

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Dominika Pyrzak
Vibeke Moland Robertsen

Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av start-up bedrifter?

En studie av nettverksbygging og utvikling av kunnskap hos
gründere tilknyttet Flow

Dato: 29.11.17

Totalt antall sider: 113

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	i
Abstract	1
Forord	2
Sammendrag.....	3
1.0 Innledning.....	4
1.1 Bakgrunn og aktualisering	5
1.2 Fakta om Flow.....	6
1.3 Problemstilling	8
1.4. Forskningsspørsmål.....	9
1.5 Begrepsavklaring.....	9
1.6 Oppbygging av oppgaven.....	10
2.0 Teori	12
2.1 Entreprenørskap	13
2.2 Coworking space	14
2.3 Utvikling av kunnskap	19
2.4 Utvikling av nettverk.....	24
3.0 Metode.....	31
3.1. Forskningsprosessen.....	31
3.2 Hvordan velge ut respondenter?.....	31
3.2.1. Samarbeidspartnere	32
3.2.2 Administratorer	34
3.2.3 Gründere.....	34
3.3 Hvordan få tilgang til informanter?.....	36
3.4 Intervjuguide	37
3.5 Datainnsamling.....	38
3.6 Lydopptaker	39
3.7 Analyse av data	40
3.8 Datakvalitet	41
3.8.1 Validitet.....	41
3.8.2 Pålitelighet.....	41
3.9 Etiske problemstillinger	42
3.10 Refleksjon over egen rolle som forsker - svakheter og styrker.....	43
4.0 Resultater.....	44
4.1 Administratorer	44
4.1.1 Hva er tilbudet deres til gründere? (Hvilke utfordringer kan Flow hjelpe gründere med?).....	44
4.1.2 Hvordan bidrar dere til kunnskapsutvikling (læring) hos gründere?	45
4.1.3 Hvordan løser dere utfordringen med at gründerne er i ulike faser av livssyklus?.	46
4.1.4 Hvordan hjelper dere gründer å bygge nettverk på Flow?	46
4.1.5 Hvilket eksternt nettverk har dere til å hjelpe gründere?	47

4.1.6 Har dere noen offisielle samarbeidspartnere og i så fall hvordan fungerer samarbeidet?.....	47
4.1.7. Fremtidstanker.....	48
4.2 Samarbeidspartnere	49
4.2.1 Hvordan bidrar dere til kunnskapsutvikling (læring) hos gründere?	49
4.2.2 Hvordan bidrar dere til nettverksbygging for gründere?.....	50
4.2.3 Hvordan fungerer deres samarbeid med Flow i dag?.....	51
4.2.4 Hvordan ønsker dere å samarbeide med Flow i fremtiden?.....	52
4.2.5 Hvorfor er Flow en viktig samarbeidspartner for dere?	53
4.2.6 Hvordan bidrar Flow, ifølge dere, overfor gründere i Tromsø?.....	54
4.3 Gründere.....	55
4.3.1 Hvilke utfordringer hadde dere for å komme i gang?	55
4.3.2 Hvor fikk du første veiledning(er)? Hva lærte du da?	56
4.3.3 Har du fått hjelp til oppstart av din bedrift hos Flow eller noen medlemmer hos Flow? Hvilken hjelp fikk du?.....	57
4.3.4 Har du fått noen hjelp hos andre organisasjoner ved oppstart? Hvem fra og hva har du da lært?	58
4.3.5 Hvor ofte og hvordan kommer du i kontakt (brakte å komme i kontakt) med andre firmaer/medlemmer på Flow?	59
4.3.6 Hvordan synes du Flow bidrar til nettverksbygging?	60
4.3.7 Har Flow et tilfredsstillende og tilgjengelig eksternt nettverk for å hjelpe gründere?	61
4.3.8 Har du fått hjelp eller inspirasjon fra administratorer på Flow? Hvis ja, hvilken hjelp?	62
4.3.9 Har du vært på noen av arrangementer arrangert av Flow og hva synes du om dem?	63
4.3.10 Hva bidrar Flow coworking space med i forhold til utfordringene deres?	64
4.3.11 Hvorfor har du valgt / velger du å være medlem hos Flow?.....	65
4.3.12 Hva synes dere om fremtiden til Flow?	66
4.4 Oppsummering av resultatene	67
4.4.1 Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av kunnskap hos gründere?	67
4.4.2 Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av nettverk hos gründere?	69
5.0 Drøfting	73
5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av kunnskap hos gründere?.....	73
5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av nettverk hos gründere?	82

5.3 Oppsummering	92
5.3.1 Oppsummering av drøfting på forskningsspørsmål 1: Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av kunnskap hos gründere?.....	92
5.3.2 Oppsummering av drøfting på forskningsspørsmål 2: Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av nettverk hos gründere?.....	93
6.0 Konklusjon	95
6.1 Hvordan coworking space, Flow Coworking AS, fremmer utvikling av kunnskap hos gründere.....	96
6.2 Hvordan coworking space, Flow Coworking AS, fremmer utvikling av nettverk hos gründere.....	99
6.3 Videre forskning.....	101
Litteraturliste	103
Oversikt figurer	109
Vedlegg	110
Vedlegg 1: Intervjuguide administratorer	110
Vedlegg 2: Intervjuguide samarbeidspartnere.....	111
Vedlegg 3: Intervjuguide gründere	112

Abstract

This thesis concludes our Master of Business Administration at Nord University Business School.

Flow Coworking AS is a coworking space that provides work areas, office space as well as courses and guidance to entrepreneurs through collaboration with external partners. The members of Flow Coworking AS are start-up companies in different phases of the entrepreneurship process. Flow Coworking AS itself is an entrepreneurial organisation in the development phase.

The purpose of this thesis is to understand if and how Flow Coworking AS promotes the development of start-up businesses in Tromsø. We have chosen to focus on two aspects: development of knowledge and networking.

We performed a qualitative study comprising interviews of two administrators, six entrepreneurs and four collaborators. We found that Flow Coworking AS contributes to local business life not only by offering entrepreneurs easily accessible business knowledge but also through the expansion of their respective networks.

Forord

Vi er to studenter som er blitt kjent gjennom MBA-studiet arrangert av Nord Universitet med samlinger i Tromsø. Denne besvarelsen er vår masteroppgave i Master of Business Administration.

Vi har delt mange faglige gleder og utfordringer gjennom dette studiet og vi har funnet ut at vi begge har en stor fascinasjon for gründere. I vår besvarelse av masteroppgaven, har vi valgt en problemstilling som vi begge brenner for. Vi har bestemt oss å forske på hvordan Coworking space fremmer utvikling av start-up bedrifter? Med dette så vil vi se nærmere på lokalt næringsliv. Derfor har vi valgt vår lokale coworking space i Tromsø; Flow Coworking AS, som vi vil basere vår masterbesvarelse på. Vi har begge vært innom Flow Coworking AS og følt på den energien som pulserer der. Den ene av oss som deltaker på kurset “50 hour start up” og begge som deltakere på de jevnlig arrangerte frokostseminarene som tidligere var annenhver onsdag. Vår interesse for Flow Coworking AS er hovedgrunnen til at vi ønsker å undersøke coworking space nærmere og finne ut hvordan dette miljøet og atmosfæren påvirker gründere i forhold til kunnskap og nettverk.

Vi vil takke Flow Coworking AS sine to administratorer, de fire samarbeidspartnerne og gründerne som delte sine erfaringer, kunnskap og ikke minst tid med oss. Dette har vært en lærerik og verdifull prosess for oss og vi håper at vi kan gi noe tilbake i form av nyttige funn som fremgår av denne besvarelsen.

Sist, men ikke minst, vil vi takke vår veileder Frode Solberg som har bidratt med tips og råd og som har støttet oss gjennom prosessen med masteren.

Tromsø, november 2017

Dominika Pyrzak

Vibeke Moland Robertsen

Sammendrag

Flow Coworking AS er et coworking space som gir tilbud om kontorarbeidsplasser samt kurs og veiledning til gründere ved hjelp av samarbeidspartnere. Medlemmene til Flow Coworking AS er start-up bedrifter i ulike faser av entreprenørskapsprosessen. Flow Coworking AS er en gründerorganisasjon som selv er i utviklingsfasen.

I denne masteroppgaven ønsker vi å finne svar på hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av start-up bedrifter. Vi har valgt å fokusere oss på to områder; utvikling av kunnskap og nettverk hos gründere.

For å besvare problemstillingen valgte vi den kvalitative metoden intervju. Vi har intervjuet seks gründere som alle er eller har vært medlemmer hos Flow, fire samarbeidspartnere og to administratorer på Flow. Vi har transkribert og analysert alle intervjuene. Som teoretisk grunnlag har vi valgt en del teorier innen læring og nettverk der Lai, Wickham samt Erichsen, Solberg og Stiklestad er sentrale.

Funnene viser hvordan Flow Coworking AS fremmer utvikling av start-up bedrifter gjennom å legge til rette for læring og nettverksbygging ved å samle gründere i et fellesskap og invitere inn næringslivet. Dette gjør de gjennom mange forskjellige arrangementer, seminarer, foredrag samt veiledninger fra administratorer og samarbeidspartnere. En effekt av å være en del av Flow Coworking AS, som ble nevnt flere ganger, er hverdagsmagien som ifølge mange respondenter skaper synergieffekter og med dette bidrar til læring og nettverksbygging hos den enkelte. Ut fra våre funn kommer det også frem at det er noen områder som kan være utfordrende for Flow Coworking AS og disse blir vi å drøfte i vår masteroppgave. På slutten av oppgaven kommer vi med forbedringsforslag samt konklusjon. Vi har også foreslått muligheter for videre forskning.

1.0 Innledning

Verden er i stadig forandring. Forretningsmodeller som var aktuelle for noen år siden, er ikke aktuelle mer. De som ønsker å være mer selvstendig etablerer nye bedrifter. Det gjør ofte at de kan styre dagen selv og få arbeide med noe de interesserer seg for. Men det er dessverre ikke så mange som lykkes. I denne besvarelsen ønsker vi å se nærmere på entreprenørskap i Tromsø med fokus på coworking space; Flow Coworking AS. Det er relativt enkelt å starte en bedrift fordi det kan gjøres på noen få minutter på internett, men er det enkelt å utvikle og drive den? Finnes det noen som hjelper gründere på veien? Skal de jobbe hjemmefra, fra kafeen eller fra en coworking space? Og hva er egentlig en coworking space?

Det finnes ulike former for samlokalisering og begrepene gründerhus, coworking space og inkubator brukes om hverandre. Coworking space er et kontorfellesskap der man jobber selvstendig uten å tilhøre samme bedrift. Det kan være ulike grunner til at man ønsker å være en del av et coworking space. For noen er det viktig å ha en arbeidsplass utenfor hjemmet med fasiliteter som kontorplass, internett, kantine og renhold. Og for andre er det viktig å være en del av et sosialt fellesskap. Coworking space tilbyr et sted der gründere på ulike nivåer og ulike fagområder kan sitte sammen. I tillegg til kontorplass tilbyr ofte coworking space forskjellige goder til sine medlemmer avhengig av medlemskapsnivået, f. eks. diverse eventer, foredrag, veiledningstimer og rådgivning. Det vi ønsker å undersøke nærmere er de mulige synergieffektene som coworking space kan gi i form av nettverk og ny kunnskap. Er coworking space virkelig til hjelp for gründere? Det finnes mange forskjellige coworking space rundt i hele verden. Bare i Norge er det, ifølge nettsiden www.coworker.com, 30 Coworking space med ulike typer tilbud (Coworker.com, 2017).

