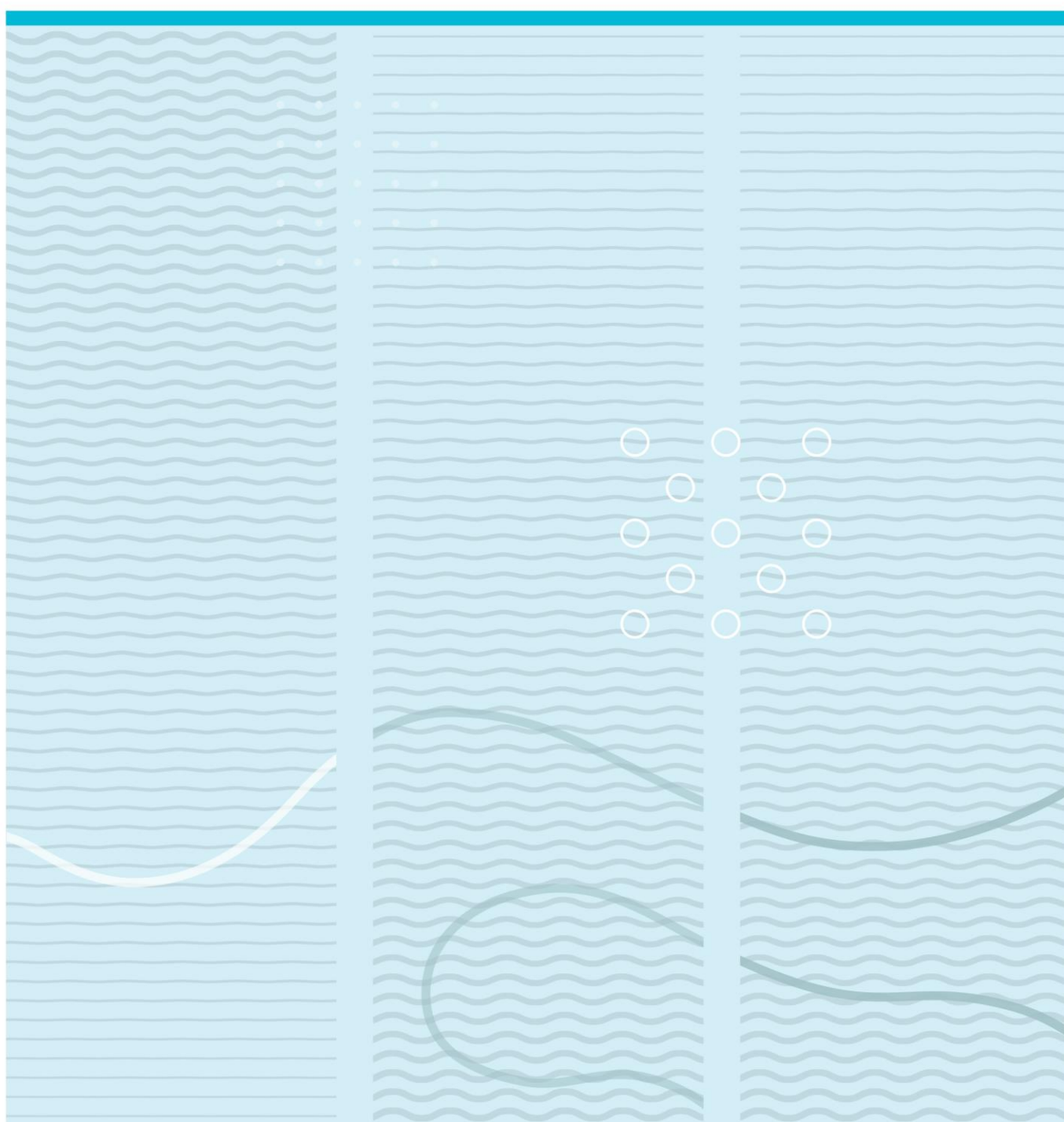


What's in it for me

Utvikling av relasjoner i regionale innovasjonsnettverk



What's in it for me - Utvikling av relasjoner i regionale innovasjonsnettverk

Høgskolen i Sørøst-Norge
Fakultet for Samfunnsvitenskap
Institutt for Økonomi og ledelse
Postboks 235
3603-Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2016 forfatternavn

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Forord

Dette prosjektet er en avsluttende masteravhandling i Innovasjon og ledelse ved Høgskolen i Sør-Øst Norge. Prosjektet vokste frem da muligheten for å følge et Innovasjonsprogram under etablering, dukket opp. Det har vært en interessant reise å følge etableringen av relasjoner mellom deltakerne. Prosessen med å gjøre Grounded Theory i et Innovasjonsprogram har vært krevende men utrolig lærerikt. Dette har bidratt til at vi har fått en dypere innsikt og forståelse innenfor flere fagområder. En rekke personer har bidratt til at denne avhandlingen har vært mulig å gjennomføre, og spesielt alle deltakerne i Innovasjonsprogrammet Innovasjonsløft, og programleder Sonja Bordewich. Takk til dere!! Vi vil også rette en spesiell takk til vår veileder Thomas Brekke, for tålmodig, tydelig og konstruktiv veiledning.

Øyvind Halvorsen og Reni Karoline Odden

Arendal/Hønefoss

Sammendrag

Denne oppgaven ser på etableringsfasen av et regionalt innovasjonsnettverk. Med utgangspunkt i at det er *båndene* mellom deltakerne som er limet som binder et nettverk sammen, vil oppgaven gå nærmere inn og se på hva som er med på påvirke hvorvidt et innovasjonsprogram lykkes med å etablere disse båndene i en oppstartsfase. Oppgaven vil se på hvilke egenskaper ved deltakerne som påvirker båndene dem i mellom, samtidig som den ser på hvilke egenskaper ved programmet som er med på å påvirke båndene mellom deltakerne. Oppgaven tar utgangspunkt i to forskningsspørsmål:

1. Hvilke egenskaper ved programmet har påvirkning på etableringen av båndene mellom deltakerne?
2. Hvilke egenskaper ved deltakerne har påvirkning på etableringen av båndene mellom deltakerne?

Med utgangspunkt i *Grounded Theory* har forfatterne samlet inn data gjennom deltakende observasjon av et innovasjonsnettverk i Ringeriksregionen. Data er samlet inn gjennom det første året nettverket var under etablering. I tillegg til dokumentanalyse av grunnlagsdokumenter og evalueringer, har det også blitt gjennomført gruppeintervju for å bekrefte eller avkrefte de antakelser som har vokst frem gjennom prosjektet. Gjennom vår *Grounded Theory* pekte det seg tidlig frem at *gjensidighet* mellom deltakerne hadde en sentral rolle. Dette kom først og fremst frem gjennom deltakernes ønske om å *dele* og *bidra* til hverandres utvikling og fremgang. *Dele* og *bidra* viste seg til slutt også å være de viktigste egenskapene ved deltakerne som påvirket båndene dem i mellom. Når det gjelder de viktigste egenskapene ved innovasjonsprogrammet vi fulgte, var det viktigste at det ble lagt opp til *aktiv, sosial samhandling* for å akselerere prosessen der deltakerne bygger bånd seg i mellom. Med dette grunnlaget har oppgaven bidratt til å definere gjensidighet og sosiale aktiviteter i etableringen av et innovasjonsnettverk.

Gjensidighet: *Gjensidighet oppstår gjennom et ønske hos deltakerne til å dele erfaringer og bidra til hverandres fremgang*

Sosiale aktiviteter: *Aktiv, sosial samhandling akselererer prosessene hvor deltakerne skaper bånd seg i mellom*

Abstract

This master thesis will examine the phase of establishing in a regional innovation network. Based on the theory that it is the *ties* between the participants that acts as the glue that holds the network together, this thesis will look further into what is determining whether an innovation network will be successful in establishing these ties in a start-up phase. The thesis will look into which characteristics by the participants that affects the ties between them. At the same time, the thesis will examine which characteristics by the program the network was following, that affected the ties between the participants. The thesis is based on two research questions:

1. *Which characteristics by the program has affected the establishing of ties between the participants?*
2. *Which characteristics by the participants has affected the establishing of ties between them?*

Based on *Grounded Theory* the writers have gathered data through participating observation in an innovation network in the region of Ringerike. Data has been gathered through the first year where the network was under establishing. In addition to analysis of founding documents and evaluations, it has been conducted group interview to confirm or debunk the assumptions developed during the project. Through our Grounded Theory it soon became obvious that *reciprocity* had a central role. This materialized through the participants will to contribute and share in order to make the other participants prosper and develop. *Sharing* and *contributing* ended up as the most important characteristics by the participants who affected the ties between them. Regarding the most important characteristics by the innovation program studied, it was that it facilitated *active, social interaction* to accelerate the process of establishing ties between the participants. Based on these findings, this thesis has contributed to define reciprocity and social activities in the establishing of an innovation network.

Reciprocity: reciprocity occurs through a wish of the participants to share experiences in order to contribute to others development

Social activities: active, social interaction accelerates the process where participants are creating ties between them.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	4
Abstract	5
Figurliste.....	7
DEL 1. INNLEDNING.....	8
1.1 Forfatterne og starten på prosjektet.....	8
1.2 Ringeriksregionen og Innovasjonsløft	8
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	11
1.4 Definisjoner og avgrensninger	13
DEL 2 TEORI	15
2.1 Innledning.....	15
2.2 Samhandling.....	15
2.3 Sterke og svake bånd.....	17
2.3.1 Bånd og dynamikk i nettverk	18
2.3.2 Bånd som strategiske valg.....	20
2.4 Etablering av bånd og gjensidighet	21
2.4.1 Gjensidighet	23
2.4.2 Gjensidighet, rettferdighet og hevn.....	23
2.4.3 Indirekte gjensidighet.....	24
2.4.4 Gjensidighet og tillit	25
2.5 Bånd og gjensidighet ut fra et allianseperspektiv.....	25
2.6 Oppsummering	26
DEL 3 METODE	28
3.1 Forskningsdesign og tilnærming	28
3.1.1 Grounded Theory	29
3.1.2 Case	31
3.2 Epistemologisk og ontologisk ståsted	33
3.3 Data fangst.....	35
3.3.1 Observasjon	35
3.3.2 Gruppe intervju	37
3.3.3 Dokument analyse	38
3.4 Data analyse	39
3.5 Reliabilitet og validitet	40
DEL 4 ANALAYSE OG PRESENTASJON AV FUNN	43

4.1 Våren 2015	45
4.2 Høsten 2015 og Frokostseminar Januar	48
4.3 Vinteren 2016	51
4.3.1 Midtveiseevalueringen	52
4.3.2 Gruppeintervju	54
4.3.3 Kategorier og relasjoner mellom begreper	60
DEL 5 DISKUSJON OG KONKLUSJON	63
5.1 Hvilke egenskaper ved deltakerne har påvirkning på etableringen av båndene mellom deltakerne?	63
5.1.1 Gjensidighetens påvirkning på deltakerne i innovasjonsprogrammet.....	64
5.1.2 Felles mål og gjensidighet	65
5.1.3 Gjensidighet med effekt på lang sikt.....	66
5.2 Hva slags egenskaper ved aktørene har påvirkning på etableringen av båndene deltakerne i mellom?	67
5.2.1 Utviklingen av bånd i innovasjonsnettverket.....	67
5.2.2 Utnyttelse av båndene i nettverket	68
5.2.3 Sosiale aktiviteter	69
5.2.4 Organisering	71
5.3 Konklusjon	71
5.4 Veien videre.....	74
Bibliografi	75

Figurliste

Figur 1. Organisering av innovasjonsprogrammet "Innovasjonsløft" (kilde, forfatterne).....	10
Figur 2. The Embeddedness of Individuals (Ahuja et. al, 2012).....	19
Figur 3. Basic Beliefs (Metaphysics) of alternative Inquiry Paradigms (Guba and Lincoln, 1994).....	33
Figur 4. Oversikt over observasjoner og intervjuer	35
Figur 5. Modell av data analyse og metode (kilde forfatterne).....	39
Figur 6. Modell over validitetsprosedyrer for ulike paradigmer. (Vasko, 2015).....	41
Figur 7. Modell over Grounded Theory (Kilde forfatterne).....	44

DEI 1. INNLEDNING

1.1 Forfatterne og starten på prosjektet

Denne oppgaven har blitt til gjennom et samarbeid mellom to forfattere med ulik bakgrunn. Den ene er utdannet vernepleier, og har i tillegg utdanning innen strategi og kompetanseledelse fra Høyskolen i Buskerud og Vestfold på bachelor-nivå. Til daglig jobber hun som enhetsleder i kommunal sektor. Både som vernepleier i arbeid med vanskeligstilte og som leder med utviklingsansvar for flere enheter har hun en spesiell interesse for å ta i bruk og mobilisere de ressursene som finnes omkring brukere og ansatte. Den andre forfatteren er yrkesoffiser og har jobbet hele sitt yrkesaktive liv i Hæren. Han har utdanning fra Befalsskolen for infanteriet i Trøndelag og Krigsskolen for Hæren. Til daglig jobber han som major og operasjonsoffiser i 2. Bataljon i Brigade Nord, en av Hærens tre kampavdelinger. Han har en spesiell interesse for lederskap og etableringen av gode og funksjonelle lederteam. På tross av ulikt faglig utgangspunkt har begge forfatterne funnet et felles grunnlag i deres daglige virke som ledere. Dette har ført mange gode meningsutvekslinger og mye erfaringsdeling i tiden som mastergradselever ved HSN.

Da forfatterne skulle begynne å tilnærme seg masterprosjekt fikk den ene forfatteren mulighet til å være observatør i et innovasjonsprogram som skulle etableres. De to forfatterne hadde samarbeidet godt gjennom flere oppgaver tidligere i studiet. På bakgrunn av dette hadde det også vært flere gode diskusjoner og meningsutvekslinger omkring masterprosjektet som den ene forfatteren var på vei inn i. På et tidspunkt så vi en mulighet for å gjøre et felles masterprosjekt. En felles interesse for relasjonsbygging og samhandling ble avgjørende. Og utfallet ble et ønske om å se nærmere på relasjonsutviklingen i innovasjonsprogrammet.

1.2 Ringeriksregionen og Innovasjonsløft

I løpet av de siste 15 årene har Ringeriksregionen gjennomgått store endringer. Forsvaret som var en stor aktør i regionen med tre militærleirer, har flyttet sin virksomhet ut. Store industribedrifter er lagt ned eller nedbemannet. Den største av disse, Norske Skog, Follum fabrikker, hadde på det meste alene over 1000 arbeidsplasser. Som følge av de store nedleggelsene forsvant også andre bedrifter i kjølevannet av disse. Ringerike er en kommune

What's in it for me - Utvikling av relasjoner i regionale innovasjonsnettverk

med en større andel lavinntektsinnbyggere og unge sosialhjelp mottakere enn landsgjennomsnittet. Dette er en utfordring for kommunens økonomiske situasjon.

Forsvaret har forlatt kommunen og hjørnestensbedriften Follum fabrikker har lagt ned. 3500 arbeidsplasser har blitt borte, befolkningsveksten har stått på stedet hvil og gjennomsnittsalderen har økt. De arbeidsplassene som er igjen er stort sett knyttet til handel og andre lavtlønte næringer, noe som betyr lite skatte kroner i kommunekassa. Kommunen trenger sårt noen nye, unge, høytlønte innbyggere som kan hjelpe til med å finansiere det store løftet fra søvning småby til levende satellittby i utkanten av hovedstaden (Aftenposten)

Regionen har derfor behov for å tiltrekke seg innbyggere med høyere inntektsnivå. I etterkant av at Forsvaret og større virksomheter har lagt ned sin virksomhet har ikke regionen klart å omstille seg og skape ny næring i tilstrekkelig grad. På bakgrunn av dette fikk ringeriksregionen omstillingsstatus av Buskerud fylkeskommune i 2013 (www.regionalomstilling.no).

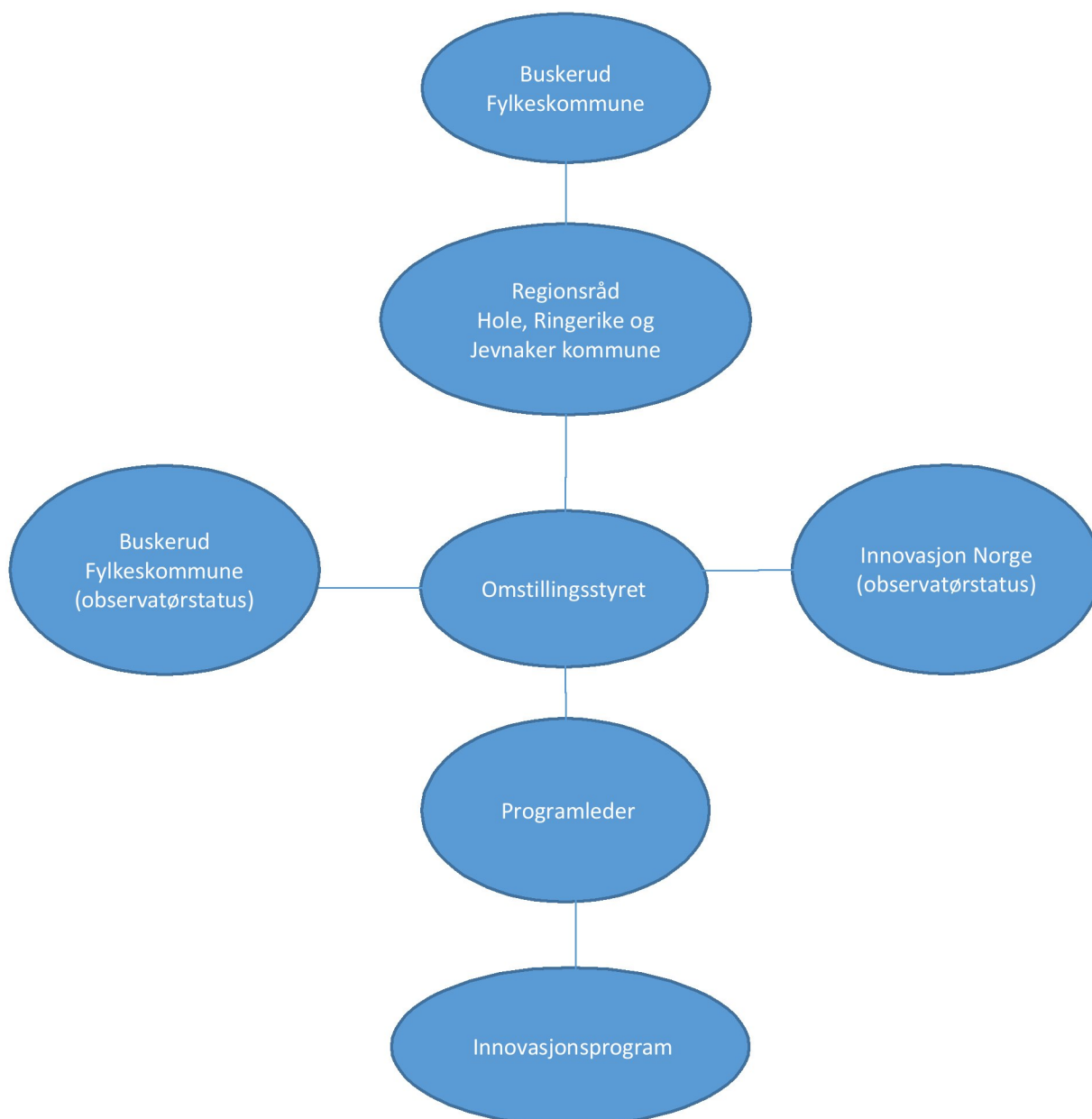
Men Ringeriksregionen er også en region der det gror håp om vekst og utvikling. Det først vedtaket om Ringeriksbanen som skulle knytte regionen tettere til Oslo kom i 1992. Men banen har latt vente på seg. De senere årene har det igjen blitt blåst liv i planene. Og med Nasjonal transportplan 2018-2029 ute på høring, lovet Erna Solberg under ØstVest konferansen i mars 2016, en planlagt byggestart for banen i 2019 med ferdigstillelse innen 2024. Erna pekte videre på Ringeriksregionen som en viktig avlastning for Oslo fremover og trakk frem at det er en region som satser på vekst og utvikling der både næringsaktører og kommune planlegger investeringer i milliardklassen.

- Ringerike er det området på Østlandet – ja, kanskje i hele landet - som har størst vekstpotensial, sier NHOs administrerende direktør Kristin Skogen Lund. - De andre tettstedene utenfor Oslo er allerede bygget ut med kollektivtransport, slik at mye av potensialet er hentet ut. Det er ikke tilfelle for Hønefoss-området. Der er det et stort, ubrukt potensial som vil åpne seg når Ringeriksbanen er ferdig utbygget. (Aftenposten)

What's in it for me - Utvikling av relasjoner i regionale innovasjonsnettverk

Som kommune med omstillingsstatus har Ringerike fått tilført ekstraordinære omstillingsmidler fra Buskerud Fylkeskommune, finansiert av Kommunal og Moderniseringsdepartementet (www.regionalomstilling.no). Disse midlene er blant annet blitt brukt til å organisere et innovasjonsprogram, Innovasjonsløft. Eierne av programmet er Regionsrådet, bestående av de tre kommunene Ringerike, Hole og Jevnaker.

Figur 1. Organisering av innovasjonsprogrammet "Innovasjonsløft" (kilde, forfatterne)



Innovasjonsprogrammet er endel av flere områder Innovasjonsløft satser på (vedlegg 1 og 2) Formålet med innovasjonsprogrammet er todelt. Det ene er et opplæringsprogram der bedriftene har med et innovasjonsprosjekt som de skal jobbe med, samtidig med at de går gjennom et faglig opplæringsprogram om innovasjon. Det andre formålet er at deltakerne skal etablere et nettverk der de kan bidra til hverandres utvikling. Med dette ønsker de å øke innovasjonsevnen og konkurranse kraft for bedriftene og for regionen. Et annet uttalt mål er at Innovasjonsløft skal være med å generere 250 nye arbeidsplasser i regionen i årene fremover. Med vårt ønske om å se nærmere på relasjonsutviklingen i innovasjonsprogrammet, har vi valgt å avgrense oss til å se på den delen av innovasjonsprogrammet som omhandler utvikling av nettverk.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Å bruke *innovasjon* som middel for å skape nye arbeidsplasser, er ingen ny tankegang. Norske politikere har referert til innovasjon i en årrekke for å forklare hvordan norsk næringsliv skal håndtere en stadig mindre aktivitet knyttet opp mot oljeindustrien og oljeutvinning. Innovasjon i nettverk, slik som Innovasjonsprogrammet legger opp til, kan spores tilbake til teoretikere som blant annet Chesbrough (2003). Tradisjonelt har innovasjonsevnen til en organisasjon vært knyttet sterkt opp mot den organisatoriske forsknings og utviklingsevnen (FoU) og ressursene virksomhetene besitter (Chesbrough, 2003). Som eksempler på dette nevner Chesbrough (2003) og West og Bogers (2013) i sine artikler bedriftene DuPont, IBM and AT&T, som i sin tid hadde så store og ressurssterke FoU miljøer at de alene kunne konkurrere med, og til tider utkonkurrere, resten av bransjen innfor sine felt. Andre måter til å utvikle egen teknologi og til å skape innovasjon på, er eksemplifisert gjennom bedriften Cisco, som fokuserer på å kjøpe opp, eller investere i selskaper med den teknologien de trenger for å henge med i utviklingen og innovasjonen innen egen bransje (Chesbrough, 2003). Et alternativ til egne tunge FoU-miljøer, eller oppkjøpsstrategier tilsvarende Cisco, har for flere bedrifter vært å tilnærme seg innovasjon gjennom innspill fra andre utenfor bedriften. Denne formen for innovasjon kan defineres som åpen innovasjon. ”Open innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas...as they look to advance their technology” (Chesbrough, 2006, s.2). En av følgene av denne relativt nye retningen å tenke innovasjon på er at man både fra bedriftene side, og ikke minst fra myndighetenes side, har lagt opp til samarbeide i nettverk og klynger, for å stimulere den innovative evnen og styrke

verdiskapning. Effektene av samarbeid i slike nettverk er imidlertid ikke alltid like lett å identifisere.

