uavhengig av disse nettverkene. Det er disse mindre bedriftene, små og mellomstore, eller små bedrifter, har mye mer behov for dette for å vokse».

Utviklingsaktører eller mellomliggende organisasjoner – enten de er av offentlig eller privat karakter – utfører viktige oppgaver i nettverkene de etablerer og drifter. De administrerende aktørene har viktige funksjoner innen *kunnskapsmeglning*, *innovasjonsmeglning*, *nettverksentreprenørskap* og *nettverksledelse*. Sammen legger alle disse funksjonene til rette for at fruktbare samarbeid skal utvikle seg innenfor nettverket. De sørger for at ny kunnskap kommer inn og sirkulerer i nettverket, de sørger for at forskjellene mellom bedriftene jevnes ut for å gi dem et felles utgangspunkt, de rekrutterer medlemmer som bidrar til noe i nettverket, og legger til rette for arenaer som gir mulighet til å bygge sosial kapital, tillit og koalisjoner mellom bedriftene i nettverket (Underthun et al., 2018).

Da bedriftene ble spurt om tiltakene utviklingsaktørene har gjort for å etablere samarbeidsrelasjoner mellom bedriftene, understreker alle møteplasser, og betydningen av å møtes og bli kjent med andre næringslivsledere og bedrifter. I studien av de regionale nettverksorganisasjonene kommer det frem at deltakerne i nettverkene vurderer lavrisiko aktiviteter som uformelle samtaler under nettverksarrangementer høyt, fordi man får relasjoner til andre i nettverket og dermed får tilgang til nye typer kunnskap (Underthun et al., 2018). Gjennom møteplassene bidrar utviklingsaktørene i denne undersøkelsen gjennom funksjonen kunnskapsmegling. Kunnskapsmegling innebærer å sørge for at deltakerne i nettverket sikres en likere tilgang til kunnskap, og hindre asymmetrisk kunnskapsdeling. Dette gjør utviklingsaktørene i denne studien også gjennom nettverksmøter med faglig innhold. Slike nettverksmøter var løftet frem som en av de viktigste aktivitetene innenfor kunnskapsmegling i undersøkelsen av de regionale nettverksorganisasjonene. De faglige nettverksmøtene i SuSu-programmet består av kurs og arrangementer med mer generelle temaer, mens Innveno har mer bransjespesifikke kurs og arrangementer. Men få av respondentene i denne undersøkelsen har nevnt denne funksjonen i stor grad (Underthun et al., 2018).

Vurderingen bedriftene i denne oppgaven gjør av at uformelle møteplasser er viktig for å bygge samarbeid, og at utviklingen av formelle samarbeid bygger på uformell kontakt er også i tråd med teorien om nettverksaktørers funksjoner. I tillegg til at slike uformelle aktiviteter er preget av lav risiko og dermed oppleves som lavterskelaktiviteter, er det viktigste målet med slike aktiviteter å spre informasjon og etablere sosiale relasjoner. Fordi slike aktiviteter finner sted relativt ofte, er de sannsynligvis viktige i oppbyggingen av langsiktige tillitsrelasjoner mellom bedriftene i nettverkene (Underthun et al., 2018).

At disse uformelle samtaler og møteplassene er viktige for å bygge tillit bekreftes også i materialet i denne oppgaven. I intervjuet med en av aktørene kommer det frem at gjensidig tillit mellom deltakerne ikke akkurat preget det første møtet i et av nettverkene til Innveno, men at dette bedret seg med tiden: «De sa lite, presenterte seg selv, men sa lite. Etter to/tre møter så begynte de å komme frem på stolen og begynte å drøfte ting. Og åpnet seg, for det viste seg at til og med på Indre Nordmøre kjente ikke folk hverandre. Eller de visste hvem hverandre var og har truffet hverandre i konkurransesammenhenger, men veldig lite».

Tillitsrelasjoner mellom deltakerne i nettverket er viktige for å muliggjøre aktiviteter og samarbeidsformer som krever høyere grad av tillit enn lavterskel-aktivitetene. Konkrete samarbeidsprosjekter gir deltakerne i nettverk mulighet til å oppnå ting de ikke ville klart alene, men dette krever en høy grad av tillit fordi man må utveksle mer sensitiv kunnskap, og risikerer bedriftseksposering dersom samarbeidspartnerne opptrer opportunistisk (Underthun et al., 2018). At tillit er viktig for at nettverk skal fungere og skape samarbeid, vises også i undersøkelsen av VRI-nettverkene, der alle de suksessfulle nettverkene var kjennetegnet av en høy grad av tillit mellom deltakerne (Johansen et al., 2013).

Det å bygge stabile infrastrukturer for samarbeid som møteplasser og tillit, koalisjoner og sosial kapital mellom bedriftene i nettverket, kan knyttes til kunnskapsmeglings-, nettverksentreprenørskap- og nettverksledelsesfunksjonen til utviklingsaktørene. Mens innovasjonsmeglingsfunksjonen er knyttet til det å utjevne forskjeller i status og makt mellom bedriftene i et nettverk. Dersom det er store ulikheter mellom bedriftene vil dette vanskeliggjøre samarbeid mellom dem, og det å sikre like inngangsbetingelser til samarbeidsarenaer for bedriftene er dermed viktig (Underthun et al., 2018).

I intervjuet med utviklingsaktøren Innveno kommenterte en av respondentene at deres rolle i bygging av samarbeid er å «få alle ned på det planet der de hører til. Så vi har et postulat som sier at få ting ned på et normalt nivå. At ingen tror de er noe bedre enn de andre. Samarbeid, ha samme basis. Alle har noe å lære og alle har noe å gi. Hvis man kommer på det nivået så blir det utveksling». Dermed legger utviklingsaktøren til rette for å etablere samarbeidsrelasjoner innad i nettverket ved å fjerne ulikheter som ville ført til skjevheter i makt dersom relasjonene skulle oppstått utenfor nettverket (Underthun et al., 2018).

Mye innovasjonsmeglning finner også sted innenfor faste nettverksarenaer, blant annet ved at nettverksaktøren aktivt forsøker å koble sammen bedrifter de antar at har et samarbeidspotensial (Underthun et al., 2018). Dette ser det også ut til at utviklingsaktørene i denne studien gjør. «Vi ser at her er det mulighet for A og B å samarbeide, så får vi de sammen» fortalte respondentene fra Innveno da de ble spurt om de griper inn i nettverkene og forsøker å skape en-til-en samarbeid mellom bedriftene i dem.

En annen viktig oppgave innenfor funksjonen nettverksentreprenørskapsvirksomhet er å regulere båndene eller koblingene innad i nettverket. Gjennom nettverksentreprenørskap

rekrutterer utviklingsaktørene nye medlemmer som fungerer som et verdifullt tilskudd til gruppen. Målet med rekrutteringen kan være å styrke eller svekke båndene innad i nettverket, og dermed legge til rette for deling av kompleks kunnskap eller innføring av helt ny kunnskap. Mens nettverksmøtene til SuSu-programmet kan bestå av løse bånd mellom deltakerne, bør det – dersom målet er å skape klyngemekanismer innad i nettverket – være sterke bånd mellom deltakerne i nettverkene til Innveno. Grunnen til dette er at klyngeteori forutsetter en relativt stor grad av homogenitet for at fordelene skal oppnås (Reve, 2001; Underthun et al., 2018).

### **5.2.3 Ulike former for etablerte samarbeid**

Med tanke på at alle bedriftene gir uttrykk for at samarbeid er viktig for dem og deres bedrifts virksomhet, skulle man tro at det flyter over av samarbeid i alle former i regionen. Alle de ulike formene for samarbeid – slik vi har definert det i denne oppgaven – finner sted i noen grad. Derimot er det ikke slik at alle formene for samarbeid finner sted i like stor grad. De bedriftene som har opplevd en økning i grad av samarbeid forteller at økningen i ulike former for samarbeid til dels kan tilskrives en eller begge aktørene. Flere av dem understreker at noe av det kommer av tiden man lever i og endringer i markedet. Dermed vil vi ikke problematisere om aktørene bidrar, men heller hvilke former for samarbeid de klarer å bidra til å etablere, og hvilke som ikke har funnet sted, og hvorfor.

Nesten alle respondentene forteller om økt samhandling og kontakt med næringslivet i egen og motsatt kommune. Videre forteller de fleste av respondentene om økt varehandel på tvers av kommunegrensene. En av respondentene forteller om en økning på flere millioner i året. En mulig grunn til at disse formene for samarbeid har økt så mye som det har er at disse relasjonene krever lav grad av tillit (Underthun et al., 2018).

Som tidligere nevnt finner man nettverksledelse blant de fire funksjonene som nettverksaktører har i nettverkene de drifter. Under denne funksjonen faller oppbygging av sosial kapital, koalisjoner og tillit. Fordi samarbeid alltid vil innebære en viss risiko for bedriftene er oppbygging av tillit viktig. En høy grad av tillit mellom nettverksdeltakerne kan bidra til at de velger å samarbeide og dele kunnskap til tross for denne risikoen (Underthun et al., 2018). At tillit er avgjørende for at nettverkene skal fungere kom også frem i undersøkelsen av VRI-nettverkene.

Alle de suksessfulle nettverkene var preget av at nettverksaktørene evnet å bygge opp tillit, og ned barrierer mellom bedriftene. Men tillitsbygging er en tidkrevende prosess, som krever langsiktighet fra aktørenes side (Johansen et al., 2013).

Dermed er det kanskje ikke så rart at det er denne typen relasjoner som oppstår tidligst. Relasjoner som krever større tillit vil ta lengre tid å bygge opp, og tillitsnivået er muligens ikke høyt nok enda. Studien av de regionale nettverksorganisasjonene viser at det noen ganger tar flere år før to eller flere av deltakerne i nettverkene inngår et direkte innovasjonssamarbeid med andre i nettverket (Underthun et al., 2018). Dette stemmer overens med funnene i denne studien, for i motsetning til samarbeid i form av kontakt og kunde- og leverandørforhold, har ikke det vi har valgt å definere som formelle samarbeid økt på samme måte. Uttalelsene fra bedriftsrespondentene tyder også muligens på at det ikke er tilstrekkelig grad av tillit mellom deltakerne. En av respondentene uttrykte det slik: «Vi har holdt en del ting for oss selv, for vi er veldig dyktige på en del ting og av rent praktiske hensyn så ønsker vi ikke å dele alt hele tiden. Det er mange som er opptatt av det, at vi skal dele alt sammen. Det er ikke så lurt bestandig, og du må holde en del ting for deg selv, man er nødt til det. Man kan ikke utlevere seg selv fullstendig». Til tross for at respondentene gir uttrykk for at slike samarbeid ikke har oppstått i noen utstrakt grad, betyr det ikke at det ikke har oppstått i overhode.

Noen av respondentene forteller om at de går sammen med andre om å konkurrere om anbud de ikke ellers ville vært i stand til å levere, eller for å forbedre produkter eller leveringstider «For når vi går sammen har vi tid til å, eller vi kan få ned leveringstida for eksempel. Vi lager noe, de lager noe og så setter vi det sammen». Dette er også en form for formelle samarbeid, men i motsetning til utviklingsprosjekter krever de muligens ikke høyrisiko-utveksling av kunnskap på den samme måten som presenteres i teorien (Underthun et al., 2018).

Det er også mulig at bedriftene i nettverkene til Innveno og i nettverksmøtene til SuSu-programmet er for ulike til at de har nytte av å ha konkrete samarbeidsprosjekter. Dersom bedriftene ikke har nøyaktig de samme utfordringene og problemene, har de ikke nødvendigvis noe stort behov for slike utviklingsprosjekter. Dette er derimot ikke nødvendigvis bare en negativ ting. Tanken om relatert diversitet omhandler optimal kognitiv avstand, men selv om bedriftene er for ulike til at konkrete utviklingsprosjekt er

nyttig for dem, trenger ikke variasjonen i nettverkene å påvirke kunnskapsdelingen og innovasjonen i nettverkene. Underthun, Svare og Gausdal (2018) hevder at homogenitet og sterke bånd innad i nettverket kan øke sannsynligheten for inkrementelle innovasjoner, mens større heterogenitet og svakere bånd i nettverket kan øke sannsynligheten for at det oppstår radikale innovasjoner. Dersom dette stemmer har ikke de løsere båndene og samarbeidene i nettverkene til Innveno og SuSu-programmet noen mindre verdi enn samarbeid i nettverk med større grad av homogenitet. Samtidig vil løsere bånd innad i nettverkene til Innveno medføre at man kanskje ikke får fordelene som oppnås i en klynge (Porter, 1998).

Dersom man tar utgangspunkt i at det ikke er et problem å etablere formelle samarbeid eller konkrete samarbeidsprosjekter på grunn av relatert diversitet, og at det heller er manglende tillit som gjør at denne typen samarbeid enda ikke har oppstått, skal dette være innen rekkevidde om noen år. Som tidligere nevnt er de uformelle møteplassene og samtalene blant de viktigste arenaene for tillitsbygging, og dette er noe begge aktørene allerede bidrar til. Ut fra denne hypotesen vil formelle samarbeid finne sted raskere gjennom nettverkene til Innveno enn gjennom nettverksmøtene til SuSu-programmet, fordi de første sørger for slike møter oftere (Underthun et al., 2018).

Et interessant poeng kan også være at det kanskje vil ta lengre tid å bygge tillit i disse nettverkene, fordi de ligger i en region som historisk sett har vært preget av egeninteresserasjonalitet i større grad enn fellesskapsrasjonalitet. På grunn av denne egeninteresserasjonaliteten forventes bedriften å gjøre det som er best for den selv, heller enn å ta hensyn til fellesskapet (Bjarnar et al., 2004).

#### **5.2.4 Potensielle hindringer for samarbeid og nettverksbygging**

Til tross for at bedriftsrespondentene gir aktørene mye skryt for deres bidrag til å etablere samarbeid i regionen, uttrykker de også bekymring for enkelte aspekter ved aktørenes evne til å bidra til etablering av samarbeid.

#### **Faglig innhold i nettverk med like og ulike deltakere**

I teorien om nettverksaktører kommer det frem at nettverksmøter med faglig innhold er blant de viktigste aktivitetene (Underthun et al., 2018). En av respondentene i vår

undersøkelse forteller at nettverksmøtene til Innveno bidrar med denne aktiviteten, og at de faglige temaene er relevante for bedriften han representerer. Han mener derimot at SuSu-programmet og nettverksmøtene deres ikke tilfører ham relevant kunnskap på samme måte. «Det blir liksom, de SuSu-arrangementene de blir liksom så, det er ikke noe, det blir ikke noe.... \*gjør bevegelse\*. Det blir ikke noe «dæven det må jeg dra på»».

Dersom bedriftene lar være å dra på nettverksmøter fordi det faglige innholdet ikke treffer dem, blir det også vanskelig å skulle etablere samarbeid. En av grunnene til at innholdet i nettverksmøtene til SuSu-programmet muligens ikke treffer bedriftene i stor nok grad, kan være at temaene er for generelle. De fleste faglige arrangementene som programmet arrangerer omhandler tema som kan treffe alle typer bedrifter, og i noen tilfeller i stor grad oppstartsbedrifter. Eksempler på slike generelle tema kan være kurs i styreverv og oppbygning av gode styrer, eller kurs som «skal-skal ikke» for oppstartsbedrifter.

I en studie av offentlig støttede nettverk kommer det frem at et av nettverkene som ikke lykkes kjennetegnes av at temaene i det faglige innholdet er for generelle. Den underliggende grunnen til at dette nettverket ikke lykkes, er at da nettverket strevde med å fungere ble det utvidet til å inkludere flere og mer ulike deltakere. Dersom et nettverk ikke er begrenset til å inneholde deltakere som har nytte av den samme typen faglig innhold må det faglige innholdet selvsagt være generelt nok til å treffe alle deltakerne (Johansen et al., 2013). Dermed koker problematikken ned til sammensetningen av nettverkene. SuSu-programmet har aldri vært begrenset til en eller relaterte bransjer, men favner alle bransjer og bedrifter av ulik størrelse. En av respondentene vurderer det slik: «Innveno driver med mye spennende, inn mot mange, men det er stort sett mot produksjonsbedrifter. SuSu tar vel til seg alt sikkert».

