

Benchmarking av innovationsprocesser i Norden

Jämförelse av utvecklingsorganisationer –
Halland/Gnosjö och Hardanger/Sunnhordland
Slutrapport

Bernd Hofmaier
Helena Eriksson
Juni 2008

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	3
2. DET ÖVERGRIPANDE PROJEKTETS UTGÅNGSPUNKTER	4
2.1 FÖRPROJEKTEN.....	4
2.2. HUVUDPROJEKTET.....	5
3. DELPROJEKTS UTGÅNGSPUNKTER	7
4. METOD – BENCHMARKING	9
4.1 MÖTEN OCH DATAINSAMLING	11
5. CENTRALA BEGREPP	12
5.1 ALLMÄN REFERENSRAM.....	13
5.2 UTVECKLINGSORGANISATION.....	15
5.3 SAMVERKANSFORMERNA.....	16
5.4 VARIANTER AV UTVECKLINGSORGANISATIONER	18
5.5 ATT DRIVA UTVECKLINGSPROCESSER	20
5.6 UTVECKLINGSORGANISATION OCH ENSKILDA AKTÖRER	21
6. KONTEXTEN	24
6.1 REGIONERNA	24
6.1.1 <i>Halland och Gnosjöregionen</i>	25
6.1.2 <i>Hardanger och Sunnhordland</i>	27
6.1.3 <i>Sammanfattande jämförelse av regionerna</i>	28
6.2 UTVECKLINGSORGANISATIONERNA	29
6.2.1 <i>Skärteknikklustret</i>	29
6.2.2 <i>Hälsoteknikalliansen</i>	29
6.2.3 <i>Industrinettverket for Sunnhordland</i>	30
6.2.4 <i>Industrinettverket in Hardanger</i>	30
6.2.5 <i>Sammanfattning av utvecklingsorganisationerna</i>	30
7. BENCHMARKING – DIMENSIONER	32
7.1 ETABLERING AV UTVECKLINGSORGANISATIONERNA.....	34
7.1.1 <i>Etablering av de fyra utvecklingsorganisationerna</i>	34
7.1.2 <i>Likheter och skillnader</i>	35

7.2 SYFTET MED UTVECKLINGSORGANISATIONERNA	38
7.2.1 Kategorisering utifrån syfte.....	38
7.2.2 Branschnätverk och branschoberoende nätverk	39
7.2.3 Likheter och skillnader.....	40
7.3 HÖGSKOLANS ROLL I UTVECKLINGSORGANISATIONERNA.....	41
7.3.1 Likheter och skillnader.....	42
7.4 ORGANISERING	44
7.4.1 Fyra sätt att organisera en utvecklingsorganisation.....	45
7.4.2 Likheter och skillnader.....	48
8. RESULTAT, LÄRDOMAR OCH SLUTSATSER.....	50
8.1 UNDERIFRÅN OCH UPPIFRÅN I EN REGIONAL KONTEXT – TRIPPELHELIX OCH DYNAMIK I UTVECKLINGSORGANISATIONER	50
8.2 STYRNING AV UTVECKLINGSORGANISATIONER	53
8.3 TVÅ ORGANISATIONSPROCESSER – KONSEKVENSER FÖR LEDARSKAP	55
8.3.1 Breddprocess och projektprocesser	58
8.4 SAMMANFATTNING	61
9. REFERENSER	63

1. Introduktion

Det senaste decenniets fokusering på innovationsprocesser och dess koppling till regionala och nationella tillväxtprocesser har också lett till ett alltmer ökat intresse för att jämföra hur olika länder löser dessa problem. Studier har initierats av bland annat EU, OECD och andra organisationer som i flertalet fall beskriver, analyserar och jämför strukturella data och samband mellan för innovationsprocessen centrala faktorer. På detta sätt får man fram viktiga kunskap kring samverkan mellan FoU och företagens innovationsverksamhet som i sin tur kan användas för att planera stödet för sådana processer. Denna typ av studier är viktig men borde kompletteras med studier av hur organiseringen av innovations- och utvecklingsprocesser sker på regionalt nivå. Utgångspunkten är då att sådana processer inte bara organiseras olika utan också att institutionella och kulturella faktorer kommer att spela en roll. Detta var utgångspunkten för ett nordisk benchmarkingprojekt där olika regionalt förankrade innovations- och utvecklingsprocesser kom att studeras.

Det här redovisade delprojektet behandlar fyra sådana utvecklingsorganisationer i Sverige (Halland/Gnosjö) respektive Norge (Hardanger/Sunnhordland). Syftet med projektet har alltså varit att lyfta fram olika aspekter som ses som centrala för utvecklingsorganisationer och med utgångspunkt i dessa lära av varandra. I denna rapport lyfts några av de delar som setts som centrala och som förts diskussioner kring under projektets gång fram. Här belyses likheter och skillnader mellan utvecklingsorganisationerna i de båda regionerna, innebär av dessa och hur de kan förstås. Avslutningsvis diskuteras några centrala företeelser och processer som förefaller finnas i de flesta innovations- och utvecklingsprocesser.

2. Det övergripande projektets utgångspunkter

Projektet ”Benchmarking av innovationsprocesser i Norden” har sin utgångspunkt i en diskussion mellan VINNOVA (Sverige), Norges Forskningsråd (Norge) och i ett senare skede TEKES (Finland) om benchmarking av innovationssystem, vilket alla tre länder använde som ett centralt begrepp i innovationspolitiken. Utgångspunkten är att man i de tre länderna utgår från att man kan identifiera och skapa innovationssystem, det vill säga samverkansformationer där olika aktörer samverkar med varandra i syfte att skapa innovationer. Hur man uppfattar detta, vilka aktörer eller aktörsgrupperingar som ingår och vilka slags relationer som utvecklas mellan dessa, varierar. Till detta kommer skillnader i respektive lands institutionella förutsättningar, näringspolitiska och kulturella förhållanden, utbildnings- och forskningsförhållanden och historiska förhållanden. Mot denna bakgrund såg man att genom att jämföra innovationssystem, skulle man kunna få insikter i vilka ramar som är mest fruktbara för att åstadkomma innovationer.

Intresset för att starta ett sådant projekt skall också ses mot bakgrunden att innovationer överhuvudtaget har blivit ett stort och centralt tema. För inte så länge sedan sågs innovationer vara något som speciellt kvalificerade aktörer inom kunskapsfronten sysslade med. I dag är bilden en helt annan. Dels anses innovationer skapas i en process med många återkopplingslingor där aktörer med olika kunskaper och erfarenheter deltar, dels betonar man alltmer att en idé måste komma ut på en marknad eller användas för att den skall kallas innovation. Detta innebär att skapandet av affärer, det vill säga entreprenörskap, har blivit en viktig del i innovationssystemet. Slutligen ses innovationer idag inte längre enbart som nya eller förbättrade produkter, utan även tjänster, processer och sociala lösningar betraktas som innovationer. Denna syn på innovationer och kopplingen man gör till ekonomisk tillväxt har inneburit att man i alla nordiska länder, såväl som i många andra länder, inte bara stimulerar utan också försöker organisera och styra skapandet av innovationer.

I och med denna breddning av uppfattningarna om vad innovationer och innovativ verksamhet är, och uppfattningen om att innovativ verksamhet sker i, eller kan ses i form av system, leder till att man också vill jämföra dessa. Mot bakgrund av detta beslöt man i diskussionerna mellan VINNOVA, Norges Forskningsråd och TEKES att man skulle genomföra ett projekt kring benchmarking men att man skulle skilja mellan teknologiska och organisatoriska aspekter av innovationsprocesserna. Visserligen handlar de flesta innovationsprocesser självklart om båda aspekter men man upplevde att det fanns ett behov av att fokusera på organisatoriska delarna och sätta dessa i fokus för en egen diskussion.

2.1 Förprojektet

Mot denna bakgrund startade man ett förprojekt med i första omgång deltagare från Sverige och Norge. Från Finlands sida önskade TEKES att engagera också andra aktörer, speciellt det finska arbetsorganisationsprogrammet (TYKES). På grund av svårigheter att få med programmet, och däri ingående projekt, så att det passade deras interna aktiviteter blev det förseningar och den finska delen kom inte in i projektet förrän i slutet av huvudprojektet och då endast med deltagandet i gemensamma seminarier. Från Norges Forskningsråds sida blev förprojektet lagt under utvecklingsprogrammet *Verdiskaping 2010* (VS 2010) som finansierade projektet medan VINNOVA skapade en egen finansiering och styrgrupp för projektet.

Samverkansformer som innovationssystem är i regel inbäddade i regionala kontexter, även om diskussionen ibland handlar om innovationssystem som snarare ses som sektoriella. Utgångspunkten var därför att välja tre norska och tre svenska regioner som i förprojektet blev parvis kopplade till varandra:

- Gnosjö och Halland – Rogaland och Hordaland
- Blekinge – Vestfold
- Värmland – Hedmark och Oppland

Inom varje region tog man kontakt med forskningsmiljöer som hade erfarenhet av samarbete mellan högskolor och företag och andra utvecklingsaktörer: Högskolan i Halmstad (projektansvarig Bernd Hofmaier); Rogalandsforskning (projektansvarig Tor Clausen); Blekinge Tekniska Högskolan (projektansvarig Åke Uhlin); Arbeidsforskningsinstituttet (Vestfold), (projektansvarig Henrik Finsrud); Karlstads Universitet (projektansvarig Curt Räftegård) samt Norsk Institutt for By- og Regionforskning (Hedmark och Oppland), (projektansvarig Tom Johnstad).

Utan att gå här närmare in på regionernas storlek eller näringsliv, handlar det om bred definierade regioner, där begreppet region egentligen bara används som en sammanfattande term. I varje region valdes ett eller flera exempel på innovationsaktörer och innovationsprocesser ut. Dessa såg olika ut men alla innefattar grupper av företag som samverkar på något sätt med utvecklings- eller innovationsaktiviteter, i vissa fall på egen hand och i andra fall tillsammans med FoU-organisationer. Man eftersträvade också i första hand att få med etablerade verksamheter med tyngdpunkt i industrin. Den bakomliggande tanke var att etablerade verksamheter och då speciellt industrin inte kan förnyas genom några enkla grepp, man kan exempelvis inte skapa nya produkter utan att också se över och eventuellt förändra underleverantörsrelationer, kvalitetsstyrning, produktionsorganisation med mera. Därmed blir också gränsen mellan innovation och förbättringar flytande och i och med att mycket måste ändras blir dessa processer relativt tunga och tidskrävande. Man menade därför att en lyckad innovationsprocess snarare präglas av förmågan att koordinera olika aktiviteter över ett brett område och vara uthållig än att ha förmåga till att ta det ”stora språnget”.

Förprojektet resulterade i att man identifierade ett antal faktorer eller dimensioner för benchmarking, bland annat hur utvecklingsorganisationer, det vill säga organiseringen och ledningen av satsningarna etablerades; hur de utvecklades; vilka aktörer som var aktiva, med flera aspekter. Som en viktig aspekt betonades också forskningens roll, bland annat som följd av att högskolornas eller FoU-organisationers medverkan i alla regionala innovations- och utvecklings-satsningarna sågs som viktiga och önskvärda.

Förprojektet genomfördes under en begränsad tid och resulterade i en sammanfattande rapport som låg till grund för en ansökan om vidare finansiering (Gustavsen, B. 2005).

2.2. Huvudprojektet

Efter det att förprojektet avslutats fortsatte projektet. De tre delprojekten fortsatte i stort sett med samma inriktning men med vissa personella förändringar. Dessutom skapades en gemensam projektgrupp och en central projektledare engagerades. Vid dessa möten rapporterades varje delprojektets utveckling, resultat och svårigheter. Samtidigt diskuterades gemensamma skrifter. Diskussionen med de finska parterna fortsatta, dock kunde endast några seminarier och erfarenhetsförmedling genomföras. Som avslutning genomfördes från den finska sidan en konferens där projektet deltog både organisatoriskt och finansiellt

(Insightful Encounters – Conference on regional development and innovation processes, 5-7 maj 2008, Poorvo-Borgå).

Ett genomgående tema redan från första början av förprojektet har varit övertygelsen att benchmarking inte bara kan ske genom att samla in vissa data, jämföra dem och bedömer deras eventuella underlag för förbättringar. Erfarenheter från andra utvecklingsprogram i både Sverige (bland annat LOM-programmet) eller Norge (bland annat Bedriftsutveckling 2000 och det senare programmet Verdiskaping 2010) visar att utvecklingsaktiviteter – liksom innovationsprocesser – är lärprocesser där möten och dialog är de viktigaste momenten. Att lära av varandra sker genom att man träffas och reflektera utifrån den praxis som man är verksam till vardags. På detta sätt har varit avsikten att de parvisa delprojekten också skulle kunna organisera möten med varandra för att kunna utbyta erfarenheter och förhoppningsvis lära av varandra.

Detta var för två av delprojekten enkelt att genomföra då man redan tidigare har haft relativt nära samverkan mellan enskilda företag och högskolor, dessutom har det funnits tidigare åtminstone i ett fall större samverkansprogram. Dessutom ligger regionerna Värmland – Hedmark och Oppland ”nästgårds” vilket underlättar kontakter och gemensamma möten och aktiviteter. När det gäller Blekinge och Vestfold samt Gnosjö/Halland och Rogaland/Hordaland är avstånden stora vilket krävde större ansträngningar att få möten till stånd. I Blekinge och Vestfold fallet har dock en av de svenska projektledarna varit verksam i Vestfold under en längre tid och på så sätt kunnat bygga upp kontaktnät och organisera möten.

3. Delprojekts utgångspunkter

Det delprojekt som är i fokus i denna rapport är det mellan Halland/Gnosjö och Rogaland/Hordaland. Under det förberedande arbetet inför benchmarkingprojektet ”Benchmarking av innovasjonsprosesser i Norden: Arbeids- og utviklingsorganisasjon”, identifierades för fortsatt benchmarking och lärande, fruktbara skillnader och likheter i dessa två regioners innovationssatsningar. Samverkansformationer, oavsett om de kallas för innovationssystem eller trippelhelixformationer är i regel inte bara inbäddade i en regional kontext utan också del av ett institutionellt sammanhang. Oavsett om de växer fram organiskt över längre tid eller initieras och stöds av särskilda initiativ centralt eller regionalt, är de del av regelverk, lagar och förordningar, beslutsformer med mera som sätter ramarna för verksamheten. Ett antal faktorer eller dimensioner för benchmarking växte fram men ansågs behöva utvecklas och diskuteras vidare och dessa ligger därmed till grund för delprojektet.

1. *Etablering av utvecklingsorganisationen.* De olika aktörerna som finns inom regionen och som ingår i utvecklingsorganisationen kan ha haft olika del i inledningen och etableringen eller bildandet av utvecklingsorganisationen.
2. *Syftet med utvecklingsorganisationer* kan vara olika. En del kan ha till syfte att utveckla produkter medan andra snarare har fokus på kompetensutveckling eller att förbättra och kvalitetssäkra processer.
3. Utvecklingsorganisationerna är utformat olika och svåra att *kategorisera*, speciellt som vedertagna sätt att inordna dessa saknas. Ett sätt som föreslogs var indelningen i branschutvecklingsorganisationerna och branschoberoende utvecklingsorganisationerna.
4. Det finns alltid ett antal *aktörer* i en utvecklingsorganisation, vilka dessa är kan dock variera och utvecklingsorganisationer kan komma att se mycket olika ut i beroende på vilka aktörer som ingår.
5. *Forskningens roll* i utvecklingsorganisationerna kan se olika ut och det finns olika roller som FoU kan ha i en utvecklingsorganisation.
6. Sättet på vilket utvecklingsorganisationer *organiseras, leds och styrs* blir också intressanta aspekter. Varje utvecklingsorganisation behöver någon form av styrning och ledning.
7. Arbetet med utvecklingskoalitioner resulterar i ett antal olika *aktiviteter*.

Dessa aspekter har alltså sedan legat till grund för den fortsatta benchmarkingen mellan Halland/Gnosjö och Rogaland/Hordaland. Som redan har nämnts gjorde bland annat skillnaderna i bakgrunden till de tre olika delprojekten att det faktiska utförande av projekten kunde skilja sig avsevärt från varandra. Bland annat gjorde det geografiska läget i ett av projekten att man redan hade sedan längre tid mycket kontakter med varandra vilket ledde till att man kunde organisera mötesplatser och träffar på ett mera naturligt sätt, medan det i det andra fallet istället hade funnits personliga kontakter över längre tid. I detta delprojekt försvårade det geografiska avståndet mera regelbundna kontakter. Dessutom visade det sig att näringslivsstrukturen skiljde sig avsevärt från varandra, där exempelvis de norska regionerna dominerades av tyngre metallindustri, många gånger med offshore anknytning och smältverk med mera. Den del av mindre och medelstor industri som också fanns där uppvägdes genom att den svenska delen av delprojektet inkluderade Gnosjö regionen.

Man måste därför utgå från att det trots gemensamheterna mellan Norge och Sverige finns avsevärda skillnader ur ett institutionellt perspektiv som inverkar på både hur man organiserar respektive samverkansprocesser och hur man upplever dessa när man genomför benchmarking och reflektioner över verksamheterna. Vi beslöt därför att genomföra ett delprojekt med syftet att studera speciellt styrningen av regionala utvecklingsprocesser. Samtidigt är det uppenbart att jämställdhetsfrågor, som exempelvis möjligheter och hinder för kvinnors deltagande är en central del. Dessa frågor behandlas och beskrivs i en särskild rapport (Johansson, J. & Rydstedt, J. 2008). Undersökningen utgår från ett grundläggande statsvetenskapligt forskningsproblem som behandlar möjligheter och hinder att styra regionala utvecklingsprocesser som blir speciellt aktuellt genom att regionalpolitiken har bytt både namn och inriktning till "regional utvecklingspolitik". Den nya politiken har som mål att bidra till långsiktigt hållbar ekonomisk tillväxt som bland annat skall åstadkommas genom att byggas underifrån av lokala och regionala aktörer, integreras med jämställdhetspolitiska mål och kopplas till innovationspolitik. Bland de centrala frågorna som denna delstudie tar upp är:

- Hur har omvandlingen av regionalpolitiken till en regional utvecklingspolitik påverkat de regionala politikaktörernas uppfattningar om skilda organisationsformer och arbetssätt inom politikområdet?

Avsikten med denna del av benchmarkingen var att kunna jämföra dessa aspekter och i gemensamma möten diskutera dessa. Tyvärr genomförde vår norska motpart aldrig en liknande studie varför vi endast har den svenska delen som belyser dessa aspekter.

4. Metod – benchmarking

Benchmarking som metod kommer egentligen från företagssektorn men förespråkas alltmer också för andra områden. Inom företagssektorn handlar det i första hand om att hantera den allt större konkurrensen och benchmarking på organisationsnivå används som kvalitetsverktyg för att förbättra processer i organisationerna. Den avgörande impulsen för att sprida benchmarking som metod kom antagligen genom publiceringen av Womack med fleras bok "The Machine that Changed the World" (Womack, J. P., Jones, D. T. et al. 1990) där man jämförde världens bilindustri och kunde konstatera stora skillnader i kvalitet och produktivitet. Därmed har benchmarking blivit ett standardverktyg som förespråkas inom managementlitteraturen men som där vanligtvis inskränker sig till anvisningar och praktiska råd (Rohlfers, S. 2004).

I en sammanställning av benchmarkingansatser konstateras att det inte finns en enhetlig definition, men man definierar här benchmarking som "encompassing the simplest comparison of performance data to complex strategic exercises examining how the world's best companies are run" (IRS 1999, sid 15). I praktiken kan detta ta sig åtminstone tre former med varierande komplexitet; för det första som "performance benchmarking" där man i kvantitativa termer jämför input/output mätningar. För det andra "process benchmarking" där man jämför affärs- eller produktionsprocesser enligt vissa standarder; och för det tredje "strategic benchmarking" där man jämför och bedömer organisationernas förmåga och aktiviteter, det vill säga sådana aspekter som ledarskap, organisering av förbättringsverksamhet för att kunna finna möjliga alternativa strategier för förbättringar (Sisson, K., Arrowsmith, J. et al. 2003).

Benchmarking handlar dock inte bara om att jämföra och eventuellt konstatera skillnader, målet är också att förbättra sin verksamhet, det vill säga att både förbättra strukturerna och att förändra handlingar och beteende av individer och grupper. Med andra ord handlar benchmarking också om lärande. Detta har flera konsulter och författare tagit som utgångspunkt för, vad de betecknar som "benchlearning", där idén är att man skall lära av varandra (Karlöf, B., Lundgren, K. et al. 2000). Men även här finns en utveckling, medan man med denna form av lärande tidigare i första hand såg exempelvis "best practice" som utgångspunkt för förändringar och förbättringar inom organisationer, talar man nu snarare om lärande med andra, det vill säga förbättringar organiseras som gemensamma lärprocesser.

Benchmarking har också tagit steget från att jämföra produktivitet eller andra mått mellan företag till att även jämföra andra organisationer både inom den privata och offentliga sektorn som exempelvis universitet eller sjukvårdsorganisationer. Detta förespråkas av EU i diverse dokument där man bland annat vill se benchmarking som en central aktivitet i alla områden, vilket exempelvis diskuteras i dokumentet "Benchmarking. Implementation of an Instrument Available to Economic Actors and Public Authorities (COM (97)" (Sisson, K., Arrowsmith, J. et al. 2003). Kommissionen har också givit ut råd och anvisningar "Common Assessment Framework (CAF)" som distribueras genom European Institute of Public Administration (EIPA) och som ser "benchlearning" som en central metod för att jämföra, lära av varandra och förbättra verksamheter och processer. Steget till att tillämpa benchmarking i regioner är därmed inte långt och vid det här laget finns en mängd initiativ och anvisningar (CAF 2006).

Benchmarking av regioner respektive företag liknar varandra men skiljer sig avgörande från varandra genom att benchmarking på företagsnivå är koncentrerad på själva företaget som är hierarkiskt organiserat och som genom ledningens försorg kan bli reorganiserat. När det gäller

regioner, kan man visserligen beskriva vissa aspekter kring dem, men då handlar det om en mångfald med mer eller mindre autonoma aktörer och komplexa processer som svårligen går att styra. Man kan knappast på ett direkt sätt reorganisera, förbättra eller förändra regionen så som man kan göra med ett företag. Organisationen och styrningen av interaktionen mellan aktörer i regionen är sällan hierarkiskt strukturerad utan kännetecknas av både byråkratiska och nätverksliknande kooperationsformer och där också demokratiska beslutsformer är centrala. Benchmarkingsobjektet kan inte definieras genom avgränsning av en enhet eller subenheter som skall förbättras genom benchmarkingen. Det är till och med möjligt att samma funktion genom olika organisationsformer blir sämre eller bättre realiserad. Det vill säga, det finns en funktionell ekvivalens mellan organisationsformerna. Funktionen bestämmer sålunda vilka organisationer och vilka aktiviteter som skall tas med i benchmarkingen.

För benchmarkingen av funktioner som flera regionala aktörer utövar/erbjuder spelar styrningsproblem och gränserna för styrningsförmågan en viktigare roll än för benchmarking i organisationer. Detta bör man ta hänsyn till. Det finns ett behov av att utveckla praxisnära ansatser i vilka man kopplar samman benchmarkingfallstudier med en analys av styrningsgränser och strukturella handlingsrestriktioner hos olika aktörer och aktörsgrupperingar i regionala utvecklingsorganisationer. Detta betyder att när en region vill genomföra benchmarking för att förbättra en regions förmåga att hantera utvecklingsfrågor räcker det inte att fastställa att en region är bättre än en annan. Man måste också skaffa sig ett konceptuellt raster som tillåter att man kan skaffa sig en överblick över de relevanta ramvillkor från vilka gestaltningens utrymme och framgångsutsikter är beroende. Systematiska begränsningar av styrningsförmågan i en region kan hänföras till:

- Placeringen av regionen (Europa, nation, län, kommun)
- Typ av region (administrativ, funktionell, kulturell)
- Regionens relativa placering i konkurrens med andra regioner
- Skild funktionslogik hos de samhälleliga delsystemen ekonomi, forskning och politik
- Konfrontationen mellan skilda intressegrupper inom delsystem
- Fragmenteringen av skilda politikfält
- Nationell och internationell orientering av vetenskapliga och teknologiorienterade "communities".

Det betyder dock inte att benchmarkingen måste vara komplex. Man kan anta att alla styrningsformer för alla funktioner inte är lika nödvändiga och att vissa styrningsrestriktioner i praktiken endast uppvisar små variationer. Vad som kan sägas är att man först mot bakgrund av en explicit förståelse av handlingsrestriktioner och gestaltningens utrymme kan utarbeta realistiska råd för att skapa "best practice".

Projektet "Innovationsprocesser i Norden" utgår från att man i varje land/region organiserar olika former av *utvecklingsorganisationer* genom vilka man driver innovationsprocesser. Med utvecklingsorganisation avses här den "ensemble" av aktiviteter och organisationsformer som skapas för att organisera leda och driva utvecklingsprocesser.

Benchmarkingansatsen ses i projektet inte bara som en aktivitet för en jämförelse mellan innovations- och utvecklingsansatser utan formuleras som *benchlearning* där gemensamma reflektioner över hur man arbetar med dessa initiativ mot bakgrund av skilda innovationsansatser, handlingsrestriktioner och gestaltningens utrymme genomfördes. Det betydde att vi förutom att mötas i traditionella projektmöten också organiserade möten där deltagare från både norska och svenska regioner träffades.

4.1 Möten och datainsamling

För att genomföra benchmarkingprojektet och ta fram ett underlag för vidare reflektion och lärande har ett antal metoder för insamling av data använts. Forskarna i projektet har deltagit i diverse möten i utvecklingsorganisationerna, rapporter och artiklar kring regionerna och utvecklingsorganisationerna har lästs och intervjuer har genomförts med deltagare i utvecklingsorganisationerna.

I den svenska delen av projektet har intervjuer genomförts med aktörer som på olika sätt har varit eller är involverade i de utvecklingsorganisationer som varit en del av detta benchmarkingprojekt. Detta innefattar personer från offentlig sektor, politiker, forskare och andra personer inom utbildningssystemet samt företagare. Dessa intervjuer berörde hur de såg på utvecklingsorganisationerna, incitament för att delta, organisation, arenor, effekter och resultat samt samverkan och relationer. Från norsk sida har det däremot funnits ett tydligare inslag av aktionsforskning som sätt att samla in data.