En midtveisevaluering av Arena prosjektet til Innovasjon Norge fra 2007, ser på hvilke resultater 21 regionale nettverk har gitt. Den fant i begrenset grad direkte effekt på økt verdiskapning, men fant effekter på at de regionale nettverkene forsterket samhandling og utviklingsprosesser og dermed økte de regionale forutsetningene for innovasjon og verdiskapning. Rapporten har trukket frem flere resultatdimensjoner for å måle effekten av nettverkene. De sterkeste funnene var styrking av kontakt og samhandling i nettverkene. I tillegg til dette hadde nettverkene skapt flere samarbeidsarenaer og nye utviklingsprosjekter (SNF rapport nr 01/07). Pittaway et. al (2004) viser også til at majoriteten av deres forskning er positivt relatert til bedriftsnettverk og innvirkning på innovasjon. I følge Pittaway et.al har en virksomhet større sjanse til å få et positivt utbytte av å delta i et nettverkssamarbeid enn dersom de ikke deltar i et slikt samarbeid. Pittaway et.al ser imidlertid også på hvilke faktorer som gjør at nettverk ikke lykkes. Her trekker forskerne frem konflikter mellom bedrifter, begrensinger for nettverket med tanke på størrelse, eksterne avbrytelser og mangel på struktur i nettverket. Som vist over er det flere rapporter og forskning som viser til positive resultater for virksomheter som jobber sammen i nettverk. Imidlertid er det ikke klare og entydige resultater som tilsier at en slik form for samarbeid må være positivt (Pittaway et.al, 200; Boschma, 2005). En forutsetning for at et samarbeid i nettverk skal ha kunne gi et positivt utbytte, er at virksomhetene klarer å finne relasjoner i nettverket. De må klare å skape bånd seg i mellom og hente ut ressurser i hverandre gjennom disse båndene.

Grannovetter (1973) og Glückler (2007) er blant forskerne som er opptatt av båndene mellom deltakerne i et nettverk. Mens Grannovetter i sin forskning ser på viktigheten for bedrifter i å ha mange overfladiske kontakter de kan utnytte i et videre samarbeid, kalt svake bånd, påpeker Glückler at det bare er et fåtall av disse svake båndene som en bedrift kan gå videre med og etablere et forpliktende samarbeid på bakgrunn av, kalt sterke bånd. Etableringene av båndene mellom aktørene er uansett helt nødvendig, i følge Grannovetter og Glückler, for at det skal oppstå en samhandling som kan gi bedriftene positive resultater, slik Pittaway (2004) og SNF rapport 01/07 påpeker er mulig. For at slike bånd skal oppstå påpeker blant annet Berg et.al (1995) at tillitt mellom deltakerne er nødvendig. Gjennom de innledende observasjonene gjort av forfatterne til denne oppgaven, synes dette imidlertid ikke å beskrive

den innledende etableringen av båndene tilstrekkelig. Det skjer noe mellom deltakerne i innovasjonsnettverket *før* tilliten mellom dem er etablert. Hva er det som likevel holder deltakerne sammen innledningsvis, slik at tilliten og båndene skal få tid til å utvikle seg? Er det noen av disse egenskapene som kan være med påvirke hvorvidt et nettverk har større sjanse for å gi et positivt utbytte tilbake til deltakerne enn andre? Disse antagelsene vekket forfatterens nysgjerrighet og utledet i to forskningsspørsmål for å hjelpe oss å identifisere hva som påvirker etableringen av båndene mellom deltakerne i et innovasjonsnettverk.

1. Hvilke egenskaper ved programmet har påvirkning på etableringen av båndene mellom deltakerne?

2. Hvilke egenskaper ved deltakerne har påvirkning på etableringen av båndene mellom deltakerne?

For å oppnå dette vil vi innledningsvis se på teoriene som omhandler bånd og dynamikken rundt disse. Deretter vil vi se på andre teorier omkring hva som kan være med på å etablere båndene i et opplæringsnettverk.

1.4 Definisjoner og avgrensninger

Gjennom det videre arbeidet med denne oppgaven er det behov for å definere noen nøkkeltbegreper som er sentrale for oppgaven.

Innovasjon

For å definere innovasjon i dette prosjektet har vi benyttet Oslomanualen. Vi har valgt denne fordi denne peker på mangfoldet av områder som kan gi rom for innovative aktiviteter.

“An **innovation** is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations” (Oslomanualen, 2005, s. 46)

Analyseneheten

I dette prosjektet er enheten for datainnsamling i innovasjonsprogrammet «Innovasjonsløft 1» Dette er det første av flere «Innovasjonsløft» som skal gjennomføres i regionen.. Begrepene

”innovasjonsprogram” og Innovasjonsløft vil bli brukt synonymt i oppgaven når vi omtaler analyseenheten.

Gjensidighet

Gjensidighet er et vanskelig begrep å finne en god norsk definisjon på. I denne oppgaven er gjensidighet hentet fra det engelske ”reciprocity”. I mangel av en dekkende oversettelse til norsk, har forfatterne av oppgaven valgt å definere gjensidighet i dette prosjektet på følgende måte:

Gjensidighet oppstår når aktører blir bundet til hverandre gjennom den sosialt forventede forpliktelsen deltakelsen i et nettverk innebærer.

Etablering av nettverk

I denne oppgaven har vi fulgt etableringen av et innovasjonsnettverk gjennom deltakelse i et innovasjonsprogram. Etterhvert som prosjektet vokste frem, så vi imidlertid at vi ønsket å konsentrere oss om de prosessene som skjer i innovasjonsnettverket før det kommer så langt at nettverket kan mobilisere innovative effekter. Vi ønsker å se nærmere på egenskaper ved etableringen av et nettverk som kan være med å akselerere utviklingen av nettverket, og dermed styrke mulighetene for at innovasjonsnettverket kan gi positive effekter for deltakerne på sikt.

DEL 2 TEORI

2.1 Innledning

I arbeidet med dette prosjektet har teoriforankringen vokst frem i tråd med utviklingen i datainnsamlingen. Vi har med bakgrunn i Grounded Theory valgt en tilnærming der empirien har gitt retning for søk i teorien. Dette i motsetning til en tradisjonell tilnærming der man søker å teste teorier opp mot virkeligheten. Arbeidet med empirien har vært en modningsprosess, der nye lag og nye ledetråder har utfoldet seg etter som prosjektet har utviklet seg. Dette har også resultert i at teorier vi tidligere i prosjektet støttet oss på er blitt forkastet mens andre teorier har vokst frem som en forståelsesramme.

2.2 Samhandling

Samhandling er et begrep som Torgersen & Steiro (2007) hevder har vært dårlig definert og ofte brukt på lik linje som andre begreper. Eksempler på slike begreper er *team*, *samarbeid* og *koordinering*. Torgersen & Steiro påpeker videre at innføringen av ny teknologi og nye organisasjonsformer inn i disse mer tradisjonelle begrepene kan komplisere bruken av begrepet ytterligere. De har på denne bakgrunnen valgt å definere samhandling ”basert på et utsnitt av tidligere forskning, erfaring og bruk av begrepet i ulike organisasjoner og sammenhenger” (Torgersen& Steiro, 2007, s.130)

Samhandling er en åpen og likeverdig kommunikasjons- og utviklingsprosess mellom aktører som kompetansemessig utfyller hverandre og utveksler kompetanse, direkte ansikt-til-ansikt eller mediert via teknologi eller med håndkraft, som arbeider mot felles mål og hvor forholdet mellom aktørene til enhver tid hviler på tillit, involvering, rasjonalitet og bransjekunnskap.

(Torgersen & Steiro, 2007, s. 130)

Ved å legge denne definisjonen til grunn, er det videre interessant å se på hvilke faktorer Torgersen & Steiro (2007) peker på når de beskriver samhandling. En av faktorene vi spesielt legger merke til er hvordan de tar frem Belbins (1998;1999) teori omkring hvordan et team

trenger utfyllende, eller komplimentere roller for å bli mest mulig effektive. Tanken bak Belbins teori er at i et effektiv team skal deltakerne ha ulike funksjoner, som hjelper teamet gjennom ulike deler av en prosess. En rolle kan for eksempel være igangsetteren, eller den kreative deltakeren som lanserer ideer. Imidlertid er det ikke sikkert denne deltakeren er like flink til å effektivere ideene sine, så teamet trenger også en gjennomfører som tar ideene videre og prosesserer dem. På denne måten lanserer Belbin (1998;1999) totalt åtte ulike roller et team bør inneha. Det vi ønsker å ta med oss fra Belbin inn i denne oppgaven er hans fokuset på diversitet eller mangfold, og hvordan han ser det nødvendig for å få effektive team. Selv om Belbins teori er rettet inn mot roller som skal fylles av enkeltpersoner etter koordinering internt i teamet, ser vi likevel sammenheng med deltakerne i Innovasjonsløft. De har selv sagt sine personlighetstrekk som spiller inn, men i tillegg til dette representerer de ulike virksomheter i alt fra størrelse på bedriftene og finansielle muligheter til bransjeområder. Dette gjør at de i nettverket inntar ulike roller basert på bakgrunnen til virksomhetene de representerer. De skaper et heterogent nettverk.

En annen som har sett på heterogenitet, eller komplimentere systemer, er Reichborn (2007). Hans forskning ser blant annet på oppgaveløsning i team og peker på hvordan heterogene og homogene team har ulike styrker og svakheter. De homogene teamene vil være raskere til å fatte beslutninger, særlig gjelder dette i enkle og lett gjenkjennelige prosesser. Imidlertid påpeker Reichborn (2007) hvordan personer med ulik bakgrunn og ulike perspektiver vil tilnærme seg en løsning på forskjellige måter. Gjennom et slikt samarbeid vil man kunne belyse en problemstilling fra flere forskjellige vinkler, og slik sett ha en større sjanse til å finne en god, og kanskje innovativ løsning på en utfordring.

Det er flere andre forskere som har sett på fordeler og ulemper med heterogenitet sett opp mot homogenitet i ulike former for nettverkssamarbeid for å få best resultater av samarbeidet (Marshall,1890; Jacobs,1969; Henderson et al,1995; Van der Panne, 2004, Porter & Stern, 2001). I denne oppgaven legger vi imidlertid til grunn Torgersen og Steiro (2007) sin definisjon som blant annet beskriver at samhandling skjer når virksomheter ” kompetansemessig utfyller hverandre og utveksler kompetanse” Torgersen & Steiro (2007, s. 130). Dette samsvarer med hvordan Innovasjonsløft er organisert, med ulike virksomheter hva gjelder for eksempel bransje, størrelse og eieform. De har på denne måten forutsetninger for nettopp å utfylle hverandres kompetanse, og en av premisene for å drive samhandling slik

Torgersen og Steiro definerer det er på plass.

For å *utveksle* den kompetansen de ulike virksomhetene innehar, og slik sett drive samhandling, er det imidlertid en annen forutsetning som også må være på plass. Det må være en form for tilknytning mellom de ulike deltakerne i Innovasjonsløft, slik at de er villige til å utveksle den kompetansen de innehar med andre. Vi skal derfor gå nærmere inn på *bånd* og båndenes betydning i et samarbeid mellom flere deltakere.

2.3 Sterke og svake bånd

Forskningen på sterke og svake bånd mellom deltakere i et nettverk har sitt utgangspunkt i sosiologien. Den amerikanske sosiologen Mark Grannovetter utga i 1973 hans teori kalt "The strength of weak ties". Bakgrunnen for teorien er hans empiriske studier av arbeidstakere og hvordan de fikk, eller ble tipset om, jobbene deres. Utgangspunktet for studien var en antakelse om at det var de sterke båndene mellom mennesker, typisk nærmeste familie eller de næreste venner, som hadde mest å si for hvorvidt en arbeidssøker fikk seg en ny jobb. Studien viste at dette delvis var tilfellet, særlig dersom arbeidssøkeren hadde lav sosial status, men det var gjennom mange svake sosiale bånd at flest arbeidssøkere skaffet seg ny jobb. Svake bånd defineres av Grannovetter som "bekjentskaper". På bakgrunn av disse funnene forklarte Grannovetter at verdien av å ha mange bekjentskaper som hver for seg igjen hadde tilgang på et helt nytt nettverk bestående av sterke bånd, var mer verdifullt for arbeidssøkerne enn å kun ha tilgang på sitt eget primære nettverk bestående av mange sterke bånd. En forutsetning for dette er at det svake båndet er av en slik art at det fungerer som en brobygger inn i det eksterne nettverket bestående av sterke bånd.

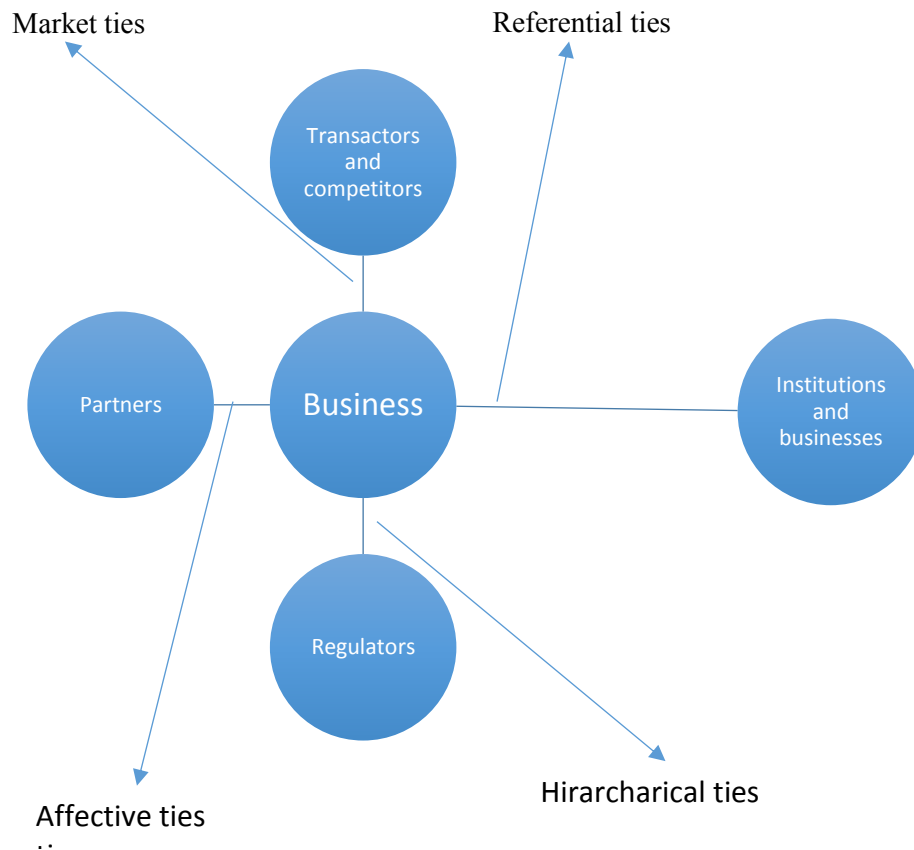
Allerede i 1983 skriver Grannovetter en ny artikkel hvor han analyserer den forskningen som har kommet frem i etterkant av at hans teori ble lansert i 1973. Selv om ikke all forskningen bygget direkte opp under hans funn, var det da flere andre teoretiske og empiriske arbeider som bygget opp under teorien. Det er dessuten verdt å merke seg at allerede i 1983 ser Grannovetter hvordan unge mennesker sprer sitt tankegods, representert ved språklig sjargong og vitser, raskere og gjennom andre kanaler en den etablerte kanalen for kommunikasjon i 1983, mainstream media. På denne bakgrunnen så han da hvordan det vil være viktig for mennesker i fremtiden å ha mange svake bånd for å kunne plukke opp de trendene og

stemningene som til enhver tid er gjeldende, og gjennom dette fremstå som en attraktiv ressurs på arbeidsmarkedet og i samfunnet. Denne teksten fra 1983 er slik sett et frampek verdt å merke seg mot dagens samfunn, hvor det å være synlig og tilgjengelig på ulike nettsamfunn som Facebook, Twitter og LinkedIn har blitt noen av de digitale måtene å skaffe slik informasjon gjennom svake bånd til et stort nummer av digitale bekjentskaper. Nettverkssamarbeid er slik sett et mer tradisjonelt bidrag til å utvikle bånd, både sterke og svake, gjennom å møte andre aktører i markedet fysisk.

2.3.1 Bånd og dynamikk i nettverk

Grannovetter (1983) lanserte selv tanken om å bruke teorien om sterke og svake bånd også innenfor nettverksforskning, da han så den som et verdifullt bidrag til denne type forskning. Noen av forskerne som har gjort dette i senere tid er Ahuja, Soda og Zaheer, som i 2012 skrev en oversiktsartikkel hvor de ser på status for forskningen på dynamikk og mikrodynamikk i nettverk. De etterlyser blant annet flere empiriske studier innen feltet, og særlig innenfor det å se nærmere på hvordan dynamikken endrer seg over tid i nettverkene. Et av deres hovedelementer innen dynamikk er imidlertid båndene mellom aktørene og hvordan disse endrer seg. Båndene blir blant annet belyst gjennom modellen vist under, hvor alle relasjoner ut av bedriften er styrt av ulike bånd.

Figur 2. The Embeddedness of Individuals (Ahuja et. al, 2012)



I forhold til samarbeid i et nettverk Innovasjonsløft, kan modellen brukes til å sette navn på de båndene som oppstår mellom virksomheten (buisness) og andre virksomheter (buisnesses and institutions), av Ahuja et. al kalt for referansebånd. Dette er bånd vi mener er tilsvarende de svake båndene som oppstår når bedrifter jobber sammen i nettverk, hvor nettverket er en felles referanse for aktørene som er involvert. Over tid, og gjennom konkrete prosjekter, kan båndene utvikle seg mer i retning av affektive bånd. I følge Ahuja et.al, skjer dette gjennom at enkelte bedrifter i nettverket da blir knyttet nærmere sammen og slik sett styrker båndene mellom de konkrete aktørene seg, mens de fremdeles har svakere bånd (referential ties) til de øvrige aktørene. Vi mener dette tilsvarer de sterke og svake båndene som Grannovetter (1973) og Glücker (2007) beskriver. Ahuja et al (2012) påpeker, og er opptatt av, hvordan disse båndene da endrer seg over tid, for eksempel gjennom introduksjon av nye aktører i nettverket og endringer i styrkeforholdet mellom dem.

The core idea is that in any network, evolution is driven through a process wherein the nodes are motivated by one or more of the microfoundations to form, maintain, or dissolve ties. This drive is manifested in the form of a particular microdynamic (e.g., homophily, brokerage) that causes nodes to seek either specific partners or specific tie patterns.

(Ahuja et. al, 2012, s.446)

Modellen til Ahuja et. al beskriver på en annen måte, og med litt andre navn, Grannovetters (1973) teori omkring sterke og svake bånd, slik vi tolker den. Men Ahuja et. al går lengre i å beskrive hvilke dynamiske prosesser som påvirker utviklingen av slike bånd over tid. Som Ahuja et.al påpeker kan virksomheter søke ulike partnere ut i fra skiftende forutsetninger i nettverkssamarbeidet. Hvordan virksomheter velger sine partnere, eller de aktørene virksomheten ønsker et sterkere bånd med, bør imidlertid ikke være tilfeldig, slik Glücker (2007) beskriver under.

2.3.2 Bånd som strategiske valg

En som også har sett nærmere på båndene mellom aktørene i et nettverk, er den tyske forskeren Johannes Glückler (2007). Hans perspektiv på bånd kommer fra et økonomisk ståsted. Arbeidet hans er en oversiktsartikkel hvor han ser på litteraturen innen dynamikken og skapelsen av nettverk, sett opp mot blant annet geografi og nærhet. I et nettverk mener han blant annet at en deltaker kun kan ha et visst antall sterke bånd til andre, før han ikke lengre kan høste fordeler ut av disse båndene. Dette ser ut som en kontrast til Grannovetter (1973) sin teori om svake bånd ved første øyekast, men Glückler utfyller i realiteten Grannovetter ved å påpeke at man må velge enkelte av de svake båndene virksomheten ønsker å satse på. Ved å satse på noen få av de svake båndene, kan disse utvikles til sterke bånd som gjør at virksomheten kan høste effektene av et nært samarbeid med andre. Dette valget må virksomheten imidlertid ikke ta lett på i følge Glückler. Dette valget av partner er et strategisk valg som vil få konsekvenser for virksomheten på lang sikt. Valget står mellom å etablere et sterkt bånd for å få tilgang på en ressurs bedriften trenger, eller inngå sterke bånd for å gjøre seg mer attraktiv for andre potensielle partnere

Han peker videre, som Ahuja et al (2012), på at dette er en dynamisk prosess som endres over tid, som svar på for eksempel regulering fra myndighetene. Et annet moment han belyser gjennom empiriske studier av frivillige organisasjoner, er sammenhengen mellom hvor lenge aktører deltar i et nettverk, og hvor mange bånd de har utenom nettverket. Desto flere bånd aktørene hadde på utsiden av nettverket, desto raskere forsvant aktørene ut av nettverket. Dette funnet må også sees i sammenheng med Granovetter (1973) sin teori om styrken av (mange) svake bånd. Dersom man velger å vedlikeholde mange svake bånd, er det altså mindre sjanse for å bli værende i et bestemt nettverk over tid, og på denne bakgrunn miste de fordelene det kan være i et nettverk. Dette kan se ut som å være nok et strategisk valg en aktør må gjøre før de eventuelt blir med i et nettverk.

Glücker mener også gjennom sine litteraturstudier at geografisk nærhet har flere fordeler i nettverkssamarbeid. "Externalities of communication render additional local ties more likely than the formation of extra-regional relations" (Glücker, 2007, s.7). Han ser derfor at geografisk nærhet vil påvirke stabiliteten til et nettverk. Videre i diskusjonen går han mer spesifikt inn på homogenitet opp mot heterogenitet. "A review of the organizational literature on networks suggests, more generally, that homophily is a significant driver of tie selection and retention" (Glücker, 2007, s.6). Gjennom dette påpeker han at det er større sjanse for å velge bånd på bakgrunn av likheter, fremfor mangfold, basert på den eksisterende litteraturen på området. Homogenitet i nettverket er også bakgrunnen for en undersøkelse som blant annet så på *gjensidighetens* rolle i et nettverk.