Vi blir i denne oppgaven å fokusere på coworking space, Flow Coworking AS, som ligger midt i Tromsø sentrum. Flow Coworking AS, heretter kalt Flow, er et coworking space som gir tilbud om kontorarbeidsplasser samt flere fasiliteter til gründere. De har siden sin oppstart i mai 2014 samlet mange gründere, hvor medlemmene kan dele kunnskap fra forskjellige bransjer, utveksle erfaringer og hjelpe hverandre i hverdagen. Gründere som har tilknytning til Flow har enten etablert noe alene eller blitt kjent med noen på Flow og startet en bedrift sammen. Flow er et spennende konsept for oss fordi kontoret selv er en gründerbedrift med litt over 3 års levetid. Administratorer hjelper gründere på vei, mens de samtidig utvikler

selskapet Flow. Et coworking office er ikke bare et samlested for gründere, men de ønsker å være mye mer enn det.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Coworking space er ikke et nytt fenomen, men fenomenet har økt kraftig de siste ti årene. I litteraturen finner vi mange datoer som tyder på når coworking space første gang ble etablert, likevel er det et år som skiller seg klart fra resten. Mange mener at Brad Neuberg i 2005 fant opp coworking space i San Fransisco som et alternativ til sosiale hjemmekontor. Han organiserte et kontorfellesskap ut fra ideen om non-profitt fellesskap der det i tillegg til kontorarbeidsplass og gratis wifi var tilbud om lunsj, meditasjon, massasje og sykkelturner (Cagnol, Foertsch, 2013).

Hvor mange coworking spaces der er på verdensbasis er vanskelig å vite helt nøyaktig. Antallet som oppgis varierer fra 10 000 til 15 000 ulike lokasjoner. Deskmag.com presenterte 25. januar 2017 at det er forventet at 1,2 millioner mennesker vil jobbe i coworking space på verdensbasis før slutten av 2017 (Foertsch, 2017). Økningen skyldes hovedsakelig at antall medlemmer på hver lokasjon øker. De ser også at det er en trend der medlemmer som har vært over 12 måneder ønsker å forbli.

I media er det til stadighet artikler om at så få våger å satse som gründere og at de som våger ikke overlever. DNB fikk i 2015 Menon Business Economic til å gjøre en undersøkelse som ble presentert i artikkelen; "En million ideer. Veien fra drøm til å lykkes som gründer". Hovedkonklusjonen var der; "*Av alle gründerne som startet opp for 10 år siden, er bare halvparten fortsatt aktive. Og kun en av ti lykkes godt og skaper stor verdi for seg selv og samfunnet rundt*". Ifølge rapporten til Menon Business Economics finnes det ca. 500 000 personer som drømmer om å starte for seg selv. Selv om det er så mange som drømmer om det, er det bare 60 000 personer som faktisk gjør dette, 28% kvinner og 72 % menn. Den typiske norske gjennomsnittsgründeren er en mann i 40-årene (Grünfeld, Hvide, Skogstrøm, Theie, 2015).

I rapporten til Menon Business Economics analyserte de hvilke egenskaper som var felles blant de gründerne som lyktes. Et veldig tydelig og avgjørende funn her var at de gründerne

som lykkes har kunnskap, erfaring og nettverk (DNB.no, 2015). DNB gikk, som en konsekvens av denne rapporten, inn og støttet ulike gründertiltak i hele Norge. Og de ble i 2015 Flow coworking space sin hovedsamarbeidspartner (Meknas, 2015). Det at både kunnskap, erfaring og nettverk må være på plass for å skape og utvikle bedriften er et interessant utgangspunkt for vår problemstilling. Foreningen for innovasjonsselskaper i Norge ser ofte at de som lykkes best, er de som først har mislyktes et sted på veien (Solberg, 2016).

Folk som er engasjert i næringslivet i Norge vet at de gode oljetider snart er over og at det trengs noe som kommer til å erstatte oljen. Det trengs hoder med gode ideer som kommer til å skape nye oppfinnelser og som skal klare å gjøre Norge oljeuavhengig (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2017, kap. 12B, s.2). Det finnes flere og flere organisasjoner som hjelper bedrifter på vei. Det kan være statlige eller private selskaper som støtter utvikling av start-up bedrifter ved å gi finansiell støtte eller rådgivning. Men det viser seg at gründere trenger noe mer enn bare hjelp. De trenger fellesskap og mulighet til å dele erfaringer med andre i lignende situasjon. I det siste er coworking space blitt et veldig aktuelt tema for dem som skal etablere seg eller er nyetablert. Vi ønsker derfor å se nærmere på coworking space Flow som er plassert i Tromsø.

1.2 Fakta om Flow

“COME FOR A PLACE, JOIN THE PROCESS, STAY FOR THE PEOPLE”

(Flownorway.com, 02.09.2017)

Flow coworking AS ble etablert i mai 2014 i de gamle lokalene til Mack ølbryggeri. På deres nettside presenterer de seg som coworking and innovation space. I byggets tredje etasje har de et stort åpent kontorlandskap, noen lukkede kontorer, fire møterom, sofagrupper, spillerom og kantine. Flow tilbyr rimelige kontorplasser med wifi og renhold. De opprinnelige lokalene har sin egen sjarm, men er i et nedslitt bygg med dårlig luftkvalitet. Fra 1. Januar 2018 skal de flytte inn i helt nye lokaler med 1000 kvadrat sentralt plassert i sentrum. I de nye lokalene vil det bli både kontorer, åpne arbeidsstasjoner og flere lounges (Pellerin, 2017).

iTromso.no presenterte 19.mai 2014 tre entusiastiske initiativtakere som hadde åtte gründere på plass (Pettersen, 2014). De uttalte følgende på åpningen; *“Målet bak gründerhuset er å*

lage et samlingssted for byens gründere, og gi alle muligheten til å kunne jobbe i et felles arbeidsmiljø i stedet for å ha hjemmekontor. Det er alltid en fordel å ha en fast arbeidsplass og kunne få jobbe i et fellesskap med andre. Da inspirerer man hverandre, får sparrepартnere og ideer, og ikke minst noen å spise lunsj med.” De tre initiativtakerne til oppstarten av Flow er de tre aksjonærene; Kim-Daniel Arthur, Vibeke Engen og Andreas Nilsen. Det første året tok alle tre jevnlig del i kontorfellesskapet til Flow som administratorer. I dag er det Andreas Nilsen og Ingvild Kielland administratorer og Kim Daniel Arthur er styreleder.

Siden oppstarten har frokostseminarene og FlowLive, vært en suksess med både lokale og nasjonale foredragsholdere som Harald Bredrup, Mack ølbryggeri og Bjørn Kjos, Norwegian. I tillegg har Flow sosiale arrangementer som ukeslutt på fredager samt sine egne markeringer til jul og sommer. De arrangerer også workshops som Hackaton for et Smart Tromsø, 10-12. Mars 2017 (Flow coworking, facebook, 2017). Her var målet å komme opp med nye ideer og bruke ny teknologi i en spennende form for innovasjonsdugnad. Medlemmene av Flow kan delta gratis på arrangementene. Målet med disse nevnte arrangementene er å legge til rette for at medlemmene får nye impulser samt at de kan møte nye mennesker. Arrangementene er også åpne for eksterne gjester og vil med dette koble sammen og få til samarbeid mellom både studenter, kultur, offentlig virksomhet, næringsliv og investorer.

Tilbudet til medlemmene har siden oppstarten endret seg noe. I oppstarten var det stort fokus på foredragene ved frokostseminarene i tillegg til øvrige nevnte eventer. Da var det viktig å presentere Flow for Tromsø og dra representanter fra lokalt næringsliv inn til Flow. I 2017 har de endret fokuset og jobber nå mer målrettet mot å dekke de faglige behovene til gründere. De arrangerer Flow friday der samarbeidspartnere; BDO og Innovasjon Norge Arktisk tilbyr gratis rådgivning hos Flow med ekspertise innen juss, forretningsutvikling, økonomi, finansielle spørsmål, revisjon med mere. Medlemmene kan da booke seg opp til rådgivningstid ut fra behov. I tillegg tilbyr de foredrag med faglig innhold som “Orientering om virkemiddelapparatet” og “Tilskuddsfinansierte prosjektrengskap og revisorattestasjon“. Flow har også vært vertskap for store arrangementer som Norway finals - Nordic startup award, 7. September 2017 (Flow coworking, facebook, 2017). For å bli en Flow'er kan leietakerne velge mellom ulike medlemskap i forhold til behovene deres. Gründere kan velge tilgang til sin egen pult 24/7, tilgang til coworking space 24/7 (ikke samme pult), medlemskap fra kl 17 til 8 og i helgene, et annet medlemskap opp til 9 dager i måned eller den mest fleksible som

Flow kaller: drop in, der gründer har tilgang til coworking space i ukedagene fra 8 til 16 og betaler per dag eller per uke. Det er også mulig å leie seg inn for kun en dag eller to hvis man er gjest i Tromsø ifølge Flownorway.com (01.04.2017).

Coworking space Flow, som hjelper andre bedrifter å vokse, er seg selv et perfekt forbilde. På kort tid har de vokst fort og representerer flere ulike bransjer blant annet innenfor IT, turisme, konsulentvirksomhet, spillutvikling og regnskap. Det vil si at Flow er en gründerbedrift som må gå gjennom lignende prosesser som andre nyetablerte bedrifter. Med dette så vet de nøyaktig hvordan det føles å være gründer og hvor viktig det er med støtte fra noen som tenker likt.

Flow er også en plass hvor gründere kan få inspirasjon angående ideen sin og råd angående finansieringshjelp ved oppstart, (Flownorway.com, 02.09.2017). Flow har flere samarbeidspartnere, noen er offisielle og har sin logo på deres nettside, mens andre er uoffisielle. De har ansatt to administratorer som jobber 100% med å tilrettelegge hverdagen for gründerne. De deltar i uformelle samtaler, tilbyr sin kompetanse og foreslår hvem som bør kontaktes for å få hjelp videre.

1.3 Problemstilling

Vi har valgt følgende problemstilling:

Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av start-up bedrifter? En studie av nettverksbygging og utvikling av kunnskap hos gründere tilknyttet Flow.

En hovedtanke med coworking space er at medlemmene får flere fordeler enn kun en fysisk kontor plass når de velger samlokalisering. Vi ønsker med vår forskning å finne ut hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av start-up bedrifter. Med dette så vil vi hovedsakelig konsentrere oss om utvikling av kunnskap samt nettverksbygging hos gründere.

For å besvare problemstillingen har vi valgt å se nærmere på et coworking space nemlig Flow Coworking AS i Tromsø. Felles for de gründerne vi vil forske på er at de er eller har vært medlemmer hos Flow. De to administratorene til Flow samt samarbeidspartnere til Flow vil også kunne belyse vår problemstilling og vi vil derfor også forske på dem i vår besvarelse.

1.4. Forskningsspørsmål

Vi vil gjennom våre to forskningsspørsmål forsøke å finne svar på om gründere blir påvirket av samlokalisering i coworking space og i så fall hvordan.

Forskningsspørsmål 1: Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av kunnskap hos gründere?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan fremmer Coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av nettverk hos gründere?

1.5 Begrepsavklaring

Vi har valgt å bruke det engelske begrepet coworking space. I følge Kompetansesenter for stedsuavhengig arbeid er coworking space et etablert nettverk i et kontorfellesskap med digital og fysisk infrastruktur (Dyrøyseminarsenteret KF, 2017). *“Konseptet går ut på at man leier en pult eller et kontor sammen med flere andre og sammen utgjør man et gründerfellesskap”* (iNNOMAG.no, 2014). Her tilbys det internett, skriver, møterom og andre fasiliteter og det viktigste av alt: et sosialt nettverk. Sosiale og faglige interaksjoner mellom de ulike brukerne av coworking space er viktig, og skiller et coworking space fra tradisjonelle kontorfellesskap.