Olika typer av möten har varit en del av benchmarkingprojektet. Möten mellan aktörer från Norge och Sverige är ett exempel på sådana möte. Aktörer från respektive regioner har mötts i olika konstellationer och med olika syften. Forskare från de båda regionerna har mötts och skapat gemensamma utgångspunkter för projektet. Möten har även anordnats för andra aktörer så som ledare för de olika utvecklingsorganisationerna. Mötena har varit sätt att skapa lärande mellan länderna och regionerna och har innefattat presentationer och diskussioner kring olika aspekter som setts som centralt för utvecklingsorganisationerna.

5. Centrala begrepp

Det Nordiska Benchmarking Projektet utgår från antagandet att man i varje land/region skapar organisatoriska former genom vilka man organiserar och driver utveckling. Det kan vara större eller mindre formella program som exempelvis de tidigare teknikspridnings- och utvecklingsprogrammen som var aktuella under 1970-talet och framåt i Sverige, eller program med viss organisatorisk-, lednings- och utvecklingsfokus som 1980-talets LOM-program i Sverige (Naschold, F. 1992). Med tiden har satsningarna förändrats och utvecklats och alla nordiska länder organiserar nu, beroende på respektive förutsättningar, ganska komplexa utvecklingsprogram (Gergils, H. 2005). I Sverige organiseras, genom myndigheter som VINNOVA och NUTEK, ett flertal program och satsningar på enskilda områden som tillsammans bildar program. I Finland organiseras inom ramen för TEKES och TYKES ett antal program som innehåller både stöd till teknikutveckling och som syftar till att främja organisatorisk och kompetensutveckling i företag.¹ I Norge finns sedan en längre tid ett antal program som med en övergripande beteckning kan kallas utvecklingsprogram och som innehåller innovationssatsningar, kompetensutveckling och organisatorisk förnyelse. Bland dessa finns Verdiskapning 2010 (VS 2010) och dess föregångare Bedriftsutveckling 2000 (BU 2000). Även Nordiska ministerrådet har börjat ett arbete för att stimulera nordiska ländernas gemensamma satsningar. Överhuvudtaget har varje land börjat samordna sina olika satsningar inom vad som kan kallas innovationspolitik även om skillnaderna mellan länderna kan vara stora (Gergils, H. 2005).

Det är här inte meningen att redovisa alla dessa program och den politik som drivs i respektive land, snarare är avsikten att ge exempel på att sådana satsningar kan ses som komplexa fenomen som man kan beskriva som *utvecklingsorganisationer* (Gustavsen, B. 1993). Begreppet myntades ursprungligen av bland annat Per Engelstad för att beskriva en utvecklingsform inom ett företag som skiljer sig från arbetsorganisationen (Engelstad, P. H. 1996). Det som skiljer dessa åt är bland annat skilda rationalitetsformer men också olika sätt att utnyttja resurser (Ennals, R. & Gustavsen, B. 1998). Huvudsyftet med utvecklingsorganisationen är att organisera och driva utvecklingsfrågor som organisationsutveckling, kvalitetsprogram, produktutveckling och liknande frågor. De kan naturligtvis organiseras i enskilda organisationer eller företag men att begreppet kom upp som en lösning var snarare det förhållande att utvecklingsfrågor idag inte längre är enbart en fråga för en enskild organisation. Utvecklingsfrågor hanteras alltmer i samspel mellan olika aktörer, där en del kan vara företag och andra organisationer inom exempelvis produktionsnätverk av olika varianter eller där andra organisationer som förvaltningar i den offentliga sektorn, statliga eller regionala organisationer, utbildnings- och forskningsorganisationer med flera deltar.

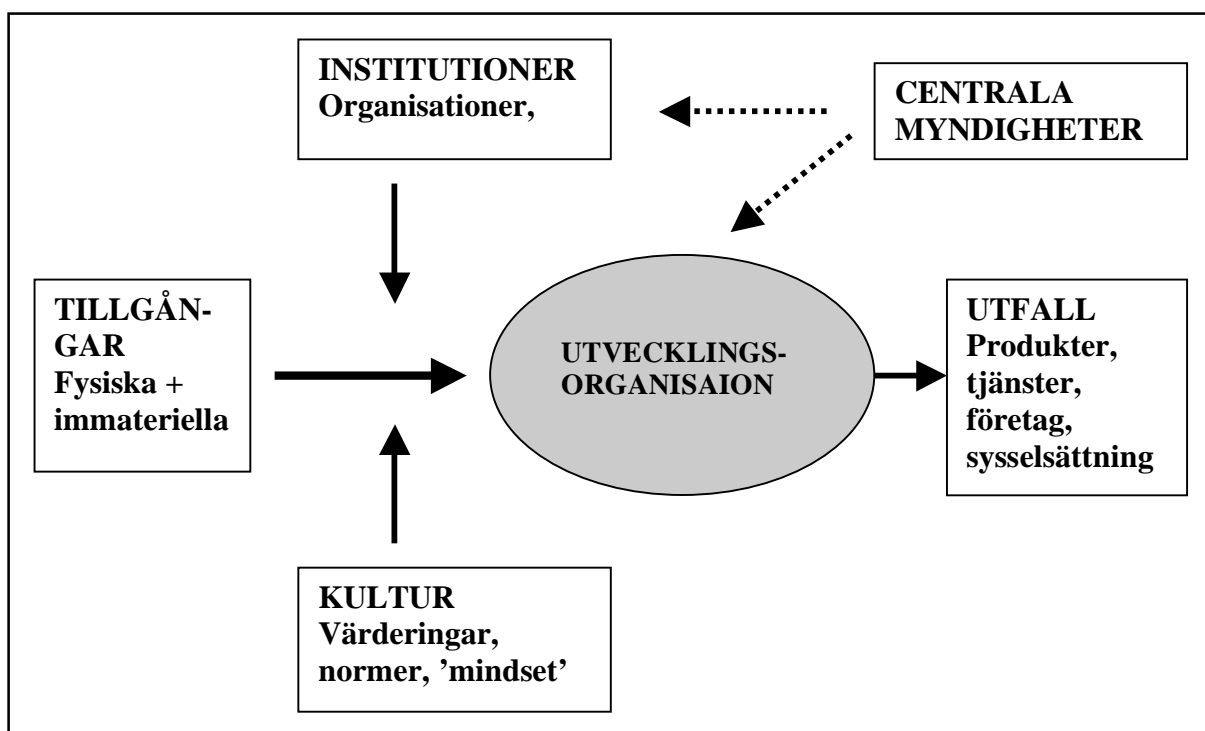
Som redan nämnts avser vi här med utvecklingsorganisation det ”ensemble” av aktiviteter och organisationsformer som skapas för att organisera och driva utveckling. Den kan bestå av formella strukturer och institutioner, exempelvis myndigheter och offentliga aktörer som har till uppgift att främja och organisera näringslivsaktiviteter. Den kan också bestå av mer informella initiativ som olika samverkansformer, arenor, mötesplatser med mera som organiseras av enskilda eller kollektiva aktörer.

¹ TYKES – programmet för utveckling av arbetsliv ingår sedan mars 2008 i TEKES – utvecklingscentralen för teknologi och innovation och båda ingår i det nya Arbets- och Näringsministeriet.

Som beskrivits tidigare handlar projektet inte om att jämföra vissa parametrar så som traditionell benchmarking använder och som också EUs program för benchmarking av regioner förespråkar. Vi vill istället jämföra *utvecklingsorganisationer*, det vill säga olika organisatoriska former men också olika sätt att organisera innovationsprocesser. Intresset för ett sådant perspektiv och fokuset på detta utvecklades redan vid de första diskussionerna inom det övergripande projektet där vi såg att enskilda länder skiljde sig avsevärt i att driva innovations- och utvecklingsfrågor.

5.1 Allmän referensram

Organisationsformer är en del av en mera komplex modell för innovationspolitik eller, som det egentligen handlar om, innovationsledd regional tillväxtpolitik, som rymmer både faktortillgångar, institutionella och andra förutsättningar och som resulterar i någon form av utfall. Vi vet också att det finns ett antal faktorer som påverkar det slutgiltiga utfallet. Det är alltså inte enbart faktortillgången, institutioner och kulturella faktorer som leder till resultat, utan man kan anta att sättet som man organiserar samverkan på också är viktigt. En jämförelse mellan olika regioner borde kunna ge skilda utfall och därmed möjligheter till jämförelse och lärande. Vilka indikatorer, parametrar eller mekanismer kan användas för att göra jämförelser? Valet är naturligtvis beroende av syftet men också en följd av enkla praktiska skäl. Innovationspolitik som är inbäddad i en regional kontext är komplext. För att kunna hantera – och framförallt skapa en bakgrund för lärande – behövs en reducering av komplexiteten. För att få denna bakgrund använde vi oss av följande figur².



Figur 1. Modell för innovationsledd regional tillväxt (Eriksson, A. 2005)

Modellen säger ingenting om hur de olika faktorerna påverkar varandra. Däremot kan modellen användas i ett heuristiskt syfte – vilka indikatorer, parametrar, data behöver vi i en benchmarkingprocess och vilka faktorer är viktiga för att förstå utvecklingsprocesserna. Även

² Figuren finns i original i *A Guidebook for Innovation Led Economic Development*. Economic Development Administration, Washington, men används också i många andra publikationer. Figuren har här modifierats av författarna.

om vårt fokus ligger på sättet att organisera, det vill säga utvecklingsorganisationen, kan man anta att de övriga skisserade faktorerna har inflytande på utformningen och därför bör ingå i den gemensamma förståelseramen. Här kommer några översiktliga beskrivningar av de i modellen ingående faktorerna.

Tillgångar

Här ingår vilka fysiska och immateriella tillgångar som finns i en region, exempelvis råvaror, verksamheter, företag, men även utbildningsnivå, kunskaper etcetera.

Institutioner

Här ingår regionala och lokala institutioner, högskolor och regionala och lokala FoU-organisationer, regionala och lokala styrformer med mera.

Kultur

Här ingår regionalt och kanske till och med lokalt förankrade värderingar som karakteriserar regional samverkan, entreprenörskap, risktagande med mera. Normer som påverkar och avgör hanteringen av misslyckande i affärer eller innovativ verksamhet med mera samt vad som skulle kunna kallas för "mindset", det vill säga "a habitual or characteristic mental attitude that determines how you will interpret and respond to situations" (WordWebDictionary 2008).

Tillgångar kan bara i liten utsträckning påverkas. Utbildningsnivån och liknande immateriella tillgångar kan påverkas där regionala och centrala institutioner har ett visst inflytande. Däremot är kulturella förhållanden långsamma processer och kan knappast direkt påverkas.

Centrala myndigheter

Det förekommer ett antal centrala organisationer som har till uppgift att främja och stödja regionala utvecklingsprocesser. Även om det finns beroende på politikområde (utbildning, vård- och omsorg med mera) en mängd organisationer, syftar vi här i första hand på organisationer som har till uppgift att främja innovations- och näringslivsutveckling. Detta sker i regel både genom finansiella medel och genom olika former av styr- och lärprocesser.

Utfall

Hit räknas traditionella faktorer som produkter, tjänster, företag, patent, men även andra tillväxtfaktorer som sysselsättning med flera. Nu ligger vår fokus inte på utfallet men genom att exempelvis både det regionala tillväxtprogrammet (RTP) och enskilda satsningar explicit hänvisar till beräknade utfall som exempelvis tillväxt i företag eller antalet nygrundade företag, bör ändå en koppling till utfallet göras. Detta trots att det i regel handlar om långsiktiga processer som kanske först efter många år kommer att ge resultat.

Modellen används som sagt som en sammanhållande ram för benchmarkingprojektet, den är inte avsedd att mäta regional tillväxt men skapar en ökad förståelse för regionala innovations- och utvecklingsprocesser. Vad beträffar de institutionella faktorerna och därmed att beskriva och analysera hur regionala styrformer påverkar utformningen av samverkansformerna, har delprojektet "Att styra regionala utvecklingsprocesser – om demokrati, jämställdhet och lärande i regional utveckling" genomförts (Johansson, J. & Rydstedt, J. 2008).

5.2 Utvecklingsorganisation

Den centrala komponenten i vårt arbete är formen och sättet på vilket man organiserar innovativa processer. Som framgått har dessa olika beteckningar med något skilda teoretiska grunder men där det i regel finns vissa gemensamma drag. Vi kallar dessa med en sammanfattande term för *utvecklingsorganisation*.

Utvecklingsorganisation används här som en sammanfattande beteckning av ”en ensemble av olika aktiviteter och organisationsformer som syftar till att initiera, organisera och driva innovationsprocesser vars resultat är nya eller förbättrade produkter och tjänster, men också organisatoriska innovationer”. Därmed ingår inte bara frågor kring hur eller vem som initierar dessa processer, eller hur man organiserar och leder och i vilka former detta sker, även olika interna processer kring idéinitiering, bearbetning, utveckling av produkter och tjänster etcetera kommer i fokus. Det finns alltså också ett kvalitativt moment – någon form av bedömning av förmågan att driva sådana processer – som borde ingå i en benchmarkingprocess.

Olika utvecklingsorganisationer uppstår och skapas på olika sätt där både individuella och kollektiva aktörer på lokalt, regionalt och nationellt nivå spelar en roll. De utvecklas dock inte i isolering utan är oftast redan från början del i en regional kontext som i detta fall kan förstås som ett politiskt ramverk för formulering och initiering av partnerbaserade utvecklingsstrategier med ett bottom-up perspektiv. Detta är vad Björn Asheim kallar för *utvecklingskoalition* eller ett *brett definierat regionalt innovationssystem* (Asheim, B. 2001). Skillnaden mellan en *utvecklingsorganisation* och en *utvecklingskoalition* är inte så stor, i första hand kan man kanske se utvecklingskoalitionen på ett mer övergripande plan, exempelvis på regional nivå olika individuella och kollektiva aktörer slutar sig samman för att gemensamt driva en viss utveckling. Ett typiskt exempel skulle kunna vara olika former av regionala rådslag och aktiviteter som resulterar i regionala tillväxtprogram (RTP). Men även på nationellt och till och med övernationellt nivå föreslår vissa debattörer sådana utvecklingskoalitioner (Ennals, R. & Gustavsen, B. 1998).

En utvecklingsorganisation i vår version består alltså av ett antal individuella och kollektiva aktörer som organiserar aktiviteter i och genom olika organisatoriska former. Aktörerna är i regel självständiga, har egna intressen och mål och förfogar över egna resurser även om de också kan agera i anslutning till andra aktörer som exempelvis centrala myndigheter eller företag och organisationer. Hur som helst är organiseringen i centrum. Men detta betyder också att det inte finns en färdig struktur för organisation och ledning så som den kan finnas vid etableringen av traditionella företag. Även om en utvecklingsorganisation för en utomstående betraktare som regel är en lös sammankopplad struktur, kan det också finnas formella strukturer, relationer och funktioner som har skapats av deltagarna. Hur man organiserar dessa varierar men man tvingas ofta till en formell struktur och traditionella ledningsfunktioner genom att utvecklingsaktiviteter finansieras med offentliga medel där man kräver en viss administration, redovisning och ansvar. De spänningarna som uppstår mellan ett informellt system och formella organisationsstrukturer är intressanta och kommer att beröras senare.

En utvecklingsorganisation kan alltså beskrivas genom att belysa vilka aktörer som deltar, deras verksamhet, vilka syften och mål de har och de resurser som tillförs. En annan aspekt är initiering och finansiering från början och under arbetets gång. Ytterligare en viktig aspekt är själva organisationsformen, det vill säga vilka formella organisationsformer som används

exempelvis om det handlar om en föreningsform, bolagsform etcetera. Därmed blir också ledning och ledningens olika funktioner viktiga att beskriva.

Utvecklingsorganisationer är dynamiska, de kan utformas olika från början men skiftar också under olika tider och under olika villkor. De utvecklar med andra ord en egen dynamik. Det är viktigt att förhålla sig till denna dynamik och framförallt hur man hanterar den. Erfarenheterna hittills visar att det kan finnas stora variationer som inte bara är betingat av den personliga förmågan hos en enskild.

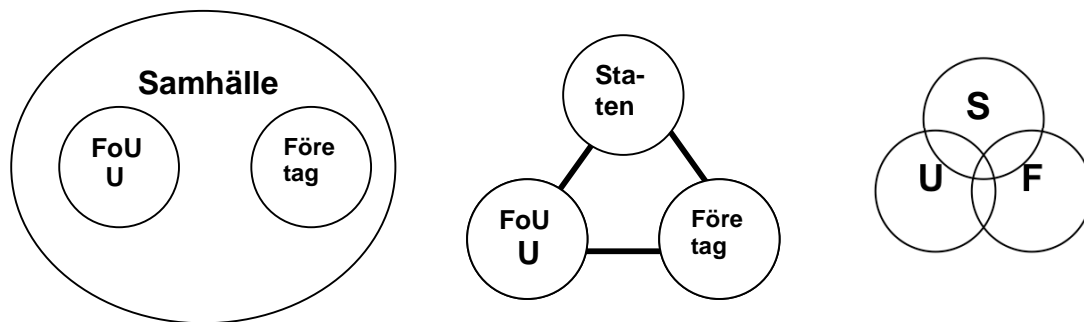
En tredje aspekt har att göra med de kollektiva aktörerna som representerar den så kallade trippelhelixformationer som åtminstone i Sverige är den gängse mallen för sådana satsningar (Etzkowitz, H. 2005), (Laestadius, S., Nuur, C. et al. 2007). Dessa aktörer – högskolor och FoU, näringslivet samt politik/offentlig sektor – har skilda kunskaps- och handlingskulturer, skilda tidsperspektiv, olika huvudmän och ledningsformer med mera och förväntas samverka i en utvecklingsorganisation. Man kan anta att samverkansformerna kan komma att utformas olika och man kan också räkna med att det förekommer olika former av maktspel som påverkar samverkansformen och därmed också utfallet.

Slutligen blir en viktig del av beskrivningen och därmed jämförelsen en bedömning av hur man lyckas att vara innovativ, det vill säga hur utfallet blir i fråga om idéer, produkter, produktförbättringar, tjänster eller vad man har satt som mål. Här är det dock viktigt att hålla isär målen som en utvecklingsorganisation ställer genom sina deltagare och deras mål, alltså oftast produkter och tjänster, och målen som kollektiva aktörer – kanske i första hand politik/offentlig sektor – ställer som i regel är formulerade i termer av tillväxt mätt i antal sysselsatta, nya företag med flera kriterier.

5.3 Samverkansformerna

Utvecklingsorganisationen består av individer, kollektiva aktörer som företag, FoU-organisationer, utbildningsorganisationer och andra organisationer som intresseorganisationer som förekommer framförallt i utvecklingskoalitioner. Utgångspunkten är att man, det vill säga både politiker och i viss mån också forskare, förväntar sig att dessa aktörer samverkar. Vilka aktörer som man förväntar sig skall samverka och hur detta bör ske finns dock varierande uppfattningar om. Delvis återspeglar sig skillnaderna i de nordiska länders olika program som utformas olika efter både politiska, och andra skäl (Gergils, H. 2005). Åtminstone i Sverige har ett antal begrepp fått stort genomslag och används både som ledbilder men också i form av praktiska anvisningar och till och med krav för att få offentlig finansiering. Ett begrepp är *innovationssystem* som innebär insikten att innovationer utförs genom ett nätverk av olika aktörer som får stöd av ett institutionellt ramverk (Edquist, C. 1997), (Benner, M. 2005). Begreppet har fått ett generellt akademisk genomslag men har också blivit vägledande i politikernas och myndigheters strävan att beskriva och stödja samverkan mellan aktörerna i syftet att stimulera omsättningen av forskning till produkter och tjänster och därmed stimulera tillväxt (Lundvall, B. Å. 1992), (Benner, M. 2005), (www.vinnova.se).

Ytterligare ett begrepp som har fått visst genomslag är trippelhelixmodellen som betonar samspelet mellan universitet, samhälle och näringsliv. Begreppet introducerades av Henry Etzkowitz och Loet Leydesdorff (Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. 1996) och därefter utvecklats och i viss mån modifierats. Detta kan illustreras i följande figur:



Figur 2. Trippelhelix varianter (Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. 2000), (bearbetning av författarna)

Från början var näringslivet och universiteten inbäddade i samhället utan större kontakter med varandra för att senare börja samspela med varandra i olika former och senare till och med överta delar av varandras roller. Man kan naturligtvis se dessa varianter som typologier men också beskriva dessa som faser i en utveckling vilket bland annat författaren gör (Etzkowitz, H. 2005). Ett typiskt exempel är samverkan mellan dåvarande företaget ASEA, Kung. Vattenfallstyrelse och KTH som ledde till en utveckling av elektriskt utrustning för produktion, transformation och distribution av elektriskt energi. Samverkan innebar vinster för alla, det vill säga bolaget ASEA som fick en kunskaps- och affärsförsprång framför andra som ledde till en internationell framskjuten position inom energiproduktion bl.a. genom kärnkraft. KTH fick en kunskapsstillväxt som kunde utnyttjas inom forskningen och utvecklingen och samhället kunde dra nytta av både effektiv energiproduktion och distribution samtidigt som man skapade ett avancerad och framgångsrik utvecklingsblock (Dahmén, E. 1988), (Fridlund, M. 1999).

Trippelhelixansatsen är omdiskuterat och man kan fråga sig om inte modellen snarare är en metafor eller ledbild som man kan använda för att stimulera utvecklingen i en viss riktning. Så har VINNOVA som skall stimulera, stödja och organisera samverkan mellan dessa aktörer använt ansatsen som både ledbild men också mera direkt genom att förespråka och till och med kräva att sådana trippelhelix-formationer skall bildas.

Samspelet mellan aktörerna tillhörande dessa tre sfärer är dock mycket komplext och delvis oklart. En viktig punkt här är frågan om vem som är aktör. Är det individuella aktörer som exempelvis individuella deltagare eller mindre företag när det gäller näringslivssfären eller är det frågan om stora företag som representeras av enskilda individer? Består sfären "högskolan/forskningen" av en kollektiv aktör, det vill säga högskolan som organisation, eller av enskilda forskargrupper, eller av enskilda forskare? Vilken eller vilka aktörer finns i sfären "samhälle" eller som upphovsmannen tidigare betecknade den, "Staten"? Är det statliga och regionala myndigheter, eller andra aktörer som är regelsättande och kan via lagar och förordningar styra samverkan? Eller är det organisationer inom den offentliga sektorn som under politisk styrning utföra uppgifter som också kan utföras av privata organisationer och företag? Dessa frågor är centrala och utfallet påverkar hur samverkansformen kommer att utvecklas. Detta gäller speciellt idén om att de tre sfärerna kommer att överta varandras roller (Etzkowitz, H. 2005). Det kan exempelvis leda till att företag i näringslivssfären är oklar över vad högskolan som organisation eller enskilda forskargrupper kan erbjuda alternativt vad högskolan kan kräva av företagen. Det kan också till exempel leda till att företrädare för

”staten” eller den offentliga sfären tar på sig roller som företrädare för näringslivet, vilket näringslivet kan uppleva som problematiskt och ha svårt att hantera.

5.4 Varianter av utvecklingsorganisationer

Utvecklingsorganisationer ses, som beskrivits tidigare, som en ”ensemble” av aktiviteter och organisationsformer som skapas för att organisera och driva utvecklingen. Det betyder att om man vill jämföra dessa kan variationen vara ganska stor. Det handlar alltså om variationer med avseende på mål och syfte, antal aktörer, relationer mellan aktörerna, ledningsorganisation med mera. Till detta kommer att utvecklingsorganisationerna med nödvändighet är dynamiska, aktiviteter, interna relationer och antal aktörer kommer att ändras över tid. Detta kompliceras av att man också skall ta hänsyn till en variant nämligen utvecklingskoalition som oftast men inte alltid är format inom ramen för en region och som ibland består av samma aktörer men på en annan nivå. Man kan exempelvis tänka sig att en regional utvecklingskoalition som syftar till att stimulera innovationer består av både regionala och kommunala myndigheter och organisationer, organisationer som företräder arbetsgivare respektive arbetstagare, enskilda företag, högskolor och FoU-organisationer med flera organisationer. En utvecklingsorganisation som i anslutning till dessa arbetar konkret med att utveckla innovationer kanske också består av samma organisationer och aktörer (Hanssen - Bauer, J. & Snow, C. C. 1996).

Redan från starten av benchmarkingprojektet fanns mer eller mindre klara uppfattningar om existerande utvecklingsorganisationer i respektive region. För detta myntades olika begrepp som användes både för att beskriva verksamheterna och för att kommunicera syftet på ett mera allmänt sätt. Man skiljde exempelvis mellan affärsnätverk, regleringsnätverk och utvecklingsnätverk (Haga, T. 2007). Affärsnätverk består traditionellt av olika led i produktionskedjan, till exempel kunder och leverantörer. I ”regleringsnätverk” (som de norska parterna föredrog att kalla det) finns reglerande instanser och myndigheter samt produktions- och tjänsteproducerande arbetsplatser, medan utvecklingsnätverk kännetecknas av att ha främst horisontella relationer, det vill säga att alla deltagare bidrar med egen erfarenhet och kompetens och där deltagarna finns på samma nivå i produktions- eller tjänsteproduktionskedjan. I ett utvecklingsnätverk fokuseras ofta utveckling av kompetens inom det enskilda företaget medan det också kan ha till syfte att utveckla nya produkter och tjänster.

Det var dock redan från början tveksamt om dessa beteckningar kunde användas i projektet. I benchmarkingsprocessen mellan norska och svenska regioner visade det sig att man arbetade med olika former både till storlek, inriktning, syfte med mera. Frågan är hur man kan jämföra dessa. Att detta är ett generellt problem visar sig i att det inte tycks finnas något enhetligt sätt att formulera de olika varianterna. Uppenbart är att hur en utvecklingsorganisation kan se ut är olika och beroende av vilket syfte man har. Vissa kan ha till syfte att utveckla produkter och tjänster medan andra snarare har fokus på kompetensutveckling eller att förbättra och kvalitetssäkra processer eller främja affärsutveckling i deltagande företag och organisationer.