2.4 Etablering av bånd og gjensidighet

Giuliani (2013), har skrevet en artikkel som ser nærmere på de lokale båndene på mikronivå i et homogent regionalt nettverk innen vinindustrien i Chile. Giuliani henviser til McDermott et al. (2009) og Perez-Aleman (2011) som sier at forankring i lokale sosiale nettverk er viktig for bedrifters differensialisering og innovative evner, gjennom kombinasjon av lokale ferdigheter og kompetanse, som gjøres tilgjengelig i nettverkene. Giuliani identifiserer et gap i forskningen omkring regionale nettverk. Artikkelen posisjonerer seg i forhold til dette gapet som Giuliani identifiserer som dynamikken i nettverk på mikronivå og utviklingen over tid. Giuliani benytter båndene mellom aktører i nettverk som måleindikator og identifiserte styrke

ved, og aspekter ved disse. Nettverket Giuliani følger i denne longitudinelle studien, er et homogent kunnskapsnettverk og båndene blir omtalt som kunnskapsbånd. Nettverket er spontant utviklet av personer i de ulike bedriftene som besitter teknologisk høykompetanse. Nettverket har således lite formell kontroll, men bindingene mellom aktørene er det som holder nettverket sammen. Giuliani måler tre aspekter ved båndene i denne artikkelen. Det er cohesion (samhold), status og kapabiliteter. Giuliani peker på funn i tidligere forskning, for eksempel Fehr & Gachter (2000), Smith-Doerr & Powell (2005), som trekker frem gjensidighet som en viktig drivkraft til å dele kompetanse. Når en bedrift deler av sin kompetanse vil prinsippene om gjensidighet øke sannsynligheten for at det blir en gjensidig deling. Gjensidighet opererer også som en kontrollmekanisme på båndene og skaper stabile strukturer.

Giuliani hentet inn data fra 2002 og 2006. I forkant gjennomførte hun eksplorerende intervjuer for å skape dypere forståelse av vinindustrien i Chile. Hovedinnsamlingen ble gjort ansikt til ansikt med nær identiske spørsmål på samme tidspunkt aug-sep i 2002 og 2006. Hele populasjonen på 32 firma ble intervjuet. Seks bedrifter hadde gått ut av nettverket og seks bedrifter hadde gått inn i nettverket mellom 2002 og 2006. Størrelsen på bedriftene i nettverket hadde blitt signifikant større. I 2002 hadde om lag 6 % av bedriftene mer enn 100 ansatte, mens andelen bedrifter med mer enn 100 ansatte i 2006 var 46 %. Dette demonstrerer at det har vært en vesentlig vekst og utvikling i nettverket i løpet av de fire årene. Med tanke på utvikling og vekst for bedrifter som inngår i nettverk, gjør dette det interessant å se på funnene i dette nettverket.

Funnene i Giulianis artikkel viser signifikante verdier for gjensidighet. Dette indikerer at det er stor sannsynlighet for at gjensidighet er en viktig faktor for nye kunnskapsbånd i nettverket. Når det gjelder gjensidighet hadde kvalitative funn fra intervjuobjektene trukket frem gjensidighet som en stabiliserende effekt på relasjonene over tid, som gjør interaksjonene mer flytende og spontane. At Giuliani sine funn omkring gjensidighet er så signifikante og sterke gjør det interessant å se nærmere på fenomenet gjensidighet i forskningslitteraturen.

2.4.1 Gjensidighet

I litteraturgjennomgangen av gjensidighet er det ofte benyttet ulike spillteorier for å teste ut effekten av gjensidighet. Dette har bakgrunn i at gjensidighet kan sammenlignes med hvordan mennesker våger å satse sett om mot en potensiell gevinst i fremtiden. Bakgrunn i spill gir også en verdifull innsikt i hvordan mennesker velger å straffe de som ikke følger spilllets regler, på tross av mulige negative konsekvenser for de som straffer. Vi skal nå se på forskningen bak disse teoriene.

2.4.2 Gjensidighet, rettferdighet og hevn

Fehr & Gächter (2000) tar for seg flere studier som de selv eller andre har gjennomført. De ser på gjensidighet i et økonomisk perspektiv. De deler mennesker inn i to grupper de som er drevet av egeninteresse og de som drives av prinsipper om gjensidighet. De viser til en rekke studier når de sier at mellom 40-66% av oss er drevet av gjensidig atferd og at ca 20-30 % av oss handler utelukkende ut ifra egeninteresse. Studiene deres presenterer en rekke forsøk med spillteori, og eksperimenter der forsøksobjektene blir satt under ulike betingelser.

Gjensidighet blir delt inn i positiv og negativ. Der positiv gjensidighet handler villighet til å dele det vi besitter. Negativ gjensidighet handler om den straff vi ilegger de aktørene som ikke handler etter prinsipper om gjensidighet. Disse personene som ikke deler og handler ut ifra egeninteresse, kaller Fehr & Gächter for «free-riders». Forskningen deres viser at den gjensidige gruppen, under betingelser der det er mulig å tilføre en straff til de som ikke bidrar gjensidig, vil presse disse mot gjensidig atferd. Denne drivkraften for å straffe de som opptrer ut i fra egen nytte, er så sterk at mange er villig til å få egne økonomiske tap for å unngå at de egennyttige vinner. Men også positiv gjensidighet har sterke effekter på våre relasjoner. Fehr & Gächter trekker frem at gjensidighet har en bindende effekt på løse kontrakter, det vil si bånd som ikke er under stor grad av formalisering. De studerer effekten gjensidighet har på deling av offentlige goder. Positiv gjensidighet viser til at aktørene er villig til å dele på offentlige goder, også når dette ikke gir en umiddelbar utsikt til egen profitt. Mennesker drevet av gjensidighet vil være villig til å dele fordi dette er en god handling, dette bidrar til andre goder som omdømme og en utsikt om at slike handlinger vil føre til gjengjeldelse ved et senere tidspunkt. Dette peker i retning av indirekte gjensidighet (Nowak & Sigmund, 2005)

Effekten av en gjensidig handling styrker båndene og delestrukturen ved at gjensidig atferd skaper et behov for å gjengjelde handlingen. Dette behovet er biologisk forankret i oss. Sosiale normer påvirker vår atferd i relasjon med andre. Gjensidighet som et verktøy til å håndheve sosiale normer blir trukket frem som en viktig funksjon ved gjensidighet i Fehr & Gächter (2000) sin forskning. De konkluderer i sin forskning at teorier om at mennesker handler ut ifra egeninteresse svekkes. Den viser isteden at gjensidighet har en sterk effekt og at en stor andel av oss drives av gjensidighet i våre relasjoner.

2.4.3 Indirekte gjensidighet

Nowak & Sigmund (2005) omtaler en handling som altruistisk når den er kostbar å utføre og tilfører en fordel for et annet individ. Dette er et av fundamentene i gjensidighet. Nowak & Sigmund ser nærmere på indirekte gjensidighet. De beskriver forskjellen med et enkelt bilde «hvis du klør meg på ryggen skal jeg klø deg på ryggen». Dette beskriver direkte gjensidighet og vi ser straks sammenhengen av nytteeffekt. Indirekte gjensidighet derimot beskrives som, «hvis du klør meg på ryggen skal jeg klø noen andres rygg til gjengjeld». Her er det ikke like lett å se den naturlige sammenhengen. At det allikevel er en atferd som er med å opprettholde våre relasjoner, beskriver de som: «The evolution of cooperation by indirect reciprocity leads to reputation building, morally judgement and complex social interactions with ever-increasing cognitive demands “ (Nowak & Sigmund, 2005, s. 1291). En gjensidig handling vil således kunne gi mange andre ønskede effekter. Reviewen til Nowak & Sigmund bygger på teoretiske og empiriske studier om indirekte gjensidighet, og beskriver i likhet med Fehr & Gächter (2000) den gjensidige atferden gjennom forsøk med spillteori. Funnene til Nowak & Sigmund beskriver en atferd der de observerer en gruppe kalt diskriminerende spillere som gitt informasjon om en «dårlig» spiller i tidligere spill vil nekte å dele med denne når de møtes i et senere spill. På denne måten vil «dårlige spilleren» straffes på et senere tidspunkt av andre spillere. Dette er en altruistisk handling der personen selv utsetter seg for å bli straffet til gjengjeld, og bli omtalt som en «dårlig» spiller i neste runde. Denne handlingen skaper et sosialt dilemma for den som straffer, men er en handling som fremmer og styrker videre samhandling i felleskapet. Handlingen blir her et eksempel på vår tilbøyelighet til å gjøre handlinger som fremmer det beste for felleskapet, selv om det er på bekostning av vår egen vinning. Nowak & Sigmund konkluderer at indirekte gjensidighet er et kraftfullt verktøy for å kanalisere støtte til de som samarbeider i et felleskap. Selv på avstand til andre aktører

vil vi gjøre moralske vurderinger om interaksjoner mellom andre, og disse påvirker omdømmet aktørene får. Observasjoner av andres interaksjoner og deres nytte av disse, gjør oss tilbøyelig til å inngå i tilsvarende relasjoner, og det gjør oss tilbøyelige til å dele ressurser selv om vi ikke vil kunne vente oss gjengjeld i umiddelbar fremtid.

2.4.4 Gjensidighet og tillit

Berg et. al (1995) har i likhet med Fehr & Gächter (2000) og Nowak & Sigmund (2005) sett på spillet teori. De legger til grunn for sin forskning at dersom vi drives av egennyttige handlinger vil alle i en gruppe komme dårligere ut av utvekslinger. De ser på tillit for beskrive utveksling mellom to individer, og identifiserer videre tillit som en faktor for å etablere gjensidig atferd. De kaller tillit en gjennomgående kraft i alle økonomiske transaksjoner. Denne tilliten vil styrkes eller svekkes av de initierende tillitshandlingene. De forklarer at hvor stor del av innsatsen person A velger å sende til B vil avgjøre om denne oppfattes som en tillitsfull handling.

Dette eksemplifiseres gjennom følgende spill: Person A får $10n$, og kan velge hvor mye n (0-10) han velger å sende til person B. Dersom A sender et beløp til B blir summen tredoblet. Og B kan velge hvor mye han velger å sende tilbake til A, 0-30 n . $1n$ vil vise liten grad av tillit mens $10n$ vil være tegn på stor grad av tillit, og dermed påvirke hvorvidt B velger å gjengjelde denne handlingen. I Berg et.al sine studier var det kun 2 av 32 personer som valgte å ikke sende deler av innsatsen. Det var variasjon i beløpene som ble sendt. 11 av de 30 som fikk tilsendt et beløp valgte å returnere et høyere beløp enn det de fikk. Berg et al. konkluderer med at tillit er en driver for gjensidighet også under forhold der man er anonym og effekter som omdømme, sosial historie og lignende ikke er med å påvirke.

2.5 Bånd og gjensidighet ut fra et allianseperspektiv

For å sammenfatte viktigheten omkring båndene mellom aktører i et nettverk, og rollen gjensidighet spiller i etableringen av og vedlikeholdet av slike bånd, kan vi gå tilbake til en mye sitert forfatter innen nettverk og samspill. Ranjay Gulati skrev i 1998 en oversiktsartikkel omkring nettverk og allianser, hvor han særlig ser på allianser som noe som ofte forekommer i dyader eller triader. Dette kan være en fruktbar form for samarbeid, men Gulati påpeker selv noen av farene ved et slikt samarbeid. "Firms entering alliances face considerable moral

hazard concerns because of the unpredictability of the behavior of partners and the likely costs to a firm from opportunistic behavior by a partner, if it occurs" (Gulati, 1998, s.300). Det å etablere sterke bånd til enkelte aktører i den hensikt å dele informasjon, kunnskap eller teknologi kan altså være en stor risiko dersom partneren ikke gjengjelder tjenesten slik som forventet. Valgene av hvem det blir etablert sterke bånd til, kan dermed være et strategisk valg for bedriften, noe Glücker (2007) også peker på, som beskrevet tidligere. Dette viser to aspekter som er viktige sett opp mot vår videre vinkling på denne oppgaven.

2.6 Oppsummering

For det første kan samarbeid i nettverk redusere noe av risikoen ved å inngå nære allianser med få partnere på to måter. Aktørene får en større kontaktflate de kan innhente informasjon fra og slik sett bli mindre avhengige av en eller få partnere. Dette underbygges ytterligere av Granovetters (1973) teori om sterke og svake bånd. Dertil muliggjør samarbeidet i nettverket indirekte gjensidighet (Nowak & Sigmund, 2005), noe som ytterligere minimerer sjansen for at noen aktører oppfører seg opportunistisk.

Det andre aspektet synliggjør viktigheten av gjensidighet mellom aktørene for å styrke de båndene som blir etablert i nettverket. Dersom gjensidigheten uteblir, definert av Gulati (1998) som opportunistisk atferd, vil grunnlaget for samarbeidet falle bort og stabiliteten og overlevelsen av nettverket står i fare. Utfra sitt perspektiv om nytten av sterke bånd (allianser) mener da Gulati at virksomheter som ikke deltar i nettverk (social networks) går glipp av viktige muligheter for virksomhetenes strategiske valg. De er derfor nødt til å delta i nettverkssamarbeid for å opprettholde konkurransevnen. "By channeling information, social networks enable firms to discover new alliance opportunities and can thus influence how often and with whom those firms enter into alliances" (Gulati, 1998, s.311). Dette sammenfaller med Helsley and Strange (2002) sin forskning der mengden input som tilgjengeliggjøres gjennom nettverk med andre er det som gir innovative fortrinn. Også Ahuja et.al (2012) sin modell beskriver denne utvelgelsen av partnere som man etablerer "affektive" (sterke) bånd med på bakgrunn av samarbeid med andre (nettverk) som man kun har "referansebånd" til, definert av oss som svake bånd.

Gjennom dette kapittelet har vi sett hvordan etableringen av ulike bånd (sterke og svake) er en forutsetning for at virksomheter kan høste positive effekter av samarbeidet i ett nettverk.

Litteraturen viser til at vi trenger mange svake bånd, for å få nok informasjon og kunnskap, samtidig som virksomhetene får nok potensielle partnere å velge mellom (Grannovetter, 1973; Gulati, 1998). Samtidig sier litteraturen at på bakgrunn av dynamikken i nettverkene og behovet til den enkelte virksomhet for strategiske partnere, vil virksomhetene velge en eller noen få aktører de inngår et mer forpliktende samarbeid med, ofte i et begrenset tidsrom, og dermed etablere sterke bånd med (Glücker, 2007; Ahuja et.al, 2012; Gulati, 1998).

En av faktorene som er med på å legge til rette for etableringen av slike bånd er i følge Giuliani (2013) gjensidighet. Vi har sett hvordan forskningslitteraturen definerer gjensidighet (Berg et.al, 1995; Fehr & Gatcher, 2000; Nowak & Sigmund, 2005), og hvordan man er avhengig av gjensidighet for at båndene skal opprettholdes, utvikles videre og ikke misbrukes gjennom opportunistisk atferd (Giuliani, 2012; Gulati, 1998). Med bakgrunn i litteraturgjennomgangen har vi en antagelse om at gjensidighet kan være en iboende egenskap ved deltakere i Innovasjonsprogrammet. Dersom gjensidighet er en identifiserbar egenskap vil dette i henhold til litteraturen kunne stabilisere relasjonene og føre til flere bånd mellom deltakerne i Innovasjonsprogrammet. Hvordan vi har kommet frem til våre antagelser gjenspeiler vårt vitenskapelige grunnsyn i dette prosjektet. Det vil si at viten er konstruksjoner, og at mening skapes gjennom fortolkning og samhandling mellom forsker og deltaker (Guba and Lincoln, 1994). I dette prosjektet har våre data vokst frem i gjennom deltakende observasjon sammen med deltakerne for deretter å finne støtte i etablerte forskningslitteratur.

DEL 3 METODE

Når man skal gjøre forskning skjer dette i et samspill som oppstår med bakgrunn i vitenskapsteoretisk ståsted og metodene vi benytter for å svare på forskningsspørsmålene. Det handler om å lage en ramme som synliggjør og beskriver hvilke konkrete metoder man velger. Valg av forskningsdesign vil være påvirket av det vitenskapsteoretiske ståstedet man har, da forskningsdesignet skal henspeile det grunnsynet man har valgt (Busch, 2014).

3.1 Forskningsdesign og tilnærming

Forskningsdesign kan beskrives som formgivning.

«Designere starter med en ide og konstruerer et produkt på et tegnebrett eller en datamaskin, før man ender opp med en ferdig tegning av hvordan tingen skal se ut. Også i forskning dreier design seg om formgivning. En forsker starter med forskningsspørsmålet og vurderer hvordan det er mulig fra start til mål å gjennomføre undersøkelsen»

(Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2004. s 69).

Johannessen et.al. (2004) beskriver her hvordan man tar utgangspunkt i det man ønsker å oppnå en dypere forståelse av. Deretter må man sette seg inn i og gjøre konkrete valg om hvordan man best kan innhente svar på sine forskningsspørsmål. Vi har i dette prosjektet valgt en innramming gjennom bruk av kvalitativ metode, Grounded Theory og casestudie. Kvalitativ metode har ikke en analytisk hovedretning. Forskningen kan derfor gjøres på mange ulike måter. Dette stiller krav til transparens (gjennomsiktighet). Det vil si at vi beskriver de ulike delene av prosessen på en slik måte at det er tydelig for leseren hvilke valg vi har gjort og hvordan vi har kommet frem til funnene (Johannessen et al, 2004).

«Kvalitativ metode handler om å karakterisere. Selve ordet kvalitativ viser til kvalitetene, det vil si egenskapene eller karaktertrekkene ved fenomener» (Repstad, 2007, s.16).

Ved kvalitativt metode benytter man analyse av materialet man har tilegnet seg gjennom observasjon, feltarbeid, intervjuer, samtaler og lignende. Dette kan være notater, båndopptaker eller andre måter å gjøre informasjonen man innhenter tilgjengelig (Repstad, 2007). En sterk tradisjon innen kvalitativt design handler om å teste etablerte teorier opp mot

virkeligheten. Dette master prosjektet har hatt et annet utgangspunkt. Prosjektet startet med at en av forfatterne fikk mulighet til å være deltakende observatør i etablering av et nytt innovasjonsprogram. Utover den faglige bakgrunnen vi hadde tilegnet oss så langt i studiene, startet prosjektet derfor med en grunnleggende nysgjerrighet for hvordan relasjoner skapes og utvikles i et innovasjonsprogram. Dette viste seg å være et spennende utgangspunkt. Det ledet til en tilnærming der observasjoner av nettverket formet videre søk og avgrensning som igjen har gitt mulighet for intervjuer, gruppesamtaler og dokumentanalyser. På bakgrunn av vår søkende tilnærming fattet vi interesse for Grounded Theory som metode. Grounded Theory er en retning innen kvalitativt design som understreker at teorien skal vokse frem med sterk forankring i deltakernes oppfatning av verden, fremfor å la teori sette retning for våre observasjoner (Repstad 2007).

3.1.1 Grounded Theory

Grounded theory kan være en hensiktsmessig metode der temaet dreier seg om sosiale relasjoner og prosesser. Metoden kan også være hensiktsmessig dersom man ønsker å se nærmere på begreper der det finnes lite forskning fra før. Ved Grounded Theory foregår datainnsamling og analyse parallelt. Man starter med et mer åpent søk, og etter hvert som data samles inn og kodes spisser man fokuset og den videre datainnsamlingen (Johannessen et al, 2004). Tilhengere av Grounded Theory er kritisk til en tilnærming der eksisterende teori utleder til forskningsspørsmål og hypoteser legger rammer og føring for hva man ser etter.

«Man risikerer å forme terrenget (empirien) etter kartet og ikke omvendt. Empiribasert teoriutvikling avviser ikke bruk av teori, men betrakter teori på lik linje med annen empiri. Teori kan derfor trekkes inn i senere stadier av forskningen, for eksempel ved analyse og fortolkning.»

(Johannessen et al, 2004, s. 168)

Vårt ståsted i diskusjonen omkring teoriens rolle i tilnærming til forskning står i samsvar med Johannessen et. al (2004) sin beskrivelse. Dette innebærer at vi ikke tar avstand til teoriens betydning for å skape en forståelsesramme. Men at empiri er utgangspunktet og at teori og empiri deretter vekselvis kan bygge på hverandre for å skape en dypere og rikere forståelse av et fenomen. Det synet har fått konsekvenser for vår videre tilnærming og valg vi har gjort.

What's in it for me - Utvikling av relasjoner i regionale innovasjonsnettverk

Herunder at vi plasserer oss med et konstruktivistisk grunnsyn. Det har også gitt føringer for hvordan vi har analysert data. Dette er områder vi vil gå nærmere inn på senere i metodekapittelet. Men tilnærming har også gitt føringer for vår plassering innen feltet Grounded Theory som har vært et omdiskutert felt.

Metoden ble utviklet på 1960 tallet av Barney Glaser og Anselm Strauss som begge var sosiologer. De så et behov for en tilnærming som i større grad benyttet empirien (virkeligheten) som utgangspunkt for å utlede nye teorier.

«I boken *The Discovery of Grounded Theory* fra 1967 kritiserte de samfunnsforskningen for å ta utgangspunkt i generelle teorier for å utvikle hypoteser som testes gjennom empiriske undersøkelser. Problemet er at disse teoriene verken er dekkende eller relevante for alle områder som samfunnsforskere undersøker. Glaser og Strauss hevdet at resultatet blir forskning innenfor eksisterende teorier som har lite empirisk grunnlag»

(Johannessen et al, 2004, s, 167)

På 1990 tallet oppstod det uenighet mellom Glaser og Strauss. Uenigheten omhandlet hvordan metoden skulle praktiseres. Dette har ført til to retninger innen Grounded Theory, den Glaserianske og den Straussianske (Johannesen et al 2004). Mills et al (2006) beskriver Glaser sin retning som tradisjonell og Strauss sin retning som utviklet. Strauss og Corbin (1996) beskriver de to retningene som følger: Glaser hadde sin akademiske bakgrunn fra Columbia University og var influert av Paul Lazarsfeld kjent som en innovatør av kvantitative metoder. Strauss hadde sin akademiske bakgrunn fra University of Chicago, han var gjennom studiene sterkt påvirket av pragmatismen, og inspirert av utviklere av pragmatismen som Dewey (1922), Meade (1934) og andre bidrag som Park (1967) og Thomas (1966). Dette påvirket Strauss i den forstand at hans søken var rettet mer mot en dypere og rikere forståelse av sosial handling. Glaser på sin side mener at Strauss og Corbin (1990) sitt bidrag til Grounded theory, omhandler en annen metode. Han holder fast ved Grounded Theory, der formålet er å utlede ny teori av Grounded theory ved at man har en åpen tilnærming til data slik at ny teori får emergere. Glaser tar videre avstand til Strauss sin tilnærming, der Strauss og Corbin modifiserer dette opprinnelige og benytter prosedyrer og regler for å tilgjengeliggjøre en dypere forståelse av fenomenet ut ifra data. Strauss og Corbin bruker

Grounded theory som metode for å kunne verifisere og skape dypere innsikt i sosiale handlinger.