Å «ta til seg alt» gjør at nettverksmøtene til SuSu-programmet består av veldig ulike bedrifter, noe som i teorien kan være positivt, men nytteverdien av å delta på møtene for bedriftene faller dersom det ikke er noen fellestrekk mellom dem. Nettverksaktøren må evne å belyse og presentere mulige løsninger på utfordringer som bedriftene i nettverket oppfatter som aktuelle (Johansen et al., 2013). Og for å få til dette må man muligens ta en avgjørelse om å spisse nettverket i den grad at bedriftene har mer til felles. Det oppstår sannsynligvis ikke fruktbare samtaler og samarbeid mellom bedrifter som ikke har noen felles trekk eller utfordringer.



Samtidig bidrar nettverksmøtene til SuSu-programmet ifølge bedriftene og aktøren selv til økt kjennskap til bedrifter som deltakerne ellers ikke ville visst om, fordi de er helt i periferien av bedrifter som kan være relevante for deres virksomhet. Dette er også blant de positive effektene av det utvidede nettverket som ble presentert over.

Innveno på den andre siden får kritikk for det motsatte av SuSu-programmet. Man kan velge å se på nettverkene til Innveno som et forsøk på å samle sammen bedrifter med sterke bånd til hverandre for å til en viss grad skape klyngeeffekter. To av de bedriftene vi snakket med som var en del av et av Innveno sine nettverk, kunne fortelle om konkurranse og samarbeid, noe som bygger opp om de sterke koblingene som blir omtalt i klyngeteori (Reve, 2001). Da vi intervjuet Innveno kom det frem at deres tanker i nettverkene var å bringe sammen bedrifter innenfor samme bransje. Fordi kommunene, basert på vurderingene til Møre og Romsdal fylkeskommune, er nasjonale og fylkesmessige tyngdepunkt innenfor prosessindustri kan dette være et fruktbart forsøk. Samtidig påpekte respondentene som representerer Innveno også at de vurderer nye medlemmer basert på om de kan tilføre nettverkene noe nytt, og legger dermed også vekt på variasjon i nettverket i tråd med tanken om relatert diversitet (Isaksen, 2013b). Det kan virke som at næringslivet i Surnadal og Sunndal har et minimum av kritisk masse blant nærliggende bedrifter til at man kan danne bransjenettverk, men nok løse koblinger til at man kan dra nytte av relatert diversitet. Dette er selvsagt veldig positivt for deltakerne som er mest lik, og dermed kan dra nytte både av klyngemekanismene som oppstår innad i nettverket, og de løse koblingene som etableres til de deltakerne som ikke deler like mange fellestrekk med dem (Underthun et al., 2018). Men dette skaper også en utfordring for aktøren i å skape faglig innhold som er relevant for alle deltakerne i nettverket, både de som er veldig like, men også dem som er relativt ulike de andre deltakerne.

Heller enn å bli kritisert for å gå for bredt ut og «ta til seg alt», blir Innveno, av en av respondentene, noe kritisert for at enkelte av aktivitetene deres er for spisset mot en veldig spesifikk og begrenset del av nettverket. Selv om dette ikke gjelder alle aktivitetene som nettverket bidrar til, forteller respondenten at de har takket nei til aktiviteter fordi de var rettet inn mot treindustri heller enn prosessindustri. Igjen, dersom det faglige innholdet i nettverksmøtene ikke treffer deltakerne, synker nytteverdien i å delta og man vil muligens miste de bedriftene som utgjør de løse koblingene i nettverket (Underthun et al., 2018). Denne problematikken vil muligens forsterkes av at Innveno nå har valgt å slå sammen

to av nettverkene sine, og dermed ender med et større nettverk med mer variasjon og ulikhet mellom bedriftene. Denne utvidelsen av nettverket, vil muligens også kunne føre til at potensialet for å oppnå klyngemekanismer i nettverket svekkes, dersom koblingene blir for løse (Porter, 1998).

Dermed blir det en utfordring for nettverksaktørene å balansere spissing og bredde i nettverket. Både sørge for å spisse nettverket nok til at relativt spesifikt faglige tema kan treffe de fleste bedriftene for å sikre nytteverdi i deltakelse og å legge til rette for fruktbare samarbeid, samtidig som man sikrer at bedriftene ikke er for like for å hindre lock-in. I tillegg er det viktig at temaene er generelle nok til at de er nyttige for alle i nettverket. Den bredden som må til for å sikre potensiale for kunnskapsutveksling og samarbeid gjør også at veldig spissede tema muligens er uegnede, i hvert fall i majoriteten av aktivitetene.

### **Skepsis til det offentlige i nettverksbygging**

En av respondentene uttrykker en viss skepsis til SuSu-programmet innsats i næringsutviklingsarbeidet generelt. De deltar ikke på arrangementene deres, syns konseptet er forvirrende, og mener at de mangler kompetanse «Men, hvis du skal holde på med noe, så krever det at det sitter noe kompetanse inne i den klanen som skal holde på med noe. Og akkurat den ser jeg ikke i SuSu». Dette mener han at har noe med at det er en offentlig aktør å gjøre. «Innveno er sammensatt av flere forskjellige figurer og da snakker jeg også om styret. Styret er sammensatt av forskjellige bransjer og kall det figurer da. Så det er mye forskjellig kompetanse mot næring der, ikke bare politisk.» Det kan altså se ut til at bedriften ikke anser det offentlige som en legitim aktør med kompetansen til å hjelpe næringslivet til å oppnå verken samarbeid eller andre mål. Det at det sitter næringslivsrepresentanter i styret i SuSu-programmet mener han ikke er nok til å gjøre opp for den offentlige innflytelsen.

Denne skepsisen til det offentliges rolle i nettverksbygging går også igjen i en undersøkelse av små og mellomstore bedrifter, og deres holdninger til viktigheten av nettverk (Johansen et al., 2013). I tillegg kan offentlig-private samarbeid som SuSu-programmet skape forvirring rundt hva programmet egentlig «er». Programmet er en relativt kompleks organisasjon, med mange mål og funksjoner som ikke bare omhandler næringsutvikling, men også bolyst, befolkningsvekst, økning i sysselsatte og annet. I tillegg har programmet også en politisk funksjon i den forstand at de er med å forsøke å få

realisert Todalsfjordprosjektet. Sammenlignet med Innveno er nok programmet et mer komplekst og forvirrende konsept. Ifølge Andersen (2002) er identitetsforvaltning en av utfordringene med slike fristilte partnerskap som SuSu-programmet. Det kan være fristende å legge et «tvetydighetens slør» over partnerskapet på grunn av manglende erfaring med slike organisasjonsformer. Dette er problematisk av flere grunner, men i tillegg til grunnene Andersen oppgir i artikkelen er det også mulig å anta at en slik tvetydighet skaper forvirring blant dem på utsiden av organisasjonen som skal forholde seg til den. Dersom denne holdningen er representativ for deler av næringslivet i kommunene, kan det skape manglende deltakelse og interesse for nettverksfunksjonene til programmet, og dermed skade programmets evne til å bidra til samarbeidsetableringer.

Andre respondenter i vår undersøkelse understreker også viktigheten av at næringslivet er inkludert i bestemmelsesprosessene, men mener at kombinasjonen av politikere og næringslivsrepresentanter styrker kompetansen til programmet heller enn å svekke den. Det å skape fora der ulike aktører som politikere og næringslivsrepresentanter kan møtes for å diskutere næringsutvikling har vært en mangelvare i flere norske kommuner, og kan føre til utveksling av informasjon og skape større forståelse mellom partene (Andersen, 2002). I tillegg mener disse respondentene også at det offentlige er en viktig aktør i næringsutviklingen. To av respondentene i undersøkelsen ble som tidligere nevnt spurt direkte om det *offentliges rolle i næringsutviklingen*, heller enn bare eksterne utviklingsaktører, slik de to siste respondentene ble.

«Jeg tror det er viktig, det tror jeg» mener den ene respondenten, mens den andre respondenten uttrykker det slik: «Jeg føler det at det offentlige er nødt til/ har en viktig rolle på et mindre sted. Både som en tilrettelegger og en nettverksbygger». Disse respondentene er dermed ikke skeptisk til det offentliges rolle, eller offentlig-private partnerskap innenfor næringsutvikling.

### **Fjordkryssing som en strukturell barriere for samarbeid**

Alle bedriftene i denne undersøkelsen ble spurt om det finnes barrierer for samarbeid mellom bedriftene i regionen. De fleste av respondentene svarte først at det egentlig ikke er det, men følger opp med at dersom det finnes en barriere så må det være den manglende fastlandsforbindelsen mellom kommunene. Under klyngeelementet faktorforhold finner man tilgang til produksjonsfaktorer som infrastruktur og arbeidskraft. Infrastrukturen, og

tilgangen til arbeidskraft er et viktig insentiv for bedrifters lokaliseringsvalg, og slik det ser ut nå hemmer fjordkryssingen som tidligere nevnt tilgangen til arbeidskraft for bedriftene (Reve, 2001). I tillegg forteller respondentene at fergeforbindelsen også fører til at de ikke kan delta på arrangementer og nettverksmøter på andre siden av fjorden i like stor grad. Dermed kan det se ut til at fjordkryssingen fungerer som en barriere både for etableringen av en felles arbeidsmarkedsregion som et faktorforhold i regionen, og samarbeidsetableringer mellom bedriftene.

I «Utviklingstrekk på Indre Nordmøre» skrives det om Todalsfjordprosjektet: «Det som er spennende med dette, er at ein vil knytte saman to ulike kulturar og til dels komplementært næringsliv som gjev større mulegheit for dei som bur der i dag, og gjere området meir interessant for fleire typar kompetanse å flytte dit» (Båtevik et al., 2012, s. 68). Ut fra dette, og ut fra at rapporten mener at infrastrukturen er en av de største utfordringene knyttet til vekst og utvikling i regionen, vil en fastlandsforbindelse mellom kommunene være viktig for å videreutvikle samarbeidene i regionen og skape et potensiale for etablering av klyngefordeler (Båtevik et al., 2012; Reve, 2001).

### **Behov for et langsiktig perspektiv fra aktørenes side**

Til slutt er det, av flere grunner, viktig at utviklingsaktører som forsøker å etablere nettverk og samarbeidsrelasjoner mellom bedriftene i en region tenker langsiktig. Som tidligere diskutert er det å utvikle tillit mellom deltakerne i et nettverk en langvarig prosess, som må få ta den tiden det tar (Underthun et al., 2018). Alle nettverkene i studien av offentlig støttede nettverk kjennetegnes av aktøren som driver dem gav nettverkene tid til å utvikle seg. Og et det at aktørene tenker langsiktig vil dermed sannsynligvis være avgjørende for at nettverkene skal gi resultater i form av formelle samarbeid om utviklingsprosjekter (Johansen et al., 2013). Dette kan potensielt være et problem for SuSu-programmet, som opererer med relativt korte programperioder. Dette kommer vi tilbake til i diskusjonen av neste forskningsspørsmål.

### 5.2.5 Konklusjon av første forskningsspørsmål

I hvilken grad bidrar de lokale utviklingsaktørene til etablering av ulike former og strukturer for samarbeid og samhandling?

Utviklingsaktørene i denne studien ser ut til å ha hatt relativt gode forutsetninger for at gode samarbeid kan oppstå mellom bedriftene i regionen, og ser ut til å ha bidratt til mye. Den formen for samarbeid som er etablert i minst grad er det vi har valgt å kalle formelle samarbeid, og dette kan muligens forklares av en mangel på tillit innad i nettverkene. Denne mangelen på tillit kan sannsynligvis forklares av at nettverkene ikke har fått lang nok tid til å utvikle seg enda, og dette burde ordne seg av seg selv etter hvert, dersom tillitsrelasjonene får tid til å utvikle seg, og nettverksaktørene fortsetter å skape uformelle møteplasser der relasjonene kan vedlikeholdes og videreutvikles (Johansen et al., 2013; Underthun et al., 2018). I tillegg ser det ut til å eksistere et potensiale for å oppnå klyngefordeler i nettverkene til Innveno, men dette forutsetter at utviklingsaktøren evner å holde nettverket relativt homogent, med sterke bånd mellom deltakerne (Reve, 2001).

Dersom skepsisen til det offentlige i næringsutvikling er en representativ holdning i regionen, er det mulig at SuSu-programmet i mindre grad evner å bidra til samarbeidsetableringer, men siden det bare var en respondent som ga uttrykk for dette er ikke dette noe vi kan fastslå (Andersen, 2002). En annen problematikk, som berører begge aktørene er balansegangen mellom likhet og ulikhet i nettverksmøtene. Det er viktig for å sikre potensialet for samarbeid at utviklingsaktørene sørger for at bedriftene i som inviteres inn i nettverkene de drifter, har nok til felles til at det er hensiktsmessig for dem å samhandle og samarbeide med hverandre, og at det faglige innholdet i nettverksmøtene reflekterer bredden i nettverkene. Dette er en spesielt relevant problematikk for Innveno, som nå beveger seg fra to relativt spissede nettverk, til et større nettverk med mer variasjon (Johansen et al., 2013; Underthun et al., 2018).

Disse funnene om at utviklingsaktørene er meningsfulle bidragsytere i det å skape samarbeid mellom deltakerne i sine nettverk er også i tråd med vår antagelse om at aktører som utviklingsaktørene i denne studien er i stand til å påvirke og skape institusjoner gjennom intensjonelle handlinger. Selv om graden av institusjonalisering ikke enda er avgjort kan dette tyde på at handlingene til utviklingsaktørene i det minste på kort sikt ser

ut til å skape endringer i måten bedriftene i regionen forholder seg til hverandre og omgås på (Scott, 2014).

### **5.3 Funn om institusjonalisering og tilhørende mekanismer**

De neste underkapitlene skal forsøke å besvare forskningsspørsmålet «I hvilken grad blir disse samarbeidsetableringene eller samarbeid som verdi institusjonalisert?» og «Hvilke mekanismer driver frem institusjonaliseringen?» gjennom presentasjon av og diskusjon av funn. Vi ser det som mest hensiktsmessig å slå disse to forskningsspørsmålene sammen i en analyse og diskusjon fordi de er så avhengige av hverandre. I diskusjonen om institusjonalisering vil vi også benytte oss av funn som ble presentert i forbindelse med det første forskningsspørsmålet, men se på dem i lys av teori om institusjonell spredning og institusjonalisering. Vi vil dermed benytte nye perspektiver for å vurdere dybden i samarbeidsetableringene i regionen.

Institusjoner, ifølge Scott (2014), består av regler, normer og kulturelt-kognitive elementer. Vi vil dermed diskutere graden av institusjonalisering av aktørenes bidrag opp mot disse søylene, og i hvilken grad de har ført til varige endringer i hvordan bedriftene tenker og handler på. Scott anbefaler som tidligere nevnt at når man diskuterer institusjoner og institusjonalisering bør man vurdere alle søylene, heller enn bare én. Fordi robust institusjonalisering ofte er et produkt av at mange mekanismer utløses, interagerer og forsterker hverandre vil vi i dette underkapittelet diskutere alle de tre søylene og tilhørende institusjonaliseringsmekanismene opp mot det som kommer frem i intervjuene.

#### **5.3.1 Forutsetninger for institusjonalisering**

I det kommende delkapittelet vil vi presentere funn som vi mener er relevante for å belyse forutsetningene for institusjonalisering som finnes i regionen og blant utviklingsaktørene.

##### **5.3.1.1 Aktørenes institusjonelle bakgrunn**

Gjennom ulike spørsmål i intervjuene våre identifiserer vi ulike institusjonelle elementer knyttet til samarbeid i de to utviklingsaktørene i vår studie. Hvorvidt disse er videreført til bedriftene i nettverket vil muligens si noe om institusjonaliseringen. Disse elementene vil her sorteres inn i regulative, normative og kognitive elementer, i tråd med Scotts tre søyler (Scott, 2014).

## **SuSu-programmet**

Blant de kognitiv-kulturelle elementene finner man delte oppfatninger om regionen og næringslivet i den (Scott, 2014). Representantene fra programmet understreker utfordringer som folketallsnedgang, færre arbeidsplasser, problemer med rekruttering av arbeidskraft og liten vekst i næringslivet. Denne oppfatningen stammer fra rapporten «Utviklingstrekk på Indre Nordmøre» som ble skrevet på oppdrag fra Nordmøre Regionråd. Nøkkelen til å snu fraflyttingen er, ifølge forskerne, å rekruttere inn mer arbeidskraft, og forsøke å skape større bo og arbeidsmarkedsregioner (Båtevik et al., 2012). Regionen har også, ifølge rapporten, mye å gå på når det kommer til samarbeid i næringslivet. Rapporten om Indre Nordmøre dannet basisen for målsettingene i programmet, og innholdet og løsningene den presenterer preger virkelighetsforståelsen til aktøren. Ifølge den ene respondenten var det også noe av grunnen til at programmet ble startet opp i utgangspunktet.