I denne besvarelsen ser vi nærmere på gründere og det er derfor viktig å avklare hva vi legger i det begrepet. *“En gründer er en som har startet eller skal starte en næringsvirksomhet, oftest med utgangspunkt i en nyskapende idé eller et produkt”* (Store norske leksikon, 2014). I dette legger vi også at en gründer er en person som våger å ta risiko for å realisere det han / hun brenner for. Et annet ord for gründer er entreprenør. I følge Erichsen, Solberg og Stiklestad

kalles realisering av gründeridé, kommersialisering av innovasjonen eller utvikling av nye virksomheter for entreprenørskap (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2017, kapittel 12B, s.1).

Innovasjon er “en spesiell type læring, der kunnskap anvendes for å introdusere noe nytt i en organisasjon” (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s.366). Vi ser på våre gründerne som innovatører og det er derfor også naturlig å forklare begrepet kreativitet. *“Kreativitet betyr å være skapende”* (Abelsen, Alskog, Dahle, Frønsdal, Solberg, 2013, s. 249). Vi ser på gründeren som en kreativ person som driver innovasjon ved å skape nye produkter eller tjenester som dekker behov på markedet.

Videre ønsker vi å forklare begrepet nettverk. Nettverk er flere organisasjoner som er knyttet sammen (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s. 228). Vi ser i denne oppgaven på nettverk der det ikke er en direkte bytterelasjon, men et *læringsnettverk*. Her vil personer samles på tvers av organisasjoner og utveksle kunnskap rundt spesielle fenomener eller teknologier. En type nettverk er klynger. I klynger driver deltakerne med beslektede oppgaver, i samme geografiske område (ibid., s. 228). Med så mange gründerne samlet vil det være informasjonsflyt, erfaringsutveksling og samhandling mellom aktørene og vi ser derfor på Flow som en kunnskapsklynge. Nettverk kan ha ulik grad av formalisering (ibid., s. 229). Flow er uformell og uforpliktende og gründerne velger selv hvor mye de vil delta.

1.6 Oppbygging av oppgaven

Vår besvarelse av masteroppgaven består av seks kapitler. I innledningen, som er kapittel 1, forklarer vi hvorfor vi har valgt å konsentrere oss om temaet coworking space og presenterer problemstillingen til oppgaven. Gjennom forskningsspørsmålene indikerer vi hva vi vil konsentrere oss om i den entreprenørielle verden. Vi vil også forklare noen begreper som følger som en rød tråd gjennom hele oppgaven. For å danne grunnlag for forståelse av problemstillingen har vi i kapittel 2 valgt å presentere relevant teori som problemstillingen baserer seg på. Den viser til et bredt tema som entreprenørskap samt coworking space for å videre begrense til teorien som er tilknyttet forskningsspørsmålene i forhold til kunnskap og nettverksbygging.

Videre i kapittel 3 skriver vi om metode. Dette kapitlet forklarer hvordan vi har forberedt oss til vår forskning og hvordan vi har gjennomført den. Her forklarer vi også hvordan vi har valgt respondenter, laget intervjuguide og hvordan vi har transkriberte intervjuene. På slutten av metodekapitlet redegjør vi for svakheter og styrker i valg av metode samt reflekterer over vår rolle som forskere. I kapittel 4 presenterer vi resultatene av vår forskning fordelt på de tre underkapitlene samarbeidspartnere, administratorer og gründere. I kapittel 5 drøfter vi oppgaven ved å belyse problemstillingen fra forskjellige synsvinkler med utgangspunkt i våre konklusjoner fra forskningen satt opp imot relevant teori. Og til slutt i konklusjonen oppsummerer vi våre konklusjoner i forhold til forskningen som vi har gjennomgått og kommer med forslag til videre forskning.

2.0 Teori

Dette kapitlet presenterer gjennomgang av den mest relevante teorien omkring problemstillingen. Her skal vi vise til teorien som definerer og beskriver fenomenet som undersøkes samtidig som vi skal vise til teorien som påvirker nettopp dette fenomenet. Gjennomgang av teorien danner grunnlag for intervjuguidene som sammen med teoriene skal være base i vår besvarelse. Vi vil først se nærmere på entreprenørskap og coworking space da de må beskrives for å forstå problemstillingen. Vi vil deretter se nærmere på både litteratur og forskning som utdyper våre to forskningsspørsmål - den første om kunnskap og den andre om nettverksbygging og hvordan Flow fremmer utvikling av de begge to.

I 2011 gjennomførte magasinet Deskmag undersøkelse blant over 1500 medarbeidere i over 52 land. Deskmag fant ut at etter at folk hadde startet i coworking space: 75% rapporterte en økning i produktivitet, 80% rapporterte en økning av sin virksomhets nettverk og 92% rapporterte en økning av deres sosiale sirkel (Lindsay, Magnolfi, Waber, 2017).

Klofsten har utviklet en modell Affärsplattformen også kalt de åtte grunnsteinene (Klofsten, 2002, s.24). Modellen beskriver en virksomhets åtte sentrale elementer; forretningside, produkter eller tjenester, marked, organisasjon, kompetanse, drivkrefter, kunderelasjoner og øvrige relasjoner. Alle disse åtte grunnsteinene må være på plass for at virksomheten skal ha en solid plattform. De fire første grunnsteinene tar for seg virksomhetens utviklingsprosess med forretningside, produkt eller tjeneste, marked og organisasjon. Videre er det interne faktorer som kompetanse som beskriver gründerens kompetanse og videre drivkrefter som beskriver engasjementet til gründer. De to siste grunnsteinene er eksterne ressurser; kunderelasjoner og øvrige relasjoner. Kunderelasjoner er viktige og tilfører inntekt. Øvrige relasjoner kan tilføre kunnskap og muligens finansielle ressurser (ibid., s.25-26). Et foretak som ikke har oppnådd å bygge de åtte grunnsteinene innen tre år løper en stor risiko for å gå under, selv om det kan ta opp til ti år (ibid., s.58). De virksomheter som ikke oppnår en affärsplattform vil forbli sårbare og etterhvert gå konkurs, legges ned eller omorganiseres.

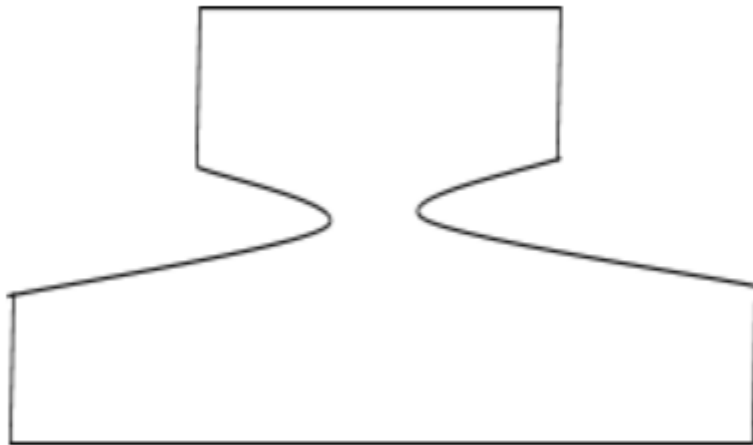
2.1 Entreprenørskap

Entreprenørskap er et bredt tema i denne besvarelsen og omfatter både kunnskap og nettverk, derfor vil vi først se nærmere på dette fenomenet. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2017, kap. 12B, s. 2) definerer entreprenørskap som *“noe nytt, noe nyttig, noe som er nyttiggjort eller som kan nyttiggjøres”*. For å ha entreprenørskap trenges det entreprenører eller som de kalles i Norge - gründere. Nærings- og fiskeridepartement har laget Regjeringens gründerplan i 2015. Den forklarer at gründer er *“personer som starter opp ny virksomhet for å skape verdier, enten på eget initiativ eller som knoppskyting fra eksisterende virksomhet”* (Regjeringens gründerplan, 2015).

I følge Erichsen, Solberg og Stiklestad er det ikke alltid folk med den beste ideen som lykkes. Det som er enda viktigere er gründerens personlighet. Det vil si at personer som lykkes har både god ide og riktig personlighet (2017, kap. 12B, s. 4). I hverdagen hører vi ofte at en person er gründerstype. Gründerstypen skiller seg fra resten med at han har høy evne til å bære risiko og at han har høy grad av innovasjon (Wickham, 2006, s. 36). Samtidig så kan personer med alle slags typer personligheter være entreprenører. I følge forskning innen typer av personlighet samsvarer ikke dette sterkt med entreprenøriell opptreden og suksess. Det finnes entreprenører som er utadvendte og innadvendte (ibid., s. 13). Man kan derimot karakterisere en suksessfull entreprenør. Blant de trekkene som en suksessfull entreprenør har, ifølge Wickham (2006, s. 98-99), er bla. hardt arbeid, motstandsdyktighet, selvtillit, mottakelighet for nye ideer, selvsikkerhet, oppmerksomhet på muligheter samt mottakelighet for endringer. Det finnes også en del ferdigheter som en gründer bør ha for å skape en suksesshistorie av sin bedrift. Det er bla. ferdigheter innen: strategi, planlegging, markedsføring, prosjektledelse, strukturering og finans. Det er ikke nok for en gründer å ha en god ide. De må være i stand til å se hull i markedet og finne ut hvordan det nye produktet eller tjenesten klarer å dekke dette behovet. De må være klar over hvilke trekk som produktet eller tjenesten har og hvorfor den skal tiltrekke seg potensielle kunder. Gründer må også vite hvordan de skal informere kunden om sitt produkt og hvordan det skal leveres. Det vil si at entreprenør må ha en god forståelse for forskjellige ledelsesrelaterte trekk og ferdigheter (ibid., s. 100-101). I følge Spinelli og Timmons (2009, s. 168) handler det mye om å være rett person på rett plass og til riktig tid.

Det som skiller gründerorganisasjoner fra formelle organisasjoner er en uformell måte å drive den på og uformelle strukturer. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 95-96) har

entreprenørorganisasjoner en enkel struktur som består av toppledelse og operativ kjerne, slik som det er presentert i figur 1.0. Denne type organisasjon pleier å være liten og oversiktlig. Personen som ønsker en sterk styring i organisasjonen er som oftest selve gründer. I slike organisasjoner er det ofte samme person som har flere funksjoner, for eksempel en person kan ha ansvar for kontakt med kunder, fakturering og prosjektstyring.



Figur 1. Entreprenørorganisasjonen (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s. 95)

I entreprenørorganisasjoner, som i alle typer organisasjoner, finnes det fordeler og ulemper. En fordel er at entreprenørorganisasjonen ofte gir lave administrasjonskostnader. Den gir også høy grad av fleksibilitet som gjør at man kan være imøtekommende overfor kundene. Hvis det oppstår endringer i omgivelsene, er det ganske raskt å legge om virksomheten. En ulempe er at strukturen til start-up bedrifter ofte skaper uklare ansvarsområder for enkeltpersoner som gjør at det kan oppstå administrative utfordringer og problemer (ibid., s. 95-96).