Utvecklingsorganisationer växer fram antingen organisk, det vill säga det finns ingen egentlig plan bakom den generella organiseringen av utvecklingssträvanden, eller så finns det en mer eller mindre uttalat idé om hur den skall organiseras. I många fall ser man ett mönster först när man studerar utvecklingsprocesser och man rekonstruerar hur initieringen och utvecklingen har gått till. Endast i mindre utsträckning kan man identifiera en tydlig plan från början. Till detta kommer att aktörerna i en utvecklingsorganisation kan vara både enskilda företag eller organisationer och till och med enskilda individer men också nätverk.

Utvecklingsorganisationer kan därför ses som ganska komplexa och flerdimensionella skapelser.

Ett sätt är att se utvecklingsorganisationer som *nätverk* vilket är kanske den vanligaste utgångspunkten för att beskriva och analysera olika former av samverkan. Men att se utvecklingsorganisationer som nätverk underlättar inte klassificeringen. Det verkar notoriskt svårt att skapa en klassifikation. Beroende från vilket teoretiskt utgångspunkt man tar, kan en mängd olika indelningsgrunder eller kriterier användas. (Shao, Y. P., Liao, S. Y. et al. 1998) föreslår exempelvis variablerna kopplingar (connectivity), syfte, teknologi och gränserna (boundary). Syfte i detta sammanhang har att göra med vad som utgör bevekelsegrunderna (incentive) för att skapa en samverkansform och som samtidigt fungerar som sammanhållande kraft för att hålla nätverket åtminstone temporärt samman. Andra som (Van de Ven, A. & Ferry, D. 1980) föreslår variabler som formalisering, centralisering, komplexitet och intensitet. Dessa former av kategorisering är mindre användbara här. I en artikel om förutsättningar för olika former av framgångsrik samverkan mellan företag i SME-sektorn beskriver Elina Murto-Koivisto med flera olika samverkansformer (Murto-Koivisto, E., Routamaa, V. et al. 1996). Författarna skiljer mellan fem olika former:

Utvecklingscirklar syftar till att etablera "best practice" och innebär enligt författarna reguljära träffar där deltagarna diskuterar problem som man upplever som viktiga. Samverkan syftar på att lära av varandra och förmedla kunskaper.

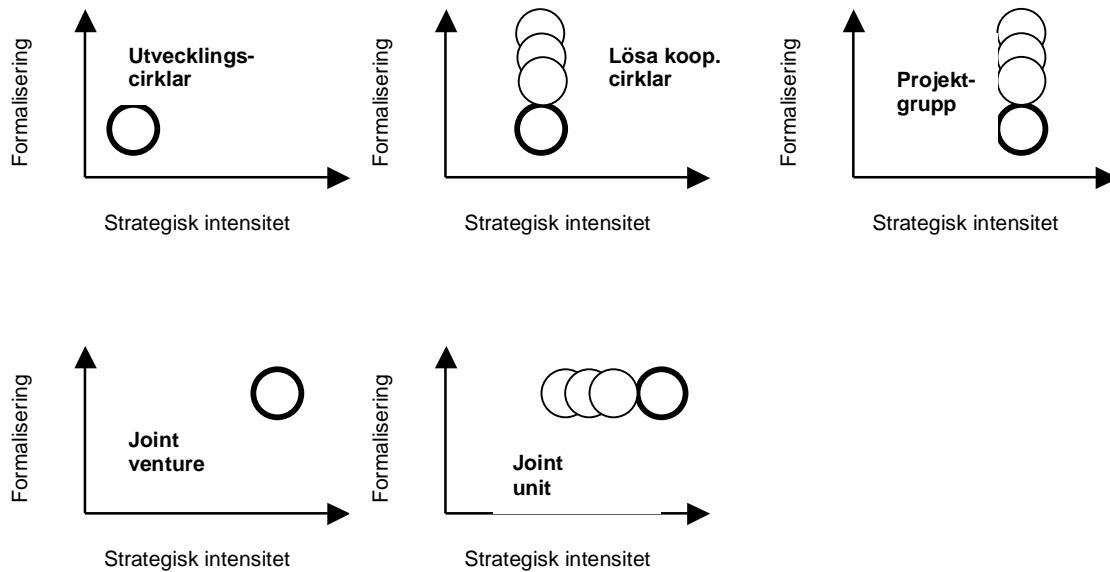
Lösa kooperativa cirklar syftar enligt författarna i första hand till att dela kostnader. Deltagarna har ingen gemensam verksamhet, däremot delar deltagande företag kanske vissa gemensamma resurser som exempelvis gemensam transportutrustning, gemensamma lokaler etcetera. Syftet är att minska kostnader, exempelvis i så kallade export cirklar där man syftar till att skapa en kritisk massa och samtidigt sänka kostnader.

Projektgrupp ser författarna som en mera intensiv typ av samverkan där syftet är att utveckla exempelvis affärerna. Deltagarna erbjuder resurser och kompetens som är komplementära och syftet är strategisk, men försöker med andra ord att uppnå någonting gemensamt som man kanske som enskild deltagare inte skulle kunna uppnå.

Joint venture definieras av författarna som ett gemensamt ägt företag som skapas av deltagarna för att ta hand om eller utveckla gemensamma produkter. En sådan form är av strategisk natur, de är vanligtvis riskfyllda samverkansprojekt som syftar till att skapa affärsmöjligheter. Att man skapar ett särskilt bolag har dels att göra med att det i regel innebär stora kostnader och dels att det finns förväntningar på stora vinster. De innebär också att sådana former av samverkan i regel innefattar olika former av avtal som reglerar insatserna och vinsterna.

Joint unit är enligt författarna en mycket formell form av samverkansformer. Skillnaden är att deltagarna i den förra formen sätter upp ett gemensamt företag och stannar därmed utanför de existerande företagen medan det i detta fall handlar om att skapa ett nytt gemensamt företag. Man kan exempelvis skapa en gemensam "cover" och som enskild företag utnyttja det större företags image och samtidigt utveckla en viss entreprenörisk frihet.

Författarna ordnar sedan de olika formationerna med avseende på strategisk intensitet och formalitet där åtminstone de första tre formerna inte uppvisar någon större formalitet, medan de två sista både utvecklar en strategisk intensitet och en viss formalitet.



Figur 3. Olika samverkansformer som en funktion av formalisering och strategisk intensitet (modifierad av författarna).

Syftet med utvecklingsorganisationen, dess grad av formalitet och strategisk inriktning är uppenbart viktiga aspekter som kan användas i en jämförelse mellan olika utvecklingsorganisationer. Även om kanske endast de första tre varianterna är närmast vad vi uppfattar som utvecklingsorganisation, innehåller de för den fortsatta beskrivningen och diskussionen relevanta aspekter. Utan att föregripa diskussionen så kan vi redan nu konstatera att de innehåller strategiska komponenter och vissa formella komponenter.

Samtidigt försvåras en jämförelse genom att det finns en viss dynamik i utvecklingen. Då det handlar om långa processer där olika praktiska men också andra faktorer (marknaden), statligt och regionalt stöd (finansiellt och annat) men även interna faktorer påverkar verksamheten, förändras både syftet, formaliseringen och strategisk intensitet. Denna indelning kommer vi därför använda i första hand som utgångspunkt för reflektioner och formulering av frågor.

5.5 Att driva utvecklingsprocesser

Utvecklingsorganisationer eller utvecklingskoalitioner framstår för betraktaren som ett antal aktiviteter som planeras, organiseras och genomförs av ett antal individuella och kollektiva aktörer. Deltagandet kan variera och är till viss del bestämd av deltagarnas intressen och syften. En närmare granskning av sådana aktiviteter visar dock att det handlar om två, principiellt olika processer som drivs och organiseras oberoende om det är frågan om exempelvis innovationsnätverk eller andra former för samverkan.

Den första är en *strategiprocess* där man gemensamt formulerar visioner, mål och riktning. I denna process deltar många aktörer, till och med sådana som inte direkt är med och utvecklar exempelvis innovationer, och principerna för organiseringen av denna process är bred *dialog*. Deltagandet är öppet för alla som har intresse och som kan bidra något. Denna breda process kan utformas olika och beroende på syftet finns olika verktyg som kan användas, exempelvis sökkonferenser, framtidsverkstäder, dialogkonferenser med mera (Gustavsen, B. 1992). Ledningen av denna process sker med viss ödmjukhet, då det i första hand gäller att skapa betingelser för att dialoger skall kunna komma till stånd. Kanske täcker begreppet *facilitator*

denna roll, alltså någon som underlättar, främjar, skapar förutsättningar och betingelser för att dialogprocesser kan utvecklas.

Den andra processen kan kallas för projektprocess som syftar till att genomföra vissa aktiviteter, skapa produkter eller förverkliga andra bestämda mål. Denna, eller snarare dessa processer – det kan finnas fler samtidiga processer – är begränsade i tid, man arbetar i regel med begränsade resurser och man har mer eller mindre klara mål. Deltagandet skiljer sig dock från den förra processen, genom att det här gäller bestämda kriterier för deltagandet som exempelvis kompetens eller bestämda förmågor. Organiseringen och ledningen sker i regel efter projektledningsmetodik där struktur och måluppfyllelse är centrala.

Den stora utmaningen är att kombinera dessa processer. Genomför man bara den såkallade breddprocessen kommer deltagarna efter en tid att säga ”här är det mycket prat och ingen verkstad” och de kommer efter en tid att tappa intresse för verksamheten. Genomför man däremot bara projektorganiserade processer kan man visserligen åstadkomma något men detta sker utan närmare förbindelse med visionen och de strategier som man har diskuterat. Först genom att kunna förena båda processerna, det vill säga där deltagarna har skapat något tillsammans med processen där man formulerar målet och strategier, kan man skapa en ”vikänslan” och motivationen för att fortsätta utvecklingsprocessen.

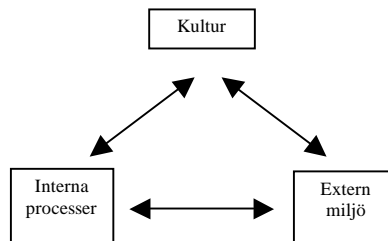
5.6 Utvecklingsorganisation och enskilda aktörer

Samverkan mellan kollektiva och individuella aktörer i en utvecklingsorganisation förväntas leda, beroende på vilka syften och mål samverkan har, till resultat. Det kan vara nya produkter, tjänster, processer eller implementering av program som syftar till kompetenshöjning av arbetskraften, kvalitetsförbättringar med mera. Som beskrevs tidigare, är inte vår uppgift att göra någon form av produktivitets- eller effektivitetsmätning, däremot är en central del i benchmarkingen en jämförelse av processer som leder till förväntade utfallen. Dessa processer har diskuterats i olika sammanhang men då oftast i fråga om enskilda företag och organisationer. Det är organiseringen av sådana processer i företag som förväntas leda till resultat och i detta fall exempelvis innovationer eller förbättringar. I enskilda organisationers fall utgår man vanligtvis från vissa variabler som man menar är centrala för att beskriva och förklara en organisations förmåga att vara innovativ. Rogers har exempelvis i boken *Diffusion of Innovation* analyserat tre faktorer som beskriver innovativa företag och organisationer – *organisational characteristics*, *managerial characteristics* och *environmental characteristics* (Rogers, E. M. 2003) Dessa oberoende variabler – som han specificerar genom en mängd undervariabler som exempelvis centralitet, komplexitet, formalisering, storlek vad gäller organisationen, samt attityder vad gäller ledaregenskaper – påverkar sedan den beroende variabeln *organisational innovativeness* (Rogers, E. M. 2003).

Andra forskare har därefter tagit fasta på liknande resonemang där man beskriver *förmågan att vara innovativ* som *innovative ability*, *innovative capability*, *innovative competence*, *absorptive capacity* med flera begrepp. Ett oftast citerat exempel är Cohen & Levinthal som skriver ”The ability of a firm to recognise the value of new external information, assimilate it and apply it to commercial ends is critical to its innovative capabilities” (Cohen, W. & Levinthal, D. 1990, sid 128). Det finns också andra, mera hands- on beskrivningar som syftar till att ge råd till företag som vill vara innovativa, som exempelvis de råd som OECD ger i en skrift av ekonomen Papaconstantinou som skriver: ”The capacity of firms to innovate depends on a multitude of factors, not least the efforts they make to create new products or improve production processes, the extent of skills in their work force, their ability to learn, and the general environment within which they operate” (Papaconstantinou, G. 1997, sid 6). Även här

indikerar man att denna förmåga uppenbarligen handlar om enskilda aktörers kompetens, förmåga att lära och den miljö som man är verksam i.

Även om denna genomgång bara ger en kort inblick i hur man resonerar, är intrycket att man i regel beskriver tre dimensioner av innovativ kapacitet – kultur, interna processer samt den externa miljön. Dessa kan beskrivas i följande figur:



Figur 4. Dimensioner av innovativ kapacitet.

Det är samspelet mellan kulturella faktorer (förväntningar, normer och regler) i ett företag eller organisation, interna processer (organisering, ledning, belöningar) inom ett företag eller organisation, och den externa miljön, det vill säga samspelet mellan företaget eller organisationen och kunder, leverantörer, FoU-organisationer med flera.

Det finns en mängd studier, oftast i syftet att få data som kan utnyttjas för att ge stöd till företagen, som beskriver på ett systematiskt sätt hur företagen behandlar dessa dimensioner. Här används som illustration en engelsk enkätundersökning av 76 företag i olika branscher och av olika storlek (CBI/DTI 1993). De tre dimensionerna beskrivs där på följande sätt:

Kultur och ledarskap

Det finns en tydlig vision och mål för samverkan. Strategin är utvecklad och tydligt formulerad. Det finns en medvetenhet om att man bör utveckla affärer. Företagen som deltar har en öppen, multifunktionell och multi-level, teambaserad ansats till projekt och problemlösning. Anställda är engagerad och har möjlighet (empowered) att delta från lägsta nivån, det vill säga vad man i norska diskussionerna kallar för *bred medverkan*. Ledarskap är inriktad mot innovation, uppmuntrar risktagande och förändring. Konstant kommunikation med underleverantörer och kunder förekommer, investerare och personal är alltid i fokus. Organisationsstrukturen är vanligtvis platt och miljön är öppen och feedback från intressenter (stakeholders) är önskvärd.

Interna processer

Idégenerering och idéfångandet är organiserad. Framgångsrika idéer belönas och misslyckande ses som en del i lärandeprocessen. Man ser till andra utanför som exempelvis underleverantörer och köpare som källor till idéer. Kontakter mellan FoU, design, produktion, marknadsföring etcetera uppmuntras. Screening procedurer används för att avgöra vilka projekt man skall arbeta med och vilka som skall leda till framgång. Vid implementeringen används projektorganisation och multifunktionella team driver arbetet. Man genomför performance-mätningar och sätter tydliga mål samt genomför benchmarking med avseende på kundtillfredsställelse, marknadsandelar etcetera. De anställdas kompetens är viktigast och träning och lärandet uppmuntras.

Extern miljö

Innovativa företag är proaktiva och kundorienterade. Benchmarking gentemot konkurrenter och kännedom om konkurrenter är viktig. Partnership sourcing, det vill säga nära samarbete med valda leverantörer och kunder är viktig. Innovativa företag söker aktiv samverkan med andra företag och FoU-organisationer för att maximera kunskaper och minimera riskerna. Investerare spelar en viktig roll; man håller regelbundna dialoger och bygger upp long-term relationer. Man är i regel också observant på lagstiftningen och hur den kan påverka verksamheten.

Detta är dimensioner som beskriver det enskilda företaget. Frågan är om och hur man kan anpassa dessa dimensioner till utvecklingsorganisationer. En dimension som är uppenbart central är *kultur och ledning*. Många av de ovanbeskrivna karakteristika skulle med viss omformulering kunna användas i utvecklingsorganisationer. Vi har också utvecklat ett ”Stöd- och evalueringsverktyget för Innovationsnätverk” (SEVIN) som tar upp en del av dessa dimensioner, exempelvis dimensionerna förtroende, lärande, innovationsförmåga etcetera och prövat dessa i olika utvecklingsorganisationer (Hofmaier, B. & Eriksson, H. 2008). Också vad gäller ledarskap finns tydliga likheter. Ledningen i utvecklingsorganisationer är i regel en kombination av formell ledning och informell ledning genom deltagande aktörers samverkan. Även här är dimensioner som risktagande, öppenhet till nyheter och förändring, uppmuntran även om det kan gå fel etcetera viktiga.

Även dimensionen *interna processer* kan användas för att beskriva och analysera utvecklingsorganisationer. En utvecklingsorganisation bygger i första hand på deltagarnas egen förmåga att dels förverkliga sina individuella mål och dels att bidra med sina resurser, förmåga och kontakter så att de andra deltagarna också kan utveckla och driva sina och gemensamma mål. Därför är liknande aspekter som de ovan beskrivna viktiga, exempelvis processer för idégenerering, kontakter till kunder, leverantörer, andra idégivare etcetera liksom samverkan mellan olika aktörer som högskolor och FoU och andra viktiga i utvecklingsorganisationerna.

Även dimensionen *extern miljö* passar in här. Ett typiskt exempel är problemen att finansierar dels utvecklingsorganisationernas aktiviteter och dels finansierar själv utvecklingsarbetet som måste lösas. Detta kräver kontinuerliga diskussioner med finansiärer. Samverkan med andra företag och organisationer som för närvarande inte tillhör utvecklingsorganisationerna kan vara viktiga och därmed kommer de att ingå i en sådan. Olika former för marknadsundersökningar, benchmarking inom ett verksamhetsområde, monitoring av och sammanställning av förändringar inom lagstiftningen etcetera förekommer också.

6. Kontexten

Svensk regional näringslivspolitik har ändrat riktning under de senaste åren. Man har gått från ett centraliserat till ett mer decentraliserat system där regionala aktörer har mer ansvar för både utveckling och implementering. Detta innefattar en mängd aktiviteter för att främja ekonomisk utveckling och sysselsättning i regionen. Utgångspunkten för detta är den regionala utvecklingsplanen (RUP) under vilken idag sorterar *regionala tillväxtprogram* (RTP) tillsammans med regionalt miljövårdsarbete, länsplaner och strukturfondsprogram. RUP och RTP utgör centrala verktyg inom den nya regionala politiken som infördes 2002 och som innebär att regionalpolitiken sammanfördes med den regionala näringslivspolitik till det nya politikområde *regional utvecklingspolitik* (Regeringen 2001) Utvecklingen innefattar dessutom två statliga myndigheter, VINNOVA och NUTEK, vilka båda är viktiga i initiering och organisering av nya innovationsinitiativ och vilka förväntas samverka med regionala aktörer. Dessa regionala aktörer är främst kommunalförbund och länsstyrelser, vilka är ansvariga för utveckling och implementering av näringslivspolitik i de svenska regionerna.

Den norska regionalpolitiska utvecklingen har även den genomgått förändringar de senaste åren och liknande förändringar som de i Sverige kan urskiljas i Norge också. I Norge finns även en fokus på de län som tidigare spelade en marginell roll i den regionala utvecklingen som nu har fått en central roll. Det är den norska regeringen som har gett länen en sådan viktig roll i den regionala utvecklingen, vilket innebär att länen måste utveckla en kompetens och utveckla en relation till övriga aktörer inom området.

Resultatet av den utveckling som genomsyrat både svensk- och norsk regional- och näringslivspolitik innebär alltså stora förändringar för de enskilda länen eller regionerna. Dessa måste nu ta ett större ansvar för den egna regionens utveckling och därmed, som tidigare nämnts utveckla kompetenser och förmågor för att kunna driva denna utveckling. Hur man inom regioner i Sverige och Norge gör detta är vad som varit i fokus i detta benchmarkingprojekt och det är därmed det som kommer att lyftas fram i denna rapport.

6.1 Regionerna

Som kort visats på ovan finns det stora likheter i hur den svenska och den norska regionalpolitiken och näringslivspolitik har utvecklats de senaste åren. En utveckling som har inneburit att regionerna själva måste ta mer ansvar för sin utveckling. Här fokuseras innovation som en viktig del av utvecklingen, vilket många gånger organiseras genom samverkan mellan olika parter i det regionala även om de praktiska ansträngningarna kan skilja sig åt. Begrepp så som innovationssystem, trippelhelix, kluster eller utvecklingsorganisationerna används ofta för att beskriva detta. Dessa utgår från en systemsyn och centralt för att förstå olika ansträngningar och sätt att driva utveckling på i regioner blir också att inkludera regionen som helhet, dess kännetecken och karaktäristika.

Här blir alltså en central utgångspunkt att de ansträngningar och utvecklingsåtgärder, det vill säga systemen ingår i och är inbäddat i ett regionalt kontext. Även om de skandinaviska länderna ses som relativt lika när det gäller politik, vilket kort lyfts fram ovan, men också när det gäller sociala och kulturella aspekter, finns det också det som skiljer dem åt. Dessa skillnader finns både inom länderna men också mellan länderna och har att göra med institutionella faktorer i regionerna.

Att definiera en region är dock inte något självklart, vilket regionerna som deltar i projektet visar exempel på. Salomonsson som definierar en region som "ett geografiskt område som

ligger mellan nation och lokal i storlek” (Idvall, M. & Salomonsson, A. 1996, sid.13). Ofta definieras och inordnas också regioner på ett politiskt eller administrativt plan och finns då i hierarkin mellan nation och lokal, det vill säga län (Idvall, M. & Salomonsson, A. 1996). I litteraturen kring regioner finns dock en rad olika indelningar, definitioner och kategoriseringar av region begreppet. En indelning som är vanlig att göra är en uppdelning mellan *administrativ*, *funktionell* eller *kulturell* region, vilka kan sammanfalla men behöver inte göra det (Westholm, E. 2004) Det finns alltså en mängd gränser som delar in områden i olika administrativa kategorier, länsgränser är en tydlig sådan gräns. En rad statistiska indelningar i funktionella gränser där arbetsmarknad, pendlingstäthet etcetera som bestämmer gränserna går också att finna. Dessutom finns kulturella gränser och samhällen eller regioner med en gemensam kultur och identitet (Westholm, E. 2004).³

De regionerna som har varit en del av benchmarkingprojektet är Halland/Gnosjö i Sverige och Hordaland i Norge. Dessa regioner kan kategoriseras på olika sätt vilket kommer att lyftas fram närmare längre fram. I vardera region har också två utvecklingsorganisationer valts ut och med utgångspunkt i ett antal aspekter har dessa varit en del av benchmarkingen.

Nedan görs en beskrivning av de två regionerna och utvecklingsorganisationerna för att skapa en bättre förståelse för kontexten. Detta blir av stor vikt då, vilket indikerades ovan, innovations- och utvecklingsprocesser är inbäddade i en regional kontext med sin egen historia och sociala och kulturella karaktäristika. Att det regionala kontext som omger utvecklingsorganisationerna kommer att skilja sig åt mellan länder är självklart, men det är också viktigt att ha i åtanke att den regionala kontexten också skiljer sig åt inom länder och därmed också påverkar utvecklingsprocesserna olika. Även i en regional kontext kommer den lokala kontexten som utvecklingsorganisationerna finns inom att skilja sig åt. Denna lokala miljö är viktig för initieringen av utvecklingsorganisationerna och hur utvecklingsorganisationerna utvecklas och organiseras. För att skapa en förståelse för hur de olika kontexterna påverkar utvecklingsorganisationerna och samverkan mellan olika aktörerna finns det därför ett behov av analyser av de olika kontexterna.

6.1.1 Halland och Gnosjöregionen

Den mest kända svenska regionen, när det kommer till att beskriva industriella distrikt är Gnosjö, vilken har jämförts med Emilia Romagna i Italien (Berggren, C et al. 1998). I Gnosjöregionen ingår fyra kommuner, Gislaved, Gnosjö, Vaggeryd och Värnamo. Dessa fyra kommuner har sammanlagt cirka 85 000 invånare. Gnosjöregionen är känd för sina många små företag inom tillverkningsindustrin och i regionen finns cirka 4500 företag (Gnosjö 2007). Antalet invånare som arbetar inom denna industri är alltså stort. Inom regionen finns ett stort antal immigranter, speciellt i Gnosjö kommun där 25 procent av invånarna är invandrare (Nationalencyklopedien 2007)

³ Salomonsson (1996) gör en annan indelning och skiljer mellan funktionella och kulturella regioner. Den funktionella regionen ser de som en administrativ eller ekonomisk region. Denna region är ett resultat av krafter utifrån. Ett län ses enligt denna indelning som en funktionell region, men det kan även finans andra och mindre områden som kan ses som en funktionell region. Även de regioner som skapas genom planering av politiker och samhällsplanerare går in under den funktionella typen av region. Inom sådana typer av nyskapade regioner finns ofta goda transportmöjligheter och andra förutsättningar för att skapa ett utvecklat handelsutbyte och därmed stärka ekonomin, av denna anledning anses det finnas goda förutsättningar att skapa nya och bärkraftiga regioner. Den kulturella regionen är istället det som av människan upplevs som en region och här blir identitet och kultur viktigt.

Gnosjöregionen kännetecknas också av en låg arbetslöshet (Eriksson, M.-L. 2005) Den ekonomiska tillväxten i Gnosjöregionen har varit konstant ökande, även om den inte varit lika stor de senaste åren (Affärsvärlden 2008-06-23).⁴

Gnosjöregionen står idag inför stora förändringar och strukturen inom näringslivet har förändrats på relativt kort tid. Företagen i regionen står inför stora utmaningar genom konkurrens både från länder i Östeuropa och kanske främst Kina. Företagen måste därmed omstrukturera sina verksamheter, ibland genom outsourcing eller genom att specialisera och profilera företaget. Det senare innebär att företagen måste öka sina aktiviteter kring användning av kunskap och forskning. Många familjeägda företag tenderar att säljas till svenska investeringsbolag eller till riskkapitalbolag. Problemet med företag som har ägare utanför regionen är att företaget kan reduceras till att enbart bli produktionsenheter som enkelt kan ersättas. På detta sätt kan företagen styras från andra delar av världen, vilket står i motsats till de traditionella Gnosjöföretagen och den anda där långsiktigt tänkande och närvaro i regionen är av stor vikt och högt värderat (Wigren, C. 2003)

För att beskriva utbildningsnivån i Gnosjöregionen och relationen mellan näringsliv och forskning kan några karaktäristika pekas på. Gnosjöregionen kännetecknas av en låg formell utbildningsnivå och en hög nivå på kompetens förvärvad genom lärande i arbetet (Eriksson, M.-L. 2005). För att möta de krav som kommer i förändringarnas spår är det dock nödvändigt att anställa mer arbetskraft med högre formell utbildning. På samma gång är det också viktigt att öka kompetensen hos den redan etablerade arbetskraften. För att klara av de krav på utbildning, kompetensutveckling, produktutveckling etcetera finns det ett behov av en mer omfattande och djup samverkan med forsknings och utvecklingsinstitutioner.