Noe av bekymringene for regionen kan muligens også stamme fra endringene i kommune- og fylkesstruktur i fylket, og at kommunene ser ut til å være noe bekymret for å stå igjen alene når nabokommunene blir en del av andre og større kommuner. Og en av respondentene uttrykte at grunnen til at nabokommunene til både Sunndal og Surnadal har søkt andre veier er at de (kommunene) som lokale sentrum ikke har tatt godt nok vare på sitt omland.

Blant de normative elementene knyttet til programmet finner man en etablert verdi i programmet rundt regional tenkning, som sannsynligvis stammer fra den delte oppfatningen om regionen, utfordringene den har og løsningene som skal til (Scott, 2014). En av respondentene forteller at da kommunene ble tildelt kompensasjonsmidler for økt arbeidsgiveravgift ble de «stimulert til å tenke regionalt når vi skulle forvalte disse pengene fra fylkeskommunen». I programmet finner man også et ønske om «å bidra til at de her pengene skulle brukes til noe som bidro til å bygge disse to kommunene sammen». Denne holdningen om å bygge sammen kommunene var, ifølge respondentene fra programmet, også tilstede i lokalpolitikken. De daværende ordførerne i kommunene var sentrale i å ta initiativ til et samarbeid om næringsutvikling. Denne verdien om å tenke mer regionalt preger også de viktigste samarbeidspartnerne til utviklingsaktøren, i tillegg til utviklingsaktøren selv.

Blant de regulative elementene i programmet finner du insentivene knyttet til Todalsfjordprosjektet og gjennomføringen av dette (Scott, 2014). Programmet «har en visjon om en døgnåpen region» knyttet til en idé om en fastlandsforbindelse mellom kommunene kan føre til et felles arbeidsmarked, som igjen kan bidra til å løse utfordringene i regionen knyttet til rekruttering av kompetanse og arbeidskraft. Dette insentivet er sannsynligvis knyttet til den delte oppfatningen om at å skape større bo og arbeidsmarkedsregioner vil bidra til å løse utfordringene i regionen.

### **Innveno**

Blant de kognitive elementene i utviklingsaktøren finner man en delt oppfatning om nytten i nettverk og samarbeid (Scott, 2014). Da nettverkene ble opprettet var det ifølge respondentene en trend «at det ble mer fokus på nettverk og utviklingen av nettverk». Denne oppfatningen ser ut til å være i tråd med nettverks- og klyngeteorien som har fått fofeste de siste tiårene, og reflekteres også i flere av samarbeidspartnerne som utviklingsaktøren har (Jakobsen & Reve, 2007). Blant annet ble et av nettverkene opprettet etter en forespørsel fra fylkeskommunen, og aktøren har fått støtte til driften av nettverkene fra Innovasjon Norge.

Altså ligger det en delt oppfatning om samarbeid som nøkkelen til suksess for den enkelte bedrift i basisen for utviklingsaktøren, noe det egentlig også gjør hos SuSu-programmet. Innveno preges også av en delt oppfatning om at slike samarbeid bør gå på tvers av kommunegrenser, og at regionsbygging er viktig. I motsetning til SuSu-programmet omfatter denne tankegangen om regionsbygging hos Innveno hele Indre Nordmøre, heller enn samarbeid mellom bedrifter i Sunndal og Surnadal spesifikt.

Blant de normative elementene i utviklingsaktøren finner man visjonen om å få til mer lokal verdiskaping (Scott, 2014). «Innveno står for innovasjon og verdiskaping på Nordmøre. Det er det det står for og det er det som er kallet vårt». Blant de viktigste verdiene i organisasjonen finner man altså det å bidra til vekst i næringslivet. I tillegg har oppfatningen om regionsbygging manifestert seg i en verdi om lokalpatriotisme og det å velge å handle lokalt der det er mulig.



### 5.3.1.2 Holdninger til SuSu og Innveno i næringslivet

Alle bedriftene ble spurt om hvordan de opplever at holdningen til de to aktørene er i næringslivet, og i hvilken grad næringslivet støtter opp om innsatsen deres. Ikke alle respondentene ble spurt om Innveno, og dette betyr at datamaterialet om Innveno er mer begrenset enn SuSu-programmet.

Tre av respondentene forteller at de ikke har hørt noe negativt om SuSu-programmet i næringslivet, og at de opplever at støtten fra næringslivet har økt siden programmets oppstart. En av respondentene forteller at det tar litt tid å komme i gang med slike prosjekt, og at han opplever at mange fremdeles ikke vet hva SuSu-programmet er, og hva de prøver å få til, men at dem som vet om programmet har et positivt inntrykk av programmet. En annen respondent forteller næringslivet er «enige om at det her er ganske nyttig og kanskje vi må prøve å komme oss ut til minste krok og alle har muligheten og er kjent med det». Samtidig forteller to av respondentene at det har vært en negativ holdning til programmet fra enkelte kretser i politikken, og at det er en mulighet for at programmets omdømme er midlertidig svekket som følge av den nåværende debatten, selv om de ikke har hørt noe om det. Den fjerde respondenten forteller selv at han ikke har noe godt inntrykk av programmet, og mener at det er rusk i systemet rundt hvem som får tilskudd og hvor pengene går.

Angående Innveno har ingen av respondentene som ble stilt dette spørsmålet hørt noe negativt om aktøren. En av respondentene forteller at han har inntrykk av at næringslivet støtter opp om Innveno, at holdningen har bedret seg de siste årene, og at folk ser verdien i det de gjør i større grad enn før. Dermed ser det ut til at begge aktørene har hatt en økning i støtte over tid, og at ikke alle i næringslivet så verdien og betydningen i det de prøver å få til fra begynnelsen av. Respondentene fra Innveno forteller at det har vært økende interesse for å delta i nettverkene siden starten, og at de i begynnelsen opplevde at «litt overtalelseskunst måtte man ha for å få dem med da». Dette tyder kanskje på at tillitsbygging ikke er viktig bare blant deltakerne innad i nettverkene, men også mellom bedriftene og nettverksaktøren. Disse relasjonene kan muligens påvirke aktørenes evne til å bidra til institusjonalisering (Scott, 2014).

### **5.3.1.3 Langsiktighet i utviklingsarbeidet**

Fordi SuSu-programmet opererer med prosjektperioder på fire år var det interessant å se hvordan de opplever det å skulle arbeide langsiktig med nettverksarbeid, samtidig som de må rettferdiggjøre programmets eksistens på en kortsiktig basis. Dersom dette er et problem kan det bli vanskelig å skape varige endringer og nettverk mellom bedriftene som vil bestå dersom programmet legges ned. Representantene for Innveno ble ikke stilt de samme spørsmålene fordi vi antar at deres arbeidshverdag ikke preges av kortsiktighet på samme måte.

#### **Langsiktige perspektiv i begrensede programperioder**

På spørsmål om det er problematisk for den langsiktige måloppnåelsen at programmet arbeider med så korte programperioder la respondentene vekt på at langsiktige mål er forenelig med kortsiktig innsatsperiode, og det er ikke en hindring i arbeidet de gjør. En av respondentene mener at de korte programperiodene – heller enn å hindre dem i å nå målene sine – fører til at prosessen med å få til noe går fortere. Den andre respondenten fra SuSu-programmet forteller at «Vi tenker langsiktig samtidig som vi må jobbe kortsiktig. Vi gjør jo det. Vi tenker lengre enn fire år hele tiden (...) Alt det vi gjør nå er langsiktig satsning. Både med bygging av omdømme og rekruttering og gi tilskudd til bedrifter. Det er jo ikke kortsiktige investeringer, det er jo for fremtiden». Respondenten mener at det ikke er problematisk å satse langsiktig, selv om de ikke vet hva fremtiden bringer.

Respondenten forteller likevel at programmet hvert år må rapportere inn innsatsen som er gjort, og vise at programmet har resultater å vise til. Det er sannsynligvis rimelig å anta at å skulle produsere kortsiktige og langsiktige resultater samtidig kan være utfordrende, til tross for at aktøren er bevisst på at det de gjør skal skape langsiktige endringer i næringslivet og kommunene.

### **5.3.2 Uttrykk for institusjonalisering**

I delkapittelet under presenterer vi det vi regner som funn som peker på at institusjonalisering har skjedd, og som forklarer hvordan.

#### **5.3.2.1 Regionale holdninger i næringslivet**

I vår problemstilling har vi valgt å legge til grunn en geografisk avgrensning rundt Sunndal og Surnadal kommune. Samarbeid som begrep omfatter ikke avgrensninger i tid- og rom, men det gjør formene for samarbeid som Innveno og SuSu-programmet legger til rette for og administrerer. Begge aktørene deler en oppfatning om og har tiltak for å bygge opp under en større regional tankegang. En eventuell manifestering av disse i oppfatningene til bedriftene, kan være med på å forsterke institusjonaliseringen av samarbeid i regionen.

Selv om vi ikke hadde spørsmål som omhandlet verken kommunesammenslåing eller endringene i fylkesgrensene, ble dette tatt opp av respondentene i så å si alle intervjuene. Nabokommune til Sunndal, Tingvoll og Nesset, går til nye Kristiansund og Molde kommune. Halså og Rindal, som grenser til Surnadal, har blitt og blir en del av Trøndelag fylke. Handel og næringsliv blir ikke begrenset av kommune- og fylkesgrenser på samme måte som geografisk avgrensede organisasjoner gjør. Likevel fikk vi en del tanker og meninger fra bedriftsrepresentantene på mer samfunnsaktuelle spørsmål. Selv om vårt fokus i denne oppgaven er Sunndal og Surnadal, ser respondentene de regionale spørsmålene i en større kontekst.

En representant deler tanker rundt at de tilhører en utkantkommune, folketallet minker, og det gjør at de må bruke nabokommunen mer enn før. At man ikke finner alt lokalt, og derfor må søke ut. «Jeg er overbevist om at vi må stå sammen. Altså, det kuttet ned på mange fronter. Ta fylket, det offentlige, alt mulig. Står vi sammen og krever det sammen kan vi i hvert fall få den ene tingen til den ene plassen, og så kan vi samarbeide».

Han fortsetter med at hvis man står sammen, så står det dobbelt så mange innbyggere bak, og da er sannsynligheten for å bevare tilbudene større. Så slipper man å måtte dra til en av de omliggende byene, Trondheim, Ålesund, Molde eller Kristiansund, men heller har det lokalt om man klarer å stå sammen og dele på ting. Han drar frem videregående skole som et eksempel. Begge skolene opplever lave søkertall, og han ønsker heller en felles

videregående på Indre Nordmøre, eller at de deler på studietilbudene, for å bevare tilbudene lokalt. Dette kommer også frem i et annet intervju med en av bedriftene. I det intervjuet forteller den ene at det virker som at det er mindre lokale konflikter nå enn før og at avstanden har blitt mindre selv om den fysiske avstanden er den samme.

Samarbeid med andre bedrifter trenger ikke å være lokalt, men det lokale eller regionale fokuset aktørene har kommer frem i noen av funnene. En respondent forteller av holdningen til motsatt kommune har endret seg. De vet mer om nabokommunen, så de har bedre forutsetninger til å benytte seg mer av det og kunne gi råd til de. Han forteller også om at for fem år siden var ikke folk på hans side av fjorden så positive til Todalsfjordprosjektet, men nå har holdningene endret seg siden de skjønner fordelene den kan gi til næringslivet og befolkningen på begge sider. En annen respondent mener at tilhørigheten til motsatt kommune har økt. At noe kan tilskrives SuSu-programmet, men bedriften deltar også i et av nettverkene til Innveno. Dette er, ifølge respondenten, med på å bidra til større tilhørighet til den andre kommunen.

Begge Surnadalsbedriftene snakker om samarbeidet nordover. Den ene bedriften forteller at de tenker regionalt, men at for de er det mest naturlig å samarbeide nordover, ikke mot Sunndal. De hører hjemme på Nordmøre, men har mer samarbeid med Halså og Rindal. Likevel understreker respondenten at det har lite betydning hvor fylkesgrensa går, at de samarbeider uansett. Den andre respondenten forteller at det er mer samarbeid nordover hele veien, og at det kan være negativt ved at man ekskluderer potensielle samarbeid utover og/eller sørover mot Romsdal og Sunnmøre. De samarbeider hvor det skal være, og selger til dem som vil kjøpe.

Disse funnene gjennom intervjuene kan tyde på at samarbeid ikke bare fremkommer som av en trend i næringsutviklingsarbeidet eller -teorien, men som en konsekvens av tankene fra lokalsamfunnet som er en respons på de større endringene i regionen.

### **5.3.2.2 Holdninger til samarbeid**

Alle respondentene i undersøkelsen svarte at samarbeid er viktig for bedriften og dens virksomhet. I hvilken grad varierte noe. For noen av bedriftene er samarbeid med andre aktører helt avgjørende. Andre mener at de kunne klart seg uten samarbeidspartnere, men at å samarbeide i mange tilfeller er mer lønnsomt enn å gjøre noe alene.

I tillegg understreker flere av respondentene at samarbeidsrelasjoner er viktig for å generere nye ideer.

Hvorvidt bedriftene syns det var viktig å velge lokale samarbeidspartnere varierte, og var i mange tilfeller situasjonsavhengig. Geografisk lokasjon er viktig i lokale oppdrag, eller dersom det er et hasteoppdrag, og ikke så viktig i internasjonale oppdrag. To av respondentene uttrykte at de velger lokalt ikke bare av praktiske hensyn, men også fordi det å handle lokalt er en verdi i seg selv. «Vi har jo en policy på at vi skal søke oss i nærområdet og prøve å opprettholde næringslivet her», svarte en av dem. Også respondentene fra utviklingsaktørene i undersøkelsen opplever at bedriftene er mer interessert i å samhandle og samarbeide med hverandre enn før.

### **Samarbeid som oppfatning, verdi og insentiv**

I funnene under samarbeidsetableringer ble det dratt frem at samhandlingen har økt etter at de aktørene vi undersøker kom på banen. Kjennskapet og forholdet til nabokommunen har blitt bedre, større fokus på å handle lokalt, det har oppstått flere møteplasser og kontakten mellom bedriftene har økt. Det er en rekke eksempel på økt samarbeid og samhandling i funnene, men her ønsker vi å trekke frem det som kan diskuteres opp mot de ulike søylene for å se hvilke konsekvenser det har for institusjonaliseringen av samarbeid i regionen.

En av bedriftene vi snakket med fortalte at «behovet for samarbeid har økt og det gjør det lettere for oss å prate». De fortalte om at de samarbeidet med andre aktører og at det var veldig viktig. De er helt avhengige av å gjøre det, og understreker at «vi har ikke fått til det vi gjør nå uten å trekke inn andre lokale selskap». Det virker som om insentivet til å samarbeide er rettet opp mot et praktisk og økonomisk syn på det. De deltar en del i ulike nettverk fordi de ser verdien i å knyttes opp mot andre aktører. Selv om det er mange aktører som tilbyr forskjellige kurs og arrangementer, problematiserer de at det er for lite tid til å delta på alt, og at hva som skal prioriteres er et internt diskusjonstema. Selv om det tar opp mye tid, tror de at dem som er aktive på slike arenaer er den som vil lykkes best.

Viktigheten av samarbeid blir også trukket frem i et annet intervju. Respondenten forteller at samarbeid med andre aktører er viktig, og at han forsøker å delta så mye han kan på alle fronter fordi det gir nye impulser, ideer, forretningsområder og forbindelser. Det at pratene på møter kan føre til samarbeid, nye produkter, avtaler, oppdrag gjør det kjempeviktig å

delta. Ut fra svarene i intervjuene kan det se ut til at bedriftene deler en oppfatning om at samarbeid er gunstig.

Et annet interessant funn var at en av respondentene forteller at bedriften ikke deltar noe særlig i nettverk eller har noen samarbeidsprosjekt. De deltar på arrangementer i regi av SuSu-programmet mer som en plikt siden de er en stor aktør og mener at andre store aktører også bør gjøre det. Det kan her se ut til at deltagelse blir sett på som en norm for bedriften, til tross for at deltagelse og samarbeid ikke har noe nytteverdi for bedriften. Han sier også at å delta på de ulike møteplassene tar tid og det er det knapphet av, noe som går igjen i flere av intervjuene.