«Grounded theory kan også anvendes som metode uten å produsere en ny grounded theory som produkt. Dette er for eksempel tilfelle hvis målet med forskningen er å bringe til veie en grundig beskrivelse av et bestemt fenomen. I så fall kan grounded theory –metoden være en glimrende metode, men resultatet blir en beskrivelse eller en dypere forståelse av et fenomen»

(Johannessen et al, 2004, s.169)

Også her beskriver Johannessen et.al (2004) en retning vi identifiserer vår tilnærming til prosjektet med. Denne tilnærmingen samsvarer med Strauss og Corbin (1996) sin retning innen Grounded Theory. Strauss og Corbin sin retning innehar det vi anser som en hensiktsmessig tilnærming til å få en dypere og rikere forståelse av sosial handling

Vi har valgt å la de ulike delene av datainnsamlingen bygge på hverandre parallelt med at vi har gjennomført litteratursøk. Hver del har gitt oss ledetråder for hva som påvirker etablering av innovasjonsnettverket. Ved å følge disse trådene har søket gradvis snevret seg inn, og prosjektet har fått utvikle seg i takt med funnene. Strauss og Corbin (1996) ser heller ikke bruk av litteratur som en konflikt for å gjøre Grounded Theory. Heller ser de på dette som en mulighet der man i tett prosess med datainnsamling finner begreper å lede spørsmål ut ifra. Det er her viktig at teorien ikke rammer inn datainnsamlingen, men gir retning å gå ut ifra. Strauss og Corbin (1996) peker på at litteraturen kan være med å øke sensitiviteten til datainnsamlingen ved at det kan gjøre det lettere konseptualisere data og finne mønstre. Dette kan være en styrke så lenge man ikke lar seg begrense av litteraturen men opprettholder en åpen tilnærming til dataene.

3.1.2 Case

Tilnærming gjennom case kan være en god metode når man søker en dypere forståelse, kontekstualisering og prosess orientering (Yin 2009). Med kontekstualisering menes de omgivelser noe skjer i som har innvirkning på det som skjer. I dette prosjektet har vi valgt å bruke single case design med flere analyseenheter som utgangspunkt for datainnsamlingen. Innovasjonsprogrammet er i dette prosjektet casen mens deltakerne i nettverket er

analyseenhetene. Gjennom single case design ønsker vi å få en detaljert forståelse av hvilke egenskaper som påvirker etablering av bånd mellom deltakerne. Vi har ønsket å observere i den konteksten der de møtes under samlinger og følge de over tid gjennom det første året. I analysedelen ønsker vi å beskrive casen todelt. Den ene er gjennom en metodisk fremstilling av begrepene og kategorier vi har kommet frem til. Den andre er ved å beskrive konteksten begrepene har vokst frem i som en narrativ. Narrativ søker å være sensitive overfor den dynamikken som finner sted i menneskelig samhandling. En narrativ er en type fortelling som beskriver en tidsdimensjon av de hendelser og aktiviteter man studerer. (Tsoukas and Hatch 2001). Tsoukas and Hatch 2001 henviser til Jerome Bruner (1986) og tilnærming gjennom logisk vitenskapelig og narrative modeller for tenkning. En logisk vitenskapelig tilnærming søker en sannhet, en tilnærming til viten ovenfra og ned. Den er teoridreven og søker å generalisere. Narrative tilnærminger vil på den annen side tilstrebe sannsynlige sannheter. Den har en tilnærming til viten nedenfra og opp, og søker en universell forståelse som er bunnet i personlig erfaring. Narrativ tilnærming er meningssentrert, kontekst sensitiv og søker å beskrive det spesielle. En narrativ tilnærming til casen vil både underbygge vårt vitenskapelige utgangspunkt, og bygge opp under en dypere forståelse av casen. En narrativ tilnærming vil være en hensiktsmessig tilnærming til Grounded Theory.

“Grounded Theory is a methodology that seeks to construct theory about issues of importance in peoples lives... Issues of importance to participants emerge from the stories that they tell about area of interest that they have in common with researcher“ (Mills et.al 2006, s.27).

På bakgrunn av tidsaspektet vi har til rådighet har vi valgt enkeltstående tverrsnittsundersøkelser. Tverrsnittsundersøkelser vil si at data samles inn på et tidspunkt (Johannessen et. al. 2004). Selv om vi etter endt prosjekt har fulgt nettverket et drøyt år og samlet inn data på flere tidspunkt, har ikke dette gitt grunnlag for å gjøre en longitudinell undersøkelse, det vil si at undersøkelsen gjentas og at data samles inn på mer enn ett tidspunkt (Johannessen et al, 2004). Vi samler også data på flere tidspunkt, men vi gjentar ikke den samme undersøkelsen, men søker heller å se på flere sider av samme fenomen, og skape dypere forståelse om dette. Dette innebærer at vi har gjort flere enkeltstående tverrsnittundersøkelser. Når vi gjennomfører tverrsnittsundersøkelser ser vi på fenomenet på

et gitt tidspunkt, og beskriver dette. Johannessen et al (2004), understreker at tverrsnittsundersøkelser ikke gir grunnlag for å trekke slutninger om utvikling over tid.

3.2 Epistemologisk og ontologisk ståsted

«To ensure a strong research design, researchers must choose a research paradigm that is congruent with their beliefs about the nature of reality. Consciously subjecting such beliefs to an ontological interrogation in the first place will illuminate the epistemological and methodological possibilities that are available»

(Mills et.al. 2006, s.26).

Valg av epistemologi viser til hva slag antagelser vi legger til grunn for at kunnskap produseres (Johannessen et. al., 2004). Ontologi viser til den sosiale virkeligheten og hvordan vi gjennom vår grunnleggende forståelse fortolker denne (Johannessen et. al., 2004). Mills et. al. (2006) har skrevet en artikkel der de ser nærmere på hvilket grunnsyn som har hatt innflytelse på Grounded Theory. Mills et.al (2006) har analysert nøkkelttekster innen Grounded Theory og blant annet sett nærmere på flere av Strauss og Corbin sine arbeider (1990, 1994, 1998). De mener at de der kan se flere eksempler på at Strauss og Corbin har en relativistisk tilnærming som ligger opp mot konstruktivismen. I dette prosjektet har vi valgt en tilnærming som er konstruktivistisk.

Figur 3. Basic Beliefs (Metaphysics) of alternative Inquiry Paradigms (Guba& Lincoln, 1994)

<i>Item</i>	<i>Positivism</i>	<i>Postpositivism</i>	<i>Critical Theory et al.</i>	<i>Constructivism</i>
Ontology	naive realism— “real” reality but apprehendable	critical realism— “real” reality but only imperfectly and probabilistically apprehendable	historical realism— virtual reality shaped by social, political, cultural, economic, ethnic, and gender values; crystallized over time	relativism—local and specific constructed realities
Epistemology	dualist/objectivist; findings true	modified dualist/ objectivist; critical tradition/community; findings probably true	transactional/ subjectivist; value- mediated findings	transactional/ subjectivist; created findings
Methodology	experimental/ manipulative; verification of hypotheses; chiefly quantitative methods	modified experi- mental/manipulative; critical multiplism; falsification of hypotheses; may include qualitative methods	dialogic/dialectical	hermeneutical/dialectical

Tilhengere av konstruktivisme er relativister, de vil hevde at det ikke finnes en objektiv sannhet og at virkeligheten er en sosial konstruksjon. I henhold til konstruktivismen er virkelighet unektelig påvirket av det enkelte individ, historie, kontekst og kultur (Mills et. al. 2006). «Epistemologically, constructivism emphasizes the subjective interrelationship between the researcher and participant, and coconstruction of meaning» (Mills et. al. 2006, s. 26). Metodisk er konstruktivismen dialektisk/hermeneutisk. Det vil si at viten er konstruksjoner, og at mening skapes gjennom fortolkning og samhandling mellom forsker og deltaker (Guba and Lincoln, 1994). I dette prosjektet har våre data vokst frem i gjennom deltakende observasjon sammen med deltakerne. Det er vår oppfatning at denne virkeligheten derfor ikke vil være objektiv. I dette prosjektet ønsker vi å skape en rikere forståelse av innovasjonsprogrammet i den konteksten det utfolder seg i. Våre funn vil ikke være objektive, og de vil ikke gi grunnlag for generalisering. Funnene vil allikevel kunne gi læringsoverføring til andre tilsvarende nettverk, og peke på områder som kan være av interesse for videre forskning. Grounded Theory er en metode som søker å konstruere teori gjennom å observere virkeligheten (Mills et.al, 2006). I sin reneste form gjøres dette gjennom en tilnærming til data som kan beskrives som induktiv. Når vi observerer virkeligheten for deretter å trekke slutninger på bakgrunn av våre observasjoner benytter vi en induktiv tilnærming. Vi trekker da slutninger fra det spesielle til det allmenne og går fra empiri til teori (Johannessen et.al.2004). Deduktiv tilnærming finner vi i andre enden. Deduksjon vil si at vi tester ut eksisterende teorier med den virkeligheten vi observerer (Johannessen et.al, 2004). I dette prosjektet har vi hatt en tilnærming med utgangspunkt i empirien. Men denne tilnærmingen har vært påvirket av den faglige forståelsesrammen vi som studenter ved HSN har utviklet. Allerede etter første del av datainnsamlingen har vi gjort litteratursøk som har påvirket vår tilnærming. Vi har dermed benyttet en abduktiv tilnærming. Abduktiv tilnærming kjennetegnes ved at forskeren justerer utgangspunktet etter som datainnsamling eller teori vekselvis bygger søket videre (Busch, 2014). Hvordan prosjektet har utviklet seg gjennom en abduktiv tilnærming mellom datainnsamling og litteratur er beskrevet i Figur 5.

Prosjektet tok form gjennom deltakende observasjon. Og vi har begge en formening om at våre data har vokst frem gjennom en aktiv relasjon mellom forsker og deltaker. Dette plasserer oss som vi har beskrevet i en konstruktivistisk tilnærming. Guba and Lincoln (1994) hevder at paradigmer representerer et grunnsyn i sin mest informerte og sofistiskerte form, virkeligheten derimot er mer nyansert og kompleks. Vi har fulgt nettverket i den konteksten

de har vært en del av og våre funn vil være preget av denne konteksten. Samtidig har vi etterstrebet å forklare funnene med et objektivt og analytisk blikk.

3.3 Data fangst

3.3.1 Observasjon

Observasjoner gir oss tilgang til sosiale situasjoner. Det representerer en åpen og kreativ tilnærming til datainnsamlingen. Ved å observere unngår vi å bruke tiden til de man forsker på (Tjora, 2012). Under nettverkssamlingene til Innovasjonsløft 1 har det vært interessant å observere hvordan relasjoner og samhandling ble etablert. Dette gjorde at pauser, lunsj, middag og sosial samhandling utenom arbeidsøktene også ble gjort til en del av observasjonene. Under følger en oversikt som gir en oversikt over observasjonene vi har hatt av innovasjonsnettverket.

Figur 4. Oversikt over observasjoner og intervjuer

	Mars	Mai	Aug	Sept	Januar
Type	Deltakende Observasjon	Deltakende Observasjon	Deltakende Observasjon	Deltakende Observasjon	Deltakende Observasjon
	Spontane samtaler	Spontane samtaler	Spontane samtaler	Spontane samtaler	Spontane samtaler
		Miniintervju med deltakere			Spørsmål om tanker/ønsker for nettverket videre
Varighet	Dagsamling	Lunsj til Lunsj	Lunsj til Lunsj	Dag til Kveld	Frokostmøte
Settninger	Første dag av programmet Seminar Lunsj Pauser	Seminar Lunsj Pauser Middag Teamaktivitet Sosialt	Seminar Lunsj Pauser Middag Teamaktivitet Sosialt	Seminar Lunsj Pauser Festmiddag	Frokost Møte
Formål	Observere	Observere		Observere avslutning av programmet	Observere Veien videre Deltakerens refleksjoner rundt nettverket
	Forståelse av nettverket	Forventninger ønske om deltakelse			

Videre har vi gjort noen valg vedrørende observasjonene. Ved å trekke informantene til side for intervjuer og samtaler vil man både frata dem viktig tid til å skape sosiale relasjoner, og gå glipp av mulighet til å observere samhandlingen som finner sted. Vi valgte å bruke deltakende observasjon som innebærer at man på noen områder deltar i aktivitetene, mens man på andre er observatør i bakgrunnen (Tjora, 2012). På den første nettverkssamlingen i mars ble masterprosjektet presentert for innovasjonsprogrammet. Hensikten med dette var todelt. Det ene var at det skulle være åpenhet rundt observatørens rolle (Johannessen et.al, 2004). Den andre var å avklare om deltakerne ønsket at observatøren skulle følge programmet videre. Deltakerne gav tilslutning til dette. Det er viktig at man som observatør har en kjent og avklart rolle, dette er med å etablere tillit (Johannessen et.al). Deltakende observasjon krever balansegang mellom deltakelse og analytisk distanse (Fangen, 2010). Det var et ønske å skli naturlig inn og ut av disse rollene. I pauser ble ren observasjon kombinert med naturlige spontane samtaler med grupper og enkeltpersoner. Fangen (2010) kaller dette delvis deltakende observatør. Hun trekker frem noen utfordringer ved deltagende observasjon. Det kan være vanskelig å skifte mellom rollene observatør-deltaker og man kan ha ulike roller ovenfor ulike deltakere. Ved å gå inn og ut av roller kan det også oppstå rolleklarhet. Oppfattes man egentlig som en deltaker eller en observatør? Dette var en opplevelse forskeren som deltok i nettverket satt igjen med. Det er lett å la seg rive med i nettverket og som ny i en forskerrolle skal disse rollene balanseres for første gang. Deltakerne i innovasjonsprogrammet var både inkluderende og ønsket å involvere. Blir man for engasjert kan man glemme at den primære oppgaven er å være observatør. Det kan gjøre det vanskeligere å ha en åpen holdning til feltet (Johannssen et.al, 2004). Forskerens engasjement kan også betraktes som støy og påvirke påliteligheten (Tjora, 2012).

For å fange mer informasjon og skape innsikt ble det benyttet spontane samtaler underveis. Med spontane samtaler menes å vise interesse for samtalene, ta del i uformelle grupperinger og stille spørsmål som utdyper det som blir sagt eller observert. På denne måten kan man hente ut mer informasjon om interessante tema. Det gjelder å ha sensitivitet til det som kommer frem underveis slik at man lettere fanger opp når samtaler tar vinklinger som kan belyse problemstillingen. Samtidig trekker Repstad (2009) trekker frem en mulig problematikk i interaksjonen mellom observatør og deltaker.

I tillegg vil det at forskeren er til stede, i noen tilfeller forårsake en eller annen strategisk opptreden fra aktørene. Noen ganger slår disse virkningene av forskerens tilstedeværelse inn i selve forskningsresultatene. Med forskningseffekt menes alle virkninger på aktørene og deres samspill av at de er under utforskning og vet om det. (Repstad, 2009, s. 66)

Dette kan være mulig feilkilde som vanskelig lar seg identifisere. Ved å gjøre observasjoner over lenger tid slik vi har gjort i dette prosjektet, øker man sannsynligheten for å avdekke slike feilkilder. Over tid vil det danne seg et gjentakende mønster. Hvis man kan identifisere slike gjentakende mønster vil sannsynligheten for at dette faktisk representerer egenskaper som påvirker etableringen styrkes (Repstad, 2009).

3.3.2 Gruppe intervju

Gruppeintervju, har sitt utspring i kvalitative metoder, men har blitt videreutviklet innen markedsforskning (Repstad, 2009, s. 98). Metoden nyttes best hvor man behandler ganske ufarlige emner for den enkelte deltaker. Repstad (2009) viser til hvordan en gruppe respondenter gjennom samtale dem imellom avdekker reelle holdninger blant respondentene. Dette oppnås ved at de bygger videre på hverandres utsagn, og slik sett ufarliggjør egne meninger. Gruppesammensetningen kan også, i følge Repstad, føre til at respondentene realitetskontrollerer hverandre. På denne måten blir det ikke avgitt idealiserte eller politisk korrekte svar. Dette muliggjør større grad av validitet og realistiske svar i et gruppeintervju kontra et enkeltintervju (Repstad, 2009). Etter noe diskusjon bestemte vi oss for å bruke gruppeintervju som metode for å få belyst problemstillingen på en best mulig måte. Alle deltakerne i nettverket ble kontaktet for å delta på intervjuet. Når man skal gjennomføre gruppeintervju er man avhengig av å få samlet flere deltakere på samme tidspunkt. Det var en utfordring å få deltakerne samlet til på forhånd oppsatte tid. Vi hadde satt opp fire ulike dager, men responsen uteble. Vi fikk tilslutt oppslutning av 7 deltakere på et av de fire oppsatte tidspunktene. Vi valgte derfor å gå for denne utvelgelsen. Dette kan beskrives som et bekvemmelighetsutvalg (Johannessen et.al 2004), hvilket innebærer at vi i dette tilfellet benyttet det utvalget som det var enklest å samle. Johannessen beskriver dette som et ofte benyttet med uønskelig utvalg. Den utvalgte gruppen bestod av 4 kvinner og 3 menn. Gruppeintervjuet ble gjennomført etter en tredeling. Den første delen ble det tilrettelagt for

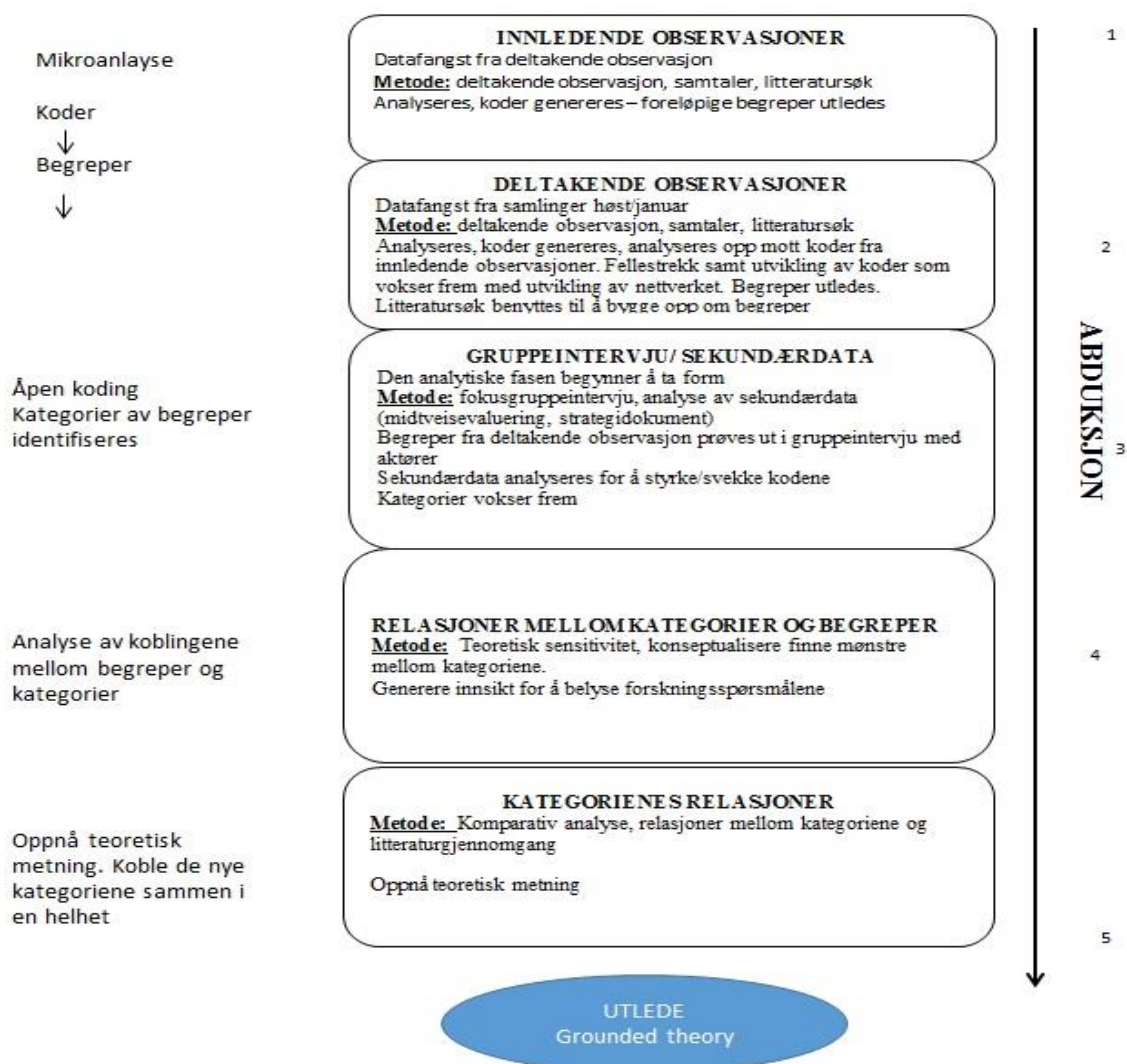
åpen samtale mellom deltakerne. For å få deltakerne i gang fikk de utdelt et tre med utsagn de selv hadde kommet med under tidligere observasjoner (vedlegg 3). Forfatteren lot deltakeren styre diskusjonen og grep kun inn hvis samtalen skled ut. Del to bestod av et fåtall åpne spørsmål (vedlegg 4). Den siste delen ble deltakerne introdusert for begrepene dele og bidra og kategorien gjensidighet som vi hadde identifisert som det sterkeste og mest gjennomgående etter deltakende observasjon og midtveisevaluering. Formålet med den siste delen var å få en kontrollsjekk med deltakerne om de kjente seg igjen i våre sterkeste funn.