Väster om Gnosjöregionen ligger Halland, ett litet län med cirka 280000 invånare. Halland är alltså beläget på Sveriges västkust mellan två stora och expansiva regioner, Göteborg och Malmö. På samma sätt som Gnosjöregionen domineras av små företag gör också Halland det. Här finns alltså en mängd små och medelstora företag och med undantag för pappers- och massaindustrin och ett stort kärnkraftsverk finns det bara ett fåtal medelstora företag och det finns inte heller någon dominerande bransch i regionen (Region-Halland 2007)

Ett typiskt kulturellt kännetecken för Halland är kanske arvet från det traditionella rurala samhället menar Jörgen Johansson (Johansson, J. 1999). Ett utmärkande drag för en människa från Halland är att denne är praktisk och försiktig. Det är, till exempel, svårt att få acceptans för behovet av att förbinda sig och lägga resurser på någonting nytt, speciellt forskning, teoretisk kunskap och informationsteknologi. Med andra ord, processen att omforma Halland till ett kunskapsamhälle är inte helt lätt. Ur detta perspektiv är Halland likt sina grannar i Gnosjöregionen.

De små företagen i Halland kräver inte någon högutbildad arbetskraft och som en konsekvens av detta råder en relativt låg utbildningsnivå både när det gäller chefer och arbetare i de små företagen om man jämför med resten av landet (NUTEK 2002; 2002).

4 *Affärsvärlden skriver*: Vad har hänt med den tidigare så dynamiska Värnamoregionen, som rymmer kommunerna Gislaved, Gnosjö, Tranemo och Värnamo? Här, i det som brukar kallas "Gnosjöbältet", har tillväxten varit svag under en följd av år, klart under genomsnittet i landet. I fjol kom regionen på 45:e plats med en tillväxt på 6,3 procent, jämfört med 7,1 procent för riket. Perioden 2000-2007 blev det ännu sämre, plats 58. Det var annorlunda på 1990-talet. Då hade regionen den snabbaste tillväxten i hela landet efter Stockholm.

Där har dock skett vissa förändringar i Halland när det gäller mönstret kring utbildning och forskning och utveckling. En av anledningarna är etablerandet av en högskola i regionen, Högskolan i Halmstad. Tillsammans med institutionella förändringar så som etablerandet av kommunalförbundet Region Halland, vilka fokuserar utvecklingsfrågor i regionen och att formella och informella utvecklingsorganisationerna har organiserats.

Även om företagen i Halland inte efterfrågar högkvalificerad arbetskraft är antalet invånare med hög utbildning relativt hög, vilket innebär att arbetskraften och arbetsmarknaden i Halland inte matchar perfekt (Region-Halland 2007) Det verkar alltså som att det finns en potential för att etablera mer kunskapsintensiva företag. Det finns också några få företag i Halland med egen forsknings och utvecklingskapacitet. Det pågår också en förändring med en ökande samverkan mellan Högskolan i Halmstad och företagen, även om vissa delar av näringslivet och en mängd företag i Halland fortfarande aldrig har varit i kontakt med ett universitet. Den regionala högskolan, Högskolan i Halmstad är dock välkänd för sin förmåga att hjälpa studenter att starta upp nya företag och genom en mängd aktiviteter stödja studenters innovativa kapacitet.

6.1.2 Hardanger och Sunnhordland

Hordaland fylke ligger längs den norska västkusten. Det är bland de tyngst industrialiserade i Norge, och av stor vikt för den norska ekonomin (Venneslan, K. 2000). Många företag och nätverk är verksamma över den administrativa gränsen mellan Hordaland och det gränsande fylket Rogaland. Av denna anledning har dessa båda fylken kommit överens om att samverka kring ett flertal frågor. Båda fylkena har ett mångsidigt näringsliv och en bred kompetensbas, vilket skulle kunna svara för en kultur kännetecknad av utveckling och innovation.

Näringslivet i regionen är icke desto mindre märkt av oljeindustrin. I de två fylkena finns både komponent- och systemleverantörer till denna industrin lokaliserad. Dessutom finns även en mängd underleverantörer till oljeindustrin i fylkena. Att offshore industrin dominerar de två fylkena är den största anledningen till den stora andel invånare i fylkena som arbetar inom tillverkningsindustrin. Dessutom är den marina industrin framförallt varv och försäljning av utrustning av stor betydelse för de två fylkena. Närheten till tillräcklig och billig hydroelektrisk elkraft har bidragit till anläggandet av ett flertal processindustriföretag i de båda fylkena. Anläggandet av smält- och gjutföretag har lett till uppkomsten av ett stort antal underleverantörer till dessa stora företag. Den nya industrin som växer fram, och som får mycket uppmärksamhet från regeringen, är havsbruk. De två fylkena har, efter tre decennium med stora aktivitet inom offshore industrin, kommit att bli beroende av denna sektor. För att möta tillbakagången av aktiviteter inom denna sektor och mer generella utmaningar som industrin möter, är det nödvändigt att utvidga företagsbasen inom de två fylkena.

Här fokuseras dock två små regioner inom Hordaland fylke, Hardanger och Sunnhordland. I dessa två regioner har nätverk bestående av tillverkande företag etablerats. Näringslivet i Hardanger är centrerat kring ett flertal företag inom processindustrin. Industricentrum i denna region är Odda, en liten stad med 7000 invånare men också med två stora processindustrier. Dessutom finns det också en mängd leverantörer i Odda som mer eller mindre betjänar de två stora företagen. I Sunnhordland är det oljeindustrin som dominerar. Ett av Norges största offshore industri finns på ön Stord i regionens centrum, Leirvik och även här finns en rad underleverantörer i hela regionen. I Stords kommun finns omkring 16000 invånare.

I Hordaland fylke och grannfylket Rogaland finns ett flertal forsknings och utvecklingsinstitutioner och institutioner för högre utbildning, två regionala forskningsinstitut, två universitet, två högskolor och en "Business school". Den mest slående likheten mellan dessa institutioner är att de i mycket liten utsträckning är involverade i utveckling av näringsliv och företag i de två fylkena. Om institutionerna har kontakt är dessa ofta baserade på relationer mellan någon anställd som är specifikt intresserad och deras egna kontakter med företag. Även om regeringen har drivit på forsknings- och utvecklingsinstitutionerna att etablera närmare relationer med näringslivet har dessa inte i någon större utsträckning responderat på detta. Det verkar som att sådana relationer inte är av vikt för det akademiska livet i dessa institutioner. Två av institutionerna har dock utvecklat mer kontinuerliga relationer till olika företag och utvecklingsorganisationerna. Detta är de två regionala forskningsinstituten. Christian Michelsen Research (CMR) i Bergen och IRIS.

6.1.3 Sammanfattande jämförelse av regionerna

Ovan har den svenska och den norska kontexten beskrivits. Olika karaktäristika framträder, vilka här kommer att sammanfattas och relateras till likheter och skillnader. Vad en region egentligen är dock inte entydigt, vilket tidigare pekats på och som beskrivningarna ovan visar. Som beskrivningarna ovan visar definieras regionen i Sverige utifrån länsgränserna i Halland, det vill säga en administrativ region medan Gnosjöregionen definieras som ett industriellt distrikt som inkluderar fyra kommuner. Den norska regionen definieras utifrån fylkesgränserna men eftersom det sker mycket samverkan med angränsande fylke är frågan om denna avgränsning är adekvat. Två mindre regioner inom fylken är dock det som är centralt här. Samma fråga kan antagligen ställas kring Halland, det vill säga bildar Halland alltid en sammanhängande region eller finns det andra, funktionella eller kulturella gränser som i vissa avseenden är starkare än de administrativa? Den utvecklingsorganisation i Halland som senare kommer att presenteras spänner till exempel över en större geografisk enhet än Hallands län. Att problematisera detta i någon större utsträckning kommer inte att göras här, men att ha det i åtanke är centralt i de vidare diskussionerna och andra indelningar skulle kunna få betydelse för förståelsen av kontexten.

Näringslivet i de svenska och norska regionerna skiljer sig åt på flera sätt. Halland och Gnosjö kan beskrivas som en småföretagarregion med mycket tillverkningsindustri men utan någon dominerande bransch. Detta kan jämföras med Hardanger och Sunnhordland å andra sidan vars näringslivsstruktur kännetecknas av stora företag i specifika branscher och deras underleverantörer. De båda regionerna i Sverige och Norge liknar dock varandra i att industrin är en viktig del av näringslivet och de står därför inför en rad utmaningar när mer generella förutsättningarna för industrin förändras.

Regionala offentliga aktörer är idag en viktig del av det regionala utvecklingsarbetet i Sverige och likaså i Norge.

Utbildningsnivån är relativt hög i vissa delar av de svenska regionerna medan den är mindre i andra. Kännetecknande för regionerna är dock att näringslivet inte så stor utsträckning efterfrågar högutbildad personal. Även om företagen båda i Halland och Gnosjö mer och mer börjar samverka med forskningsinstitutioner finns ingen tradition kring detta. När det gäller Norge finns inte heller någon tradition av samverkan mellan forsknings- och utvecklingsinstitutioner och företag.

Det finns alltså både likheter och skillnader mellan de svenska och norska regionerna. Och även om näringslivet i regionerna ser mycket olika ut blir kanske en av likheterna blir speciellt intressant, samverkan mellan forskning och näringsliv. Här finns det varken i de norska eller svenska regionerna någon tradition kring sådan samverkan och utifrån de politiska direktiv som kommer i båda Norge och Sverige blir hur man försöker utveckla detta och skapa mer samverkan här av intresse.

6.2 Utvecklingsorganisationerna

De utvecklingsorganisationer som varit en del av benchmarkingprojektet presenterats och beskrivs kort nedan. Dessa kommer sedan att ytterligare lyftas fram och diskuteras i relation till ett antal dimensioner och med de kontext som här beskrivits i åtanke. Med ovanstående utgångspunkter har fyra utvecklingsorganisationerna, två i vardera land, varit utgångspunkten i detta projekt.

6.2.1 Skärteknikklustret

Skärteknikklustret i Gnosjöregionen inkluderar cirka 1350 anställda i 30 företag. Skärteknikklustret är ett resultat av ett initiativ att starta ett kompetenscentrum, Skärteknikcenter, vilket startade sin verksamhet 1999. Detta centrum och ytterligare ett centrum, Polymer Centre, kom ur ett initiativ från en lokal organisation, Industriellt utvecklingscentrum i Gnosjöregionen AB (IUC), vilket skapades 1996 av en grupp entreprenörer som såg behovet av gemensam service som de enskilda företagen var för sig inte kunde bekosta.

Initiativet kom i kontakt med konceptet IUC vilket marknadsfördes i andra regioner och en mer formell IUC organisation etablerades. Idag är IUC ett företag som ägs av 86 aktieägare som representerar företag i regionen. Endast fem av aktieägarnas företag har fler än 200 anställda. IUC är involverat i olika projekt och erbjuder processkunskap, produktutveckling, kurser etcetera vilka involverar olika företag i regionen. En annan, om än mindre, del av organisationen fungerar som en konsultavdelning, vilken erbjuder företag hjälp med organisering av strategidagar, generellt material kring nätverk och arrangerar kick-off seminarier för kommuner och industriföreningar.

Skärteknikklustret består av 25 företag som aktieägare där IUC äger 51 procent av företaget. Bortsett från aktier betalar varje företag en årlig serviceavgift, vilken är beroende av företaget storlek och antalet anställda.

Det centrala affärskonceptet är att fokusera på att hjälpa företag att förbättra sin konkurrenskraft. Mer specifikt är syftet att öka produktivitet, höja kompetensnivån och utveckla teknik inom företagen. Dessa områden är överlappande och stöd inom dessa områden ges inte enbart till aktieägarna utan erbjuds även till andra företag inom skärteknik (Eriksson, M.-L. 2005)

6.2.2 Hälsoteknikalliansen

Hälsoteknikalliansen (HTA) i sydvästra Sverige är bildat relativt nyligen. Denna utvecklingsorganisation har cirka 50 medlemmar i form av företag och organisationer. Andra medlemmar i HTA är Högskolan i Halmstad och organisationer från offentlig sektor. HTA har från sin start 2002 varit ett svar på det politiska fokus på innovationssystem och kluster där speciellt VINNOVA har spelat en viktig roll. Högskolan i Halmstad har genom sin tidiga involvering i utvecklingsorganisationens uppbyggnad kanske varit den mest betydelsefulla aktören i att organisera och få till stånd nätverket HTA.

Syftet med HTA är att generera nya produkter och tjänster i inom rehabilitering och hälso- och sjukvård, vilket i sin tur förväntas leda till att nya företag startas och tillväxt i redan existerande företag. Fokus ligger på vardagsprodukter och tjänster som kan innefatta högteknologi. Företag, myndigheter, organisationer samt forskning och utvecklings institutioner i sydvästra Sverige arbetar tillsammans inom en utvecklingsorganisation och visionen med HTA har formulerats enligt följande: *Vi skall utveckla och stärka innovationssystemet hälsoteknik så att sydvästra Sverige på tio års sikt är en ledande region för utveckling av produkter och tjänster inom hälsoteknikområdet.* (Hälsoteknikalliansen 2008). HTA arrangerar olika aktiviteter för att nå detta mål. HTA initierar och stödjer forsknings och utvecklingsprocesser, samverkar runt utveckling av nya produkter och tjänster, stödjer kommersialisering av forskning och utveckling, utvecklar utvecklingsorganisationerna mellan företag och organisationer, genomför analyser och stödjer företag i internationaliseringsstrategier. Intentionen är även att arrangera seminarier och föreläsningar, stödja företagen med kompetensutveckling, hitta rätt kompetens och markandsföring av både utvecklingsorganisationerna och enskilda medlemsföretags och organisationers arbete.

6.2.3 Industrinettverket for Sunnhordland

Industrinettverket for Sunnhordland (IfS) har runt 20 medlemsföretag, vilka tillsammans har cirka 4000 anställda. IfS skapades till en början som ett teknologi centrum år 1987. Centrumet kallades då Teknologisenteret for Sunnhordland (TfS). Initiativet för detta kom från lokala och regionala myndigheter. När det finansiella stödet slutade år 1991 förändrades centret. Några av företagen bestämde sig för att fortsätta att samverka, om än på ett annat sätt. Det nya konceptet accepterades av tio företag år 1992 och IfS grundades som ett privat företag. Idag har antalet företag nästan fördubblats, 19 företag samverkar nu inom IfS.

Det övergripande syftet med utvecklingsorganisationen IfS är: "to contribute to an increase in earnings (both short and long term) in the participating enterprises". Dessutom skall detta göras mot bakgrund av att det skall vara: "based on likeness and respect for the single enterprise and single individual". Utvecklingsorganisationen har etablerat en fast arena, "nätmötet", där företagen utbyter erfarenheter och får olika typer av input och nya idéer.

6.2.4 Industrinettverket in Hardanger

Industrinettverket in Hardanger (IiH) har åtta medlemsföretag som tillsammans har cirka 800 anställda. Detta utvecklingsorganisationerna startade som ett resultat av ett forsknings och utvecklingsprogram, Programmet, VC2010, är fokuserat på företagsutveckling genom nätverkssamverkan och söker främja företag i geografiskt avgränsade områden att delta i utvecklingsorganisationerna för att nå konkurrenskraftiga fördelar.

Syftet med IiH är att nå bättre resultat, vilket innebär, bättre ekonomiska resultat, bättre arbetsmiljö, bättre intern samverkan och bättre samverkan mellan företag samt bättre stöd för inkrementell förändring och innovation. För att nå dessa syften initierar och stödjer utvecklingsorganisationen utvecklingsprojekt både inom och mellan företagen.

6.2.5 Sammanfattning av utvecklingsorganisationerna

Som de korta beskrivningarna ovan visar finns det en del både likheter och skillnader mellan de fyra olika utvecklingsorganisationerna både inom och mellan de båda länderna. De två norska utvecklingsorganisationerna har olika historier och ansatser till nätverkssamarbete, vilket också de två svenska har. Dessutom finns det likheter och skillnader mellan utvecklingsorganisationerna i de båda länderna. Det är dessa likheter och skillnader och hur man kan förstå och lära av dessa som varit i fokus i detta benchmarkingprojekt. I denna

rapport kommer därför, som tidigare nämnts, ett antal dimensioner kring utvecklingsorganisationerna att lyftas fram och vidare reflekteras kring.

7. Benchmarking – dimensioner

De utvecklingsorganisationer som varit en del av projektet har sin egen historia. Det är dock möjligt att identifiera några gemensamma dimensioner relaterade till uppbygganden och verksamheten i utvecklingsorganisationerna. Vi kommer här att peka på några sådana dimensioner, vilka uppfattas som viktiga i de fyra utvecklingsorganisationerna. Dessa tar sin utgångspunkt i de dimensioner som inför projektet identifierades som centrala och som tidigare presenterats i denna rapport (se kapitel 3). Dimensionerna kommer nedan att på olika sätt beröras i syfte att visa olika typer av utvecklingsorganisationer och hur skillnader och likheter mellan dessa kan beskrivas och förstås.

Utvecklingsorganisationer har sina rötter i överväganden om hur förändrings- och utvecklingsfrågor bedrivs både i enskilda organisationer som i samspel mellan olika organisationer. Alla sätt att organisera och driva utvecklingsaktiviteter bygger på lokala och regionala förutsättningar som delvis har historiska rötter. Man kan exempelvis anta att vissa regionala näringslivsverksamheter tillsammans med värderingar och sociala normer som har gällt under lång tid, kommer att prägla utvecklingsaktiviteter och forma dessa på ett annat sätt än som sker i regioner med andra förutsättningar. Till detta kommer skilda institutionella förhållanden men det är dock möjligt att identifiera några gemensamma dimensioner relaterade till uppbygganden och verksamheten i utvecklingsorganisationerna. Två dimensioner är grundläggande för en jämförelse mellan olika ansatser:

- Struktur, det vill säga syfte, deltagare, initiativtagare, organisatorisk form, output med mera.
- Process, det vill säga gemensam grund, lärande, interaktivitet med mera.

I förarbetet kring projektet beslöt vi att koncentrera oss på några få dimensioner – etableringen av utvecklingsorganisationen, syftet av utvecklingsorganisationen, forskningens roll och slutligen organisering, styrning och ledning. Vi menar att dessa fyra dimensionerna är fundamentala för alla dessa samverkansformer – och många fler. Dessa fyra relaterar till och innefattar också de sju dimensioner som identifierades som centrala i detta benchmarkingprojekt och som presenterades i kapitel 3. I nedanstående tabeller ges först en översiktlig bild över de fyra utvecklingsorganisationerna och några av dess kännetecken.

Tabell 1. Översiktlig beskrivning av de studerade utvecklingsorganisationernas kännetecken.

Kännetecken	HTA	Skärteknik	IfS	IiH
Syfte (huvudsaklig)	Produkt- utveckling	Kompetens- och teknikutveckling	Teknik- och företagsutveck- ling	Företags- utveckling
Deltagare	Ca. 50 företag +organisationer	Ca. 25 företag (total 1350 anställda)	Ca. 20 företag (total 4000 anställda)	8 företag (total 800 anställda)
Initiativtagare	Offentligt program	Företag	Företag	Offentligt program
Startår	2001	1999	1987–1991 1992	2001
Typ av industrier	IT och mekanik	Mekanisk	Blandad	Blandad
Output - aktiviteter	Produkter, marknads- föring, Koppling till FoU	Utbildnings- program	Kvalitetspro- gram, FOU- aktiviteter	Affärsutveck- ling, affärer

Tabell 2. Översiktlig beskrivning av de studerade utvecklingsorganisationernas struktur.

Struktur	HTA	Skärteknik	IfS	IiH
Tid för företagens medverkan	tidig	tidig	tidig	sent
”Ägande”	RH, förening	Företag, IUC, AB	Företag, AB	Projekt
Organisatorisk form	”Projekt”, förening	Centrum (IUC) blandform	Partnerskap, projekt	Partnerskap, projekt
Finansiering/ Bemannning	Externa och egna bidrag/anställd	Egna bidrag, anställd	Medlemsavgift samt extern finansiering av projekt/anställd	Externa bidrag, med- lemsavgift
Förändring av strukturen	ja	nej	ja	nej

Tabell 3. Översiktlig beskrivning av de studerade utvecklingsorganisationernas processer.

Process	HTA	Skärteknik	IfS	IiH
Planerad resp. öppen	Planerad (trippelhelix)	Planerad, AB	Öppen	Planerad
Bred process	Ja, men inte tillräckligt stort	Litet omfång	Ja, bred med- verkan	Ja, bred medverkan
Projekt process	ja, begränsad	ja, begränsad	ja	ja
”Branding” ”Vi”	Ja, intention	ja	ja	ja

Som framgår är de fyra utvecklingsorganisationerna olika även om det finns vissa gemensamma drag. Detta är ganska självklart, historien bakom dessa är olika, de rambetingelserna inom vilka de startade och verkar är olika, syften är olika, antalet deltagare och verksamheten hos dessa skiljer sig med mera. Här är det dock viktigt att påpeka att utvecklingsorganisationer är dynamiska och därmed svårfångade och svåra att beskriva och att tabellerna därmed ger en mycket förenklad bild som också förändras över tid.

7.1 Etablering av utvecklingsorganisationerna

Inom regionerna finns, som beskrivits ovan, olika aktörer som är en del av utvecklingsorganisationerna. Dessa har haft olika del i inledningen och etableringen eller bildandet av utvecklingsorganisationerna. Hur utvecklingsorganisationerna har initieras och etableras kommer här genom en beskrivning och en jämförelse mellan regionerna i Norge och Sverige och genom de fyra utvecklingsorganisationerna kommer att lyftas fram.

Vi skiljer här mellan initiativ från en utvecklingskoalition, där en sammanslutning inom regionen bestående av olika individuella och kollektiva aktörer på ett övergripande plan sluter sig samman för att gemensamt driva en viss utveckling och ett initiativ genom enskilda företa, där exempelvis ett företag eller en annan organisation inom den blivande utvecklingsorganisationen har tagit initiativet till bildandet. Dessa två varianter kan inte alltid skiljas från varandra och de förändras också under etableringsfasen. Det kan alltså vara olika aktörer som är drivande under olika perioder i processen av utvecklingsorganisationens uppbyggnad (och även senare i dess verksamhet). Vilken eller vilka aktörer som är drivande kan ha att göra med en mängd faktorer så som till exempel anledningen till varför utvecklingsorganisationen skapas, regionala förutsättningar i form av organisationer och institutioner, kulturella förutsättningar och nationell politik. Nedan ges först en kort beskrivning av initieringen och etableringen av de fyra utvecklingsorganisationerna och därefter görs en jämförelse dem emellan.

7.1.1 Etablering av de fyra utvecklingsorganisationerna

Uppkomsten av de olika utvecklingsorganisationerna som varit del av detta projekt ser alltså olika ut. Gnosjöregionen är välkänt för sitt entreprenörskap och sin samverkan mellan företagen där. Starten av Skärteknikklustret kan föras tillbaka till denna samverkan mellan företagen i regionen (Eriksson 2005). När det gäller Skärteknikklustret har företagen och deras organisation identifierat behovet och möjligheter med klustret. Det är Industriellt Utvecklings Centrum (IUC) som har organiserat och varit en aktiv part i de ansträngningar som gjorts. IUC som ägs av 86 av företagen i regionen, startades 1996 som en organisation med syftet att erbjuda företagen i regionen tjänster och stöd för verksamheterna. Det är alltså företagen själva som har sett problem som finns för att möta konkurrens men klustret initierades genom IUC och dess dotterbolag.

Hälsoteknikalliansen (HTA) har från sin start varit ett svar på de politiska intentionerna att stimulera ekonomisk tillväxt genom att skapa innovationssystem och kluster, men relativt snart förändrades det till ett initiativ från olika aktörer i regionen, företag, offentlig sektor samt högskola. Högskolan i Halmstad har haft en aktiv roll i att organisera och få igång HTA, kanske som den viktigaste aktören. Detta får kanske tillskrivas dels att VINNOVA och NUTEK, som var de två myndigheterna som initierar och stödjer sådana ansatser, utgick från att speciellt mindre högskolor var förankrade i en region och intresserad och beredd att organisera sådana ansatser. Dels att i det aktuella fallet, forskare vid Högskolan i Halmstad sedan längre tid tillbaka var involverade i att organisera och studera olika nätverksformationer. Initiativet kommer dock ur en mer sammansatt strategi som startade i en av kommunerna i regionen, Halmstad. Här var ett av syftena att identifiera styrkor och svagheter i regionen och ett av områdena som definierades som ett styrkeområde var hälsoteknik. Man fick år 2001 visst finansiellt stöd från VINNOVA och även om HTA inte fick de stödet som man ansökte om och förväntades att få, beslutades att fortsätta bygga upp utvecklingsorganisationen. Sedan dessa har HTA konsoliderats och utvecklats. Högskolan i Halmstad är fortfarande en aktiv part i utvecklingsorganisationen även om Region Halland nu är drivande och den som främst organiserar aktiviteter.

Grunden till Industrinettverket for Sunnhordland (IfS) var ett teknologiskt centrum som startade 1987 på initiativet av det norska Kommunal- och regionaldepartementet. Efter detta ville några företag fortsätta samverka och IfS bildades. Det var företagen som hade en aktiv roll i detta arbete och istället för att någon berättade för dem vad de skulle göra var det de själva som fick definiera utvecklingsorganisationens utveckling och verksamhet. IfS hade inte någon typ av externa ekonomiska bidrag och företagen fick alltså själva finansiera administration av utvecklingsorganisationen och aktiviteter. Initialt betonades vikten av att det största företaget inom offshore branschen i regionen, Aker Stord var en aktiv part i utvecklingsorganisationen. Företaget var, blev och är också en mycket aktiv part i utvecklingsorganisationen och bekräftade rollen som regionens industriella lokomotiv i mobiliseringen av utvecklingsorganisationen och när Aker Stord ville ha med leverantörer i utvecklingsorganisationen kunde dessa inte neka.