### **5.3.2.3 Utviklingsarbeidets varige effekter**

Alle respondentene i undersøkelsen ble spurt om å vurdere varigheten i endringene som har skjedd. Dette sier også noe om graden av institusjonalisering av samarbeid i regionen.

#### **Aktørenes opplevelse av varighet**

En av respondentene fra SuSu-programmet forteller at de er overbeviste om at programmets innsats har ført til varige relasjoner som kommer til å bestå selv om programmet ikke skulle fortsette. Den andre respondenten forteller at han mener at innsatsen har ført til en varig kontakt mellom næringslivet på en måte som ikke har vært før. Likevel er de klare på at slike prosjekt tar tid. En av respondent sier: «Man må ta hensyn til farten i slike samarbeidsprosjekt. Skal ikke rushe noe som helst, ting skal få lov å ta den tiden det trenger, modnes på en fornuftig og god måte».

Innveno legger vekt på at tanken med nettverkene er at de skal utvikle seg slik at samarbeidene oppstår av seg selv, men respondentene opplever at det trengs pådrivere for at de skal bestå. Også de etablerte samarbeidene har behov for å passes på. Da respondentene ble spurt om hva de trodde ville skje dersom nettverkene ble nedlagt, svarte de: «Nei da, da hadde de kjent hverandre, men da hadde det, flatet ut. Og kanskje etterhvert hadde duppet litt ned». Noe av grunnen til det mener de at er at det er krevende for bedrifter å opprettholde og vedlikeholde slike relasjoner, og at det derfor er viktig med aktører som er med på å tilrettelegge for arenaer der disse relasjonene kan vedlikeholdes.

## **Næringslivets opplevelse av varighet**

Alle respondentene opplever at samarbeidsrelasjonene som er etablert som følge av aktørenes innsats er relativt varige. Samtidig understreker respondentene også at for at slike relasjoner skal videreutvikle seg er det viktig at aktørene er der, og at relasjonene til en viss grad er avhengige av at aktørene er der og tilrettelegger for at de skal fortsette å eksistere og utvikle seg.

På spørsmål om relasjonene mellom bedriftene i kommunene er varige, og om de kommer til å leve utover programmets levetid svarer en av respondenten: «Ja, de gjør jo det. Men uten oppfriskning så vil det minske, så sant det ikke.. nettverk må det være uansett. Det skaper». Det kommer også fram at respondenten mener at slike grupperelasjoner aldri kommer til et punkt der de kan leve av seg selv, selv om en-til-en relasjonene muligens gjør det. En annen respondent er mer optimistisk, og mener at det har oppstått varige relasjoner som kan utvikle seg videre dersom aktørene får holde på lenge nok. Selv om relasjonene ikke er uavhengige i dag, mener respondenten at de vil bli det med tiden.

En annen respondent mener at de uformelle møtestedene som aktørene skaper er en viktig arena for idémyldring og kreative tanker. «Kontakten lever videre, men man mister noe av det der, det er mye tullprat og rarhet også i de møtene, som igjen danner noe kreativt, som man ikke hadde tenkt på til vanlig og det kan komme opp noen ideer». Selv om relasjonene vil bestå uten nettverkene, ville mye av verdien i relasjonene gå tapt uten disse uformelle arenaene som aktørene legger til rette for.

## **5.4 Diskusjon av institusjonalisering og tilhørende mekanismer**

I den følgende diskusjonen vil ta for oss graden av institusjonalisering av samarbeid i regionen og hvilke mekanismer som driver institusjonaliseringen frem. Først ønsker vi å trekke frem hvilke forutsetninger som finnes for institusjonalisering av det institusjonelle elementet samarbeid i regionen. Videre ønsker vi å diskutere institusjonaliseringen i lys av de tre søylene, og de tilhørende institusjonaliseringsmekanismene. I diskusjonen av de ulike søylene og institusjonaliseringsmekanismene har vi valgt å diskutere den kulturelt-kognitive søylen først, fordi vi mener at de oppfatningene og virkelighetsforståelsene som bedriftene deler preger valgene de tar og manifesterer seg i de to andre søylene. Etter diskusjonen om hvordan de ulike institusjonaliseringsmekanismene spiller inn, ønsker vi å

belyse hvordan nettverk og utviklingsaktører som SuSu-programmet og Innveno kan fungere som en spredningsmekanisme i tråd med tanken om relasjonelle systemer som bærere av institusjonelle elementer.

#### **5.4.1 Aktørenes perspektiv på langsiktighet**

I diskusjonen av forrige forskningsspørsmål kom det frem at langsiktighet er en viktig faktor når det kommer til etableringer av konkrete tilfeller av tillitskrevende samarbeidsformer. Men i tillegg til å være viktig i etableringen av konkrete samarbeidsrelasjoner mellom to eller flere bedrifter, er langsiktighet sannsynligvis også en viktig faktor når det kommer til institusjonalisering av samarbeid som fenomen og verdi i regionen.

Uavhengig om man antar at institusjoner oppstår av uintenterte handlinger over lengre tid, eller som et resultat av bevisst design, krever det tid å etablere og endre institusjoner. Institusjonalisering og institusjoner kjennetegnes av stabilitet, og dermed er det ikke gjort i en håndvending å skape nye og endre de eksisterende (Scott, 2014). I den sammenheng er det interessant å se hvordan aktører som arbeider med tidsavgrensede prosjekter reflekterer rundt deres egen evne til å skape langsiktige endringer.

En av respondentene mener at fordi aktøren hele tiden arbeider med korte frister pusher dette prosessen med å få til noe. «At du vet det er en deadline ute der så man må prøve å få landet noe frem imot det.» Samtidig understreker respondenten – som tidligere nevnt – på et senere tidspunkt også at slike prosesser ikke kan «rushes». Også svarene fra den andre respondenten viser at aktøren er bevisst på at prosessene de arbeider med – ikke bare forsøkene på å skape nettverk og samarbeidsrelasjoner i regionen – tar tid. Til tross for dette mener de at aktørens innsats har ført til varige relasjoner som kommer til å bestå utover programmets levetid.

Dersom man tar utgangspunkt i at institusjoner tar tid å etablere kan det at programmet har korte programperioder potensielt svekke graden av institusjonalisering, selv om dette kan bøtes på av at aktøren tenker langsiktig til tross for kortsiktige frister. Det at aktøren selv opplever at relasjonene som har oppstått er varige, kan – dersom bedriftene opplever det



samme – tyde på at institusjonalisering har oppstått selv om ideelle forutsetningene ikke var tilstede (Scott, 2014).

## **5.4.2 Institusjonaliseringsmekanismer**

I delkapittelet under diskuterer vi hvilke av de tre søylene og de tilhørende institusjonaliseringsmekanismene som bidrar i institusjonaliseringen av samarbeid i regionen. Svarene fra de fleste respondentene viser at to eller flere av dem er i spill i hver bedrift, og det ser ut til at de objektiverte, delte oppfatningene i regionen påvirker de normative og regulative elementene om samarbeid i næringslivet.

### **5.4.2.1 Den kognitiv-kulturelle søylen**

Institusjonalisering basert på den kognitiv-kulturelle søylen og «increasing objectification»-mekanismen handler om hvordan vi tolker omverden og bærer preg av en delt oppfatning om verden rundt oss. Slike oppfatninger oppstår og vedlikeholdes gjennom interaksjon. Tanker og meninger blir objektivert til en form for kognitiv sannhet. I denne undersøkelsen er det to delte oppfatninger som ser ut til å stå særlig sterkt, en tanke om at samarbeid og nettverk mellom bedriftene i regionen er viktig, og en tankegang om at regionen – med sin befolkningsnedgang, vansker med rekruttering, lav vekst i næringslivet og endringer i kommune- og fylkesstrukturen i de omliggende kommunene – er i endring og «står igjen alene». Disse delte oppfatningene og antagelsene ser ut til å påvirke de normative og regulative elementene i institusjonaliseringen av samarbeid i regionen (Scott, 2014).

### **Samarbeid som delt oppfatning**

Samarbeid mellom ulike aktører har lenge stått sentralt innenfor næringsutviklingen og ulike innovasjonsteorier. I klyngeteori blir det geografisk avgrensede samarbeidet mellom bedrifter i samme felt trukket frem som viktig for utvikling. Porters teori om klynger har siden blitt løftet frem som en metode for å drive regionalt utviklingsarbeid (Porter, 1998; Reve, 2001). Innenfor nettverksteori mener man at innovasjonsdrivende informasjon oppnås gjennom samarbeid med aktører med annen kompetanse enn deg selv (Isaksen, 2013a). I Norge har særlig klyngeteori blitt godt mottatt, noe som vises tydelig med blant annet Innovasjon Norge, Siva og Forskningsrådet sitt eget klyngeprogram; Norwegian

Innovation Clusters (Norwegian Innovation Clusters, 2019). Også bruken av nettverk har vært økende (Isaksen, 2013a).

I intervjuene med aktørene kommer det frem at begge aktørene har hatt som mål å skape samarbeid mellom bedriftene i regionen. En av respondentene fra SuSu-programmet forteller at det å skape kontakt mellom næringslivet «har vi i tankene hele tiden», og i intervjuet med Innveno kommer det frem at noe av grunnen til at nettverkene ble opprettet var at det var mer fokus «på nettverk og utviklingen av nettverk». I tillegg forteller respondentene fra Innveno at et av nettverkene ble opprettet på forespørsel fra fylket, og at de har fått støtte til driften av nettverkene fra Innovasjon Norge. Denne oppfatningen om at samarbeid er veien til utvikling og vekst i næringslivet ser ut til å ha blitt en delt oppfatning – et kognitiv-kulturelt element – i aktørene og deres samarbeidspartnere (Scott, 2014).

Institusjonaliseringsprosessen i den kulturelt-kognitive søylen innebærer at disse delte oppfatningene om samarbeid blir objektivert. Objektivering innebærer at delte oppfatninger går over til å eksistere utenfor aktørene, og dermed oppfattes som objektive sannheter. I objektiviseringsprosessen understrekes behovet for å overføre delte oppfatninger til tredjeparter som ikke tok del i å konstruere oppfatningene, fordi dette bidrar til at den oppfattede objektiviteten i institusjonen forsterkes (Scott, 2014).

Objektiveringsmodellen i den kulturelt-kognitive søylen har flere steg, som innovasjon, habituasering, objektivering og sedimentering, samt flere mindre prosesser som skjer mellom de fire stegene. Det kan være vanskelig å diskutere denne modellen i forbindelse med samarbeid og samarbeidsstrukturer som nettverk og klynger, fordi denne tankegangen sannsynligvis allerede er så institusjonalisert på verdensbasis. Samtidig er både Nordmøre generelt, og Indre Nordmøre spesielt, kjennetegnet av en lav grad av samarbeid mellom bedriftene i regionen sammenlignet med andre steder (Bjarnar et al., 2004; Båtevik et al., 2012). Noe som tyder på at institusjonaliseringen ikke tidligere har skjedd i like utstrakt grad her (Scott, 2014).

Innovasjon og habituasering, de første stegene i institusjonaliseringsprosessen knyttet til increasing objectification, innebærer en konstruksjon og etablering av en ny idé eller løsning. I dette tilfellet omhandler dette idéen eller oppfatningen om samarbeid som

forutsetning for utvikling og vekst i bedrifter. Ingen av utviklingsaktørene i denne studien tok del i disse stegene, siden klyngeteori og andre teorier som vektlegger samarbeid allerede er dominerende på feltet. I etterkant av innovasjon og habituasering fanges den nye idéen, ifølge Tolbert og Zucker (1996), opp av andre organisasjoner som overvåker sine omgivelser for nye løsninger. Det er her utviklingsaktørene i denne studien kommer inn i prosessen. Sammen med sine samarbeidspartnere, som også deler den samme oppfatningen om at samarbeid er et gode for næringslivet implementeres idéen, og oppfatningen blir en del av den materielle verden i form av nettverk og nettverksmøter. Gjennom teoretisering konstrueres det en forklaring på hvorfor denne løsningen eller idéen er effektiv, og når den bør videreføres til næringslivet. I svarene fra respondentene kommer det frem ulike teoretiserte forklaringer på hvorfor samarbeid og nettverk er et gode for bedriftene. En av respondentene forteller i funnene om samarbeid som verdi og insentiv at samarbeid med andre aktører er viktig, fordi det gir nye impulser, ideer, forretningsområder og forbindelser samt avtaler, produkter og oppdrag. Dette gjør det viktig å delta i nettverkene og på nettverksmøtene. Andre respondenter forteller at de tror «at de som er aktive på slike arenaer er den som vil lykkes best». En av respondentene forteller også at han mener at disse arenaene og samarbeidene er spesielt viktig for mindre bedrifter i regionen (Scott, 2014).

Objektivering innebærer at det er utviklet en konsensus om verdien av en struktur, i dette tilfellet nettverkene og nettverksmøtene, blant beslutningstakere og en økende adopsjon basert på denne konsensusen. Denne økende konsensusen kan man muligens se i resultatene om den økende oppslutningen de to utviklingsaktørene har i næringslivet i regionen, samt at Innveno forteller at det har vært en økende interesse for å være med i nettverkene. I intervjuene med bedriftene kommer det også frem – som man kan se i funnene om holdninger til samarbeid – at alle respondentene er klare på at samarbeid er viktig for bedriften og dens virksomhet, selv om det varierer hvor avhengige de er av det. I tillegg uttrykker alle respondentene at den nåværende utviklingen i næringslivet forsterker behovet for samarbeid med andre bedrifter. Enten det er oppfatningen til de konkrete utviklingsaktørene, eller at tanken om samarbeid er så dominerende i næringsutviklingen generelt i verden, kan det se ut til at også næringslivet deler oppfatningen om at samarbeid er et gode, og at denne oppfatningen er blitt objektivert (Scott, 2014).

Sedimentering innebærer at innovasjonen, i dette tilfellet samarbeid, er videreført til alle som potensielt kan ta den i bruk. Dette har i dette tilfellet ikke skjedd, først og fremst fordi det finnes mange bedrifter i regionen som kunne vært en del av et nettverk, eller deltatt på et nettverksmøte som ikke er eller har gjort det. I tillegg er det ikke alle respondentene i denne undersøkelsen som deler oppfatningen om at samarbeid er et udelt gode. Som tidligere nevnt var en av respondentene skeptisk til noen former for samarbeid og kunnskapsdeling, og fortalte at «det er mange som er opptatt av det, at vi skal dele alt sammen. Det er ikke så lurt bestandig, og du må holde en del ting for deg selv, man er nødt til det. Man kan ikke utlevere seg selv fullstendig». Dette gjelder likevel bare en av respondentene, og kan dermed i liten grad si noe om den generelle oppfatningen i regionen (Scott, 2014).

### **En utfordret region i endring**

I 2013 ble rapporten «Utviklingstrekk på Indre Nordmøre» publisert av Møreforskning Volda. Rapporten ble skrevet på oppdrag fra Indre Nordmøre Næringsnettverk, som besto av kommunene Rindal, Surnadal, Sunndal, Tingvoll og Halså. Rapporten var en oppfølging og oppdatering av rapporten «Dei fragmenterte samfunna – analyse av utviklingstrekk og utfordringer på Indre Nordmøre» fra 2004. Analysen ble gjennomført med tilskudd fra Møre og Romsdal fylkeskommune. Rapporten belyser utfordringer som nedgang i befolkningstall, problemer med å rekruttere arbeidskraft og spesielt arbeidskraft med relevant høyere utdanning, liten vekst i næringslivet og manglende arenaer for samarbeid (Båtevik et al., 2012).

Problemene med rekruttering av kompetanse må ifølge rapporten løses ved at regionen oppfattes som attraktiv for tilflytting. For å få til dette mener forskerne at man må bygge større bo og arbeidsmarkedsregioner. En del av denne løsningen er å bedre infrastrukturen i regionen, som er adskilt av fjorder og fergeforbindelser. Opplevelsen av Todalsfjordprosjektet som avgjørende for programmet stammer sannsynligvis herfra (Båtevik et al., 2012).

En annen stor utfordring i regionen er mangelen på samarbeid i regionen både mellom kommuner, næringslivet og utviklingsaktører, og forskerne mener at regionen har mye å gå på her. Samarbeid i næringslivet bidrar til vekst, mens et mer generelt samarbeid mellom kommunene omhandler å trekke i samme retning for å få ressurser og aktiviteter til

regionen. Ifølge rapporten bør man «bli bedre på å støtte opp om prosjekt som kjem til regionen fram for å fokusere på kvar i regionen det skjer» (Båtevik et al., 2012, s. 69).