3.3.3 Dokument analyse

Den andre metoden vi benyttet for datainnsamling var dokumentanalyse. ”I snevrere forstand er dokumentanalyse en metode der man gir visse tekster status av kilder eller data for selve undersøkelsen, på samme måte som feltnotater, intervjuutskrifter og lignende data” (Repstad, 2009, s.103). Prosjektlederen i Innovasjonsprogrammet gjennomførte en midtveisevaluering av Innovasjonsløft 1. Ved å analysere og kode konkrete uttalelser og kommentarer deltakerne hadde i midtveisevalueringen fikk vi tilgang til et sett uttalelser som var gjort uavhengig av vår deltakende observasjon. Vi gjorde også en dokumentanalyse av en midtveisevaluering av hele programmet Innovasjonsløft gjennomført av en ekstern aktør. Videre har Handlingsprogram og Omstillingstillingsplan «Innovasjonsløft» 2014-2019 vært gjenstand for dokumentanalyse. Midtveidsevalueringen gjennomført av programleder baserte seg på utsagn fra deltakerne. Denne er benyttet som en del av utledningen til begreper og kategorier. De øvrige dokumentene er benyttet som en forståelsesramme for konteksten rundt Innovasjonsnettverket

3.4 Data analyse

Figur 5. Modell av data analyse og metode (kilde forfatterne)



For å analysere dataene er det viktig med koding, dataene som er samlet inn vil måtte gjennomgås og tolkes og reduseres til data som kan presenteres for deretter å brukes til å skape en forståelse av fenomenet (Ringdal, 2007). Coding: The analytic processes through which data are fractured, conceptualized, and integrated to form theory (Strauss and Corbin, 1996, s.3). Strauss og Corbin (1996) foreslår at initierende datainnsamling er gjenstand for mikroanalyser. Dette innebærer at man analyserer ord og setninger for å systematisere og avdekke mønstre. Mikroanalysen er viktig fordi den hjelper oss å skille ut ord som vi kan bruke som byggeklosser for å forstå hva deltakerne forsøker å fortelle oss. I denne delen har vi valgt å skille utsagn fra deltakerne og andre observasjoner forfatteren hadde nedtegnet.

Dette ble gjort for at observasjonene ikke skulle påvirke analysen av utsagn fra deltakerne. Mikroanalysen ble gjort med utsagn fra deltakerne ved at ord og utsagn ble skilt ut fra teksten analysert og samlet etter grupperinger basert på likhet. Mikroanalysen utledet i et sett med begreper som vi benyttet til å benevne og samle de gruppene vi hadde kommet frem til. Deretter ble begrepene gjenstand for kategorisering. Til sist analyserte vi relasjonene mellom kategorier og begreper. Dette utledet til en modell over funnene i datainnsamlingen. Denne prosessen har foregått gjennom en abduktiv tilnærming mellom litteratur og data.

Vi har forsøkt å bruke utgangspunktet vårt der en forfatter har vært deltakende observatør og en ikke har vært til stede til å fange flere nyanser ved dataene. Mikroanalysen og samling av begreper ble gjort ved at forfatterne gjennomgikk dataene hver for seg. Deretter møttes de for sammenligne funn og utlede begreper. Vi valgte en slik todelt tilnærming da den av forfatterne som var deltakende observatør hadde en nærhet til dataene, mens den andre som ikke var involvert i deltakende observasjon hadde en mer distansert tilnærming. Vi valgte å gjøre samme tilnærming på dokumentanalyse. Funnen fra analysen kombinert med litteraturgjennomgangen ble utgangspunkt for gruppeintervju. Data fra gruppeintervju ble så gjenstand for tilsvarende separat analyse av forfatterne, før de møttes og gjorde en felles analyse. Deretter gjorde vi en analyse som utledet til kategorier. Kategoriene og begrepene ble deretter gjenstand for en aksial koding (Strauss and Corbin, 1996). Dette innebærer at man identifiserer relasjonene mellom kategoriene og begrepene. Vi har også benyttet observasjoner fra forfatteren som fulgte programmet til å underbygge og forstå relasjonene og konteksten de er i. Dette har blitt benyttet for å skape en narrativ forståelse av utviklingen av innovasjonsprogrammet.

3.5 Reliabilitet og validitet

Metodekvalitet innen kvalitativt design har vært gjenstand for diskusjon. I motsetning til ved kvantitativt design er det mindre grad av enighet rundt hvordan man skal gå frem for å styrke metodekvaliteten. En av de som i nyere tid har bidratt inn i denne debatten er Lub Vasco (2015). Vasco har skrevet en artikkelen «Validity in Qualitative Evaluation: Linking Purposes, Paradigms, and Perspectives». Han hevder at hvordan vi skal styrke vår validitet vil avhenge av hvilket paradigme vi har lagt til grunn. Han belyser at kvalitativt design behøver en mer fleksibel og nyansert tilnærming fordi hvert enkelt tilfelle vil være spesielt og trenge

en egen tilnærming. Han krediterer Creswell og Millers for å ha laget en modell som gjør det mulig å kombinere ulike paradigmer og deres grunnsyn med spesifikke måter å ivareta validiteten på. Videre hevder Vasco at flere av disse vil kunne styrke validiteten også i konkurrerende paradigmer. Vasco påpeker at forskeren gjennom sin sensitivitet til sin spesielle case kan ha en fleksibel tilnærming til validitet for best mulig å styrke denne.

Figur 6. Modell over validitetsprosedyrer for ulike paradigmer. (Vasko, 2015)

Purpose Evaluation > Perspective	Instrumental Effectiveness Policy/ Program (Postpositivist Paradigm)	Meaning Policy/Program for Target Group and Practitioners (Constructivist Paradigm)	Empowerment Clients/Target Group/Practitioners (Critical Paradigm)
Evaluator perspective	Triangulation (contrasting)	Disconfirming evidence (fair dealing)	Researcher reflexivity
Evaluation participant perspective	Member checking	Prolonged engagement in the field	Collaboration
External reader/reviewer Perspective	Audit trail	Thick description	Peer debriefing

Sett fra en konstruktivistisk tilnærming påpeker Vasko (2015) at en grundig beskrivelse og langvarig deltakelse i feltet vil være med å styrke validiteten. Vi har i dette prosjektet forsøkt å gi en grundig beskrivelse i analysen gjennom en narrativ. Vi har fulgt innovasjonsprogrammet gjennom det første året. Dette vil være en styrke for validiteten i dette prosjektet. Vasko trekker videre frem avkrefning, vi har i dette prosjektet i mindre grad gjort grep for å avkrefte våre funn. Det vil således være med å svekke validiteten.

«Alle metodevalgene påvirker til syvende og sist undersøkelsens kvalitet. Og de bestemmer hvor mye vi kan stole på resultatene, en god diskusjon om kvalitet er derfor nødvendig...» (Busch 2014, s.61). Busch trekker frem tre viktige kvalitetsindikatorer:

- Reliabilitet
- Begrepsvaliditet
- Ekstern validitet

Reliabilitet eller pålitelighet knytter seg til vår innsamling av data. Hvilke data benytter vi og hvordan har vi samlet de inn. Innenfor kvalitativ forskning er det mindre klare retningslinjer for å ivareta påliteligheten. Datainnsamling styres av samtaler og observasjoner. Disse er i

større grad kontekstavhengige og verdiladde. Videre har forskeren en sentral rolle, og datainnsamlingen vil være påvirket av forskerens erfaringsbakgrunn og førforståelse. For å styrke påliteligheten kan man derfor tilstrebe en åpen og detaljert fremstilling av hele forskningsprosessen. Forskeren kan også styrke påliteligheten ved å gjøre en grundig beskrivelse av konteksten. Dette kan for eksempel gjøres som casebeskrivelse eller narrativ (Johannessen et.al, 2006). For å styrke reliabiliteten i dette prosjektet har vi valgt å gjøre en grundig tilnærming til metoden. Vi har også valgt å gjøre en detaljert beskrivelse av analysen som et narrativ. Dette for at leseren skal kunne følge oppbygningen og prosjektets utfoldelse.

Begrepsvaliditet også omtalt som troverdighet eller gyldighet omhandler i kvalitativt design hvorvidt våre observasjoner og funn gjenspeiler det vi har hatt til hensikt å studere. Og representerer våre funn virkeligheten (Johannessen et.al. 2004). Johannessen et. al. (2004) henviser videre til Guba og Lincoln (1985) og trekker frem vedvarende observasjon som en måte å styrke troverdigheten på. I vårt prosjekt har vi gjennomført deltakende observasjon gjennom det første året på fem ulike samlinger. Vi har derfor hatt en vedvarende observasjon av nettverket. Johannessen et.al (2004) trekker videre frem tilbakeføring av resultater som en annen måte å styrke troverdigheten på. Under gruppeintervjuet valgte vi i den siste og tredje delen å presentere begrepene og kategorien vi hadde funnet sterkest. På denne måten fikk vi en kontrollsjekk fra deltakerne om dette var noe de kjente seg igjen i. De fikk også mulighet til å utdype dette, og fortelle hva de la i disse. Da vi har vært to forskere med ulik tilnærming til prosjektet har vi som tidligere nevnt valgt å analysere dataene hver for oss, før vi har møttes og gjennomgått våre fortolkninger sammen. Dette var et bevisst valg for å øke troverdigheten, og gjøre våre ulike tilnærminger til prosjektet til en styrke.

Ekstern validitet også omtalt som generaliserbarhet eller overførbarhet omhandler hvorvidt funnene i et forskningsprosjekt er overførbart til et lignende prosjekt (Johannessen et.al, 2004). Mange vil hevde at kvalitativ forskning ikke er generaliserbar. Både Johannessen et.al (2004) og Repstad (2007) er inne på dette. Isteden snakker vi om overførbarhet. «en undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt en lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger» (Johannessen et.al, 2004, s.196). I dette prosjektet vil resultatene være gyldige for dette nettverket. De vil derfor ikke representere generaliserbarhet men kan gi læringsoverføring for tilsvarende nettverk.

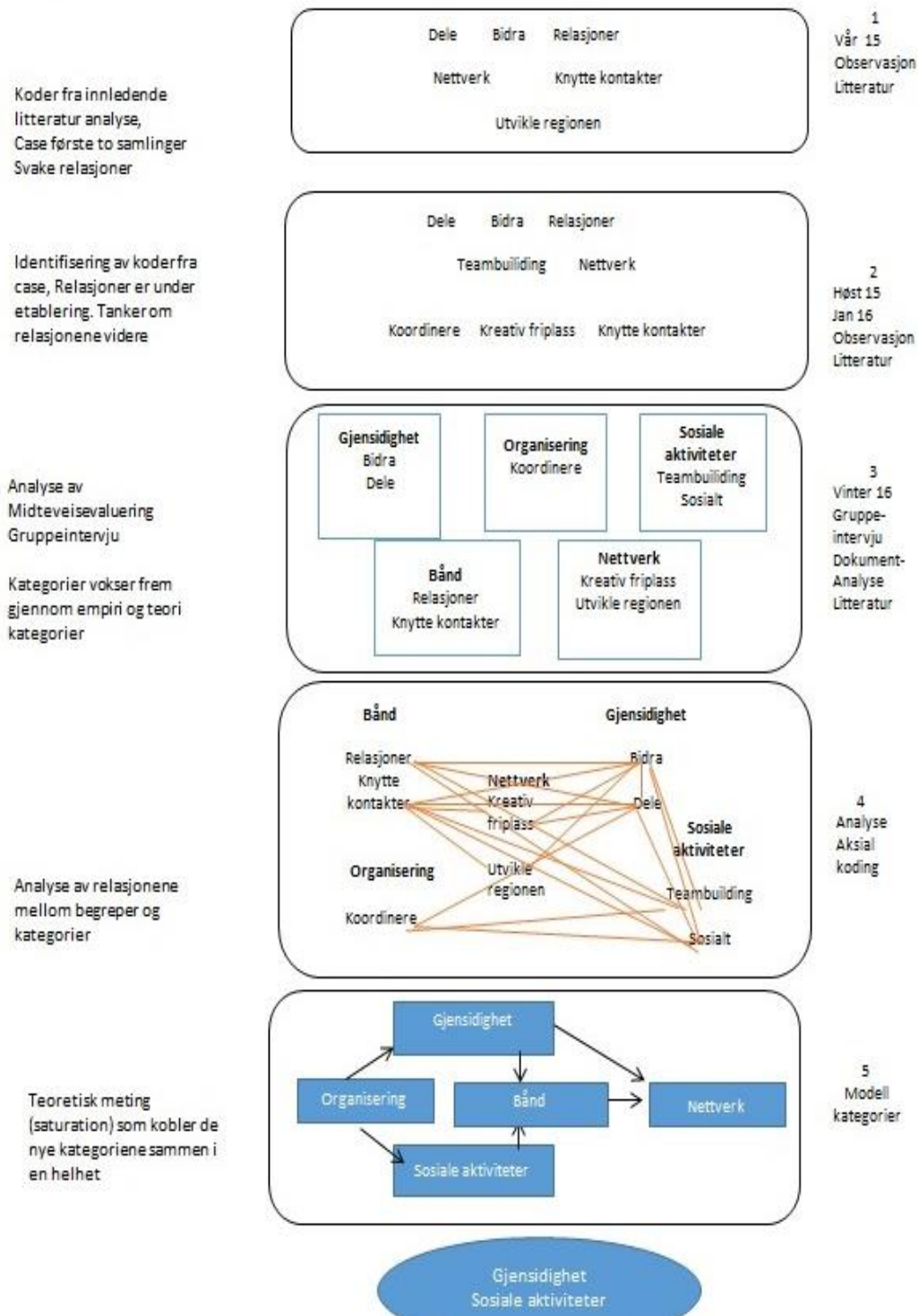
DEL 4 ANALAYSE OG PRESENTASJON AV FUNN

I denne delen presenterer vi analyse av dataene vi har samlet inn. Vi har valgt en todelt tilnærming til analysen. Den ene er ved å vise til hvordan vi har utledet begreper og kategorier. Den andre er ved å beskrive konteksten begrepene har vokst frem i som en narrativ. Når vi presenterer funnene vil vi gjengi disse parallelt, og vi har valgt å la analysen følge de fasene datainnsamlingen har hatt. Analysen har fulgt en gruppe deltakere som startet med det vi vil karakterisere som aktiv samhandling, og tanker for hva man kan oppnå ved å etablere et nettverk med hverandre, men i liten grad med en opplevelse av å ha etablert relasjoner til de andre deltakerne. Deltakerne våren 2015 snakket mer om hva de kunne ønske at relasjoner med deltakerne og et felles nettverk kunne representere. De trakk frem teambuildingsaktiviteter og det sosiale ved samlingene som positivt for etablering av relasjoner. Fra denne fasen identifiserte vi begreper som *dele, bidra, relasjoner, nettverk, knytte kontakter og utvikle regionen*. Høsten 2015 viste en gruppe deltakere som hadde begynt å etablere relasjoner, og noen få hadde allerede etablert felles prosjekter. Høsten 2015 beskrev deltakerne en opplevelse av at de hadde et ønske om å bidra til hverandres utvikling. De kjente på en følelse av at relasjonene ble styrket når de delte erfaringer og opplevelser. De så konkrete nytteverdier ved relasjonene til hverandre som de ønsket å utvikle. Men de opplevde at relasjonene var skjøre og at det var behov for videre koordinering for at nettverket skulle bestå. Også høsten 2015 ble teambuilding trukket frem som styrkende på relasjonene mellom deltakerne. I denne fasen identifiserte vi begrepene *dele, bidra, relasjoner, teambuilding, nettverk og koordinere*. Da deltakerne møttes på nytt i januar var det fire måneder siden innovasjonsprogrammet var avsluttet. Flere av deltakerne hadde hatt kontakt med hverandre blant annet gjennom bedriftsbesøk og felles etablerte prosjekt. Men dette var også første gangen flere av deltakerne møttes igjen etter innovasjonsprogrammet. Flere av begrepene fra høsten 2015 ble bekreftet, *dele, bidra, relasjoner, nettverk, og koordinere*. Videre vokste begrepet *kreativ friplass* frem som en betegnelse på hva de ønsket a nettverket skulle representere fremover. Vinteren 2016 gjennomførte vi dokumentanalysen av midtveisevaluering gjennomført av programleder. Analysen av denne støttet opp under tidligere begreper og det begynte å tegne seg et mønster. Dette gav retning for gruppeintervjuet der vi søkte å få dypere forståelse for enkelte av begrepene som vi hadde identifisert som sentrale for relasjonene vi hadde sett under utvikling. Vi vil i det videre gå

What's in it for me - Utvikling av relasjoner i regionale innovasjonsnettverk

nærmere inn på hver av disse fasene i vår datainnsamling. Men først vil vi presentere vår Grounded Theory i en modell. Denne modellen vil følge analysen av de ulike fasene.

Figur 7, Modell over Grounded Theory (Kilde forfatterne)



4.1 Våren 2015

I den første observasjonen fra våren 2015 der deltakerne skulle bli kjent med hverandre fremkommer det at deltagerne var både ivrige og aktive i å bli kjent med hverandre. Allerede fra første dag var observasjonene at pausene ble brukt aktivt til å bli bedre kjent. Aktørene var nysgjerrige, viste interesse for hverandre og stilte spørsmål. Deltakerne søkte sammen i grupper. Noen få av deltakere valgte å bli stående sammen med egne kollegaer.

Observasjonen av samtaler i pauser var at samhandling og spørsmål pekte på at dette var en gruppe der flertallet ikke kjente hverandre fra tidligere. Under lunsj og middag satt de fleste sammen på tvers, mens noen få deltakere valgte å sitte sammen med egen bedrift. Den første dagen var organisert slik at deltakerne og prosjektene skulle presenteres. Det var to personer fra konsulentfirmaet som sammen med en representant fra HBV skulle stå for gjennomføring av samlingene. De presenterte seg selv og tanker rundt Innovasjonsløft. En av konsulentene startet med en engasjert og fargerik innledning. Han la vekt på verdien i å samle mange bedrifter med ulik bakgrunn. Han ba alle være bevisst hvorfor de var med og hva de ønsket å få ut av disse samlingene. Han la vekt på tillit og gjensidig respekt som vesentlig for at relasjoner mellom deltakerne skulle gro. Videre sa han at det er på det sosiale utenom det faglige at ting virkelig skapes. På denne måten var han med å legge føring for hva som skulle skapes mellom deltakerne videre. Observasjonene var at han hadde en karismatisk evne til å skape energi i rommet når han snakket. Han bød på seg selv ved å dele egne historier og opplevelser. Deretter skulle alle bedriftene presentere det prosjekt et de hadde med seg og skulle jobbe med i den faglige delen. Denne delingen av hverandres prosjekter var den første observasjonen av bånd som knyttes. Det ble uttrykt et ønske om taushetsplikt mellom deltakerne. Gjennom taushetserklæring, deling av prosjekter og føringer fra konsulenten opplevde observatøren at det ble satt en ramme for et rom der man ønsket at deling skulle forekomme og at det var sagt høyt gjennom den uformelle taushetserklæringen en forventning om at innovasjonsprogrammet var et trygt rom å dele erfaringer.

Fra første til andre samling endret stemningen mellom aktørene seg. På første samling var det en mer forsiktig men aktiv tilnærming. På andre samling som var i mai startet de med å gi hverandre klemmer eller positive hilsninger når de møttes. De fulgte hverandre opp på tema fra samtaler fra første samling. Andre ville høre om fremdrift ved hverandres prosjekter siden sist. Observasjonene gikk i retning av at de hadde opplevd å dele opplevelser under første

What's in it for me - Utvikling av relasjoner i regionale innovasjonsnettverk

samling, og at de nå hadde en form for relasjon de kunne bygge videre på i samtaler med hverandre. Observasjonen var at de utviste interesse, engasjement og nysgjerrighet ovenfor hverandre. Pausene ble brukt aktivt til å søke sammen og snakke. Det var smil, latter og engasjerte samtaler. Programleder og konsulentene var engasjerte deltakere i samtalene. Første dag under andre samling hadde observatøren en kort samtale med en representant for hver av bedriftene om deres bakgrunn for deltakelse i Innovasjonsløft. Tilbakemeldingene varierte. Noen hadde størst ønske om å utvikle egne prosjekt eller tilegne seg faglig verktøy for innovasjon. Andre ønsket seg et nettverk, og opplevde at de hadde behov for å bli bedre kjent med andre utviklingsaktører i regionen. Andre igjen hadde ikke dannet seg noen bestemt formening om hva de ønsket ut av deltakelse. Observatøren satt igjen med en opplevelse av at mange hadde kommet med i Innovasjonsprogrammet på bakgrunn av invitasjon fra Programleder, og at de uttrykte at dette var spennende, lærerikt og gøy men at de ikke helt visste hva det kunne tilføre de enda.



What's in it for me - Utvikling av relasjoner i regionale innovasjonsnettverk

Før middag på andre samling var det felles aktivitet. Aktørene fikk utdelt like Innovasjonsløft T-skjorter, en øl for de som ønsket, og ble delt inn i grupper. Dette ble observert som et grep fra programleder og konsulentene for å løse opp stemningen, skape en felles identitet med like t-skjorter og legge til rette for aktiv samhandling. Gruppene skulle sammen bygge innovasjoner av skrottdeler. Det var latter, iver og stor konkurranse i å kapre de beste skrottdelene og skape de mest kreative innovasjonene. Gruppene jobbet intenst og engasjert sammen. Presentasjonene ble gjort med stor innlevelse og til latter og applaus fra de andre gruppene. Stemningen mellom aktørene var engasjert og høylytt. Observatøren opplevde dette som et vendepunkt i etableringen av relasjonene mellom deltakerne. Stemningen som var satt fortsatte inn i middagen. Under middagen ble deltakerne utfordret til å fortelle en ting de ønsket at dette nettverket kunne gjøre for dem personlig. Når aktørene reiste seg og fortalte om sine personlige ønsker opplevde observatøren det som en sterk og emosjonell stemning i rommet. Observatøren var selv deltaker og følte selv på kroppen hvordan teamaktiviteten og middagen der man delte personlige ønsker skapte en tilknytning til de andre deltakerne. Noe ble skapt mellom aktørene denne ettermiddagen, og også resten av kvelden bar preg av denne stemningen og et sterkt engasjement for hverandre. Dagen etter var aktiviteten der de bygget innovasjoner et samtaleemne under frokosten. Under første pause hadde observatøren en spontan samtale med noen av deltakerne som trakk frem teamaktiviteten og middagen spesielt. Om middagen ble det sagt at det var viktig med tiden til å sitte sammen og bli bedre kjent over et godt måltid. Noe observatøren merket seg denne dagen var at flere av deltakerne snakket i vi form om nettverket. Dette kan observeres som at de nå var i ferd med å etablere en vi følelse og et fellesskap.

Utsagn fra aktørene fra de første samlingene ble gjennomgått og trukket ut fra notatene. Deretter gjorde vi en mikroanalyse der vi samlet ord som hadde likehetstrekk. Dette utledet i begreper som vi samlet utsagnene under. I de to første samlingene var det fem grupper av ord som stod sterkere frem og som vi dermed valgte å trekke ut og gruppere. Under følger begrepene vi kom frem til med eksempler på noen utsagn.

Dele

Utveksle erfaringer.

Dele og lære mellom bransjer

Bidra

Ønsker å bidra

Bidra til hverandres prosjekter.