Industrinettverket in Hardangers (IiH) historia är en annan. Denna samverkansform startade som ett resultat av ett FoU-program, "Verdiskapning 2010" (VC2010). Fackföreningarna, olika regionala offentliga aktörer, FoU-institutioner, högskolor och universitet i regionen hade som en del i VC2010 skapat en utvecklingskoalition, vars syfte var att hitta prioriterade projekt i regionen. Man ordnade ett möte för att se om det fanns intresse bland tillverkande företag i Hardanger att starta ett nätverk. Därefter tog Rogalandsforskningen (RF) (numera International Research Institute of Stavanger IRIS) täten i att skapa en utvecklingsorganisation i form av en infrastruktur för utvecklingen och utvecklingsprojekt, finansierat med pengar från regionala offentliga aktörer som tillsammans med företag initierade och organiserade olika utvecklingsaktiviteter.

Det var speciellt ett företag som såg mycket positivt på utvecklingsorganisationen, Tinfos Titan & Iron (TTI), vilket är ett av de största företagen i regionen. Det var både från ledningen och från den fackliga sida inom företaget som man såg positivt på utvecklingsorganisationen. Företaget handplockade personer för att stödja uppbyggande av utvecklingsorganisationen och personalen var dedikerade till uppdraget och utvecklingsorganisationens aktiviteter. På detta sätt blev TTI det industriella lokomotivet inom IiH. Från början bestod IiH enbart av fyra företag med fördubblade snart sin storlek. IiH har fått med medel från regionala myndigheter för en uppstartsperiod på tre år men måste sedan själva finansiera utvecklingsorganisationens administration och utvecklingsorganisationens aktiviteter.

7.1.2 Likheter och skillnader

Efter dessa korta beskrivningar av utvecklingsorganisationernas initiering och tidiga utveckling blir ett antal aspekter som skiljer och förenar de fyra utvecklingsorganisationerna centrala. De har att göra med:

- Initiativtagare till utvecklingsorganisationerna
- Den nya innovationspolitikens roll i uppstarten av utvecklingsorganisationerna
- Finansieringen av utvecklingsorganisationerna
- Regionala aktörer – utvecklingskoalition

Nedanstående figur visar en förenklad bild över hur de olika utvecklingsorganisationerna kan förstås när två av ovanstående punkter fokuseras, initiativtagare samt finansiering.

	Finansierat av företag	Finansierat av offentliga medel
Initiativ genom utvecklingskoalition		HTA IiH
Initiativ från företag	IfS Skärteknik	

Figur 5. Initiativ och källa för finansiering av utvecklingsorganisationerna.

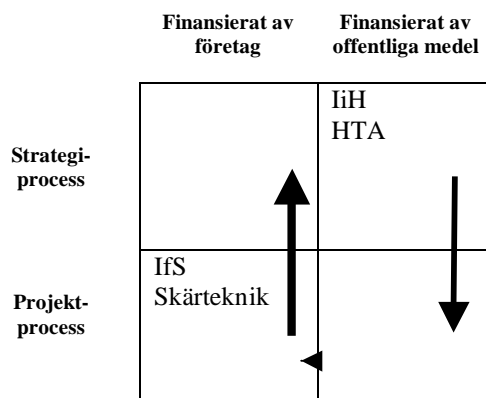
Som tabellen ovan visar är två av de fyra utvecklingsorganisationerna direkt finansierade av offentliga medel som stödjer utvecklingsorganisationernas uppbyggnad och verksamhet. Även om man kan säga att den ena av dessa, Skärteknikklustret genom etablering av IUC också har i ett tidigt skede fått viss finansiering genom offentliga medel.

Figuren ger en förenklad bild och som alltid när försök görs att kategorisera passar inte det individuella fallet exakt in i schemat. Skärteknikklustret är egentligen en organisation som startade i anslutning till etableringen av IUC som ett initiativ från företagen men samtidigt är klustret finansierat av företag som deltar i centret och deltar i aktiviteter ordnad av centret. Men initiativet att stödja utvecklingsaktiviteter i regionen stöds också ekonomiskt av nationella program. Den utvecklingsorganisation som har haft minst involvering av offentlig sektor och FoU i sina första faser är IfS, vilket både initierades och ekonomiskt finansieras av företagen.

Två av utvecklingsorganisationerna definieras som initierad av en regional utvecklingskoalition och båda dessa finansieras också av offentliga medel. Ett brett arbete i en kommun i något som kan betraktas som en utvecklingskoalition blev starten för HTA. Här var offentlig sektor och Högskolan i Halmstad viktiga aktörer. Från början fick HTA ekonomiskt stöd från nationella program genom att man definierade skapandet av en utvecklingsorganisation som ett pilotprojekt, men har sedan kommit att finansieras också av regionala offentliga medel och till viss del av medlemsavgifter. IiH initierades av offentlig sektor och kanske främst genom FoU- medel (VC2010) och har även till en början fått ekonomiskt stöd från regionala program. Dock har ett företag tagit en ledande roll och företagen kommer också att själva behöva finansiera utvecklingsverksamheten framöver.

Relateras figuren till inflytande från den nationella politiken visar det sig att de två utvecklingsorganisationerna som finns i rutan, initiativ genom regionala utvecklingskoalitioner samt finansiering av offentliga medel, också är de som i beskrivningarna framstår som tydligast påverkade av den nya nationella innovations- och tillväxtpolitiken som i tidigare kapitel beskrivits och som genomförs i både Sverige och Norge. De utvecklingsorganisationer där utvecklingskoalitioner har varit drivande i etableringen av är också finansierade av forsknings- och utvecklingsprogram och därmed påverkade av nationell politik. Viktigt här är dock att poängtera tidpunkten för när utvecklingsorganisationerna skapades. HTA och IiH har inte funnits så länge medan IfS och Skärteknikklustret har en längre historia.

Ovanstående diskussion kan också relateras till de två processer, strategiprocess och projektprocess, som tidigare lyfts fram som centrala i utvecklingsorganisationer. De två processerna är båda del i etableringsfasen men på olika sätt i utvecklingsorganisationerna. Detta kan relateras till hur utvecklingsorganisationerna är finansierade och därmed vilken relation de har till nationella myndigheter och därmed också regionernas utvecklingsåtgärder, vilket visas i figuren nedan.



Figur 6. Process och stöd för etablering av utvecklingsorganisationer.

När det gäller IiH och HTA har de nationella myndigheterna haft en betydande roll i initieringen genom bland annat finansiering och där en utvecklingskoalition var början till etableringen av utvecklingsorganisationen och därmed startade arbetet i den breda strategiprocessen där förankring genom dialog och skapandet av arenor var en viktig del. När det gäller de två andra utvecklingsorganisationerna startade arbetet i att företag gemensamt arbetade med projekt, det vill säga arbetet startade i projektprocessen. För bildandet av Skärteknikklostret var exempelvis behovet av marknadsföring, teknisk utveckling av produktionsutrustning med mera central. Dotterbolaget och klostret startade sedan efter att ha genomfört ett antal kartläggningar och utredningar och aktiviteter som syftade till att tillgodose behovet. Vad som sedan kom att bli viktigt i båda fallen var att också kombinera dessa processer med den breda, strategiprocessen. Exempelvis skedde detta inom Skärteknikklostret genom att dotterbolaget var del av IUC och de aktiviteter den organiserade. Man kan dock säga att denna viktiga uppgift att kombinera projekt- med strategiprocesser i detta fall inte sågs som den viktigaste aktiviteten, snarare var den så kallade breda processen mycket mera formaliserat och organiserat genom att man bildade den gemensamma organisationen IUC. IiH kan tjäna som exempel för det andra sättet att skapa en utvecklingsorganisation, där man från utvecklingskoalitionens sida behövde få med företagen och få till stånd verksamheter och projekt som var viktiga för dem.

En viktig fråga uppstår när det gäller de olika sätt som utvecklingsorganisationerna initierats på och det har att göra med vilken inverkan som dessa skillnader har på den fortsatta utvecklingen av utvecklingsorganisationen. Frågan är om utvecklingsorganisationen har en bättre möjlighet att utvecklas vidare om initiativet är initierat av företagen än om det är en utvecklingskoalition som initierat utvecklingsorganisationen. Det rationella i en sådan tolkning skulle kunna vara att när företag investerar mycket tid, energi och prestige i att skapa en utvecklingsorganisation är de mer angelägna om att få resultat och därmed uppmuntran att fortsätta när de stöder på olika typer av motstånd eller problem. En alternativ fråga i detta sammanhang skulle kunna vara, när företag blir erbjudna att delta i en utvecklingsorganisation, är detta då i sig självt ett attraktivt tillräckligt incitament? I fallet med IfS var det inte det utan här krävdes en typ av initiativ för att "sockra medverkan" eller "sweeten the entrance" som den norska partner uttryckte det (Haga, T. 2007). Företagen lovades helt enkelt större vinster och framgång genom att delta i nätverket. Hur som helst måste det deltagande företaget se något värdefullt i medverkan. Ett bättre svar kan inte ges här, men däremot kan pekas att både IfS och Skärteknikklostret har levt kvar under en ganska lång period och medlemmarna ser fortfarande utvecklingsorganisationen som viktig och som

en resurs, även om utvecklingsorganisationen har blivit formaliserat under tiden. Å andra sidan är det inte möjligt att dra några mera långtgående slutsatser kring de två övriga initiativet, HTA och LiH, eftersom de båda är relativt nyetablerade.

7.2 Syftet med utvecklingsorganisationerna

Syftet med en utvecklingsorganisation kan se olika ut. En del kan ha till syfte att utveckla produkter och tjänster medan andra snarare har fokus på kompetensutveckling eller att förbättra och kvalitetssäkra processer eller främja affärsutveckling. Vilken form som man väljer – eller snarare vilken form som utkristalliserar sig – är dock beroende av en mängd faktorer. Till detta kommer kanske den viktigaste faktorn, utvecklingsorganisationen är en dynamisk skapelse. Den bör ses, som tidigare har beskrivits snarare som en ensemble av olika aktiviteter vars utformning påverkas av enskilda aktörers intressen, syften och resurser, men också av ramvillkor som finns inom en viss sektor eller bransch, respektive ramvillkor som statliga eller regionala aktörer sätter. Aktiviteter och därmed formen för utvecklingsorganisationen kan därmed också förändras över tid, där fram för allt en viss institutionalisering sker eller om man så vill, hotar.

7.2.1 Kategorisering utifrån syfte

Här behöver en kategorisering utifrån syfte inte göras på ett detaljerat och analytiskt sätt. I det aktuella fallet handlar det snarare om att vara pragmatiskt. I diskussionerna med den norska partner diskuterade vi att skilja mellan affärsnätverk, regleringsnätverk och utvecklingsnätverk. Affärsnätverk består traditionellt av olika led i produktionskedjan, till exempel kunder och leverantörer. I ”regleringsnätverk” (som de norska parterna föredra att kalla det) finns reglerande instanser och myndigheter samt produktions- och tjänsteproducerande arbetsplatser. Med detta begrepp menade man i Norge att företagen organiserade aktiviteter som kvalitetsprogram, arbetsmiljöprogram med flera program som har sitt upphov eller stöds av statliga eller regionala initiativ och som ibland också kan ha sin grund i lagstiftningen. Utvecklingsnätverk kännetecknas av att ha främst horisontella relationer, det vill säga att alla deltagare bidrar med egen erfarenhet och kompetens och där deltagarna finns på samma nivå i produktions- eller tjänsteproduktionskedjan. I ett utvecklingsnätverk fokuseras ofta utveckling av kompetens inom det enskilda företaget medan det också kan ha till syfte att utveckla nya produkter och tjänster. Då denna indelning uppenbart bara på ett ytligt sätt sammanfattar vissa allmänna kännetecken kan den knappast användas för mera djuplodande analyser.

För Skärtekniklustret gäller exempelvis att gemensamt bli konkurrenskraftig. En inventering av behov och förväntningar bland företagen i Skärtekniklustret genomfördes under 1999. Förstudien utformades som en etableringsplan för Skärteknikkluster och innehöll en verksamhetsidé som baserades på insatser som syftar till att öka produktiviteten, höja kompetensen och utveckla tekniken i företagen. Typiska exempel på dessa är utbildningssatsningar för att höja kompetensen av operatörerna; sprida teknikinformation om utvecklingen av svarvtekniken; ge tillfällen för examensarbeten för studenter vid högskolor med mera.

Målet med satsningen på HTA är att den skall generera nya produkter och tjänster, vilket i sin tur förväntas skapa nya företag och tillväxt hos redan befintliga företag. En viktig del i denna satsning är att hälsoteknikbegreppet medvetet fokuserar på blandningen ”vardagsprodukter och tjänster” men med inslag av högteknologi. Med andra ord är det just sådana produkter som förväntas komma fram i samspel mellan tekniker, medicinsk personal, vårdpersonal, brukare, patienter och klienter.

Fokus i IfS har främst legat på att utveckla de deltagande företagen och det har då handlat om kompetensutveckling, kontinuerlig förbättring och nyskapande.

IiH har satt upp ett antal mål för sin verksamhet vilka är att: skapa en kultur för förändring i de deltagande företagen samt att få till stånd utvecklingsprocesser i företagen genom samverkan inom företagen, mellan företagen och mellan företagen och externa konsulter eller forskare. De deltagande företagen har till viss del en kund – leverantörsrelation och det finns därför också ett syfte bland företagen att skapa samverkan kring affärer och försäljning av produkter och tjänster.

Utifrån dessa beskrivningar blir alltså bilden att samtliga utvecklingsorganisationer i benchmarkingprojektet är varianter av utvecklingsnätverk. Ändå finns som ovan beskrivits skillnader så som till exempel det huvudsakliga syftet med utveckling, det vill säga o fokus är på produkter, kompetens etcetera. Hur man kan förstå utvecklingsorganisationer olika syfte kommer nedan att vidare diskuteras, men först ges en bild av aktörerna.

7.2.2 Branschnätverk och branschoberoende nätverk

En av utvecklingsorganisationerna, Skärteknikklustret, vilken består av en samling likartade företag med ungefär samma teknik och produktion, vilket inte de övriga gör. I relation till detta blir det centralt att fokusera vilken typ av utvecklingsorganisation som de fyra olika varianterna kan beskrivas som. Ett sätt på vilket det är möjligt att kategorisera utvecklingsorganisationer är att skilja mellan *branschnätverk* och *branschoberoende nätverk*. I ett branschnätverk samverkar företag inom liknande verksamheter medan ett branschoberoende nätverk kännetecknas av att företag från olika branscher kan ingå. I båda kan även ingå andra typer av organisation exempelvis olika företag, organisationer, offentliga myndigheter. Relateras denna kategorisering till de fyra utvecklingsorganisationerna som här tas utgångspunkt i framträder följande bild.

Gnosjö som industriregion består egentligen av företag av varierande storlek och med lika eller näraliggande verksamheter som är branschoberoende, det vill säga det finns metallförarbetande industri, plastbearbetande industri, träbearbetande industri med flera branscher. Skärteknikklustret i Gnosjö får därmed anses vara ett branschnätverk. Företagen arbetar alla med i stort sett samma verksamhet det vill säga skärande bearbetning som till exempel svarvning. Företagen i klustret är alla underleverantörer till externa industrier som exempelvis bilindustrin och är i stort sett också lika vad det gäller storlek. De har därmed liknande behov som är sprunget ur samma kontext.

HTA däremot är branschoberoende, den består av företag av varierande storlek, omsättning och med olika verksamheter, offentliga organisationer som sjukvård och kommunala organisationer som bland annat arbetar med hemsjukvård, samt högskola med utbildnings- och forskningsavdelningar.

Även de båda norska utvecklingsorganisationerna kan ses som branchoberoende. IfS består av företag som arbetar inom olika branscher, här finns både små, medelstora och stora företag inom offshoreindustrin, skeppsbyggnad, lättmetall-, elektromekanisk- och processindustri, och företag med leveranser av komponenter och utrustning till dessa. De har olika ekonomiska resurser och här finns både leverantörer och slutproducenter. I den andra norska utvecklingsorganisationen, IiH, är relationerna mellan företagen starkare än inom IfS. Två av de centrala företagen i utvecklingsorganisationen är stora processindustrier och i

utvecklingsorganisationen finns också deras underleverantörer. Dock är de två processindustrierna inom olika branscher och marknader. Men trots att det finns kund - leverantörsrelationer inom utvecklingsorganisationen finns företagen inom olika marknader och sammantaget måste IiH ses som ett branschoberoende nätverk.

Det som präglar tre av de fyra utvecklingsorganisationerna är således att de är branchoberonde. Det är enbart Skärteknikklustret som kan ses som ett branschnätverk. Efter denna indelning av hur utvecklingskoalitioner kan förstås utifrån blir det dags att ta upp detta i relation till frågan kring syfte som tidigare lyfts fram och där samtliga fyra utvecklingsorganisationer kategoriserades som utvecklingsnätverk men har dock olika utgångspunkter.

7.2.3 Likheter och skillnader

Vad innebär då ovanstående beskrivningar och tolkningar av utvecklingsorganisationernas verksamhet? Görs ovanstående kategorisering på de fyra utvecklingsorganisationerna framträder följande mönster. Skärteknikklustret är ett exempel på ett utvecklingsnätverk mellan leverantörföretag och det är inte ett samarbete mellan företagen i en värdekedja. Syftet med utvecklingsorganisationen är också främst företagsutveckling. HTA kan ses som ett utvecklingsnätverk med tonvikten på utveckling av produkter och tjänster inom hälso- och friskvårdssektorn. IfS kan ses som ett utvecklingsnätverk som främst arbetar med företagens utveckling. IiH kan beskrivas som både ett utvecklingsnätverk och ett affärsnätverk också det med fokus på utveckling i företag. Diskussionen kring branschnätverk eller branchoberonde nätverk samt syftet med utvecklingsorganisationerna kan sammanfattas i nedanstående figur.

	Utveckling av företag	Utveckling av produkter
Branschnätverk	Skärteknik	
Branschoberoende nätverk	IfS IiH	HTA

Figur 7. Typ av utvecklingsorganisation samt syfte med utvecklingsorganisationen.

Bland de fyra nätverken – eller som vi också betecknar dem – utvecklingsorganisationerna, är endast en – HTA – inom området produktutveckling. Därmed kan man också räkna med att HTA är branschoberoende. Att utveckla produkter, även om dessa finns inom ett bestämt område som hälsoteknik, kräver medverkan av företag och organisationer tvärs över branschgränser. Bland branschnätverk finns också bara Skärteknik som från starten var avsedd att stödja företag med samma tillverkningsteknologi och i stort sett också liknande kunder. Kompetens är en viktig del av skärteknik, vilket kan relateras till utbildning i regionen som är förhållandevis låg och mer formell kompetens behövs (Eriksson, M.-L. 2005).

De både norska nätverken däremot är utvecklingsnätverk med fokus på att utveckla företagen. De innehåller företag från olika branscher, även om åtminstone i fråga om IfS också en viss fokus på offshoreindustrin förekommer. Att denna inriktning är så utpräglad får antagligen programsatsningarna BU 2000 och VS 2010 tillskrivas. Där målet och stödet har varit att inte bara utveckla företagens interna system för kompetenshöjning, kvalitetssystem, innovationsförmåga med mera utan också stimulera affärsutveckling och därmed tillväxt.

7.3 Högskolans roll i utvecklingsorganisationerna

Högskolornas roll har till viss del lyfts fram i diskussionerna kring etableringen av utvecklingsorganisationerna, där FoU institutioner i vissa av de fyra utvecklingsorganisationerna hade en viktig roll. Att högskolor kan ha en betydande roll i utvecklingsorganisationer innebär att detta blir viktigt att fokusera närmare. Som tidigare påpekats får skillnader som finns mellan regionerna, i form av till exempel strukturer, institutioner och aktörer, betydelse för utvecklingsorganisationerna. FoU-miljöer kan alltså finnas i regionen och som deltagare i utvecklingsorganisationer men de kan vara av varierande art och varierande grad av närhet. Det behöver dock inte finnas en rumslig närhet, utan kan vara fråga om kognitiv närhet så som det förekommer i sektoriella innovationssystem. Kognitiv närhet ses som central i interaktiv lärande där en del författare anser att det krävs någon form av *sense making*, det vill säga att man antingen har gemensamma föreställningar eller bilder (scripts) eller att man skapar sådana genom gemensamma aktiviteter (Nooteboom, B. 2000), (Weick, K. E. 2001). Här ligger också högskolornas stora uppgift att skapa denna brygga mellan olika kunskapskulturer, det vill säga föra närmare varandra FoU och företag, eller vad som går under beteckningen samverkan.

Det kan handla om en allmän reserverad inställning till högskolor och kanske till och med högre utbildning. Detta blev mycket tydligt i fallet med Skärteknikklustret där företagen i denna region är, om inte negativ till högre utbildning men dock avvaktande. Detta visar sig exempelvis i statistiken där andelen sysselsatta med högre utbildning är mycket låg men stigande (Eriksson, M.-L. 2005). Det innebär också att forskningsprojekt – både av mer tekniskt eller organisatorisk karaktär – måste komma över många hinder och först efter att ha kunnat övertyga de medverkande om den eventuella nyttan, kan genomföras (Burlin, G et al. 1997) Å andra sidan är det också tveksamt om traditionella FoU-projekt kan genomföras, snarare handlar det i regel om mera tillämpade problem som kan lösas av konsulter.

Högskolornas och forskningens roll i utvecklingsorganisationer kan alltså se olika ut och det finns olika roller som FoU kan ha i en utvecklingsorganisation. Haga identifierar två roller som forskningen kan ha i en utvecklingsorganisation, *indirekt involvering* och *direkt involvering* (Haga, T. 2007). Indirekt involvering innebär främst deltagande i organisering och formering av utvecklingsorganisationerna men har även att göra med förberedelser för involvering och utvecklingsaktiviteter till exempel utbildning av personal och att skapa arenor för utbyten av erfarenheter. Direkt involvering innebär aktiv involvering i konkreta aktiviteter i företagen och mellan företag så som till exempel att delta i produktutveckling, organisationsutveckling etcetera. Åtminstone den ena rollen, den indirekta, kan självklart också spelas av andra aktörer än FoU-organisationer som exempelvis organisationer eller enskilda vars syfte är att organisera samverkansformer. Ett argument för att regionala högskolor kan spela denna roll på ett bra sätt är bland annat erfarenheter från Norge där man menar att högskolorna ses som mer eller mindre neutrala och därför också någon man litar på. Detta innebär dock inte att det inte uppstår några konflikter och som både erfarenhet och tidigare forskning (Haga, T. 2007) visar, att det finns svårigheter som har att göra med olika organisationskulturer, språk, tidshorisonter etcetera. När det gäller den svenska högskolan kan man tänka sig att kraven på att högskolan skall samverka med samhället och därmed också med samhälleliga satsningar för att stödja och utveckla näringslivet, kan ses som en indirekt involvering.

Att FoU institutioner deltar i utvecklingsorganisationer, antingen genom indirekt- eller direkt involvering kan alltså ha att göra med ett antal aspekter. En del i högskolans och universitetets uppdrag är att samverka med omgivande samhälle och att vara en aktiv part i en

utvecklingsorganisation är ett sådant sätt. Genom interaktiv forskning, följeforskning etcetera kan forskare intresserade av nätverk och samverkan både tillgodose forskningsintressen och delta i uppbyggnad och organisering av utvecklingsorganisationer, indirekt involvering. På samma sätt kan forskare som är direkt involverade bedriva forskning samtidigt som de bidrar till företagets produktutveckling eller liknande. Nedan kommer FoU-institutionernas och forskningens roll i de fyra utvecklingsorganisationerna att jämföras och analyseras.

7.3.1 Likheter och skillnader

Relateras forskningens roll till de fyra utvecklingsorganisationer är det möjligt att se olika mönster. Som tidigare har lyfts fram har FoU-institutioner varit av stor betydelse vid skapandet av två av utvecklingsorganisationerna, HTA och IiH, och är också en viktig del av den verksamhet som bedrivs inom dessa båda utvecklingsorganisationer, både på ett indirekt och direkt sätt, även om detta har förändras över tid inom HTA. När det gäller de båda andra utvecklingsorganisationerna ser bilden annorlunda ut. När IfS startade hade FoU-institutioner inte någon betydande roll. Det har de dock kommit att få idag och är nu en viktig del av utvecklingsorganisationen genom att man till exempel deltar och bedriver FoU-projekt, det vill säga forskningen har en direkt medverkan i IfS. När det gäller den fjärde utvecklingsorganisationen, Skärteknikklustret, har FoUs roll inte varit så betydande som i de andra, varken när det gäller initiering eller verksamheten inom utvecklingsorganisationen även om de haft viss betydelse i form ett omfattande akademisk intresse för regionen som framgångsrikt exempel på uthållig anpassning till ändrade marknadsförhållanden (Burlin, G. 2002), (Johannisson, B. 1994), (Ramirez-Pasillas, M. 2004), (Berggren, C et al. 1998).

I vilken omfattning och på vilket sätt som FoU-institutioner är involverade i utvecklingsorganisationerna kan relateras till den regionala historiska och kulturella kontexten. Gnosjöregionen som Skärteknikklustret finns inom, karaktäriseras av ett distanstagande till FoU. Som många traditionella industriella distrikt är den generella andan den av självlärda entreprenörer som agerar i en anda av förtroende och viss skepticism gentemot människor som kommer utifrån med akademiska kunskaper och utan praktiska kunskaper kring att arbeta i småföretag (Ørjasæter, E. 1989), (Wigren, C. 2003). Denna anda som ovan beskrivits är dock inte bara kännetecknande för Gnosjöregionen. Även den generella andan i Sunnhordland och Hardanger kan beskrivas som liknande den i Gnosjöregionen, men dessa regioner skiljer sig på ett annat sätt från Gnosjöregionen. Här finns ett antal stora företag eller industrilokomotiv vilket gör att situationen blir något annorlunda. I båda de norska utvecklingsorganisationerna var stora företag nyckelaktörer i uppbyggnaden av nätverken, vilket skapar ett helt annat scenario än i Skärteknikklustret som består av enbart mindre företag.