I funnene om aktørenes institusjonelle bakgrunn identifiserer vi en delt oppfatning som reflekterer tankene om utfordringer og løsninger i rapporten. En av respondentene forteller at «samarbeidet har en visjon om en døgnåpen region» for å skape et felles arbeidsmarked for kommunene, i tråd med anbefalingene fra rapporten om å bygge større bo og arbeidsmarkedsregioner. I dette tilfellet gjelder satsningen Todalsfjordprosjektet. I tillegg forteller en annen av respondentene at programmets målsettinger er bygd på utfordringene som ble lagt frem i rapporten.

Denne delte oppfatningen ser også ut til å være reflektert i lokalpolitikken. Både fordi ordførerne var viktige i å ta initiativ til programmet basert på funnene i rapporten, men også fordi kommunene bestilte rapporten i utgangspunktet. I tillegg har programmet fått tildelt midler fra fylket. Dette tyder også på at fylket deler den samme oppfatningen som lokalpolitikkerne og programmet. Altså skjer innovasjonen og habituaseringen av den delte oppfatningen både i forkant av rapporten, samtidig som den blir forsterket av innholdet i den. Deretter ser det ut til at den delte oppfatningen spres og habituaseres i SuSu-programmet (Scott, 2014).

Teoretiseringen av den delte oppfatningen oppstår til dels gjennom rapporten, fordi det gir utfordringene og de presenterte løsningene legitimitet. Basert på denne ser det ut til å ha blitt etablert en konsensus i næringslivet om at dette er reelle problemer og at løsningene som presenteres i rapporten er de mest hensiktsmessige og effektive. Slik oppstår også objektiveringen av denne delte oppfatningen. Til tross for at vi ikke spurte noen av respondentene om utfordringer med nedgang i folketallet og endringer i kommunestruktur tenderte det likevel til å komme opp i intervjuene. En av respondentene forteller «Vi er en utkantkommune, folketallet minker, og det gjør at vi må bruke Surnadal mer enn før. Vi er nødt til å søke ut, for vi finner ikke alt lokalt». At løsningen om å bygge større regioner er teoretisert og objektivert vises også i svarene; «Jeg er overbevist om at vi må stå sammen. Altså, det kuttes ned på mange fronter. Ta fylket, det offentlige, alt mulig. Står vi sammen og krever det sammen kan vi i hvert fall få den ene tingen til den ene plassen, og så kan vi samarbeide». Dette er også i tråd med anbefalingen forskerne har om å trekke i samme retning, og fokusere på hva regionen kan oppnå som helhet, heller enn hva den enkelte

kommune kan oppnå. Flere respondenter understreker også at næringslivet i regionen har vansker med å rekruttere folk med fagkompetanse, selv om dette kan være basert på egne erfaringer heller enn en objektivt oppfatning. Flere respondenter nevner at fastlandsforbindelse mellom kommunen er viktig, en av dem fordi de mister fagkompetansen som har bosted i motsatt kommune så fort det finnes relevante stillinger på andre siden av fjorden. Dette er igjen i tråd med utfordringene som ble belyst i rapporten, og tyder på en bevissthet blant bedriftene rundt denne problematikken (Scott, 2014).

Den delte oppfatningen om at regionen står ovenfor en del utfordringer kan muligens også ha blitt forsterket av de pågående endringene i kommune- og fylkesstrukturen i området. Når Tingvoll blir en del av Kristiansund kommune, Nesset blir en del av Molde kommune og Halså og Rindal blir en del av Trøndelag fylke, kan det se ut til at aktøren og samarbeidspartnerne har en opplevelse av at regionen blir stående igjen «alene». Dette har også kommet opp i flere av intervjuene med næringslivet.

Sedimenteringen av denne delte oppfatningen er ikke fullkommen. Selv om de fleste av aktørene nevner problemer i næringslivet knyttet til rekruttering av fagkompetanse, er færre av dem bevisste på utfordringene som kommunene står overfor, i det minste ikke i stor nok grad til å nevne dem som en del av sitt resonnement. Derimot er flere opptatt av gjennomføringen av Todalsfjordprosjektet fordi det letter på barrierene for samarbeid på tvers av kommunene, og en av respondentene opplever dette som en del av løsningen på rekrutteringsproblemene som næringslivet har. Dermed får man bare en delvis institusjonalisering av denne delte oppfatningen, men det ser likevel ut til at oppfatningen har preget de normative elementene i deler av næringslivet, som vi kommer tilbake til under den normative søylen og den tilhørende institusjonaliseringsmekanismen (Scott, 2014).

#### **5.4.2.2 Den normative søylen**

Den normative søylen vektlegger hvordan verdier og normer oppstår og forsterkes gjennom sosial atferd som skaper gjensidig avhengighet og forpliktelser. Disse normene og verdiene definerer mål og midler som er passende for å oppnå dem. Verdiene internaliseres i medlemmene i organisasjonen, og fungerer stabiliserende (Scott, 2014).

I forbindelse med institusjonalisering basert på den normative søylen kan holdninger til samarbeid, og hvordan bedriftene vurderer verdien av det, si noe om graden av institusjonalisering. Bjarnar et al. (2004) og Båtevik et al. (2012) beskriver næringslivet på Nordmøre som fragmentert og preget av lite felleskapsrasjonalitet. Hvis det viser seg at bedrifter i større grad enn før samarbeider med andre, og at nytten av dette samarbeidet er knyttet til nytten for næringslivet i sin helhet heller enn kalkulerbar nytteverdi for den enkelte bedrift, kan det se ut til at det har skjedd en endring i hvor institusjonalisert samarbeid har blitt i det regionale næringslivet (Scott, 2014).

### **Regionale holdninger og samarbeid som verdi**

Blant de objektiverte oppfatningene som aktørene og næringslivet deler finner man tanken om at kontakt og samarbeid mellom bedrifter er positivt for den enkelte bedrift, og for næringslivet i regionen i sin helhet. I tillegg finner man den delvis objektiverte oppfatningen om at regionen har utfordringer, og at løsningene på dem innebærer en regional heller enn en kommunal tankegang. Disse delte oppfatningene ser ut til å ha manifestert seg i aktørenes normative elementer. I funnene om aktørenes institusjonelle bakgrunn identifiserer vi i begge aktørene normative elementer knyttet til regional tenkning og det å bidra til å bevare og videreutvikle regionen, samt å skape vekst og verdiskaping i næringslivet. Altså er samarbeid som verdi hos aktørene ikke bare knyttet til nyttemaksimering hos den enkelte bedrift, men også til bevaring, utvikling og vekst i næringslivet og regionen i sin helhet (Scott, 2014).

Institusjonalisering gjennom mekanismen i «increasing commitments» bygger på at man gjennom felles normer og verdier skaper en felles forståelse for hva som er «passende» atferd. Gjennom institusjonaliseringen låses man til disse verdiene og normene gjennom det som kalles «increasing commitments» eller en økende forpliktelse til verdiene. Dette skaper stabilitet, men fører også i noen tilfeller til stivhengighet og lock-in (Scott, 2014). I materialet i vår undersøkelse fremkommer det flere tilfeller av at den delte oppfatningen om samarbeid og at bedriftene ser på samarbeid som noe positivt for seg selv, men også for næringslivet generelt. Under den kognitivt-kulturelle søylen kommer det også frem hvordan dette har festet seg i en større oppfatning om hvordan man bør løse de regionale utfordringene. Under intervjuene finner man flere funn som kan tyde på at noen av bedriftene vurderer nytten av samarbeid og nettverk ut fra noe mer enn kalkulerbar nytte for dem selv, men at dette ikke gjelder alle bedriftene i undersøkelsen (Scott, 2014).

I et av intervjuene med en bedriftsrespondent kommer det frem at bedriften er involvert i SuSu-programmet, og deltar på mange av arrangementene og nettverksmøtene som programmet arrangerer, til tross for at bedriften selv ikke har oppnådd noe gjennom deltakelsen i form av samarbeidsprosjekter og nye kunde- og leverandørforhold. Bedriften føler seg forpliktet til å delta, og uttrykker det i forbindelse med spørsmål om rekrutteringsarrangementer slik: «Jobbmesser er ikke så relevant for oss, men vi bidrar litt da for å gjøre det, siden vi er en stor aktør. Vi gjør det egentlig mest for å bidra og er en del av dette her, mer enn vi har utbytte av det selv». Muligens ser man her et tilfelle av at forpliktelsen har en tvingende effekt til å delta, til tross for at bedriften selv opplever å ha lite utbytte av det. Denne deltakelsen til tross for lavt utbytte ser ut til å gjelde flere av programmets aktiviteter. Samarbeid og nettverksdeltakelse har altså fått en verdi utover hva det kan tilby bedriften selv, og tykk institusjonalisering har oppstått gjennom at bedriften har utviklet komplekse adferdsmønstre knyttet til denne verdien.

Denne holdningen vises også i refleksjonene respondenten gjør rundt andre store aktørers deltakelse i nettverksmøter og lignende; «De store bedriftene er jo ikke med ofte, de har ikke behov for det heller selv. De bør heller være med for å bidra, for å hjelpe de andre bedriftene rundt omkring med kompetanse, med utvikling osv.». Dette kan være et tegn på at bedriften anser samarbeid som viktig, og det er forventet at bedriftene slutter seg rundt det. Selv om det ikke gagnar egen bedrift i stor grad, ligger det en forpliktelse til den regionale utviklingen i sin helhet (Scott, 2014).

En annen respondent har til dels den samme holdningen ved at hans bedrift ikke bare handler lokalt av praktiske hensyn, men fordi han ser verdien av det for å bevare det lokale næringslivet. Bedriften er ikke bare forpliktet til sin egen bedrift, men til lokalsamfunnet (Scott, 2014). «Vi har en policy på at vi skal søke oss i nærområdet og prøve å opprettholde næringslivet her. (...) Jeg er veldig opptatt av at vi skal legge igjen noe i lokalsamfunnet for at ting skal bestå.» Senere legger han til at skrekksenarioet må være «at vi sitter her igjen med noen bedrifter, og at dersom vi skal ha en tjeneste så må vi reise langt for å få det gjort. Og det bygger jo ned samfunnet etter hvert».

Begge disse respondentene har en tilknytning til SuSu-programmet, og det kan virke som at bedriftenes holdning til samarbeid, særlig i form av kunde og leverandørforhold er



knyttet like mye til samfunns og næringsutvikling som til egennytte. Dette er i tråd med mekanismene som skaper økt forpliktelse gjennom en felles identitetsforståelse og komplekse adferdsmønstre, og kan muligens tyde på at en økende grad av fellesskapsrasjonalitet finnes i næringslivet i regionen (Scott, 2014).

Nettverkene til Innveno bærer også preg av forpliktelser til verdier og normative elementer knyttet til aktøren som driver dem. Det kan likevel virke som om deltakelsen i nettverkene i større grad er knyttet til nyttemaksimering enn blant bedriftene som er tettere knyttet til SuSu-programmet. En uttalelse fra Innveno som kan støtte opp om en normativ forankring i adferden bedriftene i mellom. «Ja, en bevissthet og på en måte en, mer en sånn familieholdning enn regionsholdning da. Man kjøper av egen familie». De har lyktes med å øke handelen internt i regionen, noe som kan tyde på en forankring av holdningen til at man «kjøper av egen familie». En av respondentene forteller at hans bedrift prioriterer å handle lokalt, men trekker frem at det er en ukultur i enkelte av bedriftene i nettverket knyttet til at de kjøper mye fra utlandet, selv om det er leverandører i området som kunne gjort samme arbeidet. En annen respondent sier at «det handler om hva som gir best businesscase til slutt», på spørsmål om bedriften vektlegger å kjøpe tjenester og varer lokalt. Avgjørelsen tas basert på hva som er mest hensiktsmessig for bedriften i det enkelte tilfelle, noe som fører til at de kjøper en del lokalt men også fra utlandet (Scott, 2014).

Ved at man velger å delta i nettverk og forplikter seg til å bidra inn i det, er en adferd som tyder på at man ser på samarbeid som verdifullt. Mange av medlemmene i nettverkene til Innveno er også eiere og aksjonærer av nettverkene, noe som i høy grad fører til forpliktelse og gjensidig avhengighet blant deltagerne. De normative elementene knyttet til samarbeid er således til stede, men utsagnene knyttet til å handle av hverandre kan tyde på at det gjenstår noe. Altså ser det ikke ut til at samarbeid er institusjonalisert i like stor grad gjennom den normative mekanismen i nettverkene til Innveno, som i SuSu-programmet (Scott, 2014).

#### **5.4.2.3 Den regulative søylen**

Den regulative søylen forklarer hvordan handlinger og adferd reguleres gjennom regler, sanksjoner og belønninger. Reglene skapes for å fremme en interesse, og følges fordi man ønsker å oppnå belønning eller unngå straff (Scott, 2014). I vårt materiale finner man regler i form av policyer. En av bedriftsrespondentene forteller at bedriften har en policy

på å velge lokale leverandører og tjenesteytere når dette er mulig. Den normative verdien rundt å skulle legge igjen noe i lokalsamfunnet har manifestert seg i bedriftens regler. På samme måte vil andre bedrifter skape regler om samarbeid fordi det fremmer deres egne interesser (Scott, 2014).

### **Samarbeid som nytteverdi**

I diskusjonen av de delte oppfatningene blant aktørene og næringslivet i regionen identifiserte vi en delt oppfatning om at samarbeid bidrar til positive effekter i næringslivet. I diskusjonen av de normative elementene, og institusjonalisering basert på «increasing commitments» knyttes den delte oppfatningen til en regional tankegang blant bedriftene, og samarbeid som verdi utover nytten for den enkelte bedrift. I denne diskusjonen er det nettopp nytteverdien for den enkelte bedrift som er i fokus (Scott, 2014).

Respondentene fra Innveno forteller at overgangen fra å være knyttet til Siva til å være knyttet til Protomore, betydde at «fra å være Siva-fokuserte, så gikk vi over til å bli et bedriftsfokusert selskap». Innveno er opptatt av at bedriftene deltar i nettverkene fordi de ser at samarbeid og kontakt med andre bedrifter er nyttig for dem selv. Klynge og nettverksteori vektlegger også fordelene for den enkelte bedrift ved å enten være lokalisert i en spesialisert region, eller oppnå samarbeidsrelasjoner og sosial kapital gjennom å delta i et nettverk (Borgatti & Foster, 2003; Reve, 2001). Institusjonalisering basert på den regulative søylen og «increasing returns»-mekanismen vektlegger rollen insentiver og interesser har i å motivere handlinger. Den delte oppfatningen om at samarbeid er bra for den enkelte bedrift, skaper et insentiv for å begynne å samarbeide og etablere regler rundt dette. I materialet i undersøkelsen og i diskusjonen av delte oppfatninger kan man se at bedriftene opplever at det finnes mange insentiver for kontakt og samarbeid med andre bedrifter, som at det gir nye impulser, ideer, forretningsområder og forbindelser samt avtaler, produkter og oppdrag. Det er i bedriftenes egen interesse å etablere samarbeid med andre (Scott, 2014).

Videre baserer «increasing returns» seg på at når en løsning er valgt, i dette tilfellet det å utvikle samarbeidsrelasjoner og å delta i nettverk og nettverksmøter, vil videre utvikling i samme retning belønnes, mens byttekostnadene sakte men sikkert øker. Slik oppstår en stivhengighet der man beholder en løsning selv om andre alternativer kunne gitt bedre

resultater. I forbindelse med samarbeid som fenomen er det uklart hvordan denne stiafhengigheten oppstår, kanskje fører samarbeid til at man kan benytte andre bedrifters kompetanse i større grad, noe som betyr at man i mindre grad er avhengig av å utvikle denne kompetansen på egenhånd. Å avslutte disse samarbeidsrelasjonene vil føre til at bedriften mister tilgangen til denne kompetansen, og må bruke tid og ressurser på å bygge opp denne selv. I forbindelse med deltakelse i nettverk og nettverksmøter – dersom man uansett har som hensikt å ta del i samarbeid med andre bedrifter – er denne prosessen med å utvikle stiafhengighet klarere. Blant deltakerne som tar del i nettverkene til Innveno og nettverksmøtene til SuSu, vil belønningen ved å investere tid og ressurser i nettverkene og programmet øke med tiden, mens kostnadene ved å bytte øker tilsvarende (Scott, 2014).