Relasjoner

Bli bedre kjent med nøkkelpersoner

Ønsker relasjoner der man kan bidra

Knytte kontakter

Kontakt med folk fra andre bransjer

En mulighet til å ta kontakt.. knytte til meg andre fra dette nettverket,

Utvikle regionen

Være en ressurs i nærområdet

Være en aktiv del av næringslivet lokal

Oppsummert ledet analysen av dataene fra våren 2015 til følgende begreper:



4.2 Høsten 2015 og Frokostseminar Januar

Samlingen i august var preget av at den mest sentrale konsulenten hadde vært utsatt for en ulykke og derfor hindret fra å delta. Han hadde noe som ble observert som en markant og karismatisk skikkelse i nettverket. Han hadde bydd mye på seg selv gjennom historiefortellinger og kreative aktiviteter på de tre første samlingene. På denne måten hadde han vært en samlende figur. Dette ledet observatøren til å tenke at man i en slik tidlig fase av etablering er avhengig av organisering og at noen skaper en ramme som fremmer etablering av relasjoner. I hans fravær var observasjonen at samlingen fikk en annen stemning og dynamikk. Videre hadde samlingen en annen inndeling. Istedenfor lengre pauser på 20 minutter var det korte pauser på 5-10 minutter. Dette gjorde at det ble liten tid til samhandling mellom deltakerne i pausene. Under lunsj satt deltakerne spredt på tvers av bedrifter og snakket med hverandre. Før middag var det ny teamaktivitet, denne gangen i et tomt basseng på hotellet. Her var deltakerne på nytt delt inn i grupper og fikk i oppdrag «å samskape» det høyeste tårnet av spaghetti, marsmallows og hyssing. Det var høyt engasjement, latter og forhandlinger om konstruksjonene. Observatøren opplevde denne teamaktiviteten som

samlende for gruppene som bygget. Under middagen var det mange ulike samtaleemner. Samtalene bar preg av at de ønsket å bli bedre kjent med enkeltpersonene rundt bordet. Noen av samtalene hadde personlig karakter. Middagen hadde en spesiell og inkluderende stemning mellom deltakerne. Under lunsj dag to i august startet observatøren en samtale rundt bordet. Hun spurte de andre ved bordet hva slags tanker de hadde om nettverket så langt. De gav uttrykk for at de så på nettverket som nyttig og ønsket at det skulle utvikle seg videre. Samtidig ga de uttrykk for at nettverket er skjært og at uten organisering fremover ville det ikke leve videre.

Under samling i september var det lagt opp til dagssamling og sluttepresentasjon av prosjektene. Prosjektene skulle legges frem for et ekspertpanel som skulle gi tilbakemeldinger. Prosjektene var det som fikk fokus i pauser og under samlingen. Det var et tett program for å komme igjennom alle presentasjonene. Deltakerne uttrykte i etterkant at det var en krevende dag. Flere uttrykt også en glede over å høre hvor langt de andre hadde kommet med sine prosjekter. De uttrykte et ønske om at de andre deltakerne skulle lykkes med sine prosjekter, og de hadde lyst til å følge opp hverandres prosjekter videre. Dette kan observeres som at deltakerne har etablert bånd der de har et ønske om å bidra til hverandres utvikling, og at de opplever en form for eierskap til hverandres prosjekter. Samlingen i september ble avsluttet med feststemt avslutningsmiddag. Her opplevde observatøren stemningen som emosjonell og nær. Det var mye lovord rundt bordet. Flere tok til ordet og holdt mindre taler i anledningen. De snakket om veien videre og hva nettverket kan tilføre hver enkelt og regionen. Det ble uttrykt takknemlighet og glede over å ha fått tatt del i innovasjonsprogrammet og at dette hadde vært et spesielt og annerledes møtepunkt. Kreativitet og morsomme stunder sammen ble trukket frem. De hadde lært å sette pris på de andre aktørene og prosjektene deres. At båndene de hadde knyttet seg i mellom hadde fått en personlig betydning for dem. Det ble også tatt til ordet for at det er viktig å opprettholde kontakten videre. Noen må holde i nettverket og organisere det. Ellers ville nettverket falle fra hverandre. Stemningen i rommet var spesiell, og det ble uttrykt at det hadde vært et program de hadde hatt glede av både personlig og jobbrelatert. Deltakelse i dette programmet hadde gjort noe med dem, og at de uttalte et ønske om at nettverket skulle leve videre.

På frokostmøtet i Januar møttes flere av deltakerne for første gang siden Innovasjonsprogrammet var avsluttet, det var da fire måneder siden programmet var avsluttet.

What's in it for me - Utvikling av relasjoner i regionale innovasjonsnettverk

Der var temaet å se på veien videre og ønsker/ behov for å være et nettverk videre etter Innovasjonsprogrammet. Alle deltakerne på frokostseminaret uttrykte et ønske om å ha et nettverk med hverandre. Det var 20 deltakere på frokostmøtet. Dette ledet observatøren til å tenke at de deltakerne som opplevde størst nytte av et felles nettverk var de som møtte opp på frokostseminar. Noen av deltakerne hadde møttes i mellomtiden. Noen hadde vært på bedriftsbesøk hos hverandre. De som hadde utviklet felles prosjekt hadde hatt jevnlig kontakt. Det hadde også vært en innovasjonsreise til en humørbonde på Hedmark arrangert av programleder, her hadde noen av deltakerne vært med. Noen hadde også møttes i forbindelse med en forstudie for Innovasjonsløft sin videre fremtid. Ellers var dette første møtet etter programmet for de resterende. Prosjektleder ba alle si noe om hva slags personlige behov og ønsker de hadde for nettverket etter at Innovasjonsprogrammet var avsluttet. Det som kom tydeligst frem var et ønske om å ha en arena der de kunne teste ut ideer, og dele små og store erfaringer om prosjekter og ideer.

Utsagnene fra høsten 2015 og frokostseminar i januar ble gjennomgått og utsagn fra aktørene ble analysert. Også her gjorde vi en mikroanalyse der vi samlet ord i grupper. Flere av utsagnene hadde likhetstrekk med grupper fra den første mikroanalysen. Disse ble plassert under begrep som vi allerede hadde etablert. Vi begynte å gjenkjenne et mønster av utsagnene. Aktørenes utsagn høsten 2015 og januar hadde allikevel et mer modent uttrykk. De uttrykte nå hva de konkret hadde skapt sammen og hvilke tanker de hadde for nettverket videre. Under følger eksemplifisering av utsagn som ledet til begrep fra høsten 2015 og frokostmøte i januar.

Dele

*Dele erfaringer og kanskje det fører til noe mer
Her kan vi snakke om alt*

Bidra

*Mening å få bidra og føle seg meningsfull
Bidra til hverandres suksess.*

Relasjoner

*Mange spennende mennesker
Trygt nettverk, familiefølelse*

Koordinere

Dette må holdes i videre og organiseres

Jeg vil delta videre men det er viktig at noen holder i tråden videre

Knytte kontakter

Finne partnere

Treng hjelp, det å ha noen å spørre

Utvikle regionen

Få til ting her lokalt.

Være med å bygge regionen

Kreativ friplass

Litt galskap i hverdagen.

Teste ideer på hverandre.

Sosialt

Få tak i dette nettverket, spesielt det sosiale

Alle trenger litt løs tid sammen.

Teambuilding

*Være sammen om uformelle gruppeoppgaver og dele erfaringer kanskje det bidrar til noe mer
Teambuilding i bassenget, bygge noe sammen fem og fem men noen man ikke kjenner gjør
noe med relasjonen*

Oppsummert ledet analysen av dataene fra høsten 2015 og frokostseminar januar 2016 til følgende begreper:



4.3 Vinteren 2016

I det følgende vil vi beskrive midtveisevalueringen og gruppeintervjuet. I denne fasen jobbet vi parallelt med å spisse den teoretiske tilnærmingen til oppgaven. Denne fasen med dokumentanalyse, gruppeintervju og litteratursøk pågående parallelt ble en dynamisk og krevende fase. Etter hvert tegnet det seg et mønster og våre begreper ble kategorisert. Denne

kategoriseringen har i større grad enn de øvrige fasene støttet seg på litteraturgjennomgang. Og kategoriene ble til i en abduksjon mellom empiri og litteratur.

4.3.1 Midtveisevalueringen

I denne delen har vi først analysert Midtveisevalueringen fra Innovasjonsløft 1. Den ble gjennomført av prosjektleder i august 2015. Dette var seks måneder etter oppstart og etter at tre av fem samlinger i Innovasjonsløft 1 var gjennomført. 23 respondenter svarte på midtveisevalueringen. Dette utgjør en respons på 60 % av deltakerne i Innovasjonsnettverket. Spørsmålene i midtveisevalueringen var styrt mot nettverksbygging, sosialt samvær, teamaktiviteter og verdien ved Innovasjonsløft. Kommentarene representerer personlige meninger fra aktørene. Disse kommentarene er lagt til grunn for analysen av Midtveisevalueringen. Utsagnene fra midtveisevalueringen støttet opp om flere av begrepene vi hadde kommet frem til. Midtveisevalueringen ble benyttet for å få en kilde utenom deltakende observasjon. Gjennom analysen av utsagn fra deltakerne i midtveisevalueringen kom det frem at deltakerne opplevde relasjonsbyggingen mellom deltakerne som viktig og verdifull. De uttrykte også at dette var bra for regionen. De sosiale aktivitetene ble trukket frem som vesentlige for relasjonsbyggingen. Og de satte pris på å få bidra til hverandre. De som hadde besvart midtveisevalueringen uttrykte trakk frem nettverksbygging og relasjonene. Det var 22 respondenter og med svært få unntak var alle tilbakemeldingene positivt ladet. Dette ledet oss til en antagelse om at de som hadde besvart midtveisevalueringen var de som opplevde størst nytte av et videre nettverk.

-Hvor fornøyd er du med at det er lagt opp til nettverksbygging og sosialt samvær på samlingene-

Tolv av kommentarene var korte positive utsagn. En hadde skrevet ok. Syv hadde skrevet en mer utfyllende tilbakemelding:

En viktig komponent der aktørene fra næringslivet blir kjent med hverandre og etablerer et viktig nettverk

Veldig bra og viktig for regionen

Dette er noe av det viktigste. Relasjonsbygging er bra.

Flott! For alle som har en lokal arbeidsplass/bedrift, er det gull å hente i et lokalt nettverk.

Riktignok hvis det holdes i live og man benytter seg av det

Meget viktig for en varig effekt av et slikt kurs. Det er nettopp disse kontaktpunktene som gir mulighet for økt verdiskapning og samarbeid på tvers av organisasjoner

Viktig for videreutviklingen av min bedrift at man kan knytte nye bekjenskaper og se nye samarbeidsmuligheter som vi ikke har vært bevisst på tidligere. En vinn-vinn situasjon for alle deltakerne

-Hvordan liker du at det var lagt inn kreative verksteder (teamarbeid) på samlingene-

21 hadde skrevet kommentar. Tre personer hadde svart ok eller og en svarte at man kunne brukt tiden bedre. Resten hadde positive tilbakemeldinger. Noen få hadde mer utfyllende kommentarer:

Utrolig artig, sosialt og involverende

Flott – løser opp stemningen og skaper arena for å knytte kontakt

Det knytter gode relasjoner på tvers av gruppene. Det løser opp stemningen og gir god trening i å tenke annerledes

Utfordrende og en annen måte å bli kjent med de andre i programmet

Veldig bra aktivitet. Skape noe sammen med andre er verdifullt

– Hva mener du er bra med innovasjonsprogrammet som du opplever det i dag-

20 respondenter hadde kommentert. 14 av kommentarene hadde relasjonene til de andre aktørene og nettverksbygging med i sin kommentar. 8 av kommentarene hadde økt kompetanse på innovasjon og utvikling med i sine.

En super møteplass og fin relasjonsbygging på tvers av yrker

Relasjonsbygging og ny «tankegang»

Kombinasjonen av meget dyktige foredragsholdere og de bekjenskapene man gjør seg med det lokale næringslivet er unik

Det beste er å bygge nettverk på tvers av egen bransje

Inspirasjon og nettverksbygging

Skaper nettverk, fokuserer på systematisering/testing av ideer

Det å utvikle et større profesjonelt nettverk i lokalmiljøet

– Hva er verdien for deg ved å gå innovasjonsprogrammet –

23 hadde kommentert. 14 av disse har trukket frem nettverk/nye kontakter i sine uttalelser. De øvrige hadde trukket frem inspirasjon, tid sammen med andre i bedriften, faglig påfyll og sette fokus på innovasjon i hverdagen. En kommentar var av mindre positivt utsagn

Bra- men jeg hadde høyere forventninger enn det ser ut til at kurset innfrir

En gjenganger i tilbakemeldingene var kombinasjon av nettverksbygging og kompetanse/ny læring om innovasjon. 13 av kommentarene hadde denne kombinasjonen.

Nettverksbygging, økt kompetanse

Nye kontakter og ny lærdom

Relasjonsbygging og lære «innovasjonstankegang»

Læring om hvordan innovere og tenke nytt, og relasjonene man bygger opp

Bli kjent med mange nye folk, få gode råd/tips/konkrete måter å kunne starte for meg selv eller nye prosjekter.

Inspirasjon og nettverk

Nettverk! Bli bedre kjent med meg selv i en ny setting. Samtidig opplever jeg at det har vært humor tilstede som jeg setter stor pris på. Og jeg føler at jeg klarer å bry meg om andre og gi av meg selv som andre har glede av, og da blir det høy verdi i å kunne få delta

To av spørsmålene i Midtveiseevalueringen målte spesifikk nettverk og sosiale aktiviteter.

Kommentarene her bekreftet at det å etablere et nettverk var en viktig del av

Innovasjonsprogrammet. Utsagn som «*Dette er noe av det viktigste*», På samme måte ble sosiale aktiviteter/teambuilding kommentert i positiv fortegn. *Skape noe sammen med andre er verdifullt Det knytter gode relasjoner på tvers av gruppene.* En analyse av utsagnene i midtveiseevalueringen støttet opp under flere av begrepene vi hadde identifisert under tidligere analyser. I midtveiseevalueringen var det teambuilding, sosialt, utvikle regionen, knytte kontakter og relasjoner som hadde sterkest støtte. Videre kom det frem et nytt begrep som hadde støtte. Dette var et begrep vi identifiserte som læring. Dette begrepet henspiller det faglige innholdet i Innovasjonsnettverket. I dette prosjektet har vi ikke sett nærmere på den faglige delen av innovasjonsnettverket. Vi valgte derfor å ikke ta dette begrepet med videre.

4.3.2 Gruppeintervju

Når vi skulle gjennomføre gruppeintervju ønsket vi å følge begrepene dele og bidra nærmere.

Disse hadde kommet opp som sentrale gjennom alle delene av datainnsamlingen, og det

hadde vekket nysgjerrighet hos forfatterne. Vi ønsket å se nærmere på hva de kunne

representere for deltakerne. Begrepene dele og bidra ble derfor en sentral del av

gruppeintervjuet. I tillegg hadde vi noen andre spørsmål vi ønsket svar på under

gruppeintervjuet. Vi valgte å dele gruppeintervjuet inn i tre deler. Til sammen varte intervjuet

90 minutter. Den første delen var en plakat med et tre (vedlegg 3) med utsagn deltakere i

nettverket hadde hatt uttalt gjennom perioden fra første samling til frokostmøte i januar.

Utsagnene på plakaten var begrenset til et utvalg av de som omhandlet gruppen dele og bidra.

Det ble ikke gitt føringer utover at dette var utsagn deltakere i nettverket selv hadde kommet

med. De ble deretter de bedt om å diskutere og notere på plakaten. Del to var i løs

What's in it for me - Utvikling av relasjoner i regionale innovasjonsnettverk

intervjuform med noen retningsgivende spørsmål vi ønsket å få utdypet (vedlegg 4). I den tredje og siste delen ønsket vi en tilbakemelding fra deltakerne på våre sterkeste funn så langt.

Tre med utsagn fra aktørene



Når de gikk løs på den første oppgaven der de fikk utdelt et tre med utsagn (vedlegg 3), ble det snakket løst og fritt. Etter å ha lest igjennom boblene på treet gikk de i gang med å snakke. Det ble i liten grad notert direkte på boblene. Men de kom raskt i gang og utvekslet mange tanker. Intervjuer valgt ikke å bryte inn eller føre de mot treet da samtalen var både ordrik og engasjert og alle informantene deltok.

«Dette nettverket har utviklet delekultur, vil hverandre vel». Dette utsagnet fikk mindre fokus. Når informantene gikk igjennom boblene, hoppet de videre på denne uten å kommentere eller snakke om den. *«Bidra til hverandres utvikling».* Her uttalte de *«vi har forskjellig utgangspunkt, allikevel kan vi bidra til hverandre».* *«Trenger venner(netverket) noen som fremsnakker oss, tror på oss».* Dette punktet valgte de å sette kryss ved som et av tre de kjente seg igjen i uten at de kommenterte direkte på plakaten. *«Mening å få bidra til at de andre skal lykkes. Det gjør at man føler seg meningsfull selv».* Dette fikk ingen konkrete kommentarer på treet. *«Noen som gir et rævspark.»* Dette punktet valgte de å sette kryss ved som et av tre de kjente seg igjen i uten at de kommenterte direkte på plakaten.

What's in it for me - Utvikling av relasjoner i regionale innovasjonsnettverk

«Et nettverk jeg kan bruke som kan bruke meg». Dette punktet fikk ingen tilbakemeldinger, det gjorde heller ikke punktet «Ha noen man kan stole på og sparre med». «Gjensidig respekt» Dette punktet valgte de å sette kryss ved som et av tre de kjente seg igjen i uten at de kommenterte direkte på plakaten.«Whats in it for me» fikk kommentarene: Ikke så mye I dette utsagnet, alle ville og ønsket å få noe ut av programmet. Informantene opplevde ikke at de kjente seg igjen i dette utsagnet.

På siden av treet noterte andre utsagn mens de diskuterte:

Perspektiv- man ser andre på en ny måte

En utfordring videre er at vi må aktivt bruke nettverket for å opprettholde samholdet

Bruke deler av nettverket som døråpner

Spille hverandre gode

Sosialt nettverk

Hjelp prosjektene mer for gjennomslag, hva kunne man gjort annerledes som en hjelper utenfra? Hjulpet mer! Være en ressurs

Bruke nettverket til å teste ideer

Innblikk i lokale tilbydere

Mange muligheter lokalt i samfunnet, bevisstgjøring

Oppdage muligheter- personlig og business

Lov å være kreativ-ta den tiden

Samtalen gikk lett rundt bordet. De fortalte om stolthet når de så andre deltakere bli omtalt i lokalavisen. Og det hadde vært mange og gode artikler i ettertid. De kjente på en fellesskapsfølelse da. De opplevde at når de var på samlinger fikk de så mye respons fra de andre deltakerne om prosjektene sine, dette gjorde noe med relasjonene. Dette var positivt. Men de fikk også nye ideer gjennom andres prosjekter som de kunne ta med seg og spille videre på i egen hverdag. Bidra til hverandres utvikling ble trukket inn i samtalen. Men også forskjelligheten til deltakerne ble trukket frem som en verdi som gjør at nettverket hadde verdi for informantene. De uttalte at utfordringene fremover er at de ikke lenger er pålagt å møte. En av informantene uttalte, det er da What's in it for me kommer frem, når hverdagen innhenter deg. Under innovasjonsprogrammet var ikke dette like aktuelt. Man må ta noen beviste valg rundt bruk av nettverket. Det er enklere å bruke deler av nettverket. Det ble uttalt at man har noen man har sterkere bånd til enn andre, kanskje 3-5 sterke relasjoner. En av informantene sa at de sterke kunne være de du tilfeldigvis satt og bygde lego sammen med, eller når man jobbet sammen med trestokk og vinkelsliper. Alle var like da og det gjorde noe med relasjonen til de du samarbeidet med. En annen uttalte at de sterke relasjonene også handlet om hvem man hadde kjemi med og ikke nødvendigvis de du hadde mest likhet i

forhold til business. Dette ble supplert fra flere med at likhet i bedrift var mindre viktig. En av informantene uttalte at han opplevde å ha fått være med å bidra til at andre gjør det bedre og vis versa, det var viktig.

Informantene begynte å snakke om en av bedriftene som i ettertid hadde tapt et anbud på prosjektet de hadde med i programmet. Dette hadde gått inn på flere av informantene. Man hadde etablert en eierskapsfølelse ovenfor andres prosjekter. Og en av informantene uttalte at de skulle ønske de kunne hatt mulighet til å bidra. De snakket videre om at hvis de hadde vært delt inn i mindre grupper under samlingen kunne de kanskje jobbet mer med hverandres prosjekter. Og kommet tettere på. Dette var vanskelig når man satt i plenum med hele programmet. De snakket videre om at dette kunne være en mulighet for samlinger nettverket skulle ha fremover. Det å samles i mindre grupper rundt nye prosjekter og komme med innspill og ideer til hverandre. De trakk frem et ønske om å stille opp hvis noen trenger litt hjelp. Ikke være redde for å spørre. Og heller ikke være redde for å bry oss med hverandre. I denne sammenhengen ble utsagnet om rævspark tatt opp igjen. Hvis vi gir en av deltakerne et rævspark får vi fort vite om det vi har av innspill er ønsket eller ikke. Vi må tørre å bry oss og bidra med det vi kan.

Semistrukturert intervju

Denne delen ble gjennomført ved at intervjuer hadde på forhånd oppsatte hjelpespørsmål. Disse ble brukt for å dra intervjuet videre og komme innom temaer vi ønsket svar på. Samtidig snakket informantene, og intervjuet tok naturlige vendinger da informantene snakket videre ut ifra spørsmålene om det som var viktig for dem. Observatøren fant det ikke nødvendig å gripe inn. Snarere var det interessant å se hvilke retning informantene valgte å dra samtalen.

På spørsmål **om de ønsket å fortsette å være en del av nettverket fremover. I så fall hvorfor/hvorfor ikke** uttrykte de at det er forskjellige grunner til det. Når aktørene i nettverket møtes opplevde de litt andre ting enn det de ellers driver med i hverdagen. Det gir noe personlig. Har lyst til å fortsette å kjenne på det de har utviklet i nettverket så langt. Vedlikeholde det. Ønsker å fortsette ha frokostseminar slik som i januar. Lunsj til lunsjsamling er også positivt og noe de ønsket å ha et par ganger i året.

På spørsmål om **hva er det som driver dere til å bli i nettverket** sa de at mye av verdien er å få bli bedre kjent med flere i nettverket. Kanskje utvikler det seg sterkere relasjoner med flere i nettverket. En av aktørene sa at han opplevde å ha knyttet sterke relasjoner til noen men han hvis nettverket varte over tid ville det endre seg hvem man hadde sterke relasjoner til og kanskje bli flere. En driver som ble nevnt var at det å være i dette nettverket vil kunne gjøre en bedre i egen jobb. De menneskelige relasjonene i nettverket var en driver til å fortsette. Det å ha noe å ta kontakt med. Patriotisme for regionen, at gjennom mangfoldet og alle i nettverket sammen kan man være med å bidra til utvikling av regionen. De andre tilsluttet og de trakk dette frem som en viktig felles interesse og driver for nettverket.

På spørsmål **om de kunne se tilbake på innovasjonsprogrammet og om det var noen vendepunkt der de opplevde at relasjonene mellom dem ble styrket**, trakk de frem de kreative øktene og teamarbeid. Når man sliper ut mønster i trestokker sammen så skjer det noe uttalte en av aktørene. Når man gjør slike oppgaver er alle på samme nivå, en likeverdighet. Man ler og tuller. Man er litt naken sammen med en vinkelsliper. Disse øktene ble trukket frem som viktigere enn det faglige for etablering av nettverket. Et annet vendepunkt var når en av bedriftene måtte gjennomføre et rollespill foran de andre og alle de gode tilbakemeldingene de fikk. Dette ble et vendepunkt for dem i relasjonen til de andre der de opplevde at de andre gav av seg selv tilbake.