En annan faktor som pekats ut som central utifrån beskrivningarna av utvecklingsorganisationerna har alltså att göra med huruvida det finns ett lokomotivföretag i utvecklingsorganisationerna eller inte. Beskrivningarna visar att det finns stora lokomotivföretag i de båda norska utvecklingsorganisationerna, vilka har varit viktiga i etableringen av utvecklingsorganisationerna och som ovan beskrivits, men att sådana saknas i de båda svenska. Finns det något behov av ett lokomotivföretag som kan ta täten i utveckling av utvecklingskoalitioner? Hur dessa lokomotivföretag har agerat skiljer sig dock åt mellan de båda norska exemplen. I IfS är det största företaget i regionen som har tagit rollen som industriellt lokomotiv medan det i IiH är det näst största företaget som tagit denna roll. Företagen har också använt olika strategier i sina roller, Aker Stord, lokomotivföretaget i IfS använde ”piskan” när utvecklingsorganisationen mobiliserades. Alternativen som de små och medelstora företagen presenterades för var att ”antingen går du med i nätverket och

nätverkssamarbetet eller så blir du utelämnad och kommer då inte att ha möjlighet att göra affärer med Aker Stord”. Företaget TTI i IiH använde sina resultat från att ha deltagit i ett tidigare FoU program, ED2000 (föregångare till VC2010) för att övertyga andra företag i regionen att delta. Argumentet var alltså möjligheten för företagen att öka sin lönsamhet genom att bli en del av nätverkssamarbetet. Detta gjorde det möjligt att bilda ett nätverk och utan de argument som TTI förde gentemot andra företag skulle det ha varit svårt att få till stånd nätverket IiH.

Denna fråga är också intressant att diskutera i förhållande till de två svenska utvecklingsorganisationerna där det inte finns något lokomotivföretag. När det gäller Skärteknikklustret skulle det, med anledning av de normer och värderingar som råder i regionen, finnas en tveksamhet gentemot att lita på företag som agerar som industrilokomotiv. Som en typisk småföretagsregion där tidigare försök till sammanslagning och uppköp har antingen möts med misstro eller har misslyckats, är det uppenbart svårt att axla den rollen. Inom HTA har det funnits diskussioner tidigare kring lokomotivföretag och i vilken utsträckning högskolan och/eller offentliga organisationer kan driva utvecklingsorganisationen. Då urvalet av företag inom hälsoteknikområdet inte innehåller några direkta kandidater och det enda företaget som utifrån sin storlek, produktinriktning och internationell marknadsposition visade sig inte var en sådan ”motor”, tog högskolan denna roll och därefter Region Halland.

Här skulle det vara möjligt att förstå detta ytterligare genom att relatera till kontexten snarare än att se något mönster i ovanstående beskrivning. Vad som skiljer de norska regionernas och de svenska regionernas kontext är bland annat att det inte finns några stora företag i de svenska regionerna, vilket kan försvåra möjligheten till ett lokomotivföretag i utvecklingsorganisationen då det inte finns någon tydlig ledare bland de mer jämnstora företagen. I de svenska utvecklingsorganisationerna finns heller inte samma struktur som i de norska med många underleverantörer. I de svenska exemplen deltar i HTA i första hand mindre företag även om ansträngningar görs för att få med större och mera utvecklingsorienterade företag. När det gäller Skärteknikklustret är alla deltagande företag underleverantörer som levererar produkter antingen till komponenttillverkare eller direkt till slutföretagen.

Bland småföretag finns generellt en vaksamhet mot FoU-institutioner. Dessa institutioner representerar i entreprenörernas ögon en helt annan kultur. Forskarna ses ofta som utomstående, som inte är delaktiga och berörs inte av samma frågor som småföretagen. De är inte praktiskt orienterade, inte handlingsorienterade, inte lättillgängliga, byråkratiska etcetera som vår norske partner upplevde det i egenskap av aktionsforskare. De kulturella skillnaderna mellan småföretag och FoU-institutioner är alltså stora. Större företag är, visar både egen erfarenhet och forskning (SCB 2007) mer vana vid att samverka med FoU-institutioner eller konsulter. Det verkar alltså som det finns en spänning mellan småföretag och FoU som kan skapa svårigheter i skapandet av nätverk där FoU är närvarande. Nedanstående figur visar relationen mellan vilken typ av företag, små eller stora, som deltar finns i varje region och som deltar i utvecklingsorganisationen.

	Småföretag (ej lokomotiv)	Små och stora företag (lokomotiv)
FoU omfattande roll	HTA	IiH IfS
FoU lite roll	Skärteknik	

Figur 8. Typ av region/utvecklingsorganisation relaterat till forskningens roll.

En av utvecklingsorganisationerna, HTA, har ännu inte diskuterats utifrån dessa aspekter och utifrån dess placering i ovanstående figur blir det också svårt att använda den förklaringsutgångspunkt som använts, det vill säga att stora företag och FoU-institutioner lättare samverkar med varandra än småföretag och FoU-institutioner. I fallet HTA är det dock främst småföretag som deltar men FoU har också en betydande roll i utvecklingsorganisationen. Detta är naturligt genom att nätverket ses som ett innovationsnätverk i vilket företag deltar som utvecklar och producerar tekniska produkter. Dessutom kommer en stor del av företagen och deras anställda från olika tekniska eller IT-utbildningar inom Högskolan och vissa är till och med avknoppningsföretag. Därmed är den kognitiva närheten stor, man talar samma språk och förstår varandra lättare. Detta skall dock inte överbetonas då det visar sig ganska snart hos de flesta deltagande företag att bedriva företagandet i slutändan skiljer sig avsevärt från forskningsverksamhet (Dahlstrand Lindholm, Å. 2004).

7.4 Organisering

Utvecklingsorganisationer kan ses som en mängd olika aktiviteter – formella och informella möten, tillfälliga och mer permanenta mötesplatser eller organisationsformer – det är uppenbart att det i regel finns någon form organisation och därmed styrning och ledning. Utgångsläget är dock speciellt då det finns en viss grad av frivillighet i deltagandet och att deltagarna i regel har olika intentioner, syften och förväntningar samtidigt som man deltar med och kan erbjuda olika resurser som andra kan uppskatta som värdefulla. Samtidigt finns ingen enskild aktör som har makt eller legitimitet att bestämma över andra. Man deltar i regel frivillig och kan lämna samverkansformationer både temporärt och slutgiltig. Även om det på grund av företagens lokala eller regionala förankring kan vara svårt att lämna en sådan samverkansform. Därmed får koordineringen och integreringen av sådana samverkansformer en annorlunda utformning än när det gäller exempelvis hierarkisk organiserade organisationer som företag.

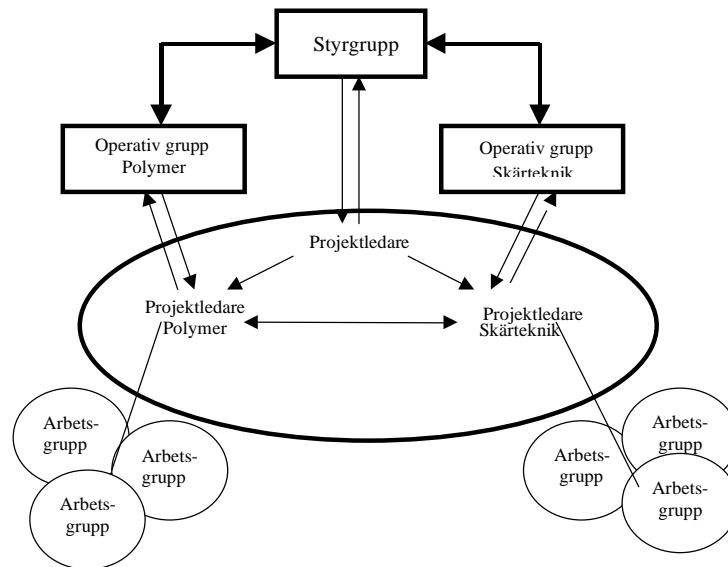
Detta reser ett antal frågor kring hur organiseringen sker, om det finns behov av olika organisationsformer, vad som håller utvecklingsorganisationer samman, hur ledningsfunktionen utformas med mera. Några av dessa frågor kommer att behandlas i senare kapitel, här skall endast det problematiska temat om behovet och formen av formella organisationer belysas. Det problematiska ligger i att utvecklingsorganisationen bör kunna hantera två principiellt olika krav, det vill säga ett med frivillighet och individuella syften förknippat deltagande och ett med administrativa och byråkratiska förbundet krav. Förenklat uttryckt så önskar deltagarna så lite som möjligt av administration och byråkrati för att uppnå sina syften. Samtidigt som finansierare och myndigheter ställer krav på att ha en fungerad administration där man förväntar sig korrekt hantering av finansiella medel. Detta innebär en balansgång som liknar de tidigare nämnda två processerna. Även dessa bygger på olika

principer och innebär att det finns risk att den ena eller andra processen kommer att bli viktigare med åtföljande konsekvenser.

7.4.1 Fyra sätt att organisera en utvecklingsorganisation

Samtliga av de fyra utvecklingsorganisationerna har organisationsscheman över hur de organiserar sin verksamhet med olika grupper, projektledare etcetera. En kort presentation av dessa kommer först att göras och därefter lyfts likheter och skillnader mellan dessa fram.

Organiseringen av klustren i Gnosjöregionen är strukturerat i en styrnivå och en operativ nivå, vilket figuren nedan visar.

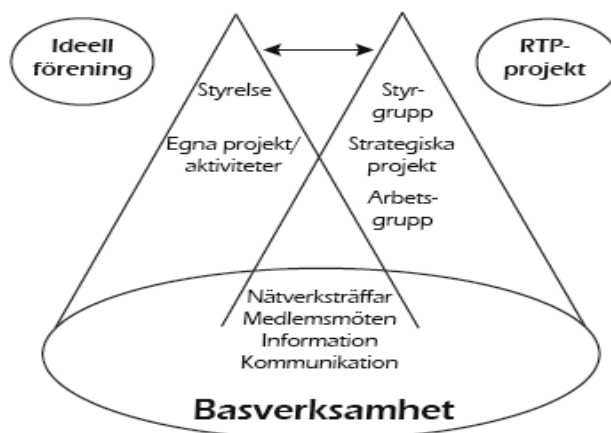


Figur 9. Skärteknikklustrets organisation.

På den första nivån, finns styrgruppen och två operativa grupper (varav en är för Skärteknikklustret). I dessa förs strategiska och omfattande diskussioner om utveckling, design etcetera. Styrgruppen består av människor med stor kompetens och kunskap kring utveckling av kluster och innovationssystem. Dessutom finns här representanter från finansärer och kommun. Idén kring trippelhelix realiseras i den operativa gruppen i Skärteknikklustret. Här finns representanter från Chalmers tekniska högskola, kommun och ledare inom industrin. Dessutom finns arbetsgrupper som arbetar med olika projekt och aktiviteter. Det finns också en projektledare inom Skärteknikklustret som arbetar på både en strategisk och en operativ nivå.

HTA är en sammanslutning av olika aktörer (företag, organisationer inom den offentliga sektorn, FoU-organisationer, regionala organisationer) som för något år sedan förändrade sin organisation till viss del. Idag beskrivs organisationen på följande sätt:

Hälsoteknikalliansen



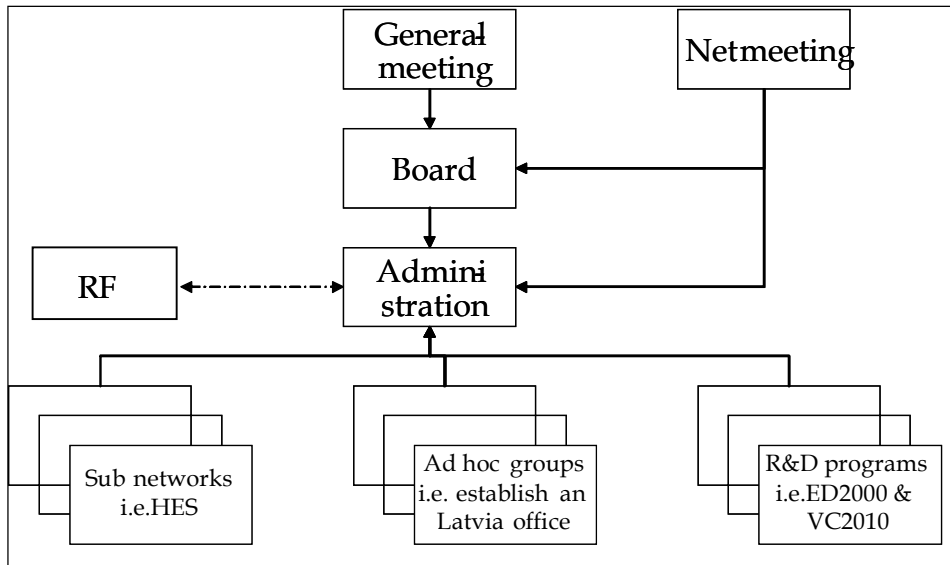
Figur 10. HTAs organisation.

HTA är en ideell förening där företag och andra organisationer är medlemmar. Föreningen har en styrelse där representanter från företag, hemvårdsförvaltning samt högskolan finns med. Föreningens verksamhet drivs med utgångspunkt i beslut fattat av medlemsmötet. För att finansiera föreningen tas en medlemsavgift ut. HTA är också en del av det regionala tillväxtprogrammet i Halland där hälsoteknik identifierats som ett utvecklingsområde. Region Halland bedriver därmed grundprojektet eller huvudprocessen hälsoteknik. Projektet har en styrgrupp och här ingår också föreningen HTA. I denna finns även andra aktörer så som Halmstad kommun, Varbergs kommun samt Högskolan i Halmstad. På Region Halland finns också en anställd projektledare (Hälsoteknikalliansen 2008).

Som framgår av ovan beskrivning och tidigare beskrivningar av HTAs tillkomst kännetecknas HTA av två organisationsformer. Den första under HTAs tillkomst byggde på deltagarnas uppfattning om hur verksamheten skulle organiseras och följde därmed en traditionell form med styrelse, processledning och arbetsgrupp där processledning bestod av flera informella ledare. Detta är någonting som har diskuterats och där man har frågat sig om inte en formell ledning med kanske en person kunde ha varit lämpligare. Den andra organisationsformen kom till genom att Region Halland tog på sig ett större ansvar genom att finansiella medel kunde erbjudas, men också genom att HTA blev del av tillväxtprogrammet. Detta innebär bland annat att det bildades en självständig förening Hälsoteknikalliansen med egen styrelse.

IfS styrs och är organiserat som ett traditionellt bolag med en styrelse och årliga medlemsmöten.⁵ Styrelsen består av representanter från några av de deltagande företagen. Denna styrelse samt verksamhetsledaren är de som strategiskt planerar nätverket. För att säkerställa att alla medlemsföretag i nätverket ges tillfälle att ge synpunkter på strategiprocesserna är detta även den del av nätverksmötena, vilka hålls åtta gånger om året och till dessa är alla medlemsföretag inbjudna. Nätverkets administration består av en verksamhetsledare, en företagsrådgivare samt en deltidsskreterare.

⁵ Från och med 2008 har IfS ombildats och ingår nu tillsammans med Industrinätverket as m. fl. enheter i "Industriellt knutepunkt Sunnhordland" som är ett nätverk bestående av medlemmar och samarbetsaktörer tvärs genom klusterbildningar, branscher och kommuner. Nätverket "orkestreras" av en egen ledningsorganisation "ATHENO" som tillhandahåller också olika utvecklingsverktyg (www.atheno.no).

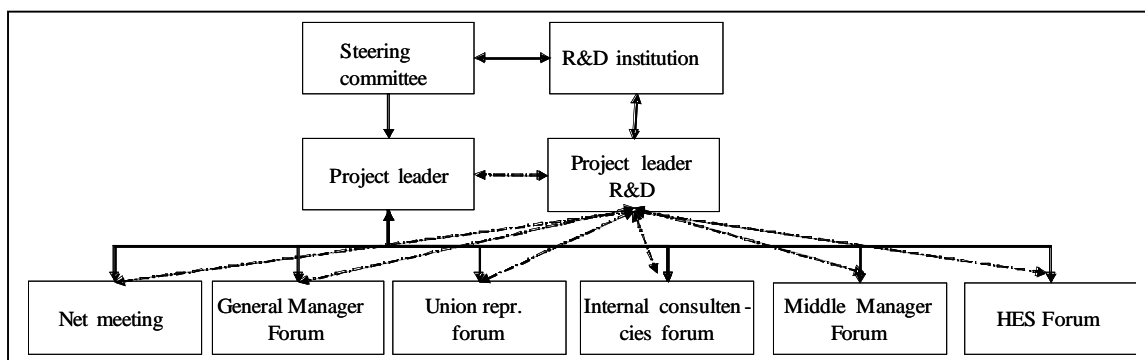


Figur 11. IfS organisation.

Nätverket har organiserat ett flertal subnätverk vilka grundar sig i prioriterade frågor så som Human resource management, med flera aktiviteter. Dessa subnätverk är aktiva så länge som dess medlemmar känner att de har ett behov av dem. Nätverket kan och har också deltagit i ett flertal FoU program. Om styrelsen beslutar att delta i ett sådant program är det upp till varje medlemsföretag att bestämma om de vill delta eller inte.

Hur FoU programmen som IfS deltar i blir också relevant att ta upp och förklara här eftersom det är genom dessa program som mycket av den operativa verksamheten inom IfS genomförs. Värt att nämna innan vi går in på detta är också att i relation till IfS formella organisation finns en länk till IRIS (före detta RF), det regionala FoU institutet. För ett antal år sedan bestämde IRIS (då RF) att samlokalisera en av sina avdelningar med IfS. Detta var ett ovanligt steg för en FoU organisation, att flytta en del av sina aktiviteter från institutet och ut på fältet. Denna samlokalisering har dock varit fruktbar och resulterat i ett flertal initiativ och gemensamma aktiviteter.

Det sista nätverket IiH kan sägas vara organiserat som en projektorganisation.



Figur 12. IiHs organisation.

Figur X visar är IiHs organisation. IiHs organisation är en mix mellan en formell organisation och en projektorganisation. Styrgruppens uppgift är därför både att ansvara för strategiska beslut men också att driva FoU program. Den största skillnaden mellan IfS och IiH är FoU

institutionens position. I IiH är IRIS (tidigare RF) både djupt involverade i strategiska frågor och att driva FoU program. Även om IRIS (tidigare RF) har ett nära samarbete med IfS är relationen med IiH ännu närmare.

7.4.2 Likheter och skillnader

Som genomgången av de fyra utvecklingsorganisationernas organisation visar finns det en rad likheter, men också skillnader. HTA skiljer här ut sig i förhållande till de övriga tre utvecklingskoalitionerna i att här finns en uttalad ”ägare” av processen. Detta är en intressant aspekt som borde vara värt att analysera mera ingående. För det första förefaller termen ”ägare till en process” – eller som det ibland också heter ”ägare till en fråga, problem eller dylikt” har uppkommit relativt nyligen. Man kan då fråga sig varför just nu? En tolkning är att det när det gäller samverkan mellan olika individer och organisationer och fram för allt i samverkan mellan aktörer som har skilda organisatoriska strukturer, kan det uppstå oklarheter om vem som har rätten att bestämma. En tydlig deklaration om ”vem som äger processen/problemet eller dylikt” kan då ses som en fingervisning om vem som har rätten att driva en process och i vissa avseenden att bestämma över den. För det andra kommer detta antagligen att bli ännu viktigare när det gäller samverkan mellan nätverk av självständiga aktörer och andra aktörer som exempelvis statliga, regional eller kommunala organisationer med tydliga beslutsstrukturer, myndighetsansvar och tydliga regler för användning av offentliga medel.

I HTAs fall visar sig detta ha vissa konsekvenser. När finansieringen av HTA efter de negativa svaren på HTAs ansökningar fick lösas på annat sätt, erbjöd sig Region Halland att både organisera och driva aktiviteterna och till viss del också lösa de ekonomiska problemen. Detta skedde genom att deklarerade att man på så sätt också skulle vara ”processägare”. Därmed anslöt man sig med rätt eller orätt inte bara till ett ordval som är vanligt för en organisation som driver projektverksamhet, man införde också en tydlig projektorganisation som motsvarade de krav som ställs för att kunna ta emot offentliga medel. Samtidigt uppstod risken att deltagarna i nätverket därmed också överlät organiseringen av aktiviteterna till någon annan. Genom denna formalisering riskerade man att tappa det personliga engagemanget (Hofmaier, B., Hansson, A. et al. 2007)

De norska och svenska utvecklingsorganisationerna skiljer sig också åt när det gäller fackens involvering. Dessa spelar en stor roll i de norska utvecklingsorganisationerna medan de inte har någon roll i de svenska. Detta kan relateras till en ledande idé i Norge, vad som kallas *bred medverkan*. Med detta menas å ena sidan medverkan av olika intressenter i den breda processen där strategier utvecklas, men också medverkan i enskilda projekt och organisationer respektive företag. Det senare innebär medverkan av både fackliga organisationer och enskilda medarbetare på alla nivåer. Det finns alltid ett antal aktörer i en utvecklingsorganisation, vilka dessa är kan dock variera och utvecklingsorganisationer kan komma att se mycket olika ut i beroende på vilka aktörer som ingår. Frågor som blir centrala är vilka aktörer som är aktiva och vilken roll de olika aktörerna har.

En likhet som är slående när man tittar på samtliga av de fyra utvecklingsorganisationernas sätt att organisera och leda och det har att göra med strategi och operativ verksamhet. Detta kan relateras till diskussionen kring de två processerna som fördes tidigare. Det är möjligt att urskilja två processer i utvecklingsorganisationer, den ena är en strategiprocess som kräver bred medverkan och den andra är en uppgiftsorienterad process, där man skall utföra konkreta aktiviteter. Den senare organiseras med stor sannolikhet enligt principer för projektorganisationen, det vill säga med hänsyn till att det finns konkreta uppgifter, begränsad

tid, begränsade resurser och så vidare. Denna typ av organisering blir relativt lika i alla utvecklingsorganisationer, vilket också visas i de fyra exemplen här. Ett annat område är ledning av dessa processer. Det finns ingen enskild aktör som har legitimitet, kunskap eller makt att direkt leda en sådan process. Drivande personer, eldsjälar, facilitator, motorer etcetera i utvecklingsorganisationer och vad de har för roll och funktion är också en intressant fråga. Som funktion är dessa del av utvecklingsorganisationerna och kan utformas olika, men erfarenheter visar att det också är frågan om personens förmåga och egenskaper.

8. Resultat, lärdomar och slutsatser

Denna rapport ger en översikt över några centrala aspekter av benchmarkingprojektet mellan Halland/Gnosjö och Hordaland/Rogaland. Med utgångspunkt i de aspekter som lyfts fram i tidigare kapitel, och som varit centrala genom hela arbetet med projektet, kommer lärdomar och slutsatser som kan dras med utgångspunkt i dessa att lyftas fram nedan.

8.1 Underifrån och uppifrån i en regional kontext – trippelhelix och dynamik i utvecklingsorganisationer

De fyra utvecklingsorganisationerna som varit en del av projektet etablerades och utvecklades under olika perioder och med olika utgångspunkter, vilket ovan har belysts. Etableringen och utvecklingen har också påverkats av den nationella näringslivs-, eller om man så vill tillväxtpolitik som ovan beskrivits. Vi har tidigare berört de olika trender och tendenser i politiken som finns i både Norge och Sverige. Denna innebär kort att det i båda länder har skett en tydlig fokusering på tillväxt som förväntas ske genom att forskning och därmed högskolor och universitet skall samverka med företag och samhällsliga organ. Bakom detta ligger ett antagande att innovationer, det vill säga upptäckt/uppfinning, utveckling och marknadsföring, inte sker linjärt utan systemiskt. Samtidigt inser man att denna utveckling till stor del är regionalt förankrat.

Hur man organiserar en sådan politik och vilka åtgärder man sätter in, skiljer sig något mellan länderna. Det pågår viktiga förändringar både när det gäller åtgärderna men också integreringen av olika åtgärder på olika politikområden. Ett typiskt exempel är olika syn på vad regioner är och vilken status regioner kan ha i den nationella kontexten. Då man i detta sammanhang antar att en viss regional autonomi krävs, vilket också framhävs av EUs Lissabon Agenda, kan man anta att det i Sverige kommer att ta längre tid för regionerna att uppnå denna (Hedin, S., Dubois, A. et al. 2008). Statens roll beskrivs i rapporten som ”att trigga det bästa och hindra det värsta” (ibid. sid. 57). Det vill säga statens roll är att koordinera, finansiera stödja och ställa krav på exempelvis uthållighet och mångfald.

Detta sker också men på olika sätt. För Norges del framkommer att de stora och komplexa programmen VS 2010 respektive BU 2000 har haft betydelsefullt inflytande på hur man på lokal nivå organiserade och utvecklade nätverken och utvecklingsorganisationerna. De blev exempelvis mer komplexa än de svenska exemplen och innebar flera utvecklingsaktiviteter som exempelvis kompetens- och kvalitetsutveckling, teknikutveckling men också affärsutveckling tillsammans med i nätverken ingående företag. Det innebar också att den regionala högskolans medverkan från början var både önskvärd, finansierad och av övriga deltagarna sett som legitimt.

För Sveriges del handlar det om en mera omfattande och sammanhängande satsning på innovations- och tillväxtaktiviteter genom VINNOVA som kom först i början av 2000-talet. Innan dess fanns olika mer eller mindre riktade och begränsade stödaktiviteter både vad gäller teknikutveckling och teknikspridning och stimulans till affärsutveckling genom bland annat organisationer som NUTEK. Även om de olika organisationernas åtgärder är formulerade som program visade det sig åtminstone vad gäller VINNOVA att enskilda projekt inom dessa program var fokuserade på tydliga forsknings- och därmed förbundna utvecklingsaktiviteter och mindre på en allmän innovations- och näringslivsutveckling (VINNOVA, Vinnväxtprogrammet). (För en beskrivning av hur detta påverkade HTA se kapitel 7.) Som en allmän ram för hur samspelet mellan de olika aktörerna (forskning, näringslivet och offentliga

myndigheter) skulle organiseras, introducerades den så kallade trippelhelix ansatsen. Även om den i en mera allmän form kom att genomsyra också andra sådana satsningar, var den viktig inom ramen för Vinnväxt- programmet för att få finansiella stödmedel. Även om högskolans roll var central i denna trippelhelixformation, fanns dock inga krav på att högskolan skulle agera genom att samordna och utveckla utvecklingsorganisationen. Att det blev så var snarare en följd av att det fanns både av sådana processer intresserade forskare och av högskolan upplevda krav att agera enligt den så kallade tredje uppgiften. Därmed följde HTA i stora drag VINNOVAs intentioner medan Skärteknik utvecklades helt annorlunda och i stora drag anpassade sig till olika former av stöd och de varierande intentioner och krav som ställdes.