Increasing returns-mekanismen forsterkes gjennom ulike forhold. Det å skulle etablere tillitsfulle relasjoner i nettverkene knyttet til aktørene krever tid og ressurser, og skaper en høy set-up kostnad, som gjør det lite fristende å bytte løsning og måtte etablere de samme relasjonene på utsiden av nettverkene. Når man lærer å omgå de andre deltakerne i nettverket, og bygger opp tillit til dem skaper det også læringseffekter. Desto lengre man blir værende i nettverket, desto større er gevinsten, mens kostnaden ved å delta synker med tiden (Scott, 2014).

Koordinasjonseffekter oppstår dersom andre som organisasjonen samhandler med bruker det samme alternativet. Dersom en stor del av bedriftene som organisasjonen regner som relevante for sin virksomhet finnes i regionen, vil det være en stor fordel for organisasjonen å være en del av nettverket også, fordi man automatisk får tilgang til viktige møteplasser der kontakt og samarbeidsrelasjoner kan etableres og vedlikeholdes. I tillegg, kan adaptive expectations føre til at andre relevante bedrifter også velger å bli en del av nettverket. Desto flere bedrifter som deltar i nettverket, desto mer forsterkes denne effekten, som igjen forsterker koordinasjonseffekten. Til sammen skaper dette et kraftig insentiv til å bli værende i nettverket, selv om det ikke alltid vil gi en kalkulerbar nytte i øyeblikket. Dersom man velger å forlate nettverket vil man miste tilgangen til møteplassene, og sannsynligvis også noe av kontakten med de andre bedriftene. Å skulle gjenskape disse relasjonene på utsiden av nettverket vil være krevende, spesielt dersom innsatsen blir ensidig. Dersom ikke organisasjonen er i en særstilling som eneste leverandør av et produkt, eller innehar en annen spesiell posisjon i relasjonen til andre bedrifter rundt seg, er det ikke urimelig å anta at bedriftene i nettverket vil fokusere sin

innsats på å etablere og vedlikeholde sine relasjoner på innsiden av nettverket, heller enn bedrifter på utsiden (Scott, 2014).

### **5.4.3 Nettverkens bidrag som spredningsmekanisme**

I teorien presenteres det flere grunner til at nettverksstrukturer og nettverksaktører bidrar til å spre kunnskap og skape relasjoner mellom deltakerne i nettverket. I den institusjonelle teorien vektlegges det også hvordan institusjonelle elementer kan spres gjennom slike nettverk som Innveno og SuSu-programmet drifter (Scott, 2014).

Nettverk fungerer som relasjonelle systemer eller bærere. Gjennom relasjonelle bærere spres institusjoner gjennom interaksjonsmønstre knyttet til nettverk av sosiale posisjoner eller roller. I nettverk er ikke de relasjonelle systemene begrenset av organisasjonsgrenser, og kan skape strukturell isomorfisme der det oppstår delte koder, normer og regler. Slik blir deltagerne i nettverkene institusjonelt likere.

I tillegg til nettverkene kan også nettverksaktørene som drifter dem sies å fungere som relasjonelle bærere. I den institusjonelle teorien identifiseres det aktører som spiller «intermediary roles» eller mellomliggende roller. Disse aktørene har som sitt formål å spre informasjon og sannsynligvis dermed også institusjonelle elementer mellom ulike organisasjoner. Gjennom deres interaksjoner med ulike bedrifter bærer sannsynligvis nettverksaktører som SuSu-programmet løsninger, nye ideer og praksiser til de andre bedriftene. Dermed spiller nettverksaktørene i denne studien sannsynligvis en viktig rolle i institusjonalisering, dersom bedriftene har tillit til dem (Scott, 2014). Det er ikke usannsynlig å anta at relasjonen mellom bedriftene og nettverksaktørene vil påvirke spredningen og institusjonaliseringen av de institusjonelle elementene, og at et sterkt bånd mellom de enkelte bedriftene og utviklings- og nettverksaktøren er viktig. Innad i nettverk har vi allerede diskutert at tillitsbygging tar tid, og dette vises også i materialet i vår studie (Johansen et al., 2013; Underthun et al., 2018).

Bedriftene i undersøkelsen opplever at ikke alle i næringslivet støttet opp om aktørene fra begynnelsen, men at støtten fra næringslivet har økt desto lengre aktørene har holdt på. Ut fra funnene i undersøkelsen kan det se ut som om både Innveno og SuSu-programmet nå nyter stor tillit og anseelse i næringslivet, som sannsynligvis gjør dem til effektive

relasjonelle bærere. Samtidig nevner en av respondentene at den pågående debatten om programmet kan ha påvirket programmets omdømme, og svarene til en av de andre respondentene viser muligens at dette faktisk har skjedd. Det var bare en av respondentene som ga uttrykk for denne meningen, og vi kan dermed ikke slå fast at dette er en gjeldende holdning i næringslivet. Men denne respondenten har også valgt å ikke ta del i aktivitetene som SuSu-programmet, og dersom denne debatten har påvirket holdningene til programmet i næringslivet generelt vil det sannsynligvis svekke programmets evne til å spre institusjonelle elementer, enten fordi bedriftene velger å ikke delta i aktivitetene programmet tilbyr eller fordi de ikke stoler på aktørens dømmekraft. Angående dømmekraft kan vi også trekke inn skepsisen til offentlige utviklingsaktører som ble presentert i diskusjonen av samarbeidsetableringer. Dersom aktøren regnes som inkompetent og illegitim i næringsutviklingssammenheng, vil dette påvirke hvordan næringslivet oppfatter aktørens dømmekraft (Andersen, 2002). Dersom omdømmet til programmet er svekket på grunn av den pågående debatten vil dette sannsynligvis løses når partene finner en løsning. Dersom programmet oppfattes som illegitimt og inkompetent fordi det er en delvis offentlig organisasjon vil dette være et mer permanent omdømmeproblem, men denne holdningen ser ikke ut til å være representativ for næringslivet generelt (Andersen, 2002).

De fleste nettverk har strukturelle hull. Disse kan utnyttes av aktører som forsøker å skape koblinger mellom ulike sosiale områder som ikke tidligere var i kontakt med hverandre. I forbindelse med det kan to mekanismer benyttes, *megling* og *mobilisering*. Megling som mekanisme benyttes for å knytte sammen grupper og individer i stabile områder, mens mobilisering kan benyttes for å forene parter som tidligere har vært fremmede for hverandre mot en felles utfordring eller trussel i et urolig område. Dersom vår antakelse om at bedriftene i regionen opplever virkeligheten som urolig, og at både næringslivets forutsetninger og regionen er i endring og truet kan dette benyttes for å forene de små gruppene som tidligere eksisterte til større nettverk. Holdningen – som ble presentert i funnene i forrige forskningsspørsmål – viser at bedriftene opplever at næringslivet utvikler seg raskere enn før og at dette stiller krav til omstilling og samarbeid med andre bedrifter. Gjennom denne opplevelsen, og den delte oppfatningen om at samarbeid er viktig for vekst og utvikling kan Innveno skape en mobilisering blant sine medlemmer. SuSu-programmet vektlegger også den delte oppfatningen om at samarbeid er viktig for vekst og utvikling, i tillegg til den delte oppfatningen om at regionen er truet.

Gjennom disse delte oppfatningene, og verdien som er etablert rundt regional tenkning bedriftene knyttet til programmet kan SuSu-programmet skape en mobilisering (Scott, 2014).

På samme måte som det finnes ulike forhold som sannsynligvis påvirker relasjonene mellom bedriftene og nettverksaktørene, som igjen påvirker nettverksaktørenes evne til å spre og institusjonalisere institusjonelle elementer, finnes det også slike forhold i relasjonene mellom bedriftene i nettverkene. I forbindelse med spredning av institusjonelle elementer kommer kognitiv likhet og løse og sterke bånd inn (Scott, 2014). I nettverksteori påvirker koblingene – sterke og svake bånd – mellom aktørene typen informasjon som spres mellom dem, og muligens også hvilke samarbeidsformer som er aktuelle (Underthun et al., 2018). I den institusjonelle teorien bidrar sterke bånd til et press for konformitet innad i nettverket, mens løse bånd bidrar til enklere spredning av nye ideer og tanker. Som tidligere nevnt er nettverksmøtene til SuSu-programmet kjennetegnet av høy grad av ulikhet og svake bånd mellom deltakerne, mens nettverkene til Innveno muligens i større grad er kjennetegnet av likhet og sterke bånd mellom deltakerne. Dette er likevel muligens i endring, ettersom aktøren har valgt å slå sammen to nettverk til ett (Scott, 2014).

Scott skiller mellom ren spredning eller diffusjon og faktisk institusjonalisering.

Institusjonelle elementer som praksiser og rutiner kan spres til andre organisasjoner uten at de blir institusjonalisert i den mottakende organisasjonen. Fordi sterke bånd ser ut til å bidra til institusjonalisering av de institusjonelle elementene, mens svake bånd bidrar til spredning av dem, har begge formene for bånd sine styrker og svakheter. Sannsynligvis vil det være vanskelig å introdusere nye ideer og institusjonelle elementer i nettverk preget av sterke bånd, mens de svake båndene kanskje fører til spredning men ikke institusjonalisering i like stor grad. Her ser Innveno ut til å komme best ut med tanke på potensiale for institusjonalisering. Nettverket består av både sterke og løse bånd mellom deltakerne, og dersom båndene nå ikke blir for løse etter sammenslåingen av de to nettverkene gir dette en god grobunn for institusjonalisering av samarbeid. SuSu-programmet på den andre siden har løse bånd mellom deltakerne i nettverksmøtene sine, og vil dermed kunne bidra til å spre de institusjonelle elementene, men ikke i like stor grad være i stand til å bidra til institusjonaliseringen av dem. For å oppnå institusjonalisering av samarbeid i regionen er SuSu-programmet i større grad enn Innveno avhengig av at det

finnes insentiv, forpliktelser og objektivisering av samarbeid som institusjonelt element (Scott, 2014).

#### **5.4.4 Varighet og vedlikehold**

I teorien presenterte vi ulike definisjoner av hva som utgjør institusjonalisering, og blant dem finner man definisjonen til Selznick, som vektlegger endringen fra ustabile og løst organiserte aktiviteter til organiserte, stabile og sosialt integrerte mønster (Selznick, 1992). Som vi diskuterte i forbindelse med forrige forsknings spørsmål eksisterte det noe sporadisk kontakt og varehandel mellom bedriftene, men relativt få formelle samarbeid. I den grad samarbeid i ulike former eksisterte før var de ikke stabile og organiserte på den måten de nå er. Særlig kontakten og varehandelen mellom bedriftene har økt, og kommet inn i mer strukturerte former enn før. Her har særlig Innveno bidratt, da nettverkene deres har møter oftere enn de mer sporadiske nettverksmøtene som SuSu-programmet har arrangert. Dette tyder på at kravet om organisering i Selznick sin definisjon av institusjonalisering er oppfylt. I tillegg mener bedriftsrespondentene at de etablerte samarbeidsrelasjonene er varige. Til sammen tyder dette på en relativt høy grad av institusjonalisering sammenlignet med før (Scott, 2014).

Samtidig følger alle respondentene opp med at relasjonene til en viss grad er avhengige av aktørene, og at den videre utviklingen er avhengig av at aktørene tilrettelegger for interaksjoner. Ingen av respondentene mente at næringslivet selv er i stand til eller ønsker å ta ansvar for nettverksarbeidet fordi det krever for mye tid og ressurser, men dette kan man kanskje heller ikke kreve at de skal gjøre.

Også i undersøkelsen av de fem VRI-støttede nettverkene i artikkelen til Johansen, Rubach, Billington, Bye, Svare og Solesvik kommer det frem at det var vanskelig å få nettverksdeltakerne til å ta ansvar for fremdriften i nettverket, til tross for at de var fornøyde med hva de fikk ut av deltakelsen. «Ved oppstart var troen på klynger stor, og alle deltakerne i nettverket var positive. Imidlertid skulle det vise seg at ingen av aktørene (bedriftene) ønsket å være drivere bak et samarbeid» (Johansen et al., 2013). Fordi dette er et kjennetegn også ved andre nettverk i ulike deler av landet, kan man ikke si at dette er et tegn på lav grad av institusjonalisering i seg selv (Scott, 2014).

Spørsmålet er om fenomenet samarbeid er institusjonalisert dersom man må ha en aktør som hele tiden holder hjulene i gang. I hvilken grad man kan si at et institusjonelt element er blitt institusjonalisert dersom det fremdeles krever vedlikehold avhenger av hvilket perspektiv man har på stabiliteten og varigheten i institusjoner. I teorien presenterte vi ulike syn på institusjonell stabilitet og institusjonelt vedlikehold. Mens noen teoretikere mener at institusjonelle elementer, dersom de er blitt institusjonalisert, ikke skal kreve noen særlig grad av vedlikehold for å opprettholdes. Andre teoretikere mener at ustabilitet er en naturlig tilstand for institusjoner, og at rutiner og praksiser tenderer til å bryte sammen. En mellomliggende posisjon oppfatter institusjoner som varige, men understreker at de må reproduseres og vedlikeholdes for å bestå. Dersom man tar utgangspunkt i at institusjoner skal være stabile og ikke kreve vedlikehold kan det se ut til at institusjonaliseringen av samarbeid i regionen er begrenset, men dersom man tar utgangspunkt i det andre eller tredje perspektivet er det uproblematisk for vurderingen av grad av institusjonalisering at aktørene og bedriftene understreker behovet for vedlikehold av en ekstern aktør (Scott, 2014).

#### **5.4.5 Konklusjon av andre og tredje forskningsspørsmål**

I hvilken grad blir disse samarbeidsetableringene eller samarbeid som verdi institusjonalisert og hvilke mekanismer driver frem institusjonaliseringen?

Ut fra resultatene i intervjuene med bedriftene kan det se ut som de etablerte samarbeidene er på vei til å bli institusjonalisert, men at de ikke er fullt ut det enda i alle tilfeller. Brorparten av respondentene mener at samarbeid er viktig, og ser på det som en viktig verdi i bedriftsutviklingen. Holdningene til utviklingsaktørene i næringslivet viser at bidragene deres er godt mottatt og ønsket, men som tidligere nevnt under «samarbeidsetableringer» tar det tid å etablere noe varig. Aktørene ser langsiktig på det arbeidet de gjør og innsatsen de legger ned, til tross for at en av dem har korte programperioder. Bedriftene og sier at relasjonene som har oppstått er varige, men understreker at det trengs aktører for å vedlikeholde de, spesielt hvis de skal utvikle seg og ikke svinne hen. Hvorvidt behovet for slikt institusjonelt vedlikehold svekker institusjonaliseringsgraden er det noe uenighet om, men siden dette ser ut til å være en vanlig problemstilling i nettverk velger vi å vurdere det som at det ikke er det. Det at SuSu-programmet kanskje blir avsluttet etter innværende periode, ser heller ikke ut til å



hindre dem i å bidra til institusjonaliseringen av samarbeid, selv det på nåværende tidspunkt er vanskelig å vurdere de langsiktige effektene etter en eventuell nedleggelse av programmet (Scott, 2014).

Samarbeid blitt sett på som et legitimt middel for å drive næringsutvikling, og det er en form for konsensus rundt at noe må gjøres i regionen for at den skal bestå tross manglende vekst, nedgang i folketall og usikkerhet opp mot kommunereformen. Det virker som om det er en delt oppfatning, både fra aktørene og bedriftene, om at samarbeid er et riktig virkemiddel inn i næringsutviklingsarbeidet. For noen blir det sett på som et nyttemaksimerende virkemiddel for utviklingen av egen bedrift, mens andre har et større fokus på konsekvensene for lokalmiljøet og samfunnsnyttene av at flere samarbeider. Dette kommer til uttrykk gjennom de ulike institusjonaliseringsmekanismene tilhørende de forskjellige søylene. Den robuste institusjonaliseringen kan slås fast ved at mekanismer fra alle tre viser seg, selv om hver utviklingsaktør ser ut til å benytte to av dem mer enn den tredje. Vi har diskutert alle institusjonaliseringsmekanismene, og selv om det er noen funn som motstrider noen av mekanismene, peker hele tiden en overvekt av respondentene mot en institusjonaliserende effekt (Scott, 2014).