Videre fikk de spørsmål om **hvilke tanker de hadde om det å dele egne erfaringer/kompetanse i nettverket**. Her stoppet samtalen litt opp. Hittil i intervjuet hadde de vært enige og bygget raskt videre på hverandres utsagn. Det kan virke som om de tolket spørsmålet i retning av konkrete episoder der de hadde delt kompetanse. Det som kom frem var at de underveis i innovasjonsprogrammet hadde opplevd at de gav av seg selv så mye de kunne underveis. Og de uttalte at det hadde vært episoder der de hadde hatt kontakt og brukt andre i nettverket underveis og i ettertid. En av informantene trakk frem at det har vært flere fra nettverket som har vært på besøk i deres bedrift i etterkant. En annen trakk frem at det med å dele nok kommer mer frem i ettertid. At det er lettere å ta kontakt med hverandre etter hvert. En annen fortalte at bedriften har hatt kontakt som har resultert i konkret samarbeid med flere av de andre.

På spørsmål om **hva de tenker at vil hemme utvikling av nettverket videre** var de raskt ute med å svare tid og penger! Nettverket videre fremstår mer som et personlig nettverk. Da må man i større grad kunne forsvare nettverket og bruk av tid på nettverket ovenfor bedriften.

Tilbakemelding fra deltakerne

Til sist ønsket vi å be informantene gi tilbakemeldinger om de konkrete egenskapene dele og bidra som vi hadde forankret i litteraturen om gjensidighet. Vi begynte med å legge frem mekanismene dele og bidra og ba informantene si om de kjente seg igjen i eller om de ville avkrefte det. Vi la frem ordene dele og bidra som de sterkeste egenskapene. Informantene responderte raskt at dette stemmer. Videre sa de at det er ikke så viktig om det går begge veier. Ofte er det som at når man bidrar så skjer det noe. Det handler om å spille hverandre gode. Det er litt nybrottsarbeid det vi gjør her. Nettverk på tvers av bransje. Store små og alle mulige bransjer. Det handlet om at man hadde lyst til å bidra til hverandre. Det gav mening å få ta del i andres prosjekter og at man følte eierskap til hverandres prosjekter.

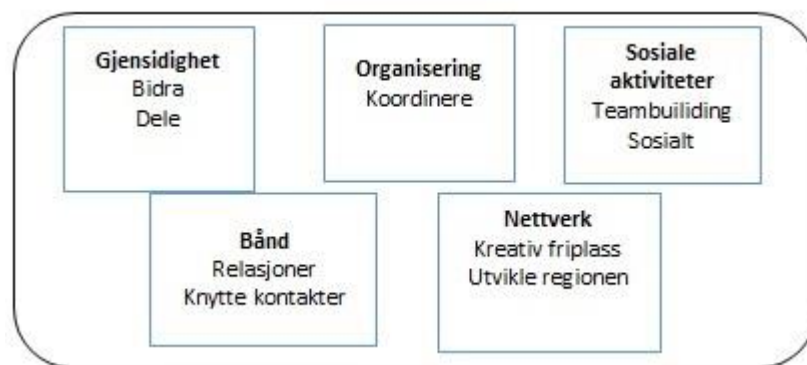
Til sist ble gjensidighet som teori lag frem. Vi fortalte at vi med bakgrunn vår analyse så langt så en sammenheng mellom ønske om å dele og bidra og gjensidighet. Tilbakemeldingen var at det var spennende at vi har valgt gjensidighet. Dette var noe de kjente seg igjen i. For dem handlet det om at det de opplever er at dette nettverket handler om å gi og ta. Det å være samlet om noe større som er utviklingen av regionen. Bruke det hver og en har. Hver for seg og som bedrift men også samlet som nettverk med ønsker om at man sammen kan bidra til utviklingen. Ved å bruke hverandre har man større sjanse til å klare dette og også få til ting selv i egen bedrift. De som er i dette nettverket vil fremsnakke hverandre og dette kan åpne nye dører.

Analyse av det første året med deltakende observasjon utledet til ni begreper. Vi fant videre støtte for våre begreper i midtveisevalueringen. I midtveisevalueringen var det teambuilding, sosialt, utvikle regionen, knytte kontakter og relasjoner som hadde sterkest støtte. Videre hadde begrepene dele og bidra skilt seg ut ved at de ble uttalt gjennomgående i alle deler gjennom deltakende observasjon. Dette var et spor vi valgte å følge og få en dypere forståelse for gjennom gruppeintervjuet. Vi hadde på dette tidspunktet fattet interesse for gjensidighet og identifisert at begrepene dele og bidra fra analysen kunne støtte opp under gjensidighet. Med bakgrunn i utsagn og observasjoner ønsket vi å se nærmere på om disse funnene rundt

dele og bidra var sentrale egenskaper ved etablering av bånd. Gruppeintervjuet støttet opp under dette og bekreftet langt på vei at gjensidighet, det å dele og bidra til hverandre hadde vært sentrale elementer i utviklingen av relasjonene mellom dem. Analyse av gruppeintervjuet støttet videre opp under begrepene dele, bidra, kreativ friplass, teambuilding, organisering, relasjoner og knytte kontakter.

4.3.3 Kategorier og relasjoner mellom begreper

I arbeidet med analysene av dataene og litteraturgjennomgang har vi valgt å plassere begrepene sammen i kategorier vi mener å finne støtte for i litteraturen. Dette har vi gjort fordi en slik støtte i etablert litteratur gir oss en bedre forståelse for hva slags egenskaper begrepene kan tenkes å ha i nettverket.

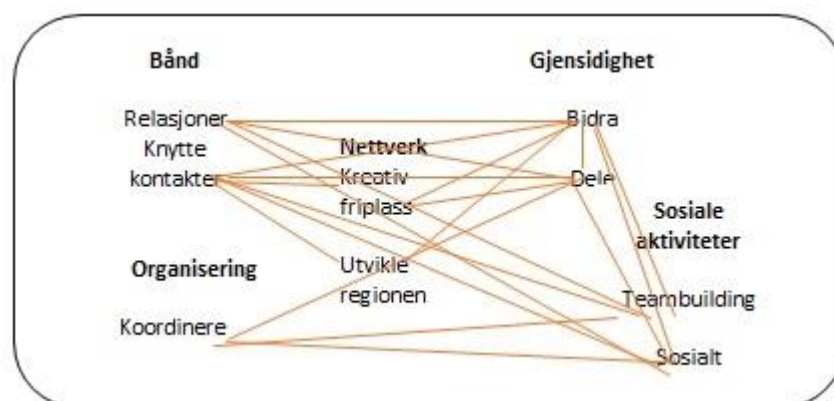


Kategorien med begrepene dele og bidra var den teoretiske forankringen som vokste frem først. Etter innledende analyser av data og litteraturgjennomgang fattet vi interesse for gjensidighet i forbindelse med dette prosjektet. Vi valgte å benevne denne kategorien **Gjensidighet**. Koordinere har vi valgt å plassere i kategorien **Organisering**. Ledelse var en annen kategori vi fant ledetråder for i litteraturen opp mot våre funn i denne kategorien. Men mange av utsagnene var ikke lederspesifikke. De handlet i større grad om utsagn som *at noen må holde i tråden videre*. Vi identifiserte det derfor til at organisering var en mer dekkende kategori. **Sosiale aktiviteter** var en kategori vi plasserte med bakgrunn i aktivitetsteori og samhandlingsteori. Underveis i prosjektet vokste samhandlingsteori frem som en hensiktsmessig tilnærming på bakgrunn av funn i analysene våre. Våre funn pekte på at de aktivitetene som det ble tilrettelagt for hadde påvirkning på båndene mellom deltakerne. Begrepene relasjoner og knytte kontakter valgte vi å plassere i en kategori kalt **Bånd**.

What's in it for me - Utvikling av relasjoner i regionale innovasjonsnettverk

Litteratur omkring etablering av bånd har vært av interesse i dette prosjektet når vi har forsøkt å forstå sammensetningen av deltakerne i dette nettverket og hvordan relasjoner mellom de kan oppstå. Den siste kategorien vi har identifisert i modellen er **Nettverk**. Dette prosjektet har fra starten vært å se nærmere på et innovasjonsnettverk. Nettverk har således vært et viktig holdepunkt for en forståelsesramme i dette prosjektet. Det som vokste frem under analysene var således hva dette spesifikke innovasjonsnettverket Innovasjonsløft1 representerte. Begrepene kreativ friplass og utvikle regionene vokste frem fra deltakerne som det de ønsket at nettverket skulle representere.

Videre har vi gjort en analyse av utsagnene for å identifisere hvilke relasjoner som er mellom de ulike begrepene. Formålet med dette er å se hvilke begrep som yter påvirkning på de andre begrepene. Under følger en illustrasjon som viser de relasjonene vi har identifisert mellom de ulike begrepene:



Gjensidighet: Bidra og dele har begge syv relasjoner til totalt åtte andre begreper. Bidra har en relasjon til alle bortsett fra koordinere. Dele har ingen direkte relasjon til teambuilding.

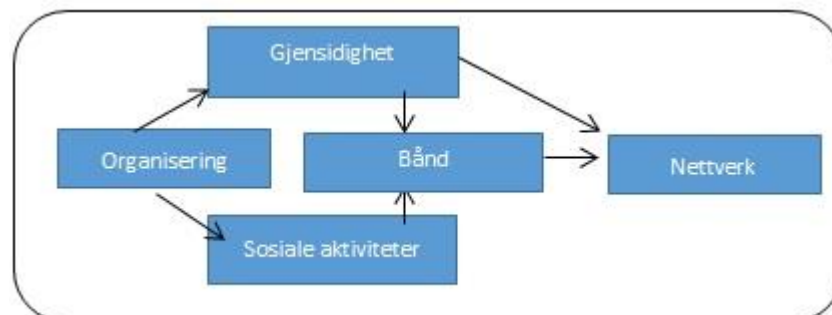
Organisere: Koordinere har kun tre relasjoner dele, teambuilding og sosialt.

Bånd: Relasjoner har en relasjon til bidra, dele, teambuilding, sosialt, mens knytte kontakter har relasjon til bidra, dele, teambuilding, sosialt, kreativ friplass og utvikle regionen.

Sosiale aktiviteter: Teambuilding har relasjon til bidra, koordinere, relasjoner, knytte kontakter, mens sosialt har relasjoner til bidra, dele, koordinere, relasjoner og knytte kontakter

Nettverk: kreativ friplass har relasjoner til knytte kontakter, dele, bidra, mens utvikle regionen har relasjoner til knytte kontakter, bidra

Dette indikerer at organisering har påvirkning på sosiale aktiviteter og gjensidighet. Men funnene våre støtter ikke en direkte relasjon mellom organisering og bånd eller nettverk. Gjensidighet har en relasjon til organisering, bånd, sosiale aktiviteter og nettverk. Gjensidighet er således den eneste kategorien som har en relasjon til alle kategoriene. Sosiale aktiviteter har en påvirkning på bånd, organisering og gjensidighet. Funnene våre støtter ikke en direkte relasjon mellom sosiale aktiviteter og nettverk. Bånd har en relasjon til gjensidighet, sosiale aktiviteter og nettverk. Funnen våre støtter ikke en direkte relasjon til organisering. Det er viktig å påpeke at relasjonene vi har identifisert baserer seg på det datamaterialet vi har klart å tilegne oss gjennom dette prosjektet. Vi kan ikke utelukke at andre relasjoner eksisterer. Men de har ikke blitt synlige gjennom våre analyser. Under følger en modell over relasjonene mellom kategoriene. Denne vil vi ta med oss videre i kap 5 og følge videre.



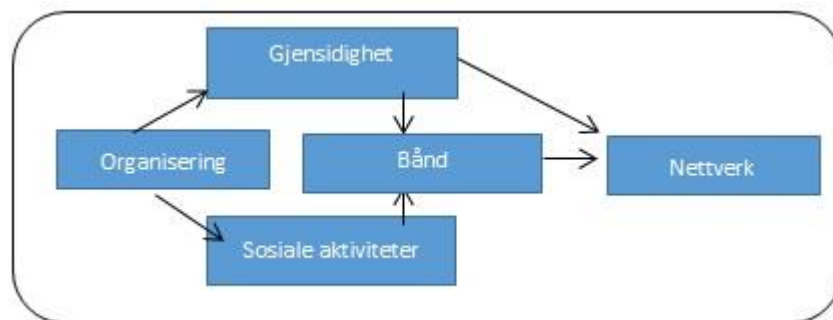
DEL 5 DISKUSJON OG KONKLUSJON

I dette kapittelet vil vi se på materialet vi har analysert opp mot teorien, og på denne måten drøfte empirien opp mot teorien. Ut i fra denne drøftingen skal vi senere i oppgaven se om vi kan identifisere funn i vårt forskningsarbeid som kan svare på forskningsspørsmålene som ble stilt innledningsvis i denne oppgaven:

1. Hvilke egenskaper ved programmet har påvirkning på etableringen av båndene mellom deltakerne?

2. Hvilke egenskaper ved deltakerne har påvirkning på etableringen av båndene mellom deltakerne?

Til slutt vil vi gå gjennom svakheter ved egen forskning og områder vi ser det kan være av interesse å forske mer på i fremtiden. For å styre diskusjonen vil vi ta utgangspunkt i modellen vi utledet gjennom vår Grounded Theory. Denne vil bli brukt som bakgrunn når vi nå suksessivt går gjennom våre to forskningsspørsmål, før vi konkluderer med våre funn i denne oppgaven.



5.1 Hvilke egenskaper ved deltakerne har påvirkning på etableringen av båndene mellom deltakerne?

For å besvare dette spørsmålet vil vi se på uttalelser og analyser som er knyttet til den enkelte deltakers deltakelse i innovasjonsnettverket.

5.1.1 Gjensidighetens påvirkning på deltakerne i innovasjonsprogrammet

Gjennom analysen av datamaterialet fra den deltakende observasjonen, midtveisevaluering og gruppeintervjuet er det veldig få utsagn eller observasjoner som knytter seg opp mot at deltakerne forventer å få noe igjen for sin deltakelse i innovasjonsnettverket. Vi har i utgangspunktet bare identifisert et utsagn som kan knyttes direkte til en slik forventning, nemlig utsagnet ”whats in it for me” som ble uttalt av en deltaker da han ble bedt om å beskrive hvordan han så for seg det å være en del av innovasjonsnettverket som var under etablering nå som de obligatoriske, organiserte samlingene var over. Han uttrykte som den eneste deltaker altså en forventning om at han måtte få noe tilbake dersom han skulle delta videre i nettverket, etter den organiserte delen av programmet var ferdig. Dette kan tolkes på flere måter. For det første kan dette tolkes som falsk beskjedenhet fra de øvrige deltakerne. Vi antar at veldig få deltakere fra næringslivet ønsker å delta på en aktivitet hvor de investerer tid og ressurser, uten å få noe tilbake. Det er nærliggende å tro at den enkelte deltaker har et mål om å skape en merverdi gjennom sin investering av tid og kompetanse i innovasjonsnettverket, men det store flertallet uttrykker ikke et slikt behov utad på egne vegne. Gjennom datainnsamlingen til denne oppgaven har det ikke blitt lagt opp til dybdeintervjuer, eller personlige møter med deltakerne i nettverket, hvor slike behov kunne blitt uttrykt uten faren for sosial reaksjoner fra de andre deltakerne er tilstede (Fehr & Gatcher, 2000). Man kan likevel hevde at denne muligheten er tilstede gjennom den åpningen for direkte tilbakemelding til forfatterne på villighetserklæringen deltakerne på gruppeintervjuet har undertegnet på. Men erfaringene fra forfatterne, basert på hvor vanskelig det var å få tak i respondenter til intervjuet, tilsier at deltakerne mest sannsynlig ikke vil benytte seg av en slik mulighet uavhengig av om de sitter på utdypende informasjon eller ikke. Mangelen på en slik uttrykt forventning om egen gevinst, kan imidlertid underbygges av teorien til *Fehr & Gatcher (2000)*, som påpeker at det bare er 20-30% av oss kun handler ut fra egen nytte. Dersom man også legger til Fehr & Gatcher sin teori om at hoveddelen av oss er villige til å ilegge de såkalte ”free-riderene” en straff for å ikke handle i fellesskapets interesser, såkalt negativ gjensidighet, kan dette belyse hvorfor det ikke er flere av deltakerne som uttrykker en forventning om egen vinning. Dette synes i det minste vanskelig å avdekke gjennom de metodiske valgene som er lagt til grunn for denne studien, og på denne måten er det vanskelig å si at motiver for egen vinning er en egenskap hos deltakerne i dette innovasjonsnettverket.

Dersom man imidlertid går nærmere inn på teoriene omkring gjensidighet, og ser på Nowak & Sigmund (2005) sin teori omkring indirekte gjensidighet, kan det her ligge en mulig forklaring på hvorfor så få av deltakerne i innovasjonsnettverket uttrykker et ønske om egen vinning gjennom sin deltakelse. Teorien tilsier at en deltaker er villig til å ”klø noen på ryggen, dersom de klør noen andre”. Altså er de villige til å bidra inn i ett nettverk, dersom dette igjen fører til noe positivt for andre. Dette har ledet frem til noen av de klareste funnene vi har funnet gjennom analysen av dataene som er samlet inn. Deltakerne i innovasjonsnettverket har et stort ønske om å bidra til andres fremgang og utvikling. Dette uttrykkes gjennom utsagn fra første til siste samling, samtidig som det er det er det klareste funnet forfatterne sitter igjen med etter gruppeintervjuet. Deltakerne vil bidra gjennom å dele av sin kunnskap, sine erfaringer og sine ressurser. På denne måten får andre muligheten til fremgang, mens effekten for bidragsyterne er usikker. Men båndene mellom de som har bidratt og de som har mottatt overføringen av kunnskap, erfaring og ressurser er etablert. Det ligger en forventning om en gjengjeldelse av tjenesten som har blitt utført i båndet mellom deltakerne, en positiv gjensidighet er etablert (Fehr & Gächter, 2000), selv om denne forventningen kan fremstå som ubevist for deltakerne selv i innovasjonsnettverket, eller kan handle om andre indirekte effekter som økt omdømme eller utvikling av regionen.

5.1.2 Felles mål og gjensidighet

Det er ikke like lett å identifisere hvordan positive effekter for en annen deltaker utarter seg, men i innovasjonsprogrammet som er undersøkt i denne oppgaven uttrykker et stort flertall av deltakerne at de ønsker å bidra til vekst for Ringeriksregionen. Dette er observert både gjennom den deltakende observasjonen og i gruppeintervjuet. Gjennom dette felles uttalte målet kan man si at deltakerne skaper en indirekte gjensidighet internt i nettverket; alle er villige til å bidra inn i nettverket, så lenge det kommer deres region til gode. Handlingen blir her et eksempel på vår tilbøyelighet til å gjøre handlinger som fremmer det beste for felleskapet, selv om det skulle gå på bekostning av vår egen gevinst. Nowak & Sigmund (2005) konkluderer med at indirekte gjensidighet er et kraftfullt verktøy for å kanalisere støtte til de som samarbeider i et fellesskap, og gjennom denne konklusjonen kan vi også forstå atferden til deltakerne i innovasjonsnettverket. De ønsker å delta i et *nettverk* med et felles mål; vekst for regionen, og de etablerer bånd til hverandre gjennom dette felles målet. Dette

felles målet kan slik sett være en egenskap hos deltakerne som påvirker etableringen av båndene dem i mellom.

Dette klare målet om å bidra til vekst for regionen, kan også sees på som et innspill i debatten om geografisk nærhet (proximity) er en viktig driver for etableringen og suksessen til et nettverk, og slik sett kan være en egenskap ved programmet som påvirker båndene mellom deltakerne. Porter & Stern (2001) peker på at denne nærheten er viktig slik at virksomheter kan vokse ved å tilby hverandre komplimenterende tjenester i samme markedet. Slik oppstår det konkurranskraftige og innovative klynger eller nettverk som har god sjanse til å overleve i den globale konkurransen fra andre. Et felles mål, i dette tilfellet mål om felles vekst for regionen, er slik sett ikke et premiss som ligger til grunn for Porter & Stern sin teori, men på bakgrunn av datainnsamlingen til denne studiene kan det virke som om denne faktoren likevel kan ha betydning for etablering av et nettverk. Dette forutsetter riktignok at nok virksomheter kan samles om et felles mål, tilsvarende målet om vekst på Ringerike. Et slikt mål må også oppfattes som en så viktig drivkraft for deltakerne i innovasjonsprogrammet at de er villige til å bruke ressurser og dele sine konkurransefortrinn for å oppnå det når de etablerer et felles nettverk.

5.1.3 Gjensidighet med effekt på lang sikt

Det kan videre argumenteres for at omdømmebygging, åpne dører til andre relasjoner deltakerne har, og andre mer indirekte gevinster, kan være egenskaper som er viktig for videre deltakelse. Dette påpekes av Nowak & Sigmund (2005), og vi kan gjenkjenne noe av dette i observert atferd og uttalelser fra deltakerne. Det å være med på det som skjer og bli sett på som en foregangsbedrift kan være en investering i god PR og omdømme, og slik sett være en verdt deltakelse i nettverket for enkelte av aktørene.

En siste mulig driver for å delta i *innovasjonsprogrammet* uten å uttale mål om vinning for egen del, kan ligge i den langsiktige gevinsten nettverket ønsker å oppnå for regionen. Ved økt vekst i regionen vil det være naturlig for flere av deltakerne at dette vil føre til nye muligheter for egen virksomhet. Dette kan gjelde servicebedrifter som hoteller og i kompetansekrevende virksomheter hvor rekrutteringsgrunnlaget blir større. I et slikt scenario kan man også se for seg at de virksomhetene som har jobbet aktivt sammen med andre for å

oppnå vekst i regionen vil være bedre posisjonert til å utnytte de mulighetene som oppstår enn de som står på utsiden av nettverket. Dersom man også har bygget opp omdømmet sitt, blant annet gjennom nettverkssamarbeidet, står virksomhetene ytterligere styrket for å møte den forventede veksten i markedet. En slik antakelse har vi imidlertid ikke funnet direkte belegg for gjennom de dataene som er samlet inn i denne studien, men kan være en egenskap ved nettverket som ikke nødvendigvis blir uttalt spesielt, men som kan ligge implisitt i uttalelser som ”ønsker å bidra til vekst i regionen” og ”viktig å bidra der det skjer”.

5.2 Hva slags egenskaper ved aktørene har påvirkning på etableringen av båndene deltakerne i mellom?

Båndene mellom deltakerne i *innovasjonsprogrammet* har utviklet seg gjennom prosessen hvor vi har observert dem. Fra starten hvor få hadde kjennskap til hverandre, til slutten av vår observasjonsprosess hvor deltakerne på gruppeintervjuet satt med en tapsfølelse, og et ønske om at de hadde bidratt mer da en annen av deltakerne hadde tapt et anbud. Prosjektet de hadde med seg inn i innovasjonsprogrammet var prosjektet de hadde ute på anbud. Og deltaker på gruppeintervjuet uttrykte eierfølelse til dette. Vi skal nå se på noen av de dimensjonene rundt egenskapene ved programmet som har påvirket etableringen av båndene mellom deltakerne.