I de utvecklingsorganisationer som är en del av detta benchmarkingprojekt finns i många fall en fokus på trippelhelix formation, det vill säga, näringsliv, FoU och offentlig sektor och frågan är om en sådan konstellation fungerar för att utveckla hållbara utvecklingsorganisationer. Vi vill här resa frågan kring om en konstruktion av regional trippelhelix samverkan är en förutsättning för att utveckla hållbara utvecklingsorganisationer och framförallt innebörden av FoU institutioners medverkan i utvecklingsorganisationer? Vilken roll FoU institutioner har spelat in skapandet och av de fyra utvecklingsorganisationerna har tidigare berörts.

I relation till denna fråga och de fyra utvecklingsorganisationerna blir det intressant att relatera till IfS och Skärteknikklustret, vilka har funnits i många år och därmed verkar vara hållbara. I fallet med IfS och Skärteknikklustret kan deras hållbarhet förstås genom det sätt som de initierande och konstruerade styrningen av utvecklingsorganisationerna och arbetet med projekt. När det gäller dessa skulle hållbarhet kunna förstås genom att man från start, genom det sätt på vilket de är organiserade, försäkrat sig om ett bottom-up perspektiv. I båda utvecklingsorganisationerna var ett underifrån perspektiv centralt i sättet som de organiserades. Styrelserna i båda utvecklingsorganisationerna består i huvudsak av representanter från företagen. Även om styrelsen i IfS enbart består av representanter från medlemsföretagen samverkan de i en trippelhelix miljöer hela tiden. När IfS driver sina program och projekt konstrueras trippelhelixformationer med deltagare från företag, regionala offentliga aktörer och regionala FoU institutioner, även regionala och nationella representanter från fackföreningarna deltar. Samtidigt bör man inte överbetona bottom-up perspektivet. Åtminstone i IfS fallet har man omorganiserat och anpassat utvecklingsorganisationen efter nya förutsättningar, vilket också är en förväntad del av dynamiken i en utvecklingsorganisation.

Även om Skärteknikklustret till viss del har integrerat trippelhelix samverkan i deras formella organisation så har de, speciellt i specifika projekt, inte formella och nära relationer till varken FoU institutioner eller regionala offentliga aktörer. Trots bristen på regional trippelhelix samverkan visar utvecklingsorganisationen på en stabilitet och hållbarhet. HTA och IiH å andra sidan är organiserade som trippelhelix formationer men här är det ännu för tidigt att säga något om hållbarhet eftersom dessa är relativt nybildade. Baserat på utvecklingsorganisationerna i detta projekt blir frågan att ställa varför IfS och Skärteknikklustret är så hållbara som de är? En annan fråga man skulle kunna ställa är också om Skärteknikklustret skulle vara ännu bättre om de samverkade mer med externa aktörer så som FoU institutioner? Intressant att diskutera vidare, fast vid ett annat tillfälle, skulle vara vad dessa olika strategier har för betydelse för utvecklingsorganisationer.

Som vi har sett från två av utvecklingsorganisationerna, HTA och IiH, har de regionala FoU-institutionerna spelat en väsentlig roll i skapandet och initieringen av nätverken, men i samtliga fyra fall har FoU institutioner på olika sätt under utvecklingen av utvecklingsorganisationerna spelat olika roller. När det gäller HTA och IiH utförde FoU-organisationerna en mängd uppgifter, bland annat:

- Skapa en föreställning om ett nätverk
- Kommunicera direkt med företag
- Planera och genomföra workshops och nätverksmöten
- Föra in relevanta erfarenheter kring nätverk och nätverkande
- Skriva ansökningar för bidrag
- Fungera som dörröppnare för forskningsgrupper och andra resurser
- Dokumentera aktiviteter och förbereda strategidokument för vidare diskussion etcetera

Erfarenheter från Norge är att FoU-institutioner ofta ses som en tredje neutral part och av denna anledning är de av stor betydelse för skapandet av en utvecklingsorganisation. Forskarna kan agera som medlare eller förmedlare mellan olika intressen i initieringen och uppbyggnaden av en utvecklingsorganisation. Den medlande rollen är en svår roll att spela för forskarna eftersom de måste skapa en balans mellan olika intressen som finns bland deltagarna såväl som sina egna forskningsintressen (för en vidare diskussion kring ledning av utvecklingsorganisationer se (8.2 Organisationsprocesser – konsekvenser för ledarskap). Forskarna kan dock tillföra mycket, om vi till exempel tar IiH som exempel så kunde forskarna där föra in relevanta erfarenheter kring nätverksarbete och utvecklingsorganisationer. Detta innebär att forskare kan bidra med specifika kunskaper och färdigheter och metoder. På samma gång blir forskarna ofta också en länk mellan utvecklingsorganisationerna och de myndigheter som finansierar sådana aktiviteter. Detta kan man till exempel se inom IfS, vilket är ett nätverk som initierats och byggts upp av företag i regionen. Genom att samarbeta med FoU-institutioner har de dock kunnat utveckla sin utvecklingsorganisation genom att till exempel delta i olika FoU-program. Det verkar alltså som att samverkan mellan företag och FoU-institutioner gör byggandet av utvecklingsorganisationer lättare än om FoU-institutioner lämnas utanför.

Om vi ansluter till resonemanget tidigare, där vi beskrev att utvecklingsorganisationen borde ha förmågan att vara innovativ, ta emot och utveckla nya idéer, organisera processer för att idéer kan omsättas i produkter och tjänster och utveckla en lärandemiljö, så är forskare med sådana kunskaper och erfarenheter naturligtvis en viktig del. Men att skapa en sådan förmåga är en lång process och kräver en uthållighet som förutom kontinuerliga finansiella medel också kräver en personell kontinuitet. Och då det akademiska meriteringssystemet i normalfall inte räknar med meritering genom sådana aktiviteter, riskerar sådana satsningar att få stöd från högskolor endast under en begränsad tid. För att undvika detta krävs också en högskoleintern organisation som stödjer sådana satsningar.

Att FoU organisationer fungerar som facilitator av utvecklingsorganisationer kan alltså vara viktigt, de kan ses som en neutral partner, men skall de vara en permanent partner i detta avseende? Ett viktigt syfte med skapandet av utvecklingsorganisationer är att skapa en hållbar organisation och kanske blir då inte FoU-institutionernas roll densamma som vid initieringen. Detta innebär inte att FoU-organisationer inte skall vara delaktiga efter en tid då en hållbar organisation har skapats, men kanske får dessa institutioner då en annan roll. Detta är i alla fall vad som händer när man fokuserar HTA. Efter att Högskolan i Halmstad spelat en stor roll i uppbygganden och som facilitator, tog den offentliga sektorn, genom Region Halland över denna roll. Högskolans roll har alltså förändrats, men vilken form den får är dock oklart,

eftersom utvecklingsorganisationer ständigt förändras är det heller inte säkert att rollerna i framtiden kommer att se ut som de gör idag. Två aspekter kan dock pekats på när det gäller Högskolan i Halmstads förändrade roll. För det första representerar Högskolan fortfarande den akademiska delen av trippelhelix, som en organisation och aktör med sina egna strategier och visioner. För det andra har Högskolan rollen som en professionell organisation där kunskap utvecklas och sprids. Högskolan kommer därmed att stödja kontakt med forsknings- och utvecklingsgrupper som kan samverka med företagen och organisationerna inom HTA och där det gemensamma utvecklingsarbetet också är central för enskilda forskare.

En annan viktig aspekt är den tidigare nämnda kulturella dimensionen i uppbyggnaden av utvecklingsorganisationer. Man kan nämligen anta att det finns vissa skillnader främst mellan Skärteknik och de övriga utvecklingsorganisationerna. I första hand handlar det om kännetecken som entreprenörskap, öppenhet för nya idéer, informell stöd och uppmuntran, risktagande med mera. Allt detta finns i mer eller mindre hög grad i den region som Skärteknik befinner sig i, men det finns också tydliga brister som beskrivits tidigare och som också andra undersökningar poängterar (Brulin, G. 2002), (Brulin, G et al. 1997), (Brulin, G. & Otter von, C. 2000). Hittills måste räknas den relativa låga utbildningsnivån och den därmed sammanhängande, om inte negativa men dock avvaktande inställning till akademisk kompetens. Utvecklingsorganisationens begränsade aktiviteter kring kompetensutveckling inom ett begränsat område och koncentration på teknologiska förbättringar av produktionen kan ses i detta ljus.

I de andra tre utvecklingsorganisationerna förefaller det finnas andra kulturella drag, även om högskolans representanter i Halmstad också klagar till viss del över ett liknande fenomen som i Gnosjö. Men Högskolans ambitioner är att stimulera entreprenörskap i betydelsen att också utveckla nya produkter och tjänster och HTA bör ses i detta perspektiv. Man kan därför säga att den kulturella dimensionen av innovativ kapacitet är kopplat till högskolans verksamhet och aktiviteter i utvecklingsorganisationen. Detsamma gäller för de två norska utvecklingsorganisationerna där det finns både traditionell industriell verksamhet med äldre, dominerande företag inom exempelvis metallsektorn och nyare stora företag inom offshoresektorn. Det finns också drag av entreprenöriell verksamhet som liknar förhållanden i Gnosjöregionen. Vad som skiljer sig mellan regionerna är att Norge har genom stora programsatsningar (VS 2010 och BU 2000) försökt åstadkomma en positiv inställning till utvecklingsaktiviteter vilket, till vår kännedom har kunnat skapas och som också visar sig i de verksamheter som man genomför.

Sammanfattningsvis kan man alltså konstatera att utvecklingsorganisationer är komplexa nätverk där aktörerna som deltar kan ha olika roller och där dessa roller förändras över tid. Dessutom finns en mängd faktorer som påverkar utvecklingsorganisationerna, som politiken, den regionala kontexten etcetera.

8.2 Styrning av utvecklingsorganisationer

Det finns ingen enhetlig teori om styrning av samverkansformer eller nätverk men det finns olika teorier eller teoretiska ansatser där vissa styrningsmekanismer framstår som centrala. Så har exempelvis systemteorin tagit upp styrningen i systemteoretiska och strukturteoretiska termer (Luhmann, N. 1984), (Giddens, A. 1984). Styrning handlar om de mekanismer som är centrala för att samverkansformer eller nätverk bildas och upprätthålls och utvecklas. En uppenbarlig viktig styrningsmekanism är *pengar*. Även om det finns många skäl för enskilda aktörer att delta i innovations- och utvecklingsnätverk eller utvecklingsorganisationer – att få kontakt med FoU, att få tillgång till vissa resurser som man saknar, eller kanske till och med

något så enkelt som att vara med i ett sammanhang som kan ge utdelning – är pengar, det vill säga finansiella medel som erbjuds i samband med deltagande, viktigt.

Inom den svenska delen av projektet finns en uppsjö av olika finansiella stödformer (NUTEK, VINNOVA, ALMI med flera) varav en stor del riktar sig till enskilda företag i form av stöd till produktutveckling och liknande. I regel är dessa medel villkorade så att också företagen själv måste bidra med egna medel. En annan form av finansiell stöd sker i form av medel för att organisera samverkan. VINNOVAs Vinnväxtmedel och de tidigare bidragen till pilotprojektet som föregick HTA är sådana. De är villkorade, det vill säga för att få medel måste inte bara det enskilda företaget eller aktör i samverkansformationen uppfylla vissa villkor, hela samverkansformationen skall organiseras och dess övergripande mål inriktas i enlighet med VINNOVAs intentioner. Det var först och främst tre krav som ställdes:

- peka ut och utveckla ett tillväxtområde
- organisera, det vill säga att skapa, en uthållig utvecklingsorganisation
- skapa en läroprocess

Genom att uppfylla dessa krav fick man möjlighet att få finansiella medel för att organisera verksamheten. I realiteten var det dock så att endast några få ansökningar beviljades, framförallt ansökningar som hade en tydlig inriktning mot ett av forskningen understödd tillväxtområde. HTA uppfyllde visserligen de formella kraven men deras område bedömdes som mindre utvecklat och forskningens andel bedömdes vara för lite.

I alla fyra fallen i benchmarkingprojektet är det uppenbart att finansiella medel, oavsett om de kommer från externa finansiärer eller om aktörerna själva bidrar, är viktiga. De handlar i första hand om medel som används för att organisera utvecklingsorganisationerna, i regel för att anställa någon som leder den. Här finns en viktig aspekt som kan ha avgörande inflytande på utvecklingen av en sådan utvecklingsorganisation. Om exempelvis aktörerna, vilket i regel är företag av varierande storlek och med varierande ekonomiska resurser, själv förutsätts att finansiera organiseringen och utvecklingen av gemensam organisation och verksamheter som då inte direkt kan ses leda till vinster för den enskilda aktören, krävs det att deltagarna är någorlunda övertygade att investeringarna i det långa loppet kan leda till sådana vinster. Då är det kanske lättare att ta emot finansiellt stöd från en offentlig aktör även när detta stöd är förknippat med vissa villkor. En teoretisk referensram för att förstå detta är den så kallade Aktör-Network-Theory (ANT) där sådana ”erbjudanden” och dess konsekvenser för ”enrolment”, som det heter i denna teoris terminologi, analyseras, (Callon, M. 1986), (Callon, M. & Law, J. 1989), (Hofmaier, B. 2007).

En annan styrmekanism som uppenbarligen har betydelse, är olika former av *monitoring* respektive *reflektion*. Båda två är centrala element i både transaktionskostnadsteorin (TAKT) och struktureringssteorin (Williamson, O., E 1975), (Giddens, A. 1984). TAKT används för att beskriva och analysera traditionella former av nätverk, och kanske mindre för former av innovations- och utvecklingsnätverk eller för att analysera utvecklingsorganisationer. Men det är uppenbart att det förekommer former av monitoring i alla de fyra fallen, det vill säga att deltagarna försöker vara informerade om vad alla andra gör. Även om det inte sker några avtal eller sanktioner, så försöker man minimera koordineringskostnader exempelvis genom att välja deltagare som har samma preferenser och mål. Och kan man inte få en överensstämmelse, försöker man skapa likheter genom att påverka deltagarna. Inom HTA har man till exempel inbjudit speciellt företag som utvecklar produkter eller tjänster inom denna sektor att delta.

Reflektion är huvudelementet i struktureringsteorin vars huvudföretredare är Anthony Giddens (1984). Styrningen ses i struktureringsteorin genom begreppet "reflexiv monitoring" både på aktörs- och på systemnivå. Den är kopplat till den individuella förståelsen av vad som sker och innebär inte bara reflexivitet med avseende på vilka handlingar man utför, utan handlar också om aktörernas motivationer och långsiktiga planer. Aktörer orienterar eller anpassar sig inte bara på vad som sker i systemet utan orienterar sig också om vad som sker i andra delar av omvärlden så som marknader, "best practices" etcetera. De tar upp vad som förmedlas av konkurrenter, kunder, etcetera och vad som krävs av ekonomisk utveckling, social förändring, politiska program etcetera. I alla våra fyra fallen förekom aktiviteter och verksamheter som främjade reflektion oftast inspirerat och organiserat av aktörer som hade till uppgift att organisera utvecklingsorganisationen.

8.3 Två organisationsprocesser – konsekvenser för ledarskap

Utvecklingsorganisation är ett övergripande koncept som används för att beskriva olika försök från regionala aktörer att organisera samverkan i ett regionalt kontext. Utvecklingsorganisationer innefattar aktörer och dess relationer och en mängd mer eller mindre formella och mer eller mindre temporära organisationer, sammanslutningar och andra former för samverkan. Konceptet innefattar även en mängd åtgärder så som organiseringen av arenor, projekt av olika slag och andra typer av aktiviteter. Beskrivningarna och jämförelserna ovan fokuserar några av dessa försök även om det också finns andra viktiga aktiviteter i en regional utvecklingsprocess.

Medan styrning av innovations- och utvecklingsnätverk, liksom av utvecklingsorganisationer handlar om principer och styrningsmedier som genom olika processer verkar på koordineringen och utvecklingen av nätverk, handlar ledning om konkret inverkan på individuella och kollektiva resultat och förbättring av resultaten. Med tanke på att utvecklingsorganisationer består av kollektiva och individuella aktörer som frivilligt söker sig till varandra, kan man fråga sig om det över huvudtaget går att "leda" sådana nätverk och om, vilka speciella kännetecken ledarskap kommer att utmärkas av. Litteraturen om ledning och ledarskap är omfattande men diskuterar i regel i termer av hierarkiska relationer och huvudföretredaren har handlat om ledarskap i traditionella, hierarkiska organisationer. Ledarskap i samband med horisontella relationer i exempelvis nätverk diskuteras inte ofta. Det innebär också att traditionella ledarskapsteorier inte är helt passande att användas i nätverk även om man säkerligen kan fundera över lämpliga aspekter som är användbara för dessa former. Man kan exempelvis fråga sig om traditionella teorier som utgår från "traits" eller "style" kan användas i fall där en formell ledare påverkar eller leder medlemmarna av en organisation som är där frivilligt och som har kanske olika individuella mål som de vill uppnå. Snarare handlar det om riktningar inom ledarskapsforskningen som exempelvis "relational leadership" som riktar in sig på processer som kommunikation, uppmuntran, inspiration med mera. Det finns dock nya ansatser som tar fasta på förändringar i arbetslivet och som i viss mån tar sitt avstamp i någon form av nätverk och nätverkssamhället. Ett sådant exempel är begreppet "ledaren som tjänare – servant" som beskrivs av bland annat Boje & Dennehey (Clegg, S., Kornberger, M. et al. 2005). Tyvärr har begreppet i litteraturen fortfarande en religiös koppling men den centrala komponenten finns där. Genom att deltagarna deltar frivilligt och förväntar sig att få någonting ut av samverkan, bör ledarskap balanserar mellan att leda samverkansformen och därmed enskilda deltagare och att "inte ta åt sig äran", det vill säga att vara en "humble servant" (Greenleaf, R. 2002)

En central fråga i alla samverkansformer är som Huxham och Vangen uttrycker det ”/.../ what 'makes things happen' in a collaboration” (Huxham, C. & Vangen, S. 2005, sid. 202). En utgångspunkt är hur ledarskapet utförs eller som den amerikanska termen egentligen lyder, hur ledarskapet blir ”enacted”. Med detta menar man att ledarskap i själva sin utövning också skapar den kontext som ledarskapet utövas i, eller med andra ord, ledarskap ses som en slags aktiv konstruktion (Weick, K. E. 2001). Huxham och Vangen har lång erfarenhet av samverkansprocesser och konstaterar att ledarskap utförs genom tre medier – genom struktur, process och genom deltagarna (Huxham, C. & Vangen, S. 2005, sid 203).

Strukturen, det vill säga vem som får delta i samverkansformen, hur själva samverkansformen är organiserad, vem som tillåts att ha inflytande på agendan etcetera, spelar en viktig roll när det gäller ledarskap. Det är exempelvis skillnad mellan en öppen struktur – olika former för diskussioner, organisation – och en tät kontrollerad struktur med arbetsutskott, eller till och med ”verkställande utskott”. Man kan här se en klar koppling till de tidigare nämnda två processtyper, en breddprocess och en projektorienterad process som kräver olika ledningsformer. Detta är uppenbart i både den första fasen av HTA där deltagarna själva kom att prägla agendan och där ledarskap utövades mera informell och där ledarskapsrollen snarare var i form av en *facilitator*. Medan ledarskapet i den andra fasen, snarare fick rollen av en traditionell projektledare.

Processen, det vill säga hur deltagarna kommunicerar och arbetar med varandra, spelar också en viktig roll när det gäller ledarskap. Men utövandet av ledarskap kan här komma i en besvärlig situation genom att processerna i regel i stor utsträckning bestäms av krafter utanför själva samverkansformen. Finansiella medel måste sökas, deadlines måste hållas och okontrollerbara händelser inträffar. Det innebär att utvecklingsorganisationerna i regel också måste bygga upp mera formella strukturer för att bl.a. kunna motsvara kraven av finansiärer. Alla våra utvecklingsorganisationer har också etablerat olika varianter av mera formella strukturer. Ledarskapet i dessa fall får då snarare inslag av en byråkratisk eller kameral karaktär. Men den gemensamma processen är också beroende på enskilda deltagares (organisationers och individers) egen agenda.

Deltagare, i detta fall både representanter för kollektiva deltagare och individuella deltagare, spelar naturligtvis en viktig roll när det gäller ledarskap. I den interna dynamiken i samverkan utkristalliserar sig många olika former av potentiella ledare eller deltagare som talar för egna intressen eller ”företrädare” gruppen utanför samverkan. När det gäller HTA skedde detta både under den första fasen där sättet att arbeta inte var helt klart än och ledarskapet var informell. Men det förekommer också i den senare fasen där organisationen är mera strukturerad. Även i de norska exemplen är ledarskap central (Haga 2007), men författaren pekar på ytterligare en faktor som saknas – man kan kanske säga nuförtiden – i de svenska exemplen. Ledarskap kan utföras också av andra som exempelvis i de norska fallen genom företrädare för fackföreningar (Haga, T. 2007). De har en stor betydelse där, medan de helt saknas i de svenska exemplen.

Dessa tre medier har här beskrivits som analytiskt skilda från varandra. I det praktiska arbetet överlappar de dock och de bör ses som lika viktiga för att ”sakerna skall hända”. Det innebär att ledare bör ha förmåga att leda och påverka, samtidigt som de skall kunna organisera och skapa strukturer och processer. Man kan då fråga sig om det finns enskilda personer som kan uppfylla alla dessa krav och förväntningar. Som en illustration kan Huxham och Vangens beskrivning av vad detta i praktiken innebär, ges (Huxham, C. & Vangen, S. 2005). Författarna beskriver fyra nära kopplade aktiviteter:

Embracing som betyder att ledarskap skall utövas för att rekrytera de ”rätta” deltagarna. Här finns det skillnader mellan de svenska och de norska utvecklingsorganisationerna, där man när det gäller Skärteknik åtminstone i början vände sig i första hand till firmor i den närmaste regionen, men som enligt den senaste uppgiften har vidgats till att inkludera också företag längre bort. Även när det gäller HTA var det i viss mån ett problem då man vill vända sig i första hand till företag vars mål var att utveckla mer eller mindre kvalificerade produkter och man därmed uteslöt en del företag inom mera allmän hälsovård. De norska utvecklingsorganisationerna hade däremot det motsatta problemet, att få med så många som möjligt, även om det säkerligen också där hade funnits urvalsproblem.

Empowering som betyder att ledarskap går ut på att skapa en infrastruktur genom vilken deltagarna får möjlighet och förmåga att samverka. Även här finns skillnader, dock är dessa av mindre art och gäller antagligen endast Skärteknik. Den stora utmaningen är antagligen att en sådan infrastruktur bör skapas på sådant sätt att även deltagare med skilda kunskaper och erfarenheter kan delta (mångfalds- och jämställdhetsproblematiken). Skärteknik är en relativt homogent samverkansform medan de övriga utvecklingsorganisationerna antagligen hade större problem med detta.

Involvera och stödja alla deltagare innebär för ledarskapet att involvera alla deltagare oberoende av deras eventuellt ojämna roller och maktpositioner i samverkan. Det innebär exempelvis att representanter för storföretag inte bör dominera. Här finns också en intressant koppling till trippelhelixformationen där problemet, åtminstone i HTA fallet, var att samverka utan att någon av de tre sfärerna dominerade.

Mobilisering ses som den fjärde aktiviteten som egentligen innebär att ”saker och ting skall hända”. De tre först nämnda leder i regel inte ensamt till resultat utan det krävs ytterligare åtgärder för att deltagarna både får ut någonting av samverkan och stannar kvar i utvecklingsorganisationen.

Huxham & Vangen tar sedan ett steg till och beskriver ytterligare två processer som ledare i sådana samverkansformationer bör klara. Men till skillnad från de tidigare nämnda fyra aktiviteter, kräver utövandet troligtvis kunskaper, erfarenheter men också personlig skicklighet. Det handlar om att manipulera samverkansagendan respektive att spela med politiken eller som författarna skriver ”manipulating the collaborative agenda” respektive ”playing the politics” (ibid 223). Att manipulera samverkansagenda låter kanske inte helt hederligt men handlar egentligen bara om att påverka deltagarna genom att definiera och ge en bestämd syn på frågor som samverkan avser. Man kan exempelvis förmå deltagarna att se vissa fördelar med samverkan som annars inte har varit synliga och därmed ”flytta fram” deltagarna i en önskad riktning. Att spela med politiken innebär exempelvis att man kanske kan påverka relationer mellan organisationer som inte samverkar med varandra. Eller att man försöker finna vägar för att hitta deltagare som av andra inte ses som lämpliga deltagare, kanske för att de upplevs agera opportunistisk men som skulle kunna bidra till det gemensamma målet. Eller till och med förmå vissa deltagare att delta i utvecklingsorganisationen temporärt.

För att beskriva dessa processer eller aktiviteter krävs deltagande observation och detaljerade intervjuer som vi inte hade möjligheter att genomföra men i diskussioner med våra norska partner kunde vi få en mängd indikationer på som bekräftar denna sida av ledarskap i utvecklingsorganisationer. Men tillsammans med de fyra ovannämnda aktiviteterna kan man

också se en tydlig koppling till de två huvudprocesserna som finns i varje samverkansform och som introducerades tidigare.

8.3.1 Breddprocess och projektprocesser

Det förefaller som om det i alla samverkansformer, om de kallas trippelhelix eller utvecklingsorganisation, finns två centrala processer. Den första är en breddprocess i vilken det förs diskussioner och organiseras aktiviteter som syftar till att peka ut en riktning, sätta upp mål eller utveckla strategier. Beroende på vilken samverkansformation det handlar om och dess övergripande syftet förekommer ett brett deltagande och principen för organiseringen är dialog. Den eller snarare de andra processerna är processer där bestämda mål och syften skall förverkligas, det vill säga att utveckla produkter eller implementera och genomföra program som exempelvis kvalitetsprogram med flera. Dessa processer organiseras enligt projektmetodiken där uppfyllandet av målet är central och där det finns begränsade resurser i form av tid och pengar. Avgörande för att delta är dock att man i regel behöver speciell kompetens bland deltagarna.