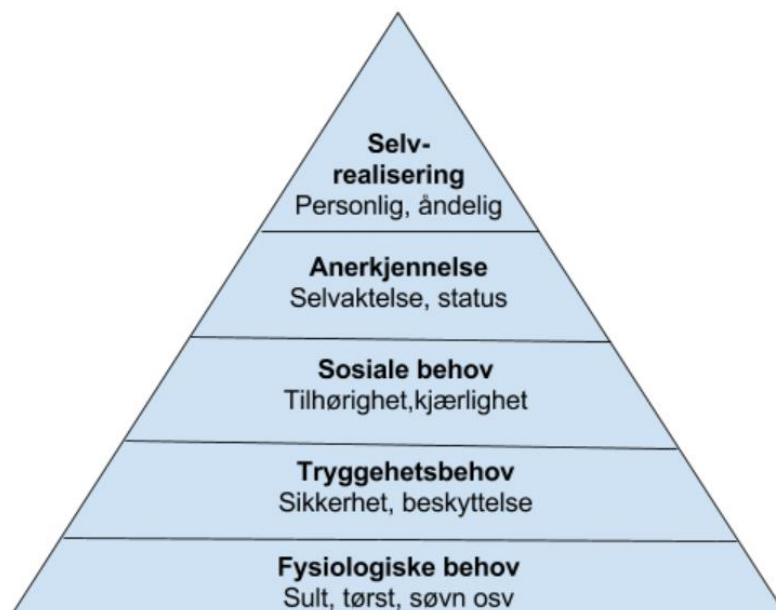
2.2 Coworking space

Siden arbeidsoppgaver i dag kan utføres hvor som helst ved hjelp av internett, ser arbeidere ut til å savne fysiske relasjoner og arbeidskollegaer. Coworking space gjør det mulig for mennesker å samarbeide med hverandre gjennom deling av samme rom. Det ser ut som coworking dekker noen grunnleggende menneskelige behov som folk som jobber selvstendig ønsker (De Paoli, Ropo, Sauer, 2015, s. 43). Men hva er egentlig coworking? Coworking space refererer til arbeidsplasser med delte pulter, god internettilgang, vanligvis i hvert fall et åpen plan - space, felles kjøkken og møterom. Personer kan bli med og kjøpe en dags-, en

ukers-, en måneds- eller årlig tilgang. Vanligvis er det ikke noe faste plasser, pulter eller stoler. Personer kan velge plass hver gang han / hun er der. Det gjør det mulig å skifte plass avhengig av med hvem man har lyst til å sitte med i dag. For personer som ikke trenger kontor, men ønsker et mer profesjonelt arbeidsmiljø enn hjem og café eller som bare vil unngå å bli isolert arbeider, er et coworking space et perfekt tilbud som både er sosialt og rimelig (ibid., s. 30).

Ifølge Spinuzzi er det overraskende at coworking er så vanskelig å karakterisere. Det som folk ser etter i coworking places, som de ikke får i hverdagen av å jobbe hjemme alene, er sosialt samvær, tillit, relasjoner og samarbeid. Det er bare noen av flere andre fordeler som de får av å jobbe i coworking space (Spinuzzi, 2015, s. 75).

Her vil vi imidlertid vise til Maslows behovspyramiden (Figur 2) som beskriver sosiale behov som viktigere enn behov for anerkjennelse og selvrealisering (Rosland, 2011). Det forklarer at det viktigste for folk er tilhørighet og å være sosial fremfor status og selvrealisering. En gründer som har en kjempegod idé, men ingen å dele den ideén med, vet fortsatt ikke om den ideén er verdt å satse på. Det er når vi deler ideén med andre og får tilbakemeldinger at vi får vite om det er grunn til å investere vår tid og energi i dette. Dessuten, hvis man jobber hjemmefra er det potensielt ganske isolerende og det eroderer grensene mellom jobb og fritid. Hvis man jobber hjemmefra alene er man ikke i stand til å snakke med andre folk og bygge opp nettverk (Spinuzzi, 2015, s. 74). Derfor er det veldig viktig at coworking space er en fleksibel plass hvor folk kan samhandle med hverandre og bygge relasjoner med kunder. Det er også viktig at de kan utveksle ideer og få tilbakemeldinger fra andre coworkers (ibid., s. 81).



Figur 2. Maslows behovspyramide (Rosland, 2011)

Coworking space-modellen er i endring. Trender og ideer fra resten av verden er i ferd med å slå igjennom i Norge. I Norge var Techmakers først ute med et akseleratorprogram som er inspirert av amerikanske suksess-akseleratorer som Y Combinator og Techstars (abelia.no, 2015). Et slikt program skal hjelpe til med rask oppskalering av virksomheten og global vekst av selskaper. Gjennom tett samarbeid med partnere kan nye ideer og prototyper testes umiddelbart, istedenfor at gründere utvikler løsninger uten dialog med kunder. Erfaringer fra programmet er at de fikk oppstartselskapene og industriselskapene til å jobbe dynamisk og bedre sammen.

Skillet mellom arbeid og privatliv blir stadig mer utvisket. Teknologien gjør at man kan jobbe hvor som helst og når som helst. For mange blir derfor skillet mellom fritid og jobb mer utvisket og en trend er at gründerhus i ulike byer og land samarbeider og tilbyr hverandre kontorplasser. Som medlem av et coworking-space får du tilgang til andre gründerhus i både inn- og utland. Det betyr at du kan reise til Bali eller London og med det jobbe på dagtid og være turist på kvelden. Eller du kan oppleve nordlyset i Tromsø samtidig som du oppsøker Flow for kontorplass og utveksling av erfaringer. I en artikkel skrevet av Sethi (2016), fremgår det at gründere som benytter “co-working holidays“ får tilgang til både kontorfasiliteter, nettverk og guidete turer. Å utsette ferien på grunn av for mye arbeid kan

være negativt. Ved å oppsøke nye, for gründeren midlertidige, kontorfellesskap kan man oppnå å fornye seg og øke sin produktivitet.

Det er også en trend at større etablerte selskaper viser interesse for coworking og ønsker å leie kontor plasser til en eller flere av sine ansatte i et coworking space. Først kan man tenke at dette er en billig måte å leie kontor plass, men det viser seg at de fleste virksomheter har større tanker rundt dette. I et tradisjonelt miljø for en ansatt tenker de fleste medarbeiderne i det daglige likt. Virksomheter ønsker derfor at deres ansatte skal jobbe sammen med energiske gründere og entreprenører (Marwaha, 2017). Ved å la deres ansatte ta del i et kreativt miljø håper de at det igjen kan inspirere til læring og kreativitet. De tror at deres ansatte ved å bevege seg ut av komfortsonen kan lære av entreprenører og med det få nye ideer og lære nye måter å løse utfordringer på.

Virksomheter kan også tenke på andre fordeler med å ha ansatte lokalisert i coworking space som det å bygge relasjoner med baktanker om fremtidige kunderelasjoner. En bankansatt kan støtte en ung gründer når han sliter fordi han vet at han er bankens potensielle klient. Han har kanskje ikke mulighet til å ta lån nå, men når han skalerer i fremtiden vil banken være den han gjør forretninger med (ibid.). En regnskapsfører kan være den første gründeren snakker med og ønsker med det å bli den foretrukne rådgiveren når senere behov oppstår. Når disse konsulentene tilbyr sine råd, gratis, over en kopp kaffe skjer dette i et trygt miljø i coworking space. De er kollegaer i et kontor fellesskap og møtes til uformelle faglige samtaler. Dette gjøre at gründeren blir familiær med virksomheten og vil kunne foretrekke dem som en potensiell samarbeidspartner (ibid.).

I tillegg til potensielle kunder kan virksomhetene med å omgås gründere og entreprenører ønske å fange opp voksende trender og finne nye muligheter. *“Den sulten som gründerne viser, folk som virkelig har en idé de slåss for. Den biten vil du aldri kunne få til i et stort selskap.”* sier Telenor sjef Sigve Brekke (Nikolaisen, 2017). Brekke mener at innovasjon må skje i partnerskap og at utvikling av nye produkter og tjenester hovedsakelig vil skje eksternt (ibid.).

Som en del av coworking space er en gründer en del av en større sosial bevegelse. Mer enn 1700 coworking spaces har signerte såkalt Coworking Manifesto (Bacevice, Garrett, Spreitzer, 2015). Det er et elektronisk dokument, som understreker en rekke verdier som

coworking bevegelsen bør inspirere til. Læring og samarbeid mellom gründere er bare noen av verdiene i coworking spaces som de årlig blir minnet på under den globale coworking konferansen. I mange tilfeller er det ikke bare slik at gründer går på jobb i coworking space, men han/ hun er også en del av en stor sosial bevegelse (ibid.).

Å være en del av et start-up miljø gjør at det er mange andre gründere å få hjelp av eller å få tips hos til hvor man kan finne informasjon. Det er like viktig at man gjennom samtaler kan få høre om andre sine feil og ta lærdom av dem. I det offentlige rom og på foredrag deles som oftest suksess-historiene. I et trygt miljø, som et coworking space, er det rom og tillit til å dele fiaskoene. Coworking space er blitt et sted å dele erfaringer og også utveksle nettverk og kunder med hverandre. I følge næringssjef Jonathan Hall i Nøtterøy kommune har den nye generasjonen gründere skjönt denne måten å jobbe på da de er mye mer villige til å gi og dele (Solberg, 2016). Dette støttes også av Ras-Vidal, leder i Foreningen for innovasjonsselskaper i Norge: *“Bare det at man sitter sammen gjør det lettere å lykkes. Det finnes mange likhetstrekk for dem som starter fra scratch, og man kan hente mental styrke fra hverandre. Å være gründer er tross alt en sterk mental reise, og det er fint å være et sted hvor en nedtur er akseptert.”* (ibid.).

2.3 Utvikling av kunnskap

Vi vil presentere kunnskap som et av to perspektiver på fordeler som man får av å være med i coworking office Flow. I vår besvarelse vil vi finne ut hvordan Flow fremmer utvikling av bla. kunnskap hos start-up bedrifter og gründere og med dette presentere teorien rundt dette temaet.

Store norske leksikon definerer kunnskap som en *“begrunnet sann oppfatning”* og som lærdom (Store norske leksikon, 2014). I følge Jacobsen og Thorsvik finnes det to typer kunnskap: taus og eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap kan forklares som: *“kunnskap, som den enkelte har, men ikke klarer å sette ord på og formidle til andre“*, mens eksplisitt kunnskap *“er de erfaringer og forhold som man kan sette ord på, og som ofte preger samtaler og diskusjoner blant ansatte omkring arbeidsoppgaver, utfordringer og muligheter som man ser for organisasjonen”* (Jacobsen, Thorsvik, 2013 s. 362).

Noen forfattere, som driver med forskning på organisasjoner, beskriver læring som: *“en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen”* (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s. 353). I følge Lai finnes det veldig mange definisjoner for læring avhengig av fagdisiplin. Hun skriver at læring *“er tilegnelse av ny eller endret kompetanse - i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger - som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial”* (Lai, 2013, s. 119). Det er vesentlig forskjell i hvordan man tilhenger seg kunnskap i forhold til om den er taus (implisitt) eller eksplisitt. I eksplisitt kunnskap kan man bare sette ord på kompetansen sin og det som man ønsker å videreformidle. Å dele taus kunnskap er mer komplisert. I følge Lai: *“Taus kompetanse deles og spres først og fremst gjennom mulighet til å jobbe tett med kilden, det vil si observere, imitere, prøve og feile, erfare i praksis og få tilbakemelding fra den som han den tause kompetansen.”* I følge Lai bør organisasjoner kunne tilrettelegge for et godt læringsklima og skape reelle muligheter der arbeidere får lov å jobbe tett med dem de ønsker å lære av og utvikle seg selv (ibid., s.48).

Ifølge Lai (2013, s. 120) kan læring skje på veldig mange måter. Videre vil vi presentere noen sentrale læringsformer som er relevante i kompetanseutvikling av organisasjoner.

Den første tradisjonen er læring gjennom innsikt, som skjer når man tilegner seg nye ferdigheter gjennom bla. gjentatt prøving og feiling, imitering eller gradvis perfektjonering.