Det at Innveno forteller at oppslutningen om nettverkene har økt helt siden starten er et tydelig tegn på at aktøren har lyktes med de institusjonaliserende spredningsmekanismene i deres bidrag. De som deltar i nettverkene virker veldig fornøyde, så gjenstår det å se om Innveno utvikler sitt nedslagsfelt til en større del av næringslivet. SuSu-programmet er inne i sin andre periode, noe som tyder på at det har tilslutning hos de politiske vedtaksorganene. Både aktøren og næringslivet gir generelt sett uttrykk for gode holdninger til programmet i næringslivet, noe som gir utviklingsaktøren gode forutsetninger til å fungere som spredningsmekanisme. Det har vært en del avisskriveri om programmet fra og med sommeren 2018 grunnet måten det er organisert på. Nå, våren 2019, fortsetter de med nye implementerte løsninger. Det vil bli interessant hvilke konsekvenser dette potensielt kan få for deres virke og hvordan det har påvirket holdningene til dem (Scott, 2014).

## 6.0 Drøfting og avsluttende refleksjoner

I dette siste og avsluttende kapittelet i oppgaven ønsker vi å drøfte hva resultatene av de tre forskningsspørsmålene forteller om hovedproblemstillingen i denne studien «*I hvilken grad bidrar lokale utviklingsaktører til etablering og institusjonalisering av samarbeid mellom bedrifter i Sunndal- og Surnadalsregionen?*».

Innledningsvis identifiserte vi en region som bar preg av utfordringer knyttet til samarbeid, vekst og utvikling i næringslivet. Ifølge tidligere forskning kan denne mangelen på samarbeid skyldes en regiondivergent næringskultur i området. Næringslivet i regionen var, på grunn av manglende felleskapsrasjonalitet, preget av lite kontakt. Tidligere forsøk på å skape nettverk og arenaer har derfor vært flyktige og forsøkene har lidd under strenge krav om egennytte i samarbeidene. I tillegg til næringslivet har også kommuneorganisasjonene i vårt forskningsområde tidligere hatt liten kontakt, før SuSu-programmet ble etablert i 2013.

I våre funn viser det seg at utviklingsaktørene er i en posisjon hvor de evner å knytte næringslivet tettere sammen i samarbeidsstrukturer, og det er et potensiale for fruktbare samarbeidsrelasjoner i regionen. Både SuSu-programmet og Innveno ser ut til å ha bidratt til å skape et nettverk mellom bedriftene i regionen. Innveno sitt nettverk er i større grad formelt og tydelig, da dette er basert på medlemskap, men ut ifra funnene om kjennskap og kontakt mellom næringslivet i regionen kan man trolig fastslå at SuSu-programmet også har etablert bånd mellom bedriftene, selv om det ikke i deres nettverk er faste møter og forpliktende medlemskap. I tillegg har vi i Innveno sine nettverk identifisert et potensiale for å oppnå klyngefordeler, men at dette forutsetter at båndene i nettverkene holdes sterke og at nettverkene ikke utvides for mye.

Ut i fra våre funn og forskning på nettverksaktører fyller utviklingsaktørene i denne studien alle de fire funksjonene; kunnskapsmegling, innovasjonsmegling, nettverksentreprenørvirksomhet og nettverksledelse, som regionale innovasjonsnettverksorganisasjoner har. Til sammen legger disse funksjonene til rette for at fruktbare samarbeid kan oppstå mellom bedriftene i samarbeidsstrukturene.

I kombinasjon med funn om bedriftenes vurdering av aktørenes rolle og bidrag, ser det ut til at utviklingsaktørene har vært instrumentelle i utviklingen av ulike samarbeidsformer mellom bedriftene.

Innad i disse strukturene har det oppstått ulike former for samarbeid. Den største økningen omfatter samhandling og kontakt, samt varehandelen mellom bedriftene. Økningen i formelle samarbeid er derimot ikke like sterk. Denne forskjellen i utviklingen kan forklares av at den siste formen for samarbeid krever høyere grad av tillit mellom bedriftene. Tillitsbygging tar tid, og siden nettverkene fremdeles er relativt unge og operer i et område som tidligere har vært preget av lite felleskapsrasjonalitet, vil den siste formen for samarbeid sannsynligvis øke med tiden.

Langsiktighet fra aktørenes side er en viktig forutsetning for, og næringslivets opplevelse av varighet er et viktig tegn på, at endringene skal kunne betegnes som institusjonalisert i regionen. I intervjuene med utviklingsaktørene i denne studien, identifiserte vi to ulike delte oppfatninger knyttet til samarbeid og regionen. Gjennom diskusjonen av funnene om bedriftene i studien fremkommer det at disse delte oppfatningene om samarbeid og regionen er objektivert og institusjonalisert i bedriftene, men at oppfatningene ikke helt er blitt sedimentert i regionen enda. Disse delte oppfatningene ser likevel ut til å prege de normative og regulative elementene i næringslivet og utviklingsaktørene. Ut fra våre funn kan det se ut til at SuSu-programmet i størst grad benytter normative og kognitive mekanismer i institusjonaliseringsprosessen, mens Innveno i størst grad benytter kognitive og regulative mekanismer. For å skape endringer i den regiondivergente næringskulturen i regionen, kan det se ut til at særlig den normative institusjonaliseringsmekanismen vil være viktig. En radikal endring her forutsetter likevel at denne regionale holdningen – og tanken om samarbeid som verdi vi har identifisert i denne oppgaven – fortsetter å spre seg til andre bedrifter i næringslivet.

Dermed kan det se ut til at utviklingsaktørene i denne studien har bidratt, i stor grad, til etableringer av samarbeidsformer og samarbeidsstrukturer i regionen. Videre ser det ut til at aktørene fungerer som institusjonelle entreprenører eller agenter og skaper varige endringer i regionen. Denne prosessen er enda ikke fullkommen, og videre spredning, sedimentering av delte oppfatninger og institusjonalisering av normative og regulative elementer knyttet til samarbeid må til for å skape varige endringer i regionen i sin helhet.

Denne prosessen krever en langsiktig satsning, og det kan være problematisk for SuSu-programmet som operer med tidsavgrensede perioder. For å videreføre de positive endringene de har bidratt med i regionen, er det ønskelig at deres virke fortsetter ved at programmet videreføres etter endt periode.

Innsatsen til utviklingsaktørene har vært godt mottatt og ført til positiv utvikling i regionen. De har en viktig og nødvendig funksjon i å knytte næringslivet sammen, siden bedriftsrespondentene forteller at de selv ikke har tid og kapasitet til å legge ned denne innsatsen selv. Selv om SuSu-programmet og Innveno har forskjellig innhold, har de også en viss overlappende virksomhet. Et ønske fra bedriftene er at de i større grad koordinerer sine arrangementer for å sikre deltagelse og øke utbytte av møteplassene. Dette innebærer at utviklingsaktørene muligens i større grad må avklare sine roller seg imellom.

I tillegg identifiseres det en problemstilling knyttet til infrastrukturen i regionen. Fergeforbindelsen mellom kommunene ser ut til hemme både flyten av arbeidskraft og samarbeid mellom bedriftene. En fergefri forbindelse vil dermed være viktig for å videreutvikle opplevelsen av at kommunene er én region heller enn to separate kommuner, og vil i tillegg skape en felles arbeidsmarkedsregion. Dette vil sannsynligvis lette på rekrutteringsproblemene i næringslivet, samt bidra til at etablering av klyngefordeler og dermed også en økning i koblinger og potensielle samarbeid mellom kommunene.

Alt i alt ser det ut til å være en god utvikling rundt samarbeidsetableringer, ulike strukturer for samarbeid og institusjonalisering av dette som oppfatning, verdi og insentiv i regionen. Med utviklingsaktørenes bidrag ser det ut til at det er fremgang på denne fronten på Indre Nordmøre.

## 6.1 Forslag til videre forskning

Denne studien benytter seg av en kombinasjon av teoretiske perspektiver vi ikke opplever at har blitt tatt i bruk i noen utstrakt grad tidligere. Denne teorikombinasjonen har ført til at vi har oppdaget flere områder eller perspektiver som i vår mening krever ytterligere forskning.

I vårt arbeid med oppgaven har mye av den geografiske og strukturelle teorien hatt et manglende fokus på utviklingsaktørers rolle i å skape endringer og legge til rette for utvikling og vekst. Klyngeteori, som er en veletablert teori, fokuserer i all hovedsak på systemet heller enn enkeltaktørers betydning. Hvordan man sørger for at forholdene ligger til rette for at næringslivet skal oppnå de ulike tilstandene som Porters diamant består av – og om ulike aktører kan bidra til dette – fremstår som uklart for oss ved at aktørene ikke blir koblet på teorien i tilstrekkelig grad.

Videre bidrar klynge- og nettverksteori til å forklare forutsetningene som ligger til grunn for at et område skal oppnå økt verdiskapning. Teoriene bidrar derimot ikke til å forklare hvordan slike tilstander, som eksempelvis samarbeid og kunnskapsdeling, oppnår permanens i en region. Institusjonell teori bør implementeres og bringes sterkere inn på feltet, og benyttes for å forklare hvordan slike mekanismer manifesterer seg og blir varige.

Institusjonell teori bør, etter vårt syn, også tas i bruk i ytterligere forskning på hvordan utviklingsaktører kan fungere som institusjonelle agenter, og hvordan disse bidrar til å skape institusjonelle endringer, og navigerer mellom ulike institusjonelle logikker i det offentlige og næringslivet. De historiske kontekstene kan ha betydning for om institusjonaliseringen kan bygges på eksisterende trekk eller bør fremkomme ved at man bryter med de gjeldende forholdene. I den forbindelse kan det være et behov for å studere utviklingsaktører og institusjonalisering med utgangspunkt i historisk-kontekstuelle analyser.

## 7.0 Referanser

- Amdam, J. (2004). *Dei fragmenterte samfunna - analyse av utviklingstrekk og utfordringar på Indre Nordmøre*. Arbeidsrapport (Høgskulen i Volda : online), Vol. nr 162. F. O. Båtevik & V. Høgskulen i (Eds.).
- Andersen, O. J. (2002). Det fristilte partnerskapet: Kommersiell bedriftsutvikler eller lokal utviklingskatalysator? *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 18(02), 142-170.
- Arthur, W. B. (1994). *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*: University of Michigan Press.
- Asheim, B. T., Cooke, P., & Martin, R. (2006). *Clusters and regional development : critical reflections and explorations* (Vol. 29). London: Routledge.
- Bjarnar, O., Løseth, A., & Gammelsæter, H. (2004). Næringskulturer på Nord-Vestlandet : myter og realiteter. In A. Løseth & H. Gammelsæter (Eds.), *Nord-Vestlandet - liv laga?* (pp. 74-89). [Ålesund]: Sunnmørsposten forl., 2004.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Brinkmann, S., Tanggaard, L., & Hansen, W. (2012). *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Båtevik, F. O., Dvergsdal, G., & Amdam, J. (2012). *Utviklingstrekk på Indre Nordmøre*. In Rapport (Høgskulen i Volda : online), Vol. nr. 32. G. Dvergsdal, J. Amdam, & Møreforskning (Eds.).
- Dalziel, M. (2010). *Why do innovation intermediaries exist*. Paper presented at the Summer Conference.
- Edquist, C. (2009). Systems of Innovation: Perspectives and Challenges. In J. Fagerberg & D. C. Mowery (Eds.), *Oxford Handbook of Innovation*: Oxford University Press.
- Flatnes, A. (2018). *Evaluering av SuSu-programmet*: Oxford Research AS.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions.
- Glaeser, E. L. (2012). *Triumph of the city*. London: Pan Books.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Gulbrandsen, M., Bye, G., Finne, H., & Njøs, R. (2013). Er samarbeid alltid bra for innovasjon? *Plan*(6), 4-9.
- Hoppid. (2019). Hoppid. Hentet fra <https://mrfylke.no/Tenestemraade/Regional-og-naeringsutvikling/hoppid.no>
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35(5), 715-728.
- Isaksen, A. (2013a). Innovative regioner. In S.-E. Jakobsen & B. Abelsen (Eds.), *Innovasjon: organisasjon, region, politikk*. [Oslo]: Cappelen Damm.
- Isaksen, A. (2013b). Regional innovasjon. In S.-E. Jakobsen & B. Abelsen (Eds.), *Innovasjon: organisasjon, region, politikk*. [Oslo]: Cappelen Damm.

- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jakobsen, E. W., & Reve, T. (2007). Norsk næringspolitikk : næringsnøytralitet eller klyngepolitikk? In O. R. Spilling (Ed.), *Kunnskap ,næringsutvikling og innovasjonspolitik* (pp. 197-214). Bergen: Fagbokforl., cop. 2007.
- Johansen, F. R., Rubach, S., Billington, M. G., Bye, G., Svare, H., & Solesvik, M. (2013). Nettverk er man nødt til å ha! Men hva kan det offentlige bidra med? *Plan*(6), 24-29.
- Larsen, A. K. (2017). *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*: Fagbokforl.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Mudambi, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8(5), 699-725.
- Møre og Romsdal fylkeskommune (2018a). Kommunestatistikk Sunndal 2018. Hentet fra <https://mrfylke.no/Tenestoomraade/Plan-og-analyse/Statistikk-og-analyser/Kommunestatistikk>
- Møre og Romsdal fylkeskommune (2018b). Kommunestatistikk Surnadal 2018. Hentet fra <https://mrfylke.no/Tenestoomraade/Plan-og-analyse/Statistikk-og-analyser/Kommunestatistikk>
- Nesse, J. G. (2004). Rapport frå Hydroland. In A. Løseth & H. Gammelsæter (Eds.), *Nord-Vestlandet - liv laga?* (pp. 90-[106]). [Ålesund]: Sunnmørsposten forl., 2004.
- Nielsen, K. (2005). *Institutionel teori : en tværfaglig introduktion* (2. udg. ed.). Roskilde: Roskilde Universitetsforl.
- Norwegian Innovation Clusters. (2019). Hentet fra <http://www.innovationclusters.no/>
- Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*: United Kingdom: Open University Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and New Economics of Competition* (Vol. 76).
- Power, D., & Malmberg, A. (2005). True Clusters / A Severe Case of Conceptual Headache. In.
- Proff. (2019). Innveno AS. Hentet fra <https://www.proff.no/aksjon%C3%A6rer/-innveno-as/995660806>
- Reve, T. (2001). *Et verdiskapende Norge*. Oslo: Universitetsforl.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations : ideas, interests, and identities* (4th ed. ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Selznick, P. (1957). Leadership in administration. Berkeley. In: CA: University of California Press.
- Selznick, P. (1992). *The moral commonwealth: Social theory and the promise of community*: Univ. of California Press.
- SIV Industri-inkubator. (2017). *Rapport august 2017*.

- Sunnal Kommune. (2019). Sunndal Kommune – kraftsenteret mellom fjord og fjell. Hentet fra <https://www.sunndal.kommune.no/toppmeny/topp-og-bunnmenyartikler/sunndal-kommune-kraftsenteret-mellom-fjord-og-fjell.4281.aspx>
- SuSu-programmet. (2014). Sunndal-Surnadal Strategisk samarbeid om næringsutvikling: Utviklingsprogram 2014 – 2017. Hentet fra [https://www.sunndal.kommune.no/\\_f/p1/i79e17653-0d13-4d3d-9de6-c9312c0e69f3/140409-susuprogrammet-endeligvedlegg.pdf](https://www.sunndal.kommune.no/_f/p1/i79e17653-0d13-4d3d-9de6-c9312c0e69f3/140409-susuprogrammet-endeligvedlegg.pdf)
- SuSu-programmet. (2018). SuSu-Programmet 2018 – 2021: Samarbeid om arbeid med næringsutvikling mellom Surnadal og Sunndal kommune perioden 2018-2021. Hentet fra [https://www.sunndal.kommune.no/\\_f/p1/i66a9ca1b-7ccd-4458-8ceb-fe810ba25956/utviklingsprogrammet-susu-2018-21.pdf](https://www.sunndal.kommune.no/_f/p1/i66a9ca1b-7ccd-4458-8ceb-fe810ba25956/utviklingsprogrammet-susu-2018-21.pdf)
- Sættem, O. (2014, 29.09.2014). Årdal og Sunndal Verk. Hentet fra [https://snl.no/%C3%85rdal\\_og\\_Sunndal\\_Verk](https://snl.no/%C3%85rdal_og_Sunndal_Verk)
- Thorsnæs, G. (2017a, 20.08.2017). Sunndal. Hentet fra <https://snl.no/Sunndal>
- Thorsnæs, G. (2017b, 07.09.2017). Surnadal. Hentet fra <https://snl.no/Surnadal>
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Todalsfjordprosjektet. (2019). Hentet fra <https://todalsfjordprosjektet.no/>
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. In *Studying Organization: Theory and Method* (pp. 169-184).
- Underthun, A., Svare, H., & Gausdal, A. H. (2018). Nettverksorganisasjoners betydning for kunnskapstilgang og innovasjon. *Søkelys på arbeidslivet*, 35(03), 203-220.
- Vinsand, G., & Langset, M. (2013). Status for interkommunalt samarbeid i Møre og Romsdal. *Utarbeidet på oppdrag av Fylkesmannen i Møre og Romsdal i samarbeid med KS Møre og Romsdal. NIVI Rapport, 3.*
- Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 189-221.
- Øgård, M. (2014). Fra New Public Management til New Public Governance : nye forvaltningskonsepter i kommunene. In (pp. 93-109). Bergen: Fagbokforl., cop. 2014.