Dessa processer visar sig alltså på ett tydligt sätt i samtliga av de fyra utvecklingskoalitionerna. I samtliga finns försök att organisera strategiska processer där företag och andra aktörer med olika funktioner i regionen deltar. Dessa processer kan i de flesta fall betecknas som breddprocesser då de i många fall är öppna för många olika slags deltagare, beroende på syftet. Processerna verkar också mer eller mindre organiseras enligt dialogprinciper, där människor kommer samman, diskuterar och formulerar riktningar för aktiviteter och syfte med utvecklingsorganisationen.

I samtliga fall organiseras också ett varierande antal av projektprocesser. Även här är syftet och målet naturligtvis olika och beroende av utvecklingsorganisationens syftet. Därför hittar man processer som att organisera produktutvecklingsaktiviteter, marknadsundersökningar, kvalitetsprogram med flera aktiviteter.

Dessa två processtyper indikerar utvecklingsorganisationens eller nätverkets sociala natur och bekräftar att organisera och leda sådana processer egentligen inte är någon rationell eller formell aktivitet som kan planeras i förväg. På samma gång är det tydligt att utvecklingsorganisationer, för att säkerställa kontinuitet och för att anpassa sig till krav från byråkratiska organisationer som ger finansiellt stöd behöver formera en formell organisation. Risken med denna formella organisering, vilken kan vara mycket byråkratisk, är dock att den kan komma att ta över delar av de två ovan beskrivna processerna. Nätverksrelationer, vilka baseras på förtroende, kan komma att ersättas av instrumentella och formaliserade relationer. Ett exempel här är HTAs ändrade organisation och de konsekvenser denna ändring medförde som har beskrivits tidigare.

Det finns alltså en risk att tappa bort syftet med utvecklingsorganisationen och syftet med ett nätverk, nämligen att skapa ett forum där människor kan mötas, utbyta erfarenheter, utforska möjligheter och skapa någonting som för var och en uppfattas som viktig. Som exempel kan nämnas ett intressant projekt inom IiH, vilket uppkom som en konsekvens av förbättrad kommunikation mellan företagen, vilket skapades utanför nätverksarenorna och enbart i kommunikation mellan anställda inom företagen. Nätverksarenorna skall fungera som dörröppnare för mer informell samverkan och möjlighet att utforska möjligheter.

Erfarenheter från dessa och erfarenheter från många andra utvecklingsprocesser visar en tydlig bild. Exempel kan ges från både Norge och Sverige, men också många andra exempel av samverkansprocesser i andra kontext (Hanssen - Bauer, J. & Snow, C. C. 1996; Laestadius, S., Nuur, C. et al. 2007). I alla sådana projekt eller utvecklingsorganisationer kan de två tidigare nämnda processerna identifieras. En process som är en bred process med syfte att peka ut riktning, mobilisera människor, identifiera specifika syften och mål på både en generell- och operativ nivå. Den andra processen är mer uppgiftsorienterad och syftar till aktivitet i form av konkreta projekt så som skapandet av innovationer, implementering av innovationer etcetera. Den senare processen är tidsbegränsad, med begränsade resurser och med tydliga mål för resultat.

Dessa två processer skiljer sig åt på en mängd sätt och skiljer sig också om man ser till ledarskap. Den breda strategiprocessen kräver en förmåga att organisera demokratiska processer där alla har rätt att tala och att bidra till diskussionerna. Den andra processen som är mer uppgiftsorienterad kräver å andra sidan mer traditionella projektledarförmågor. Den breda processen är öppen för många olika deltagare in en region, där vissa är mer direkt intresserade och engagerade och andra mer indirekt involverade. I sådana processer skapas många olika arenor för deltagande, både i början av sådana processer och i den process som följer när utvecklingsorganisationen utvecklas. Dessa kan organiseras på en regional nivå men också på en lokal nivå och med specifika intentioner. I regel handlar det om att organisera olika mötesplatser eller arenor som förekommer i både Norge och Sverige (Haga 2007). Detta visar till exempel i exemplet med IfS där det finns en styrgrupp som ansvarar för strategiska beslut men där det också finns nätverksmöten där samtliga deltagare bjuds in och här lyfts också strategifrågor. När det gäller HTA har det anordnats strategidagar med deltagare från företagen, regionala och kommunala organisationer med flera deltagare.

Ytterligare exempel är partnerskapsmöten och aktiviteter vilka organiserats i samband med utvecklingen och formuleringen av det regionala tillväxtprogrammet (RTP-program) där i fallet med Halland beslut togs om att satsa på bland annat hälsoteknik, men också andra aktiviteter. Andra arenor som kan sägas tillhöra den breda strategiska processen har sedan vid flera tillfällen anordnats inom ramen för utvecklingen av HTA. Utvecklingskoalitionen i Hordaland och Rogaland inkluderar alla de mest viktiga utvecklingsaktörerna i de två fylken, och fokus i denna är mot strategi och att skapa projekt. Processerna och projekten leds sedan av företag och forskare inom utvecklingsorganisationerna. Å andra sidan har dessa projekt och processer varit vida, det vill säga de utfördes inte av specialister, fokus låg på att anställda skulle delta i alla typer av innovationsprojekt och principen för dessa processer har därför varit dialog, det vill säga ett fritt flöde av argument och diskussioner som organiseras utifrån specifika principer (Gustavsen, B. 1992). Eftersom sådana processer syftar till att formulera en strategi, peka ut riktning och motivera deltagare kräver de ett ledarskap som fokuserar på processen, och där ledningen är engagerad och har färdigheter och förmåga att leda deltagare med olika intressen och resurser.

Den uppgiftsorienterade processen är mer begränsad om man ser till specifik kompetens. Beroende av syftet och målet med en sådan process finns egentligen enbart behov av specifik kompetens och kvalifikationer. Ett typiskt exempel är produktutvecklingsprocesser där specifik vetenskaplig- och andra kompetenser krävs. Detta innebär vidare att sådana processer ofta organiseras efter principer för projektorganisering. Ledarskap för denna typ av aktivitet handlar i stor utsträckning om en direkt organisering av det som skall göras, se till att det finns finansiering och andra resurser, organisera arbetsprocessen så att det följer ett

tidschema, hålla tid och se till att målen uppnås. Med andra ord, ledarskap i sådana processer handlar om struktur, ordning och kontroll.

Utmaningen för utvecklingsorganisationen, och då också för ledare eller ”facilitatorer”, är att kombinera de båda processerna. Om man till exempel enbart organiserar för den breda processen kommer deltagare att klaga över att det är ”för mycket prat och för liten verkstad”. Å andra sidan, om det enbart organiseras projektaktiviteter, kommer man att nå vissa resultat men dessa kommer inte att ha någon koppling till utvecklingsorganisationen och dess syfte och vision, deltagarna kommer inte att känna att de har skapat något gemensamt tillsammans.

FoU-organisationers roll i att organisera dessa processer är tvetydig. I allmänhet finns det inget behov att FoU-organisationen spelar en stor roll i att organisera utvecklingsorganisationerna. Andra aktörer kan spela denna roll och gör det också även om ekonomiskt stöd alltid är viktigt. Trots detta finns i flera av de fyra utvecklingsorganisationerna exempel på att FoU har spelat en stor roll i organiseringen, vilket diskuterats ovan. Å andra sidan, vad händer när initiativet för att organisera och leda kommer från och utförs av de deltagande företagen? Och finns det någon skillnad om initiativet kommer från en myndighet eller regional aktör? Det verkar som att båda processerna behövs och att ett initiativ från deltagande företag kanske mer grundas på tillit och reciprocitet och därför är lättare att organisera och leder relativt fort till resultat. Men det kommer också relativt snart att finnas ett behov att även organisera den breda processen med aktiviteter som syftar till att formulera visioner och mål för utvecklingsorganisationen. Och då kan det hända att företaget kommer att uppfattas som dominerande vilket minskar tilliten och legitimiteten till den gemensamma processen. Det är därför också viktigt att man ställer sig frågande till betydelsen av s.k. lokomotivföretag. De kan vara betydelsefulla om det gäller att vara drivande när det gäller tekniska eller organisatoriska utvecklingsfrågor, men man kanske kan vara mera tveksam om de också övertar en central och drivande roll i utvecklingsprocessen.

Å andra sidan är den breda processens huvudsakliga uppgift som initieras och stöd av regionala aktörer och myndigheter att initiera och stödja uppgiftsorienterade processer, det vill säga projekt där några eller alla aktörer kan delta och uppnå definierade mål. Svårigheten i detta, om utvecklingsorganisationen startar i en bred process, är att stödja beteende och relationer som bygger på tillit mellan de samverkande aktörerna, vilka kanske inte har arbetat tillsammans tidigare.

En annan viktig faktor som är relaterat till ledningen av processerna är om deltagande aktörer startar med uppgiftsorienterade processer så som projekt. Dessa organiseras, vilket tidigare diskuterats, efter principer för projektorganisering och ledning. När dessa aktörer sedan försöker ordna en bred strategiprocess finns risken att man fortsätter att organisera efter samma principer, vilket inte är optimalt för sådana processer. Om detta görs kommer man att gå miste om de participativa och demokratiska värderingar vilka är centrala och viktiga för en sådan den gemensamma breda processen. Det finns också en risk för att den breda processen inte ses som viktig, en del av de deltagande företagen, vilka lyckas med att nå förväntade mål kan tycka att det inte är nödvändigt att göra mer. Men att starta med den breda processen kan också leda till svårigheter eftersom uppgiftsorienterade processer måste initieras och människor måste vara motiverade. Frågan när det gäller båda alternativen handlar om ledarskap. Finns det en möjlighet att agera som ledare i båda processerna? Några exempel från utvecklingsorganisationerna pekar på att det kan vara möjligt, men det verkar snarare vara en tendens att organisera ledarskapet i utvecklingsorganisationer som ledarskapsteam där

flera processledare respektive projektledare med olika förmågor arbetar tillsammans (Christensen, L. & Kempinsky, P. 2004), (Chrislip, D. & Larson, C. 1994).

8.4 Sammanfattning

Denna rapport fokuserar olika aspekter kopplat till två regioners regionala utvecklingsprocesser, hur dessa kan förstås, organiseras etcetera. Två begrepp blir centrala i denna förståelse, *dialog* och *aktivitet*. Som visats ovan kan dessa vara närvarande i olika faser av skapandet och utvecklingen av utvecklingsorganisationen. Två av de initiativ som är del i detta projekt har startade i vad som kan karaktäriseras som en utvecklingsorganisation och i en bred strategiprocess och två av fallen startade i en uppgiftsorienterad process. I båda fallen har dock den andra processen i utvecklingen av utvecklingsorganisationen också visat sig vara av stor vikt i samtliga fyra utvecklingsorganisationer. Samtliga fyra utvecklingsorganisationer som deltar i detta projekt söker därmed organisera sig på ett sådant sätt att det finns utrymme för både en bred strategiprocess och mera uppgiftsorienterade processer. Fokuseras dessa två processer ytterligare och relateras till ledarskap blir det uppenbart att det är en central fråga och olika förmågor blir av olika betydelse när de två olika processerna skall organiseras och ledas. Parallellt till detta sätt att organisera utvecklingsorganisationer, där dialog är centralt, kan dras till historiska kännetecken för arbetslivet i de skandinaviska länderna där det har funnits under långa tider en samverkansanda, även om grundläggande motsättningar ibland har kommit till uttryck.

Rapport innefattar en överblick över de huvudsakliga aspekterna av benchmarkingprojektet mellan Halland/Gnosjö och Hardanger/Sunnhordland. I detta arbete har en rad aspekter framkommit som till viss del berörs här men som också kräver vidareutveckling. Den första aspekten har att göra med benchmarkingprocessen, dess organisering och ledning, och utveckling till en benchlearningsprocess. Denna process har en regional inbäddning vilket innebär en större komplexitet och mindre möjlighet att styra processer som förväntas leda till förbättringar. Därmed skiljer sig denna form av benchmarking från liknande metoder mellan företag. För att ett förväntat lärande ska kunna ske, krävs både beredskap och aktiviteter där olika aktörer i regionerna kan möta motsvarande partner i andra regioner.

Dessutom finns det ett antal aspekter som oavsett vad utvecklingsorganisationerna kallas, innovationssystem, trippelhelix, kluster etcetera och oberoende av sociokulturella förutsättningar, blir centrala att hantera. Detta handlar om formeringen av utvecklingsorganisationer, ledning av utvecklingsorganisationer etcetera där teoretiska reflektioner skulle kunna bidra. Då det inte finns en färdig mall för hur utvecklingsorganisationer ska bildas och existerande modeller snarare bör uppfattas som ledbilder där det finns tolknings- och handlingsmöjligheter, kan utvecklingsorganisationer utformas mycket olika. Utformningen kräver kunskaper och förmågor som går utöver traditionell projektledning och inkludera förmåga att hantera sociala processer med deltagare som är självständiga och deltar frivilligt i dessa processer. Det gäller med andra ord att både få deltagare intresserade, aktiva och att stanna kvar i utvecklingsorganisationen.

I grund och botten handlar det om att organisera, leda och driva de två processerna, en bred process och olika uppgiftsorienterade processer där utmaningen för framgång är att kombinera dessa. Man kan då fråga sig om en enskild person har förmåga att organisera och driva båda former av utvecklingsprocesser. Exemplet visar att det visserligen är möjligt att starta aktiviteter men att det ganska snart kommer en punkt där flera projektledare samarbetar i en ledningsgrupp som kan hantera de två olika processformerna. I fortsättningen sker också i regel en formalisering och ibland också en risk för byråkratisering av ledningsfunktionen.

Detta borde belysas ytterligare då risken också är att denna formalisering också påverkar utformningen av processerna.

En annan aspekt är högskolans roll i en sådan utvecklingsorganisation. Den är inte entydig och varierar också som följd av att centrala aktörer kräver medverkan. Högskolan förväntas i regel delta i egenskap av utbildnings- och forskningsorganisation. I den svenska varianten har det i vissa fall ställts krav på att organisera en utvecklingsorganisation i form av en trippelhelixformation där staten/samhället, högskolan och näringslivet förväntas samverka. Liknande krav har också ställts i Norge. Högskolan får då två roller, en indirekt roll och en direkt roll. Den indirekta rollen handlar om att ensam eller tillsammans med andra aktörer organisera och driva utvecklingsprocesserna. Högskolans legitimitet i detta fall kommer dels från att det i regel finns kunskaper och intresse att organisera dessa processer; dels att högskolan upplevs som neutral. Den direkta rollen handlar om att delta med forsknings- och utvecklingsresurser vilket i regel sker genom ett nära samarbete med enskilda forskargrupper. I detta fall är det frågan om specifika kunskaper som efterfrågas och som kan finnas i hela FoU-systemet, alltså inte enbart i den närmaste högskolan.

Ytterligare en aspekt handlar om den regionala kontexten som därmed berör både den institutionella ramen och därmed politiska och administrativa mål och rutiner och specifika sociala och kulturella karakteristika som finns i en region. I det första fallet vill vi bara hänvisa till den redan nämnda rapporten om att styra regionala utvecklingsprocesser där utvecklingen beskrivs och speciella aspekter kommenteras. I det andra fallet handlar det om speciella sociala och kulturella karakteristika i en region som kan utnyttjas för eller stimuleras till att utvecklas, i en utvecklingsprocess. I flera regioner talade man om *entreprenörskapsanda* som en egenskap som karakteriserade regionen och som sågs som en viktig del i utvecklingsprocessen. Även om detta kräver ytterligare analyser kan man dock redan nu hävda att framgångsrika utvecklingsansatser kräver öppenhet för nyheter, lust att utveckla verksamheterna och vilja att samverka med andra. Även om detta låter banalt är dock en viktig del att utvecklingsprocesser som beskrivs här, är sociala processer som är svåra att planera men som däremot med kunskaper om naturen av dessa kan stimuleras och understödjas.

9. Referenser

Affärsvärlden (2008-06-23). I topp - igen. Affärsvärlden. 2008-06-23.

Asheim, B. (2001). "Learning regions as development coalitions." Concepts and Transformations 6(1): 73-101.

Benner, M., Ed. (2005). Innovationer. Dynamik och förnyelse i ekonomi och samhällsliv. Lund, Studentlitteratur.

Berggren, C, et al. (1998). Från Italien till Gnosjö. Om det sociala kapitalets betydelse för livskraftiga industriella regioner. Stockholm, Rådet för Arbetslivsforskning.

Brulin, G, et al. (1997). "A learning network programme for regional development in the Gnosjö region in Sweden and the role of regional universities." European Journal of Regional Development 6.

Brulin, G. (2002). Faktor X. Arbete och kapital i en lokal värld. Stockholm, Atlas.

Brulin, G. & C. Otter von (2000). "Regionerna i den nya ekonomin." Arbetsmarknad & Arbetsliv 6(4): 219-233.

CAF (2006). Common Assesment Framework. E. I. o. P. A. (EIPA). Luxembourg.

Callon, M. (1986). Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay. Power, Action and Belief. J. Law. London, Routledge & Kegan Paul.

Callon, M. & J. Law (1989). "On the construction of sociotechnical networks: Content and context revisited." Knowledge and Society 8: 57-83.

CBI/DTI (1993). Performance of UK-based companies in innovation.

Chrislip, D. & C. Larson (1994). Collaborative Leadership. San Francisco, Jossey-Bass.

Christensen, L. & P. Kempinsky, Eds. (2004). Att mobilisera för regional tillväxt. Regionala utvecklingsprocesser, kluster och innovationssystem. Lund, Studentlitteratur.

Clegg, S., M. Kornberger, et al. (2005). Managing and Organizations. An Introduction to Theory and Practice. London, SAGE.

Cohen, W. & D. Levinthal (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation." Administrative Science Quarterly 35: 128-152.

Dahlstrand Lindholm, Å. (2004). Teknikbaserat nyföretagande: Tillväxt och affärsutveckling. Lund, Studentlitteratur.

Dahmén, E. (1988). "Development Blocks in Industrial Economics." The Scandinavian Economic History Review 36.

- Edquist, C., Ed. (1997). Systems of Innovations: Technologies, Institutions and Organisations. London, Frances Pinter.
- Engelstad, P. H. (1996). The development organisation as communicative instrumentation. Beyond Theory. S. Toulmin and B. Gustavsen. Amsterdam, Joh Benjamin.
- Ennals, R. & B. Gustavsen (1998). Work Organization and Europe as a Development Coalition. Amsterdam, Benjamins Publ.
- Eriksson, A. (2005). Samhandling för innovationsledd tillväxt. VINNOVA Report 2005:07. Stockholm, VINNOVA.
- Eriksson, M.-L. (2005). Organising Regional Innovation Support. Sweden's Industrial Development Centres as Regional Development Coalitions. Department of Technology and Social Change. Linköping, Linköping University: 345.
- Etzkowitz, H. (2005). Trippelhelix - den nya innovationsmodellen. Högskola, näringsliv och myndigheter i samverkan. Stockholm, SNS Förlag.
- Etzkowitz, H. & L. Leydesdorff (1996). "The future location of research: A triple helix of university-industry-government relations." II EAAST Review **15**(4): 20-25.
- Etzkowitz, H. & L. Leydesdorff (2000). "The dynamics of innovation: From National Systems and Mode 2 to Triple Helix of University-Industry-government relations." Research Policy **29**: 109-129.
- Fridlund, M. (1999). Den gemensamma utvecklingen. Staten, storföretaget och samarbetet kring den svenska elkrafttekniken. Eslöv, Symposium.
- Gergils, H. (2005). Dynamiska innovationssystem i Norden? Del I. Stockholm, SNS Förlag.
- Gergils, H. (2005). Dynamiska innovationssystem i Norden? Del II. Stockholm, SNS Förlag.
- Giddens, A. (1984). The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration. Cambridge, Polity Press.
- Gnosjö (2007).
<http://www.varnamo.se/naringsliv/gottomplats/gnosjoregionen.4.18ff2710e077ef56080006496.html>.
- Greenleaf, R. (2002). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York, Paulist Press.
- Gustavsen, B. (1992). Dialogue and Development. Assen/Maastricht, vanGorcum.
- Gustavsen, B. (1993). Creating productive structures. The role of research and development. Constructing the new industrial society. Naschold, F, Coleet al. Assen / Maastricht, vanGorcum. **3**.

- Gustavsen, B. (2005). Benchmarking av innovasjonsprosesser i Norden: Arbeids- og utviklingsorganisasjon. Oslo.
- Haga, T. (2007). Orchestration of networking processes. IRIS. Trondheim, NTNU, Theses 2007:86.
- Hanssen - Bauer, J. & C. C. Snow (1996). "Responding to Hypercompetition: The Structure and Processes of a Regional Learning Network Organization." Organization Science 7(4): 413-427.
- Hedin, S., A. Dubois, et al. (2008). Regionally Differentiated Innovation Policy in the Nordic Countries - Applying the Lisbon Strategy. Stockholm, Nordregio Report 2008:2.
- Hofmaier, B. (2007). Diffusion of technological and organisational innovations as a process of social construction. Halmstad, Högskolan i Halmstad.
- Hofmaier, B. & H. Eriksson (2008). Learning in Innovation Networks. A tool for support and evaluation of innovation networks. Insightful Encounters - Regional development and practice-based learning, Borgå/Poorvo.
- Hofmaier, B., A. Hansson, et al. (2007). Lärande, ledarskap och jämställdhet i regionala innovationssystem. Halmstad, Högskolan Halmstad, RELL.
- Huxham, C. & S. Vangen (2005). Managing to Collaborate. The theory and practice of collaborative advantage. Abingdon, Routledge.
- Hälsoteknikalliansen (2008). <http://www.halsoteknik.com/?stat=1>.
- Idvall, M. & A. Salomonsson (1996). Att skapa en region. Om identitet och territorium. Stockholm, NordREFO 1996:1.
- IRS (1999). "Benchmarking Best Practice." IRS Management Review 14.
- Johannisson, B. (1994). Lokal företagsamhet för globalt bruk. Framtidens regionala politik kräver nya grepp, eru - expertgruppen för forskning om regional utveckling. 82: 56 - 77.
- Johansson, J. (1999). Regionalisering och internationalisering i Halland - politik och statsvetenskap i ett epokskifte. Forskning i Halmstad. Halmstad, Högskola Halmstad.
- Johansson, J. & J. Rydstedt (2008). Att styra regionala utvecklingsprocesser - om demokrati, jämställdhet och lärande i regional utveckling. Halmstad, RELL.
- Karlöf, B., K. Lundgren, et al. (2000). Benchlearning. Förebilder som hävstång för utveckling. Stockholm, Ekerlids Förlag.
- Laestadius, S., C. Nuur, et al., Eds. (2007). Regional växtkraft i en global ekonomi. Det svenska Vinnväxtprogrammet. Stockholm, Santérus.
- Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/Main, Suhrkamp.

Lundvall, B. Å. Ed. (1992). National systems of Innovation. Towards a Theory of Interactive Learning. London, Pinters.

Mourto-Koivisto, E., V. Routamaa, et al. (1996). "The prerequisites for different types of successful interfirm cooperation in the SME-sector." Journal of Enterprising Culture 4(2): 109-122.

Naschold, F. (1992). Den Wandel organisieren. Erfahrungen des schwedischen Entwicklungsprogramms "Leitung, Organisation und Mitbestimmung" (LOM) im internationalen Wettbewerb. Berlin, edition sigma.

Nationalencyklopedien (2007).

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=183695&i_word=gnosj%f6anda.

Nooteboom, B. (2000). Learning and Innovation in Organizations and Economies. Oxford, Oxford University Press.

NUTEK (2002). Företagens villkor och verklighet. Stockholm, NUTEK.

NUTEK (2002). Hur arbetar man med regionala företagsnätverk? Erfarenheter från ett regionalt programarbete. Stockholm, NUTEK.

Papaconstantinou, G. (1997). Technology and industrial performance. The OECD Observer. 204.

Ramirez-Pasillas, M. (2004). Embedded Regional Networking. Ekonomihögskolan, SIRE. Växjö, Växjö Universitet.

Regeringen (2001). Proposition 2001/02:2 En politik för tillväxt och livskraft i hela landet. Stockholm, www.regeringen.se.

Region-Halland (2007). Tillväxtprogrammet för Halland 2007-2010. Halmstad, Region Halland.

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innvations. New York, Free press.

Rohlfer, S. (2004). "Benchmarking concepts in the UK and Germany. A shared understanding among key players?" Benchmarking - An International Journal 11(5): 521-539.

SCB (2007). Innovationsverksamhet 2004-2006. Örebro, 2007-12-14 09:30 Nr 2007:349, SCB.

Shao, Y. P., S. Y. Liao, et al. (1998). "A model of virtual organisations." Journal of Information Science 24(5): 305-312.

Sisson, K., J. Arrowsmith, et al. (2003). "All Benchmarkers Now? Benchmarking and the 'Europeanisation' of Industrial Relations." Industrial Relations Journal 34(1): 15-31.

Van de Ven, A. & D. Ferry (1980). Measuring and assessing organizations. New York, Wiley.

Weick, K. E. (2001). Making Sense of the Organization. Oxford, Blackwell.

Venneslan, K. (2000). Eier og marked. Sunnhordlandsindustrien på 1990-tallet. Bergen, AHS: serie A 200-1.

Westholm, E. (2004). Dynamik i långsamma landskap. Att leva med befolkningsförändringar. En översikt. E. Westholm, J. Amcoff, M. Gossas and M. Korpi. Stockholm, Kommunförbundet.

Wigren, C. (2003). The spirit of Gnosjö - The grand narrative and beyond. Jönköping, Jönköpings International Business School.

Williamson, O., E (1975). Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. New York, Free Press.

Womack, J. P., D. T. Jones, et al. (1990). The Machine that Changed the World. The Story of Lean Production. New York, Macmillan.

WordWebDictionary (2008). <http://www.wordwebonline.com/en/MINDSET>.

Ørjasæter, E. (1989). Innovasjonskapasitet i Gnosjö Kommune., Geografisk Institut, Universitetet i Oslo.