Den andre tilnærmingen er allerede nevnt og heter implisitt læring. Dette er læring som finner sted uten at noen er bevisst på at det faktisk skjer. Eksempel på den type læring er hvordan små barn tilegner seg et komplisert språk. Implisitt kompetanse er et resultat av implisitt læring, som sjelden reflekteres over og som er vanskelig å sette ord på. Tredje type læring, som er vanlig i organisasjoner, er observasjonslæring. Det finnes en sosio-kognitiv læringsteori som forklarer at læring vanligvis ikke skjer i isolert rom, men i sosial kontekst, der folk blir påvirket av samspill med hverandre. Eksempel på dette kan være læring gjennom observasjon av andre og imitering av deres atferd (Lai, 2013, s. 120-122). Ifølge Kaufmann og Kaufmann (referert i Lai, 2013, s. 122) kan rollemodeller for å observere atferd være ledere eller medarbeidere som er kompetente eller har høy status. I tillegg til dette kan det være personer som mottar belønninger som man selv ønsker å motta eller har atferd som man selv ønsker å oppnå. Fjerde type læring er læring gjennom dialog. I følge Dyste (referert i Lai, 2013, s. 122) skjer læring i sosiale omgivelser gjennom dialog. I tillegg kan det også skje gjennom skriftlig kommunikasjon eller elektronisk. Femte type læring skjer gjennom diskusjon. Dette er en form av dialog, men Dyste (referert i Lai, 2013, s. 122) skiller her mellom dialog og diskusjon. Dialog skaper forståelse gjennom gjensidig respekt, mens diskusjon avhenger av å få gjennomslag for sine argumenter. Alle typer læring kan deles i uformell og formell type læring (Lai, 2013, s. 120-122). Alle ovennevnte fem typer læring blir naturlig utviklet i organisasjoner og kan kalles for uformell type læring. Videre vil vi presentere formell type læring som skjer i organisasjoner.

Organisasjoner kan oppnå formell type læring gjennom flere forskjellige tiltak. Vi vil se nærmere på forelesning, strukturert diskusjon, ustrukturert diskusjon, veiledning og rollespill. Den første læringsmetoden er forelesning. Man kan videreformidle veldig relevante informasjon på kort tid og til mange mottakere samtidig. Forelesning er ofte enveiskommunikasjon som gjør at deltakere er passive (Lai, 2013, s. 124). Den andre type formell læring er strukturert diskusjon. Denne metoden kan gjennomføres i små grupper med forbehold om at det finnes en leder som kan lede en diskusjon. Denne type læring minner om en reel situasjon som oppstår på arbeidsplassen, der et team møtes for å sjekke status for utført arbeid eller gjøre gjennomgang av rutine (ibid., s. 125). Den tredje læringsmetoden for læring i arbeidslivet er ustrukturert intervju, hvor læringsmetoden går over til læringsprosess. Denne type diskusjon styres av deltakerne selv med en passiv lederrolle og kan minne om det uformelle samspillet mellom mennesker på en arbeidsplass. Den fjerde læringsmetoden er veiledning. Den innebærer en-til-en kommunikasjon med veileder,

instruktør eller coach. Dette kan skje gjennom bla. forklaring og instruksjon, demonstrasjon eller observasjon og tilbakemelding. Denne type læring, som alle andre, skjer ofte på arbeidsplassen i situasjoner når f.eks. nyansatt må få omvisning på ny arbeidsplass, lære seg nye rutiner eller når arbeidere lærer bruk av ny teknologi. Styrken i denne læringsmetoden er at veileder og mottaker har et tett forhold. Det er gode muligheter for rask tilbakemelding og å stille spørsmål underveis. Jo tettere forholdet mellom veileder og mottaker av veiledning er jo mer åpent og enklere kan kommunikasjonen være (ibid., s. 126). Den femte type formell læring er rollespill. Deltakerne blir delt i forskjellige grupper og får tildelt bestemte roller som kan forandres underveis. Det kan være nyttig å ha en leder som passer på at deltakerne spiller sine roller og ikke overspiller, slik at det ikke blir en urealistisk situasjon (ibid., s.128).

For å kunne oppnå læring i organisasjoner er det avgjørende å vite hva er det som fremmer og hva er det som hemmer mulighetene for læring. Ifølge Moxnes (referert i Lai, 2013, s. 131) er det fire områder som påvirker læring: det personlige område, det mellommenneskelige området, det organisatoriske området og det samfunnsmessige området.

Selvbilde og personlige egenskaper er av veldig stor betydning for motivasjonen. I hvilken grad man betrakter seg selv å være i en relevant posisjon for læring er også viktig. Ett eksempel kan være eldre som betrakter læring som noe for studenter og det er dette som stopper deres utvikling av kunnskap. En medarbeider som er villig til å lære og er nysgjerrig har mye større sjanse for å lære enn en person som føler motstand og angst. Blant faktorer som påvirker utvikling av kunnskap i organisasjoner er: omgivelser, finansiell situasjon, teknologi, egenskaper ved oppgavens belønningssystem, organisasjonskultur og arbeidsmiljø. Ifølge Moxnes bestemmes læringsmiljøet i en organisasjon av arbeidsmiljøet. Dette vil si at for å oppnå et godt læringsmiljø er fundamentet å ha et godt arbeidsmiljø. Her har organisasjoner en spesiell rolle. Organisasjoner bidrar til utvikling av læring gjennom muligheter for prøving og feiling, gode rollemodeller for observasjon og imitering, konstruktiv kritikk og et godt belønningssystem (Lai, 2013, s. 128).

I coworking space kan vi lære og tilnærmer oss ny kunnskap blant annet gjennom samtaler med andre medlemmer og observasjoner. I følge Huber (referert i Lunnan og Nygaard, 2011, s. 110) skjer læring ved at individer blir utfordret. Når individer utsettes for stimuli, begynner de å reflektere over hvordan ting blir gjort i dag og om det kanskje hadde vært bedre å gjøre det annerledes. En spesiell type læring er innovasjon, der *“kunnskap anvendes for å*

introdusere noe nytt i en organisasjon” (ibid., s. 366). Innovasjon skjer ofte hvis det kommer til coworking spaces. I en verden som forandrer seg veldig raskt, er det å kunne tenke nytt uvurderlig. Det er enda lettere å gjøre det når man er omgitt av mange kreative gründere fra forskjellige bransjer og coworking office administrator som bryr seg om gründere og start-up bedrifter ved å gi dem tips, gode råd og tilbakemeldinger på deres utvikling.

I følge Wickham (2006, s. 242) må en person som har lyst å starte for seg selv ha kunnskap om omverdenen for å kunne oppdage en potensiell mulighet. Entreprenører bør ha kunnskap om: teknologi bak produktet, hvordan produktet er produsert, kundenes behov, kjøpsadferd, leverandører og hvordan produktet kan være levert, menneskelige trekk innen det spesifikke område, hvordan produktet kan bli markedsført til potensielle kundene og hvem konkurrentene er, hvordan de oppfører seg og hvordan de reagerer. Disse kunnskapene er nødvendige for å oppdage og vurdere gode forretningsmuligheter (ibid., s. 242). Wickham mener at gode gründere ikke er mer intelligente enn gjennomsnittlig, men de stiller flere spørsmål og er aldri fornøyd nok med svaret de får og leter derfor hele tiden etter mer (ibid., s. 99).

Hamel og Prahalad (1989) understreket i sin artikkel “Strategic Intent” viktigheten av konkurranse mellom firmaer gjennom samarbeid og læring som konsekvens av dette. Eksempler som Hamel og Prahalad nevner er blant annet Toyotas samarbeid med General Motors og Mazdas samarbeid med Ford. Disse samarbeidene resulterte ikke bare i økt inspirasjon, men også økt kunnskap hos begge parter. Hamel og Prahalad mener også at en organisasjons evne til å forbedre eksisterende ferdigheter og lære nye er det mest forsvarlige konkurransefortrinn for alle (Hamel og Prahalad, 1989). Et annet relevant eksempel på læring gjennom samarbeid kan være Apple Watch Hermès. Apple Watch, lansert i 2015, ble laget i rustfritt stål med lærremmer fra Hermès. Hermès er fransk fabrikant som spesialiserer seg på luksus lærvarer, mens Apple driver med utvikling og salg av IT produkter som forbruker-elektronikk, datamaskiner og programvare. Selv om de i hverdagen driver i helt forskjellige bransjer og selger forskjellige produkter, så klarte de å finne et område hvor de kunne samarbeide og skape et nytt produkt (Delcourt og Yström, 2015).

I bedrifter der tilgangen på kompetanse er god er det ofte snakk om flere gründere som kompetansemessig komplementerer hverandre. Kompetansen om produktet eller tjenesten er ofte det som står i fokus ved utvikling av en forretningside. Dersom man mangler kompetanse

er den relativt lett å tilegne seg gjennom f.eks. ulike partnerskap eller gjennom rekruttering av et kompetent styre (Klofsten, 2002, s.42).

I følge Kubr bruker virksomheter eksterne konsulenter for å kunne realisere virksomhetens mål og visjoner bedre (Kubr referert i Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2017, kap. 12B, s. 29). Dette ut fra en forståelse om at man ikke selv besitter all kunnskap og alle ressurser som trenges.



Figur 3. Hvordan bruke konsulenter (Kubr referert i Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2017, kap. 12B, s. 29).

Bistand til å løse ledelses- og forretningsmessige problemer omfatter tjenester innen økonomi, markedsføring, IKT-systemer og tekniske løsninger. Bistand til å identifisere og avdekke nye forretningsmuligheter omfatter blant annet forskning og utvikling, innovasjon, markedsanalyser og forretningsmodellering. Bistand til kompetanse- og organisasjonsutvikling omfatter ledelsesprogrammer, styreutvikling, lederstøtte og styrerressurser. Og til sist omfatter bistand til å implementere endringer strategisk ledelse, krisehåndtering med mere.

Gründerne som er medlemmer av Flow vil være i ulike faser av entreprenørskapsprosessen. De går igjennom de ulike fasene, fra idefasen, til utviklingsfasen med forretningsplan og så til sist oppstartsfasen, jamfør modellen til Erichsen, Solberg, Stiklestad vist i figur 4.



Figur 4. Faser i entreprenørskapsprosessen (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2017, kap. 12B, s. 7)

Gründerne vil i disse nevnte fasene ha ulike behov for kunnskap. Hvilke typer kurs og veiledning bedriftene trenger vil sterkt variere ut ifra hvor i livsfasen de befinner de seg. Gründerbedrifter som er på vei til å starte opp trenger helt annen type kunnskap enn bedrifter som f.eks. har drevet allerede i 2 år. For Flow sine mentorer og rådgivere vil det stille krav til hva de skal tilby.

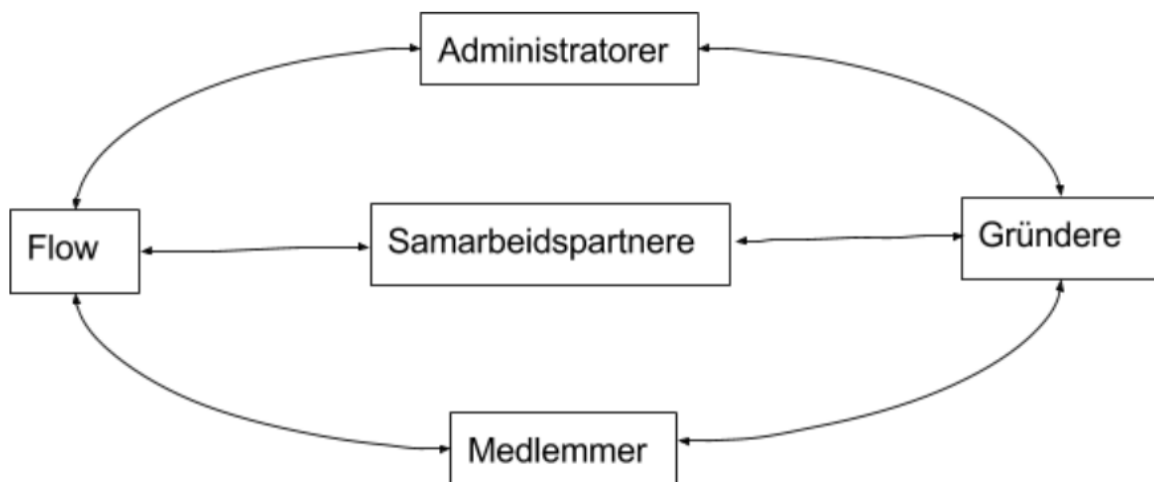
Basert på de ovenfor nevnte teorier innen kunnskapsutvikling er vi interessert i om coworking office Flow bidrar til utvikling av kunnskap hos start-up bedrifter som har tilknytning til dem. Vi vil også finne ut om gründere samarbeider og lærer fra hverandre for å øke konkurransefortrinn i sin egen gründerbedrift. Og vi vil se på om gründere har ulike behov og krav til coworking office etter hvor de er i entreprenørskapsprosessen.