## 8.0 Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide – Bedrifter

#### **Kjennskap til næringsliv i motsatt kommune**

- 1) I hvilken grad kjenner du/din bedrift til næringslivet i Sunndal/Surnadal kommune?
  - a) Har din bedrift i dag større kjennskap til næringslivet i Sunndal/Surnadal kommune enn for 5 år siden?
  - b) Anser din bedrift næringslivet i Sunndal/Surnadal kommune som relevant for deres virksomhet?
  - c) Finnes det virksomheter i Sunndal/Surnadal som din bedrift anser som konkurrenter?
  - d) Ser din bedrift nytte i å knyttes tettere til næringslivet i Sunndal/Surnadal kommune?
- 2) Opplever dere bedriftskulturen i motsatt kommune som annerledes enn i deres egen kommune?

#### **Tilhørighet til motsatt kommune**

- 3) I hvilken grad holder din bedrift seg oppdatert på næringslivet i motsatt kommune?
  - a) Finner dere arrangementer som finner sted i motsatt kommune som like relevante for dere som arrangementer i egen kommune?
  - b) I hvilken grad deltar din bedrift på arrangementer som finner sted i motsatt kommune.
  - c) I hvilken grad deltar din bedrift på arrangementer i din kommune?
  - d) Dersom forskjell, hva er grunnen?
- 4) Anser din bedrift motsatt kommune som en relevant rekrutteringsarena for kompetanse i like stor grad som egen kommune?
- 5) Opplever dere at tilhørigheten til motsatt kommune har økt?
  - a) Kommer dette av SuSu/Inneveno sin innsats?
- 6) Hvordan synes du næringsutviklingen har vært de siste 10-15 årene? Har behovet for samarbeid økt eller minsket?

#### **Holdninger til samarbeid**

- 7) I hvilken grad er samarbeid med andre aktører viktig for din bedrift?
  - a) I hvilken grad er geografisk lokasjon viktig for deres valg av samarbeidspartnere/leverandører?
  - b) Har denne tankegangen endret seg som følge av SuSu-programmet eller Innveno sin innsats?

### **Andre nettverk og aktører**

- 8) Er det andre aktører som skaper kontakt/samhandling/samarbeid mellom din bedrift og andre i regionen?
  - a) Er din bedrift en del av et bedriftsnettverk her i regionen?
  - b) Hvordan skiller de ulike aktørene seg fra hverandre?
- 9) Hva tenker din bedrift om aktørsammensetningen innenfor næringsutvikling i regionen?

### **Samhandling**

- 10) Har din bedrift tradisjonelt samhandlet eller hatt kontakt med bedrifter i kommunen og/eller den andre kommunen?
  - a) Har samhandlingen økt i omfang siden Innveno og SuSu startet opp?
  - b) Kan denne evt. økningen tilskrives disse aktørene?

### **Samarbeid**

- 11) Har din bedrift tradisjonelt samarbeidet med bedrifter i kommunen og/eller den andre kommunen?
  - a) Har det siden Innveno startet opp med nettverk og SuSu kom på banen, oppstått nye samarbeid mellom din bedrift og andre bedrifter i regionen?
  - b) Kan dette/disse samarbeidene tilskrives disse aktørenes innsats?

### **Kunde/leverandørforhold**

- 12) Har din bedrift tradisjonelt solgt/kjøpt varer og eller tjenester av bedrifter i kommunen/motsatt kommune?
  - a) Har denne handelen økt de siste 5 årene?
  - b) Kan denne eventuelle økningen i handel tilskrives Innvenos/SuSus innsats?

### **Barrierer for samarbeid**

- 13) Er det noen barrierer for samarbeid mellom de to kommunene?

### **Aktørenes bedriftsrettede tiltak**

- 14) I hvilken grad opplever dere at Innveno og SuSus bedriftsrettede tiltak har ført til kontakt/samhandling/samarbeid mellom din bedrift og andre i regionen? Evt. hvilke?
- 15) I hvilken grad opplever du at det har oppstått møteplasser for bedriftene i de to kommunene i regi av SuSu-programmet eller Innveno?
  - a) Har din bedrift deltatt på en eller flere av disse møteplassene?
  - b) I hvilken grad opplever dere at møteplassene benyttes av de andre bedriftene?
  - c) Har møteplassene ført til samhandling med andre bedrifter som ellers ikke ville funnet sted?
  - d) Har møteplassene ført til samhandling utenfor møtene?
  - e) Opplever du/dere at disse arenaene er til nytte for din/deres bedrift?

**Generelt om det offentlige/eksterne utviklingsaktørers rolle som tilrettelegger for samarbeid**

- 16) Er det offentlige eller andre eksterne utviklingsaktører en viktig aktør i næringsutviklingsarbeidet og som tilrettelegger for samarbeid mellom bedrifter?

**Generelt om Innveno/SuSu-programmet**

- 17) I hvilken grad opplever du at næringslivet støtter opp om det Innveno og SuSu-programmet driver med og deres målsettinger?
- 18) Sett bort fra din egen bedrift: I hvilken grad mener du at SuSu-programmet og/eller Innveno har vært viktig for å etablere samarbeidsrelasjoner i regionen?
- 19) I hvilken grad mener du/din bedrift at SuSu-programmet og/eller Innveno har bidratt til å etablere varige relasjoner mellom kommunene og bedriftene i dem?

## Vedlegg 2: Intervjuguide – Administrasjon SuSu-programmet/Innveno

### SuSu-programmet

#### Bakgrunnsinformasjon

- 1) Hvor kom initiativet til å starte opp SuSu-programmet fra i første omgang?
- 2) Hvorfor opplevde man det som hensiktsmessig for disse to kommunene å samarbeide når det kommer til næringsutviklingsarbeidet? (politisk, økonomisk, komplementaritet?)
- 3) Hvilke konsekvenser har det at det kommunale næringsarbeidet er strukturert på ulikt vis i de to kommunene?
- 4) Er det avsatt mer midler til næringsutviklingsarbeid på grunn av samarbeidet enn det ville vært om kommunen arbeidet hver for seg?
- 5) Hvilken rolle har andre aktører betydd inn i programmet? Todalfjord, fylket, Innovasjon Norge.
- 6) Hvordan vil dere karakterisere deres innsatsområde i forhold til andre aktører i regionen? SUNS, Inveno, HoppID, Næringsforeninger
- 7) Hvordan vil dere beskrive næringslivet i de to kommunene?
  - a) Viktigste næringer nå, og i fremtiden?
  - b) I hvilken grad opplever dere næringslivet i de to kommunene som komplementært?
  - c) Hvilke næringer mener dere har hatt størst utbytte av at kommunene samhandler mer?

### Innveno

#### Bakgrunnsinformasjon

- 1) Når og hvordan startet Innveno/Siv-inkubator? Hva var formålet? Før eller etter Profero?
  - a) Når begynte dere å samle bedriftene i nettverk?
    - i) Hvor kom ideen om å danne nettverk fra?
- 2) Hva er deres hovedmål?
  - a) I hvilken grad har det vært et hovedmål for dere å etablere bedriftssamarbeid?
    - i) Oppfølging: mer ett virkemiddel enn et mål? En bieffekt?
    - ii) I hvilken grad opplever dere å ha oppnådd dette?
  - b) I hvilken grad har det vært et mål at bedriftssamarbeidene skal gå på tvers av kommunegrensene?
    - i) Har tverrkommunalitet vært viktig? Eller har bransjenærhet vært viktigere?
    - ii) I hvilken grad opplever dere å ha oppnådd dette?
- 3) Når man skal bygge samarbeid mellom bedrifter, hva tenker dere at er viktig?
- 4) Har dere lagt merke til noen utfordringer når bedrifter skal samarbeide på tvers av kommunegrensen vs. når bedriftene er samlokalisert/samme kommune?
- 5) Hvordan vil dere beskrive næringslivet i Surnadal og Sunndal

### **Programmets målsettinger**

- 8) Hvordan kom programmet frem til sine målsettinger?
  - a) Har disse endret seg fra første til andre periode?
- 9) Har et/flere mål vært regnet som viktigere enn de andre?
- 10) I hvilken grad har det vært et ønske om å bringe de to kommunene tettere sammen? (Kulturelt, regionsbygging, felles identitet).
  - a) I hvilken grad opplever dere å ha nådd denne målsetningen?
- 11) I hvilken grad har det vært et mål å føre næringslivet i de to kommunene tettere sammen?
  - a) Evt: hvorfor?
  - b) Hvis ja: I hvilken grad opplever dere å ha oppnådd dette?

### **Gjennomførte tiltak**

- 12) Hvilke bedriftsrettede tiltak er gjort gjennom programmet?
  - a) Hva har vært den viktigste målsettingen med disse tiltakene?
  - b) I hvilken grad har målsettingen med (noen av) disse tiltakene vært å knytte kontakter mellom bedriftene i regionen?

### **Effekter av gjennomførte tiltak**

Hvordan har dere målt og/eller evaluert effektene av de ulike tiltakene som programmet har gjennomført?

- a) I hvilken grad opplever dere at de gjennomførte tiltakene har bidratt til å knytte næringslivet i kommunene tettere sammen.
- b) I hvilken grad opplever dere at bedriftene i de to kommunene samhandler mer enn før.
- c) I hvilken grad opplever dere at det har oppstått formelle samarbeid mellom bedriftene i regionen?
- d) I hvilken grad opplever dere at varestrømmen mellom bedriftene i de to kommunene har økt? Kunde/leverandørforhold.
- e) Hvis ja: Hvilke næringer opplever dere at dette gjelder?

- a) Viktigste næringer nå, og i fremtiden?
    - i) Endringer i næringslivet. Finanskrise, oljekrise, jordbruk.
  - b) I hvilken grad er næringslivet i Sunndal og Surnadal komplementært i dag?
  - c) I hvilken grad opplever dere at det er ulik bedriftskultur i Sunndal og Surnadal?
- 6) Hvordan vil dere karakterisere deres innsatsområde i forhold til andre næringsutviklingsaktører i regionen? SuSu, SUNS, HoppID, Næringsforeninger, Kommunene.

### **Gjennomførte tiltak**

- 7) Hvilke tiltak gjør dere der målet er å etablere/forsterke samarbeidsrelasjoner mellom bedrifter i regionen?
- 8) Hvilke aktiviteter finner sted innad i nettverkene?
  - a) Hvem inviterer dere inn i nettverk? Hvordan er utvelgningen.
  - b) Hva bidrar dere som aktør med i nettverkene?
  - c) I hvilken grad griper dere inn i nettverkene for å skape samarbeid?

- |   |  |
|---|--|
| <p>f) Tror dere at deres innsats ført til varige relasjoner i regionen ut over programmets levetid?</p> <p>g) Dersom samarbeid og varige relasjoner: Hva er den viktigste grunnen til at disse har oppstått? Dersom ikke: Hva tenker dere at er den viktigste grunnen til at disse ikke har oppstått?</p> | <p>f) Tror dere at deres innsats ført til varige relasjoner i regionen?</p> <p>i) Ville disse fortsatt å eksistere (utvikle seg) dersom nettverkene tok slutt?</p> <p>ii) Opplever dere at bedriftene har kontakt med hverandre utenfor eventuelle møteplasser i nettverkens regi?</p> <p>iii) Dersom samarbeid og varige relasjoner: Hva er den viktigste grunnen til at disse har oppstått? Dersom ikke: Hva tenker dere at er den viktigste grunnen til at disse ikke har oppstått?</p> |
|---|--|

### **Inntrykk av bedriftenes holdninger**

Opplever dere at næringslivet i regionen har støttet opp om Innveno og deres målsettinger?

Opplever dere at bedriftene i regionen har vært interessert i å samhandle/samarbeide mer med hverandre?

- a) Har denne interessen økt de siste årene?
- b) Dersom ja: hvorfor tenker dere at denne interessen har oppstått? (Økonomisk: nye utfordringer, globalisering. Holdninger: Regional tenkning.
  - i) Ligger dette i tiden, eller i innsatsen til aktører som Innveno og SuSu?

Opplever dere at bedrifter tenker mer regionalt enn før?

Angående tidligere spørsmål om bedriftskultur og ulike kulturer i de to kommunene: Opplever dere at dette er i ferd med å endre seg? (likere, mer ulike).

Finnes det barrierer/hindringer som gjør samarbeid i regionen vanskelig?

## Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

### Vil du delta i forskningsprosjektet

*”Interkommunale næringsutviklingssamarbeid og deres institusjonaliserende effekter”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke SuSu-programmets bedriftsrettede virksomhet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Forskningsprosjektet er en masteroppgave i samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde. Prosjektet vil dermed gå over fem måneder og skal etter planen avsluttes 01.06.19. Ved å undersøke utvalgte bedrifter i regionen ønsker vi å kartlegge effekten av de bedriftsrettede tiltakene, og om disse har ført til økt samhandling mellom bedriftene i kommunene.

Problemstillingen for prosjektet er «I hvilken grad har SuSu-programmet bidratt til/ført til institusjonalisering av bedriftssamarbeid i regionen?».

Opplysningene som samles inn skal ikke brukes til andre formål i etterkant.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskolen i Molde

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Forskningsprosjektet er en casestudie, der vi fordyper oss i et begrenset antall analyseenheter. Populasjonen i studien er alle bedriftene i de to kommunene som har deltatt på et eller flere arrangement i regi av programmet samt alle bedrifter som har mottatt tilskudd fra programmets tilskuddsordning. Utvalget av bedrifter gjøres gjennom et strategisk utvalg av enheter. De utvalgte bedriftene er plukket ut fordi vi mener de kan belyse problemstillingen på en god måte.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Dersom din bedrift skulle velge å delta i undersøkelsen vil det bli gjennomført et eller flere intervju. Det første intervjuet vil gjennomføres som et personlig intervju og kan ta inntil 90 minutter. Eventuelle oppfølgingsintervju kan gjennomføres per telefon. Opplysningene som samles inn vil ikke omhandle enkeltpersoner, men bedriften og dens relasjoner til andre bedrifter og aktører. Opplysningene vil registreres gjennom lydopptak. Disse opplysningene vil slettes når prosjektet avsluttes. I forskningsprosjektet vil vi også kunne bruke offentlig informasjon om din bedrift fra andre kilder.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

**Disse har tilgang til de innsamlede opplysningene:**

Mari Bøe (student), Mona Kristine Fluge (student), Ove Bjarnar (veileder).  
Opplysningene som samles inn vil lagres sikkert på undervisningsinstitusjonens servere.  
Navn, bedriftsnavn og kontaktopplysninger vil lagres separat fra de innsamlede opplysningene, og erstattes med «bedrift (tall)» i materialet.  
Deltakere i studien vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

**Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.19. Personopplysninger, opptak og transkriberinger slettes ved prosjektslutt.

**Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:  
innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,  
å få rettet personopplysninger om deg,  
å få slettet personopplysninger om deg,  
å få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og  
å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Molde har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Høgskolen i Molde ved Ove Bjarnar. Tlf: +47 712 14 034.

Epost: [ove.bjarnar@himolde.no](mailto:ove.bjarnar@himolde.no).

Vårt personvernombud: Merete Ludviksen. Epost: [merete.ludviksen@himolde.no](mailto:merete.ludviksen@himolde.no).

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Ove Bjarnar)

Studenter  
(Mari Bøe, Mona Kristine Fluge)

---

**Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «interkommunale næringsutviklingssamarbeid og deres institusjonaliserende effekter», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta på intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 01.06.19.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)