5.2.1 Utviklingen av bånd i innovasjonsnettverket

Gjennom det drøye året som har gått siden oppstart av *Innovasjonsløft* har båndene mellom deltakerne endret seg mye. Båndene mellom deltakerne og styrken på disse har ikke blitt målt i denne undersøkelsen, men det er likevel flere interessante betraktninger omkring båndene som er verdt å reflektere over. Som en oppstart på samarbeidet i *Innovasjonsløft* ble det fra programleder og konsulentenes side lagt opp til bygging av relasjoner (bånd) til hverandre gjennom en blanding av faglige presentasjoner og arbeid i grupper med faglig innhold der de delte erfaringer med hverandre. Samtidig som dette skjedde ble det lagt inn lange pauser og lunsjer, hvor det ble lagt opp til stor grad av sosial interaksjon i mer uformelle settinger. Egne mer klassiske former for teambuilding, som treskjæring med vinkelsliper, ble også nyttet. På toppen av dette ble det lagt opp til flere middager hvor det sosiale samspeillet virket å være i

fokus. Totalt sett ga programmet for nettverksetableringen uttrykk av å sette relasjonsbyggingen (etableringen av bånd) meget høyt i oppstartsfasen. Dette er noe deltakerne i innovasjonsprogrammet også har bemerket både gjennom deltakende observasjonen, midtveisevaluering, og gjennom gruppeintervjuet. Flere av deltakerne i nettverket mener at det er de uformelle møtene og de sosiale aktivitetene som har betydd mest for dem i prosessen med å etablere bånd til de andre ulike deltakerne. Det at *Innovasjonsløft*, har tatt høyde for denne båndbyggingen sammenfatter med Grannovetter (1973) sin teori med å sett av nok tid til interaksjon, og at det blant annet er gjennom denne interaksjonen at båndene skapes. Denne formen interaksjon er videre mest sannsynlig best egnet for å bygge de svake båndene mellom aktørene i ett nettverkssamarbeid. Også dette sammenfaller med Grannovetter (1973) sin teori om at den reelle styrken i nettverksbygging ligger i å ha mange svake bånd, fremfor noen få sterke. Dette kan synes å stemme med noen av de konkrete resultatene som har kommet ut av *Innovasjonsløft*. En av deltakerne i innovasjonsnettverket har blitt styreleder i virksomheten til en av de andre deltakerne, mens en tredje deltaker har fått kontor plass i kontorbygget til en av de andre virksomhetene representert i nettverket. En annen av deltakerne har igjen fått på plass finansiell støtte til sin gründerideè gjennom båndene skapt i innovasjonsprogrammet, mens andre deltakere har inngått avtaler om bruk av hverandres tjenester og fasiliteter for å støtte opp om hverandre. Disse resultatene kan tilskrives økt kjennskap og bevissthet til andre deltakere i det lokale markedet, gjennom etableringen av mange nye svake bånd. På denne måten kan det synes som tid til sosial interaksjon kan være en av egenskapene ved opplæringsprogrammet som muliggjør etableringen av bånd, slik teorien til Grannovetter (1973) også tilsier.

5.2.2 Utnyttelse av båndene i nettverket

Gjennom den deltakende observasjonen, gruppeintervjuet og dokumentanalyse kommer det frem at deltakelse i *Innovasjonsløft* i seg selv er viktig for deltakerne i nettverket. Dette synliggjøres gjennom kategoriene av utsagn etter både frokostmøte i januar 2016 og dokumentanalysen fra midtveisevalueringen til *Innovasjonsløft*. Vi har tidligere beskrevet mulighetene for prestisje som ligger i denne deltakelsen som en mulig egenskap som gjør at man velger å delta, men det kan også late til at deltakerne er klar over de potensielle ressursene som ligger i et slikt samarbeid. Uttalelser som ”det er viktig å være med der ting skjer” illustrer en viss forventning om at det kan komme noe positivt ut av samarbeidet i

innovasjonsnettverket. Dette underbygges av forskningen til Pittaway et.al (2004) som bekrefter at det er sannsynlig at virksomheter vil få noe positivt utbytte av samarbeid i et nettverk. Teorien om svake bånd til Grannovetter (1973) tilsier også at det å skape svake bånd med så mange andre virksomheter som mulig vil gi muligheter for å inngå forpliktende samarbeid med noen, slik Ahuja et.al (2012) påpeker i sin modell, hvor man går fra å ha referansebånd med flere virksomheter til å få affektive bånd til noen få ”partnere”. Utvalget av disse partnerne er det Glücker (2007) beskriver som strategiske valg for bedriften, og kan i følge han få store konsekvenser for virksomhetens utbytte av samarbeidet. Med dette som bakteppe vil det være naturlig for virksomheter å ha så mange potensielle partnere som mulig, og være så godt informert som mulig om de potensielle partnernes aktiviteter og prosjekter. Personlig kjemi mellom deltakerne kan også være en viktig faktor i et potensielt forpliktende samarbeid. Disse overnevnte faktorene kan en virksomhet få dekket gjennom deltakelse i et nettverk. Det kan se ut som en stor gruppe av deltakerne i Innovasjonsløft ser dette potensiale. Noen har kanskje vært klar over dette potensiale allerede fra oppstarten på innovasjonsprogrammet, men det er verdt å merke seg at det er først mot slutten av de obligatoriske samlingene (høsten 2015) og frokostmøte i januar samt midtveisevalueringen at dette kommer opp som egne kategorier i vår datainnsamling. Det kan tyde på at verdien av deltakelse i innovasjonsprogrammet kommer klarere frem etterhvert som relasjonene utvikler seg. En annen interessant bemerkning er at det i midtveisevalueringen til Innovasjonsløft står beskrevet hvordan nettverksrelasjoner i utgangspunktet ikke var en av målsetningene med opplæringsprogrammet, men dette har blitt satt opp som et av målene for programmet etter gjennomføringen av det første innovasjonsprogrammet, som vi har fulgt i vår datainnsamling. Dette tyder på at deltakelsen i innovasjonsprogrammet, for å høste de potensielle fordelene et slikt samarbeid kan medføre, i seg selv ser ut til å være en egenskap som gjør at deltakerne etablerer bånd til hverandre. Det at programmet, ved programleder, selv har identifisert nettverksbygging som et fokusområde etter første gjennomføring, underbygger dette ytterligere.

5.2.3 Sosiale aktiviteter

Teambuildingsaktiviteter og kick-off seminærer er aktiviteter som er godt kjent blant de fleste deltakerne i arbeidslivet. De fleste har vært med på en eller annen form for slike aktiviteter selv, og diskusjonen rundt effekten av dem er nok mange. Gjennom observasjonen, og senere

gruppeintervjuet, i denne oppgaven kommer det imidlertid klart frem at det har vært de praktiske sosiale aktivitetene som i størst grad har lagt til rette for utviklingen av bånd mellom deltakerne. Grupperinger av deltakere ble på de innledende samlingene ofte etablert på bakgrunn av samarbeid under praktisk oppgaveløsning og sosiale aktiviteter, og på denne måten ble de første båndene etablert. Middager og lunsjer så ut til å ha samme effekten. De som hadde delt bord under middagene knyttet raskt bånd til hverandre som de tok med seg inn i det videre arbeidet i innovasjonsprogrammet. Den aktive sosiale samhandlingen mellom deltakerne var en viktig egenskap som akselererte prosessen med å etablere bånd mellom deltakerne. For å forklare dette nærmere kan vi å gå tilbake til definisjonen til Torgersen og Steiro (2007) på samhandling:

Samhandling er en åpen og likeverdig kommunikasjons- og utviklingsprosess mellom aktører som kompetansemessig utfyller hverandre og utveksler kompetanse, direkte ansikt-til-ansikt eller mediert via teknologi eller med håndkraft, som arbeider mot felles mål og hvor forholdet mellom aktørene til enhver tid hviler på tillit, involvering, rasjonalitet og bransjekunnskap.

(Torgersen & Steiro, 2007, s. 130)

Gjennom de praktisk oppgavene, og også middager og lunsjer, blir deltakerne i Innovasjonsløft tvunget til å jobbe sammen ansikt-til-ansikt. Ved at oppgavene de skulle løse ikke krever noen for spesialkunnskap, som noen kunne dratt nytte av, var de nødt til å utfylle hverandres ulike kompetanser og alle stod likt. Det var bare gjennom et slikt samarbeid, hvor alle måtte involvere seg og ha tillitt til hverandre, at de kunne nå sine felles mål. Gjennom de praktiske oppgavene ser vi hvordan gruppene i innovasjonsprogrammet ble tvunget inn i en samhandling det ellers kunne tatt lang tid å utvikle. Gruppeoppgavene, og de sosiale sammenkomstene, fungerte som akseleratorer som lot deltakerne utvikle bånd raskere enn kun gjennom faglig undervisning og presentasjoner. Disse gruppeoppgavene var egenskaper ved programmet som tillot deltakerne å utvikle bånd til hverandre, bånd som kan være med på å avgjøre om nettverket gir deltakerne et positivt utbytte av samarbeidet eller ikke.

5.2.4 Organisering

Mot slutten av datainnsamlingen, representert ved samling høsten 2015 og frokostmøte januar 2016, kommer det frem at deltakerne i innovasjonsnettverket uttrykker usikkerhet omkring innovasjonsnettverkets videre fremtid. Utsagn som ”vi er avhengig av at noen holder i trådene” og ”noen må koordinere nettverket videre” representerer denne usikkerheten omkring innovasjonsnettverket, etter den organiserte delen i regi av programleder nærmet seg slutten. Disse utsagnene kjenner forfatterne igjen fra observasjonen av innovasjonsprogrammet. Innovasjonsprogrammet fremsto fra starten meget avhengig av den organisering som blir gjort av programleder og konsulentene. Dette kom tydelig frem under samling høsten 2015, hvor en av konsulentene som hadde bidratt i stor grad til relasjonsbygging mellom deltakerne ikke var tilstede. Forfatteren som observerte samlingen noterte at det var mindre samhandling i pauser som også var kortet ned, og at dynamikken var en annen blant deltakerne. Noe som kan tenkes å tilskrive seg hans fravær. Dette førte til at den sosiale atmosfæren rundt samlingen ikke ble oppfattet som like entusiastisk og samhandlende som tidligere og senere samlinger. Uttalelsen omkring usikkerheten til den videre fremtiden for nettverket, etter at innovasjonsprogrammet var ferdig, kan tyde på at nettverket som skulle etableres på det tidspunktet fremdeles ikke har funnet en egen struktur som gjør det selvgående. Man kan hevde dette ikke er overraskende i seg selv med tanke på den tiden de som et nettverk i etableringsfase har eksistert. Men det peker likevel mot viktigheten av organisering i en startfase av et innovasjonsnettverk. En organisering som både kan tilrettelegge aktiviteter som fremmer etableringen av bånd, og som kan tilrettelegge selve samlingene som gjør at deltakerne får mulighet til å dele og bidra til hverandre er vesentlig. Dette gjelder alt fra administrative rammer rundt samlingene og informasjonsspredning til deltakerne, til organiseringen av undervisning som oppfattes som meningsfull for deltakerne og sosiale aktiviteter som støtter opp under etableringen av bånd i nettverket. Det kan virke som målrettet organisering av et innovasjonsnettverk har vært en viktig egenskap ved programmet for å få etablert de nødvendige båndene mellom deltakerne.

5.3 Konklusjon

For å besvare forskningsspørsmålene vi har stilt innledningsvis i denne oppgaven har vi nå vist det teoretiske grunnlaget vi har støttet oss på, hvilke metoder som har blitt brukt for å

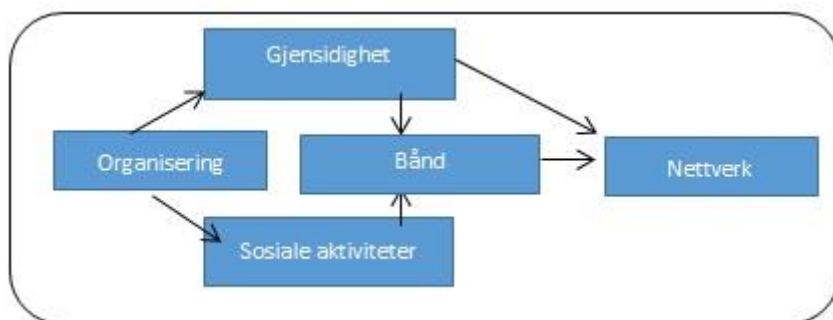
What's in it for me - Utvikling av relasjoner i regionale innovasjonsnettverk

hente inn data og hvordan denne dataen har blitt analysert. Før vi til sist har drøftet momenter ved datainnsamlingen som er med å gi svar på forskningsspørsmålene som ble stilt innledning

1. Hvilke egenskaper ved programmet har påvirkning på etableringen av båndene mellom aktørene?

2. Hvilke egenskaper ved aktørene har påvirkning på etableringen av båndene dem i mellom?

Ved å ta utgangspunkt i modellen under, vil vi ta for oss våre to forskningsspørsmål.



Som vi ser av modellen, og drøftingen, mener vi at etableringen av bånd mellom deltakerne er det avgjørende for å skape et nettverk. Uten bånd mellom deltakerne er det ikke noe nettverk, kun en samling av enkeltindivider. Det essensielle for å skape et nettverk som vil gi et positivt utbytte tilbake til deltakerne, er derfor å etablere disse båndene mellom dem. Gjennom vår observasjon av Innovasjonsløft synes de viktigste egenskapene ved innovasjonsprogrammet å være hvordan programmet tilrettelegger for aktiv, sosial samhandling for å akselerere prosessene hvor deltakerne skaper bånd seg i mellom. Det er gjennom samhandlingene seg i mellom deltakerne blir kjent med hverandre og begynner å bygge den tillitten som båndene etterhvert utvikles videre på bakgrunn av. Disse aktive, sosiale samhandlingene, har gjennom vår observasjon best kommet frem gjennom felles oppgaveløsninger av praktiske problemer, og sosiale tilstelninger som middager og lunsjer. Det er her deltakerne har fått mulighet til å utvikle båndene seg i mellom.

Når det gjelder hvilke egenskaper ved aktørene som påvirker etableringene av båndene mellom deltakerne, synes det som det viktigste har vært deltakernes evne og vilje til å dele og bidra med informasjon og kunnskap inn i nettverket. Gjennom denne formen for deling

oppstår *gjensidigheten* mellom deltakerne i nettverket. Når gjensidigheten er etablert mellom deltakerne, vil dette være med på å bygge de bånd som skal til for å etablere et nettverk.

Det som da ser ut til å bli minst like viktig for å få et innovasjonsnettverk til å gi så godt utbytte for deltakerne som mulig, er hvordan de overnevnte funnene *organiseres*. Hvordan et nettverk organiseres ser ut fra våre funn å være meget viktig. Selvfølgelig som tilrettelegger av administrative rammer for nettverket, men ikke mist gjennom hva slags aktiviteter det tilrettelegges for. Våre funn utfra innovasjonsprogrammet "Innovasjonsløft" tyder på at det i dette nettverket var viktig med praktisk sosial samhandling for å bygge bånd innledningsvis. Ved å tilrettelegge for aktiviteter hvor deltakerne får muligheten til å bidra og dele sin kunnskap, erfaring og teknologi med de andre deltakerne, oppnår man en tilstand av gjensidighet mellom deltakerne. Dette vil ytterligere bidra til etableringen av båndene i nettverket.

Funnen fra denne datainnsamlingen er ikke revolusjonerende i seg selv. Men de kan være med på å gi en pekepinn på hvordan et regionalt, heterogent innovasjonsnettverk kan organiseres fra oppstarten av. Dermed kan man så raskt og effektivt som mulig få etablert de båndene mellom deltakerne som er nødvendige for at innovative prosesser kan komme i gang i et nettverk. Konkludert er gjensidighet og sosiale aktiviteter egenskaper som påvirker etablering av bånd mellom deltakerne. Videre har vi gjennom Grounded Theory identifisert gjensidighet og sosiale aktiviteter i dette prosjektet som:

Gjensidighet: *Gjensidighet oppstår gjennom et ønske hos deltakerne til å dele erfaringer og bidra til hverandres fremgang*

Sosiale aktiviteter: *Aktiv, sosial samhandling akselererer prosessene hvor deltakerne skaper bånd seg i mellom*



5.4 Veien videre

Denne oppgaven har hentet datagrunnlaget sitt fra et enkelt, heterogent innovasjonsprogram. Funnene som er presentert i oppgaven representerer derfor bare dette ene nettverket. Vi har likevel tro på at funnene kan gi læringsoverføring til lignende nettverk og innovasjonsprogrammer. Med ytterligere forskning for å underbygge dataene og funnene Det vil også være interessant å forske på om funnene vil være de samme for et homogent nettverk, eller om mangfoldet i innovasjonsnettverket er en av forutsetningene for at samhandlingen og gjensidigheten skal oppstå. Et annet aspekt er hvorvidt geografisk nærhet er en viktig faktor, slik det kan se ut i våre data, ved at deltakerne i nettverket lettere kan finne et felles mål å jobbe mot dersom de holder til i samme geografiske område. På dette området virker det å være flere retninger innen forskningen, og den geografiske påvirkningen på for eksempel gjensidighet er lite belyst. Et spor forfatterne av denne oppgaven har funnet spesielt interessant, er forholdet mellom gjensidighet og tillit. Dette forholdet er ikke belyst i denne oppgaven, men vil være en interessant vinkling for fremtidig forskning for i større grad å belyse tillittens betydning i etableringsfasen til et nettverk og hvordan relasjonen mellom tillit og gjensidighet opererer.

For forfatterens side har dette prosjektet gitt verdifull læring. Det har vært en spennende reise og vi avslutter med en stor takknemlighet til alle deltakerne som åpent og velvillig har delt sine tanker og betraktninger med oss slik at dette prosjektet og resultatene i det har kunnet vokse frem.

Bibliografi

- Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012, March-April). The Genesis and Dynamics of Organizational Networks. (N. 2.–A.–4. Vol. 23, Red.) *Organization Science* , Vol 23 (No.2), ss. 434-448.
- Bø, I., & Schiefloe, M. *Sosiale landskap og sosial kapital. Innføring i nettverkstenkning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg, J., Dickhaut, J., & McCabe, K. (1995, July). Trust, Reciprocity, and Social History. *Games and Economic Behavior* , ss. 122–142.
- Bordewich, S. (u.d.). <http://www.regionalomstilling.no/no/Regioner/Ringerike/>. Hentet 04 30, 2015 fra <http://www.regionalomstilling.no/no/Regioner/Ringerike>
- Boschma, R. A. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. DOI: 10.1080/0034340052000320887 (Vol 39.1), 61-74.
- Bush, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Chesbrough, H. (2006). Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. I H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West, *Open innovation, Researching a new paradigm* (ss. 1-12). Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW* (Spring), ss. 35-41.
- Chesbrough, M. S. (2006). Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. I M. S. Chesbrough, *Open Innovation; Researching a New Paradigm* (ss. 1-25). Oxford University Press.
- Fangen, K. (2010). *Deltakende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fehr, E., & Gaechter, S. (2000, Januar). Fairness and retaliation: The economics of reciprocity. *The journal of economic perspectives* .
- Giuliani, E. (2013). Network dynamics in regional clusters: Evidence from Chile. *Research Policy* (42), ss. 1406–1419.
- Glückler, J. (2007). Economic geography and the evolution of networks. doi:10.1093/jeg/lbm023 , 1-16.
- Granovetter, M. S. (1973, May). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* , Vol 78 (No 6), ss. 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. <http://www.jstor.org/stable/202051> (Vol 1), 201-233.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I D. Norman, & L. Y.S, *Handbook of qualitative research* (ss. 163-194). Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.
- Guba, E., & Lincoln, Y. Competing paradigms in qualitative research. I *Handbook of qualitative reaser*.
- Gulati, R. (1998). ALLIANCES AND NETWORKS. *Strategic Management Journal* (Vol. 19), ss. 293-317.
- Hannemann, R., & Riddle, M. (2005). *Introduction to Social Network Methods: Table of Contents*. Riverside, California, USA: University of California, Riverside.
- Helsley, R. W., & Strange, W. C. (2002, January). Innovation and Input Sharing. *Journal of Urban Economics* , ss. 25-45.
- Jacobs, J. (1969). *The economics of cities*. New Yourk: Random House.

What's in it for me - Utvikling av relasjoner i regionale innovasjonsnettverk

- Jakobsen, S., Onsager, K., Rokkan, A., & Nesheim, T. (u.d.). *Evalueringportalen.no*. Hentet 04 30, 2015 fra http://evalueringportalen.no/evaluering/midtveisevaluering-av-arena-programmet/Rapport%2520Arena.%2520SNF01_07%5B1%5D%5B1%5D.pdf/@@inline
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johnstad, T. (2004). *KLYNGER, NETTVERK OG VERDISKAPING I INNLANDET*. Hentet 06 20, 2015 fra [hioa.no](http://www.hioa.no):
<http://www.hioa.no/extension/hioa/design/hioa/images/nibr/files/filer/2004-116.pdf>
- Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. London: Macmillan.
- Nowak, M. A., & Sigmund, K. (2005, October 27). Evolution of indirect reciprocity. *Nature*, ss. 1291-1298.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K. D., & Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews* (Vol 5/6 Issue 3&4), ss. 137-168.
- Porter, M. E., & Stern, S. (2001, Summer). Innovation: Location matters. *MIT Sloan Management Review*, ss. 28-36.
- Rambøl, I. (2015, 01 03). *Hvordan får vi plass til 7 millioner*. Hentet 04 15, 2016 fra [aftenposten.no](http://www.aftenposten.no): <http://www.aftenposten.no/okonomi/Hvordan-skal-vi-fa-plass-til-7-millioner-7845699.html>
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og Mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget .
- Smith-Doerr, L., & Powell, W. (2005). Networks and economic life. I N. Smelser, & R. Swedberg, *The Handbook of Economic Sociology* (ss. 379– 402.). Princeton: Russell Sage Foundation/Princeton University Press,.
- Tønnesen, S. (2015, 05 12). *Store norske leksikon*. Hentet 04 26, 2016 fra Paradigme: <https://snl.no/paradigme>
- Tjora, T. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- van der Panne, G. (2004, December). Agglomeration externalities: Marshall versus Jacobs. (V. 1.-6. December 2004, Red.) *Journal of Evolutionary Economics* (Volume 14), ss. 593-604.
- Vasco, L. (2015). Validity in Quantative Evaluation: Linking Purposes, Paradigms and Perspectives. *International Journal of Qualitative Methods*, ss. 1-8.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis. Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging Extrnal Sources of Innovation: A Review of reserach on Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, ss. 814-831.
- Yin, K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. California, USA: Sage Publications.