2.4 Utvikling av nettverk

Vi glemmer ofte hvor viktig nettverk er både i hverdagsliv og på jobben uavhengig av hvilken type jobb man gjør. Folk som jobber hjemmefra sliter ofte med at de har ingen å prate med og de føler seg derfor ensomme. Derfor velger de ofte å leie et kontor i et fellesskap og benytte alle fordeler, bla. å skape et større nettverk. For gründere som starter for seg selv og trenger råd på veien, kan det å jobbe i et fellesskap gi mer energi og flere, nye perspektiver til videre utvikling av ideene deres. Et nettverk er i utgangspunktet ikke annet enn flere organisasjoner som er knyttet sammen (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s. 228). Dette kan være gjennom bytterelasjoner ved utveksling av varer og tjenester eller gjennom å utnytte hverandres

ressurser. En tredje form er når flere organisasjoner går sammen om spesielle oppgaver eller funksjoner (ibid., s. 228). Nettverk kan ha ulike grader av formalisering fra uformelle koblinger til mer formelle nettverk. Organisasjoner kan befinne seg i nettverk uten at det er direkte bytterelasjoner mellom alle partene som i en klynge (ibid., s. 229). I en klynge befinner flere organisasjoner som driver med beslektede oppgaver i samme geografiske område.

For gründere som er medlemmer hos Flow vil deres nettverk bestå av Flow sine to administratorer, formelle og uformelle samarbeidspartnere samt øvrige Flow-medlemmer. Flow sitt nettverk er vist i figur 5 (egen modell).



Figur 5. Nettverk hos Flow (egen modell)

Det potensielle nettverket for en gründer hos Flow er stort og omfattende som det fremgår av modellen over.

Gründere vil ofte ikke bare ha hjelp fra Coworking space administratorer, men også fra andre gründere som er i liknende situasjon som dem selv. I følge De Paoli, Ropo og Sauer (2015, s. 35) blir coworking space sine særtrekk bedre forklart ved hjelp av verdier som fellesskapet skaper: samarbeid, åpenhet, fellesskap, tilgjengelighet og bærekraft. Nøkkelverdien er samarbeid. Dette viser til gründere som er forskjellig i både bakgrunn, kunnskap og erfaring. Åpenhet viser til en åpen strøm av ideer og en holdning til å dele med andre. Fellesskap legger vekt på å blande likt tenkende mennesker fra forskjellige bakgrunner. Tilgjengelighet

betyr å ha mulighet for å samhandle med andre medlemmer både fysisk og mentalt. Bærekraft er viktig både økologisk, økonomisk og sosialt. Dette for å gjøre bevisste, økologiske, ansvarlige valg samt holde strukturen økonomisk og sosialt bærekraftig (ibid., s. 35). For ett coworking space er deres allianser de avtaler som er inngått med deres samarbeidspartnere. En allianse er ifølge Gulati (referert i Lunnan og Nygaard, 2011, s. 23) *“varige, frivillig arrangement mellom to selskaper som inkluderer bytte, deling eller samarbeid for å utvikle produkter, teknologi eller tjenester”*. Formålet med å inngå allianser er å få tilgang til ressurser som alliansen kan tilby. Det kan være økonomiske fortrinn, strategiske fordeler, økt fleksibilitet og kompetanseoverføring (ibid., s. 18). Flow sine allianser med samarbeidspartnerne blir igjen medlemmenes nettverk da et nettverk beskriver *“relasjoner mellom tre eller flere aktører/bedrifter”* (ibid., s. 35). Hva skal til for at en allianse skal lykkes? I følge Lunnan og Nygaard (2011, s. 136-8) vil allianser som lykkes over tid være komplementære, de har ledere som gir alliansen oppmerksomhet, det er tillit mellom partene og alliansen får oppmerksomhet over tid.

I følge Burns (2007, s. 440-441) kan firma bruke deres nettverk for å identifisere muligheter internasjonalt, få tilgang til ressurser, forbedre deres strategiske posisjon, lære nye ferdigheter, få markedskunnskap, etablere troverdighet og kontrollere transaksjonskostnader. Nettverk er basert på personlige relasjoner og gjensidighet og alle relasjoner er basert på tillit og rykte (Dubini, Aldrich og Larson referert i Burns, 2007, s. 441)

Nettverk kan være både stimulerende og en kilde til nye ideer samt en kilde av verdifulle kontakter med folk. For å skape nettverk trenges det veldig ofte personlig initiativ på uformell basis. Det er noe som gründere kan få i coworking office som en effekt av delt kontor (Spinelli, Timmons, 2009, s. 170). I følge Wickham (2006, s. 169) er nettverk rammen av individuelle og organisatoriske relasjoner som danner scenen for effekten av entreprenørskap i selskapet. Den består av personlige og sosiale kontakter samt økonomiske relasjoner. Nettverk er formet av en kultur der den er dannet. Nettverk er ikke bare en vei for gründere å selge sine produkter og tjenester, men også en mulighet til å utveksle informasjon. Nettverk, både profesjonelt og personlig, skaper terreng for å oppdage potensielle nye forretningsmuligheter. Struktur og funksjonalitet av sånne nettverk variere i forhold til kulturelle faktorer. Struktur av nettverk er forskjellig fra land til land og det som gjør det annerledes er kulturelle forskjeller. I hvilken grad kulturelle verdier forsterker bånd (låse individer sammen), tillater omfattende sammenkoblinger (familierelasjoner eller utenfor), gir vilkår til

hvilke relasjoner som kan bli ødelagt eller lett bygger nye relasjoner på plass bestemmes av kulturelle forskjeller (Wickham, 2006, s. 169). Ifølge Drucker er kultur i organisasjon viktigere enn strategi. Hans verdenskjente ord: “*Culture eats strategy for breakfast*” er ofte brukt når man snakker om organisasjonskultur. Å koble disse to fra hverandre kan sette firmaets suksess i fare (Favaro, 2014). Favaro (2014) mener at strategi er på papiret, mens kultur bestemmer hvordan tingene gjøres. Han mener at alle kan finne en bra strategi, men det er mye mer vanskelig å bygge en vinnende kultur. En veldig bra strategi betyr ingenting med dårlig kultur, mens en organisasjon med veldig bra kultur kan skape suksess selv om strategien ikke er helt bra (Favaro, 2014).

Nettverk skaper relasjoner og disse danner tillit. Tillit derimot gjør det enklere for å redusere behov for overvåking. En forretning kan utvikle f.eks. et konkurransefortrinn gjennom å skape eksepsjonelt gode relasjoner med leverandører. Nettverksbygging basert på tillit og sikkerhet er verdifullt fordi det hjelper å spare på transaksjonskostnadene (Wickham, 2006, s. 497). I følge Kay (Kay, referert i Wickham, 2006, s. 497) er tillit en viktig del av nettverksbygging. Relasjoner en har med leverandører, hans kunder, investorer og medarbeidere danner grunnlag for samarbeid. Nettverk med kunder er kritisk for å oppnå suksess. Relasjoner kan være personlig det vil si utviklet gjennom individuell kontakt.

Nettverk med kundene blir forskjellige i forhold til hvilken type produkt eller tjeneste som blir solgt og hvor mange kunder det er. Relasjoner blir annerledes når firmaet har mange kunder eller når det bare er få. Interaksjon mellom selger og kjøper er en-til-en relasjon og gjennom den strømmer verdier fra selskapet til kunden (Kay, referert i Wickham, 2006, s. 497).

Nettverk med leverandører burde være sett på som en mulighet for utvikling. Hvis et firma har et godt samarbeid med en leverandør som er villig til å vise fleksibilitet og respons, er det større sannsynlighet for at firmaet skal klare å skape seg en sterk posisjon på markedet. Nettverk med leverandører bør gå utover prisdiskusjon. Et firma som skaper gode relasjoner med leverandører kan skape bedre produkter og utvikle bedre nettverk med kunder (Kay, referert i Wickham, 2006, s. 498).

Relasjoner med investorer kan være veldig endimensjonale: de er opptatt av å maksimalisere sin avkastning. Imidlertid er de fortsatt mennesker og derfor engasjerer de seg i både kommunikasjon og relasjonsbygging med entreprenøren. Støtte fra investorer kan være

vesentlig for selskapets suksess. I oppstartsfasen av bedriften, når den er utsatt for mye usikkerhet i forhold til overlevelse, vil hjelp fra investorene være uvurderlige. Firma kan vise støtte til investorer gjennom felles oppbygging av strategi som samsvarer med investorenes forventninger (Kay, referert i Wickham, 2006, s. 498).

Noe av det viktigste som bedriften kan gjøre er å bygge opp gode relasjoner med sine medarbeidere. Det er tross alt medarbeiderne som leverer produkter og tjenester som gjør strategien om til realitet. Medarbeidere har forskjellige interesser, motivasjon og mot. Derfor er det viktig å forstå hva som motiverer den enkelte og innføre den riktige type strategisk ledelse (Kay, referert i Wickham, 2006, s. 498).

For at gründere skal lykkes med ideen sin må de ha kunder som er villig til å betale for produkt eller service, slik at bedriften deres har råd til å betale regninger og få overskudd. Det er derfor verdt å skape et bredt nettverk med potensielle kunder, leverandører og andre interessenter før selskapet etableres på markedet. Godt samarbeid med interessenter skaper godt omdømme.

I følge Johannessen og Olsen (2013, s. 141) er *“utgangspunktet for ens personlige suksess koplet til i hvilken grad man håndterer sine relasjoner til andre, gjennom seg selv”*. En leder gjør det bra fordi omverden vil høre på han og derfor er villig til å følge etter. Hvis det ikke hadde vært for medarbeidere som hørte etter, ville ikke en leder kunne kalle seg en god leder fordi det ikke hadde vært noen som relaterte til denne. En person kan være god leder fordi at en annen person har sett situasjonen og kan fortelle dette om han. Tilsvarende, at firmaet gjør det bra, er ikke bare fordi det har en god leder, men hovedsakelig fordi det har et bredt nettverk som involverer både kunder og bedrifter samt andre interessenter. Dette er ikke bare noe som skaper vekst, men også hjelper til med å etablere et godt omdømme for bedriften.

Ifølge Abrahamsen (2013) er det viktig å se på nettverket som bedriften har. Han viser hvordan økt forståelse for kunder, leverandører og samarbeidspartnere kan hjelpe bedrifter til å ta bedre strategiske beslutninger. Han mener også at det som spiller en viktig rolle er å se på bedriftens oppfatning av sin posisjon i nettverket. Takket være kontakt med andre gründere og firmaer får man ikke bare gode relasjoner med interessenter, men også verdiskaping og kunnskapsdynamikk. For å finne ut om sin bedrift i nettverksperspektiv, kan man stille seg en rekke spørsmål, f.eks; hva er mitt nettverk, hva er mine relasjoner med andre og hva er min

rolle i nettverket. Det er også viktig å plassere sine tanker i fremtiden og prøve å stille seg samme type spørsmål om tiden som kommer, f.eks. om 5 år. Abrahamsen (ibid.) mener at nettverksbildet også kan brukes som strategisk verktøy.

En interessent defineres som de individer eller grupper som en organisasjon er avhengig av for å nå sine mål (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015, s. 265). Samarbeidspartnere er en av interessentene. De ønsker å bidra overfor gründerne, men de ønsker selvsagt å få noe tilbake for dette. En interessent sitt bidrag kan være økonomisk støtte eller sponsing, men det kan også være gjennom en-til-en veiledning eller som foredragsholder. For å gjøre dette ønsker interessenten noen tilbake, gjerne noe som er positivt for firmaets omdømme. Det kan være å få navnet på en nettside eller annet skriftlig materiale. Samt å bli nevnt i forbindelse med arrangementer.

Ved å øke sitt nettverk gjennom jobb i coworking space kan gründerne ikke bare øke sin trivsel i hverdagen ved å være mer sosial, men også få nye tips og råd på veien fra folk som driver med andre typer bedrifter og som dermed har et annet perspektiv for utviklingen av ideen. Schumpeter (Schumpeter, referert i Abrahamsen, 2013) mente at innovasjoner skjer gjennom samspill og utveksling av ideer i grupper av bedrifter. Brittany Hodak er en av personer som etablerte ZinePak som er en del av We Work coworking office i New York. Hun mener at hvis hun trenger å få hjelp til noe på jobb, vil hun takket være nettverket som hun har på kontoret klare å finne en gründer som er villig til å hjelpe henne med dette samme dag (Hodak, 2013).

Anthony Marinos er ansvarlig for markedsføring på Grind - en kjent coworking space i New York og Chicago (Bacevice, Garrett, Spreitzer, 2015). Han mener at for å skape bedre samarbeid mellom bedrifter, kan gründerne gjøre som de ansatte i Grind der de hjelper hverandre med å introdusere gründerne for hverandre (ibid., 2015). I følge undersøkelser gjennomført av Bacevice, Garrett og Spreitzer (ibid., 2015), finnes det noen mennesker som samhandler med andre kollegaer mye mindre enn andre og likevel føler de en sterk følelse av identitet med fellesskapet. De mener at gründerne setter pris på interaksjon med andre gründerne når de ønsker å snakke med andre eller trenger hjelp (ibid., 2015).

Coworking spaces tilbyr kontorplass og en del andre fasiliteter som bidrar til å drive gründerbedrifter, samtidig som de hjelper til med å spare på faste kostnader i nystartede

bedrifter. Veldig viktig hjelp som coworking spaces bidrar med er nettverk - et fellesskap av likesinnede folk som kobler sammen og skaper nettverk og som man kan vokse innenfor. Coworking handler om nettverk rundt hver enkelte. Coworking gir en et sted med tilhørighet hvor man skaper et grunnlag for samarbeid med andre. I coworking samfunnet kan man finne folk som komplimenterer en og fyller hullene der hvor man mangler noen ferdigheter. Å jobbe hjemmefra skaper isolasjon fra omverden og kan være en stor mental belastning på ens emosjonelle ressurs. Å ha andre folk rundt seg, selv om det skulle være bare for å tilbringe tiden mens man lager seg en kaffe, hjelper til at man føler seg tilkoblet omverdenen (Thomas, 2014, s. 57).

Basert på ovenfor nevnte teorier lurer vi på om gründere gjennom å være medlemmer i coworking office Flow har økt sitt nettverk og i så fall om det har hjulpet dem på veien for deres gründerbedrift.

3.0 Metode

3.1. Forskningsprosessen

For å kunne besvare problemstillingen vår har vi valgt å bruke den kvalitative metoden intervju. *“Det er en fleksibel metode som kan brukes nesten overalt og gjøre det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser”* (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s. 143). Vi mener at det er viktig å ha en direkte dialog med de vi intervjuer. Dette fordi det ved intervju er mulig å stille oppfølgingsspørsmål for å få besvart spørsmålene våre. Samtidig kan vi forklare spørsmålene dersom det blir nødvendig. Intervju gjør det mulig for de vi intervjuer å komme med sine meninger uten å være tvunget til å forholde seg til noen få svaralternativer som ved for eksempel et spørreskjema. *“Menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best fram når informanten kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet”* (ibid., s. 144). Dette mener vi er en av styrkene ved det kvalitative forskningsintervjuet og hovedgrunnen til at vi har valgt det. Vi vil gjennomføre intervju med Flow sine medlemmer, administratorer og samarbeidspartnere.

Johannessen, Christoffersen og Tufte mener at *“sosiale fenomener er komplekse, og det kvalitative intervjuet gjør det mulig å få frem kompleksitet og nyanser”* (2011, s. 145). Vi har planlagt å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt. Direkte kontakt med personen, fremfor for eksempel telefon, gjør at vi kan lese den andres kroppsspråk og få med oss følelser som man ellers ikke ville fått med seg. Vi har mulighet til å notere oss hvordan engasjementet endrer seg underveis i intervjuet, f.eks. hva som irriterer og hva som gleder våre informanter. På tross av at kvalitative intervju er en mer tidkrevende oppgave synes vi det er så viktig at det er verdt å gjøre for å få best resultater.

3.2 Hvordan velge ut respondenter?

Vi har planlagt å intervju seks gründere som alle er eller har vært medlemmer hos Flow, fire samarbeidspartnere og to administratorer hos Flow. Vi har bestemt antall informanter på forhånd og tror at utvalget vil være tilstrekkelig for å belyse vår problemstilling. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte: *“Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at vi*

forsøker å få mye informasjon (data) om et begrenset antall personer - betegnet som informanter” (2011, s. 108).

3.2.1. Samarbeidspartnere

Flow har to offisielle samarbeidspartnere, BDO og DNB og to uoffisielle samarbeidspartnere, Innovasjon Norge Arktis og Gründerhjelpa. BDO og DNB har sine logoer på Flow sin nettside (Flownorway.com, 02.09.2017). De øvrige to har fra starten av hatt et nært samarbeid med Flow. Vi vil videre presentere de fire samarbeidspartnerne separat for å opplyse hva de jobber med og hva de bidrar med overfor gründerne.

DNB

Det viktigste tilbudet som DNB bank har for gründerne er oppstartsloser. De sitter i DNB sitt hovedkontor i Bjørvika, Oslo, og hjelper gründerne fra hele Norge, både på telefon, mail og chat (dnb.no, 11.11.2017). De reiser også til forskjellige byer og forteller om tilbudet til DNB. Banken har også utgitt ei bok som heter Oppstartsboka som forteller om hva man bør tenke på mens man starter opp. De har også folk på mange av sine kontorer rundt i hele Norge som rådgir små bedrifter på vei. DNB samarbeider også med forskjellige gründermiljøer, bla. Flow i Tromsø hvor de er hovedsponsor for tredje år på rad. Banken gir ofte forslag til forskjellige foredragsholdere som kan presentere på Flow. De har også NXT satsing som samler gründerne og investorer og gjennom dette skaper gründer arenaen. NXT-konferanse er ikke gjennomført i Tromsø enda, men er planlagt til Tromsø neste år.

BDO

BDO er et konsultentselskap som tilbyr fire ulike typer tjenester; rådgivning, revisjon, advokat og regnskap (bdo.no, 11.11.2017). BDO skal høsten 2017 arrangere månedlige seminarer som er spesielt tilpasset for gründerne innen tema: prosjektregnskap, prosjektrevisjon og prosjektstyring (Flow coworking, facebook, 2017). På sine foredrag snakker BDO også om hva det betyr å ha ansatte og om styrearbeid. BDO har kontor plass hos Flow som de har benyttet med ujevne mellomrom og er da tilgjengelig for gründerne når de har noen spørsmål. De planlegger å lage noen produktpakker spesielt tilpasset Flow miljøet, f.eks. rabatterte priser. BDO deltar også på månedlige en-til-en samtaler der gründerne kan komme med de spørsmålene som de har.

Innovasjon Norge Arktis

Innovasjon Norge Arktis (IN) tilbyr både tilskudd og egne låneordninger. Det er mulig å få etableringstilskudd i to faser: markedsavklaringsfasen og kommersialiseringsfasen (etableringstilskudd). Markedsavklaringsfasen varer mellom 3 og 6 måneder og man kan motta opp til kr 100 000 i tilskudd. I den perioden må man finne ut om det finnes marked for produktet eller tjenesten. I kommersialiseringsfasen kan man motta opp til kr 500 000 som kan gå til kommersialisering av produktet samt forretningsmodell for hvordan man skal tjene penger. I kommersialiseringsfasen i stedet for tilskudd kan man søke om lån på opp til kr 1,5 mill som er rente- og avdragsfritt i en viss periode.

Innovasjon Norge arrangerer jevnlig seminaret “ Fra idé til marked” som omhandler forretningsmodellering og start-up metodikken. Dette tilbudet er for folk som har gründeridé og som lurer på om de skal utvikle den. De har også kursing i IPR-immaterielle rettigheter og patenter. I tillegg til dette så har de kontor i mange forskjellige land. Folk som jobber på kontor utenfor Norge kan hjelpe med markeds-screen eller med å finne kunder eller samarbeidspartnere i utlandet. Utover dette så har Innovasjon Norge generell rådgivning. En annen tjeneste heter mentortjenesten for gründere hvor daglig leder kan motta opp til 30 timer veiledning fra en mentor som er spesialisert på området som daglig leder ønsker veiledning på. Her er det dekket opp til 1000 kr per time og dette er med en varighet på 2 til 6 måneder.

Innovasjon Norge er en kompleks organisasjon som kan bidra med et bredt tilbud til gründere. IN i Oslo har eksportavdeling som hjelper med de formelle tingene når man skal eksportere - alt fra toll, distribusjon og kontraktinngåelse. Forskjellige land har forskjellige regler så dette kan være veldig krevende (innovasjonnorge.no, 11.11.2017).

Gründerhjelpa

Gründerhjelpa har eksistert fra 2011 og er en del av Tromsø kommune (<http://www.tromso.kommune.no/grunderhjelpa.239550.no.html>, 11.11.2017). De har flere tilbud til gründere. Det første er 3 timer med veiledning. På den første timen, så presenterer gründer sin idé og mot slutten av denne timen får de en del spørsmål som de må komme tilbake med svarene til neste gang. Siden 2011 har de utarbeidet kloke spørsmål og erfart at bare de som er klar til å fortsette kommer tilbake. Hvis de klarer å komme med svarene så får gründer time nr. 2. Fra den andre timen begynner gründerhjelpa å sette i gang virkemidler. Dette kan være 10 timer veiledning fra en forretningsrådgiver og utleie av kontorplass hos

Flow. De har 6-7 forskjellige forretningsrådgivere og kan hente flere ved behov.

Gründerhjelpa har et næringsfond på kr 1,7 millioner. Den tredje timen er finsliping. Dette vil si at de forbereder gründer på veien videre om de skal til bank, Innovasjon Norge eller andre virkemiddelapparater. Gründerhjelpa har også tilbudet for veiledning innen skjenking, servering og etablering av snekkerfirmaer.

3.2.2 Administratorer

Vi har intervjuet de to administratorene på Flow: Andreas Nilsen og Ingvild Kielland. Videre i teksten vil vi hen vise til administratorene ved fornavn; Andreas og Ingvild, da det er deres fornavn som benyttes av medlemmer og samarbeidspartnere. Andreas er en av tre eiere og har vært administrator siden oppstarten av Flow. I tillegg til dette har Andreas drevet egne gründerbedrifter og har med dette erfaring i faget. Han underviser også på Universitetet i Tromsø i faget Kommersialisering. Ingvild har vært ansatt hos Flow siden 2015. I starten hadde hun ansvar for å planlegge og gjennomføre interne og eksterne arrangementer. Det siste året har hun vært en av to administratorer hos Flow. Ingvild har erfaring fra politikk og har studert Statsvitenskap.

3.2.3 Gründere

Alle de seks gründerne som vi har valgt har eller har hatt tilknytning til Flow. Gründerne har forskjellig forhold til Flow, noen er aktive medlemmer med kontorplass mens andre startet opp på Flow og har nå etablert bedrift utenfor. Andre igjen har kun tatt del i fellesskapet og deltatt på arrangementer og aldri hatt kontorplass. Ulik tilknytning mener vi er spesielt interessant for å belyse nettverksbygging over tid. Det har ikke vært aktuelt å intervju noen gründere utenfor Flow-miljøet da de ikke har erfaringer som kan belyse våre forskningsspørsmål. Det har heller ikke vært aktuelt å sammenligne gründere tilknyttet Flow med gründere utenfor Flow fordi vi mener at det ikke kan besvare problemstillingen vår.

For å respektere gründernes anonymitet har vi valgt å nummerere dem. En tabell under beskriver kort alle gründere uten å oppgi deres navn. I den videre besvarelsen vil vi hen vise til

gründer med tall fra 1 til 6 for å skille dem fra hverandre.

Gründer	Kjønn	Bransje	Oppstartsår	Medlemskap hos Flow fra
1	K	Håndverk	2015	2014
2	M	Interaktiv produksjon	2013	2014
3	K	Applikasjon	2013	2014
4	M	Applikasjon	2016	2016
5	M	Grafisk markedsføring	2016	2016
6	M	Webdesign	2016	2016

Tabell. 1. Oversikt over gründere

Fellestrekk hos de gründere som vi har valgt å intervjuer er at de har drevet i 1-4 år. Videre holder de alle til i Tromsø kommune. Vi har valgt gründere av ulike kjønn og forsøkt å få til ulike aldersgrupper, men vi ser i ettertid at de er mellom 30-50 år gamle. Når vi valgte ut respondenter var det viktig for oss å få et representativt utvalg. Johannessen, Christoffersen og Tufta (2011, s. 259) definerer et representativt utvalg med “*et utvalg som kan representere samtlige enheter (populasjonen)*”. Det eneste avgjørende kriteriet til utvelgelsen var at alle har tatt eller tar del i gründerfellesskapet til Flow. I vårt første forslag til respondenter hadde vi derfor tatt utgangspunkt i at de skulle være fordelt mellom ulike bransjer. Alle informantene har samme status, det vil si at de er like viktig for oss.

3.3 Hvordan få tilgang til informanter?

Vårt første møte var med en av administratorene på Flow, Andreas. Dette var ikke et vanlig intervju, men et møte for å avklare at det var greit at vi forsket på Flow samt for å bli bedre kjent med Flow som coworking space. Vi hadde kontaktet han på epost og gjennomførte første møte før sommerferien. Målet med møtet var å presentere oss selv, fortelle om vår oppgave, hva vi har tenkt å undersøke, hva denne informasjon skal brukes til og hvordan informasjonen vil bli oppbevart og brukt. Dette for å sjekke at det ikke var noen hindringer for oss å utdype temaet som vi ønsket å skrive om. Møtet varte i ca. 1 time og ble gjennomført med suksess. Andreas var positiv til vår oppgave og nysgjerrig på hvilke resultater vi vil komme frem til. Etter møtet visste vi at vi kunne gå videre med problemstillingen. Videre avtalte vi ordentlig intervju med administrator to måneder senere.

Vi brukte sommerferie for å strukturere tankene og for å vurdere muligheter med oppgaven. For å vurdere hvem vi skulle intervju leste vi om Flow på deres nettside samt facebook. Etter sommerferien gjennomførte vi intervju med administrator Andreas og vi sendte forespørsel på epost til gründere og fire samarbeidspartnere. Dette for å presentere oss selv kort, vår studie og formålet med intervjuet. Å gjennomføre intervju med samarbeidspartnere gikk raskt, men det tok oss dessverre mye lengre tid å få gjennomført intervju med gründere. Noen av gründerne hadde ikke tid og jobbet med mange oppgaver samtidig, noe som forårsaket at vi fikk flere avslag enn vi forventet. Heldigvis er det mange gründere i Tromsø by med tilknytning til Flow, som gjorde at vi etterhvert fant frem til nye respondenter som kunne kontaktes. Vi hadde planlagt å intervjuere gründere fra seks ulike bransjer, men på grunn av at mange respondenter måtte kontaktes før vi fikk til avtaler om intervju fikk vi tilfeldigvis kontakt med en god del gründere innen IT-bransjen.

I intervju med samarbeidspartnere kom det tydelig frem at de to administratorene på Flow jobber med forskjellige prosjekter. På grunn av ulik arbeidsfordeling samt erfaring ble vi anbefalt å intervjuere dem begge to. Vi valgte å høre på gode råd som vi fikk under intervjuprosessen med samarbeidspartnerne og gjennomførte også intervju med Ingvild som andre administrator.

3.4 Intervjuguide

Intervjuene har vi gjennomført som delvis strukturerte intervju også kalt semistrukturerte intervju. *“Et semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Forskeren kan bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden”* (Johannessen, Christoffersen, Tuft, 2011, s. 145). Kandidatene fikk svare fritt, det vil si at det ikke var ferdig formulerte svaralternativer. Vi ville med dette gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema tillater (ibid., s. 144). I intervjuene ba vi informantene om å utdype det de fortalte oss og vi kunne stille oppfølgingsspørsmål.

Utgangspunktet for intervjuene var tre på forhånd utformede intervjuguider. Intervjuguidene ble først utformet når vi startet på selve masteroppgaven, det vil si i juni. Vi valgte å operere med tre intervjuguider da det er ulike spørsmål og vinklinger for de tre typene objekter; administratorer, samarbeidspartnere og gründere. Felles for dem alle er at intervjuguiden først startet med en innledning der vi presenterer oss og MBA-studiet med en gjennomgang av samtykkeerklæringen samt spørsmål om å få lov til å bruke lydopptaker. For gründerne ble fokus på anonymitet og konfidensialitet også gjennomgått.

Det neste vi tok opp var introduksjonsspørsmål for å belyse hva intervjuet handlet om. Introduksjonsspørsmål er viktig ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, s. 149), da *“Forskeren ønsker at informanten skal rette oppmerksomheten mot temaet og komme med sine erfaringer og betraktninger rundt temaet før han setter i gang med hoveddelen av intervjuet”*. Vi gikk så over til nøkkelspørsmålene hvor vi lot informanten få god tid til å utdype seg og gi eksempler. *“Hensikten med nøkkelspørsmål er å sørge for at forskeren får den informasjonen han ønsker ut fra undersøkelsens problemstilling og formål”* (ibid., s. 149). Til sist hadde vi en avslutning med rom for kommentarer og oppklaringer.

Nøkkelspørsmålene i intervjuguiden ble laget ut fra de to nevnte forskningsspørsmålene. Hvert av forskningsspørsmålene var igjen kilde til flere ulike spørsmål. Over halvparten av tiden brukes vanligvis til nøkkelspørsmålene (ibid., s. 149). Vi planla å følge en tydelig intervjuguide med forhåndsformulerte spørsmål. Fordelen med å standardisere spørsmålene var at det ble enklere å sammenligne respondentene. Vi valgte å stille åpne spørsmål for å få mest mulig informasjon. Åpne spørsmål gjør at man får mer tilleggsinformasjon og det blir da

lettere for intervjuer å forstå helheten i svaret. Underveis i intervjuet hadde vi mulighet til å oppmuntre den vi intervjuet til å komme med mer utfyllende svar.

Vi jobbet lenge og godt med hvordan vi formulerer spørsmålene til intervjuguiden. Siden vi har gjennomført delvis strukturerte intervju kunne ikke alt planlegges i detalj: “*Under intervjuet må han både bestemme seg for hva han ønsker å vite, og hvordan han skal få til en meningsfull diskusjon tilpasset situasjonen. Formulering av meningsfulle spørsmål må skje raskt*”, (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s. 151). Oppfølgingsspørsmålene måtte improviseres for å oppmuntre informanten til å utdype og fortelle mer om interessante tema. Det var av og til behov for å gå tilbake til noe som ble sagt for å be informanten om å utdype akkurat dette. Med utgangspunkt i intervjuguiden hadde vi mulighet til, når et tema var ferdigbehandlet, å gå videre ut fra de forhåndsformulerte spørsmålene.

Intervjuguiden har vi testet ut før første intervju blir gjennomført. Vi er klar over at det var en styrke å kjøre intervjuene på forhånd for å sjekke om intervjuguiden var utarbeidet på en logisk og strukturert måte. Vi har testet dette ved å gjennomføre intervju med noen bekjente av oss med de samme spørsmålene som vi stilte til våres respondenter i etterkant. Det åpnet også opp for konstruktiv kritikk på både innholdet samt selve gjennomføringen av intervjuet. Og ikke minst fikk vi trening i å gjennomføre intervju samt stille presise og forståelige spørsmål. Dette var en verdifull erfaring som vi håper gjorde oss flinkere til å lytte samtidig som neste spørsmål kunne planlegges.

Intervjuguiden er et levende dokument som skal kunne endres. Vi har vært åpne for at vi underveis i prosessen får ny kunnskap som gjør at vi ser behov for å stille andre og/ eller flere spørsmål. Overfor gründere og administratorer var det naturlig å avslutte hvert intervju med å spørre respondenten om dens tanker for Flow sine muligheter i fremtiden. Dette spørsmålet stod ikke i intervjuguiden, men ble etterhvert notert inn da det ble gjentatt i nevnte intervjuer. Intervjuguidene til både administratorer, samarbeidspartnere og gründere er vedlagt på slutten av oppgaven som vedlegg 1, 2 og 3.

3.5 Datainnsamling

Vi valgte å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen til våre informanter, både administratorer, samarbeidspartnere og gründere. Dette begrunner vi med at vi vet at tid er en

knapp faktor for respondenter og at det derfor er enklest at vi besøkte dem. Vi tror også at en kjent plass har redusert stressnivået til våre respondenter. For å få en rolig stemning har vi valgt å være tilstede i god tid, slik at vi var forberedt når informant kom og var klar. Før intervjuet startet hadde vi skrudd av våre egne mobiltelefoner.

Ved gjennomføring av intervjuene ønsket vi å være til stede begge to. Den ene spurte og den andre observerte og noterte. Disse rollene byttet vi på fra intervju til intervju. I tillegg har vi tatt opp lydopptak for å dokumentere hva som ble sagt. For oss var det viktig at den som intervjuet hadde øyekontakt med intervjuobjektet og viste det full oppmerksomhet.

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, s. 151) påpeker følgende “*Dersom informanten får inntrykk av at intervjueren ikke er interessert i det informanten har å si, kan resultatet bli at informanten blir taus*”. Det var ikke rom for å rote med spørsmålene og med det miste fokus fra det som ble sagt. Det var derfor viktig at vi var godt forberedt og klarte å vise med vårt kroppsspråk at informanten hadde vår fulle oppmerksomhet. Etter intervjuene transkriberte vi ned hele intervjuet og gikk i fellesskap gjennom hva som ble sagt og trakk ut det som var relevant for oppgaven.

3.6 Lydopptaker

Vi har tatt opp alt av intervjuer og deretter transkribert dem. Dette for å ikke gå glipp av viktig informasjon. Det er en tidkrevende prosess, men det gjorde at vi fikk registrert alt som ble sagt. I følge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, s. 104) er fordelene med lydopptak eller bildeopptak at “*slike data registrerer forhold som det kan være vanskelig å få med seg i en tekst, slik som tonefall, pauser, bevegelser og ansiktsuttrykk*”. Vi har likevel valgt å bruke lydopptak da vi visste at mange kunne bli stresset foran kamera. Dette selv om vi vet at vi da gikk glipp av bevegelser og ansiktsuttrykk. For å få eventuell skiftende sinnsstemning til intervjuobjektet med oss har vi valgt å alltid være to tilstede på intervjuet. Den som ikke intervjuet observerte og noterte blant annet endringer i stemning, bevegelser og ansiktsuttrykk.

Råmaterialet vi fikk etter å ha transkribert intervjuene ligger til grunn for hva vi valgte ut til analysen. Siden alt er nedskrevet ble det enkelt å gå tilbake om det var noe vi lurte på eller som vi ikke var interessert i ved første gjennomgang. Selve intervjuene er ikke vedlagt i besvarelsen av masteroppgaven.

3.7 Analyse av data

Etter at intervjuene ble gjennomført måtte de kvalitative dataene analyseres. “*Kvalitative data taler ikke for seg selv - de må fortolkes*” (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s. 185). Utgangspunktet for vår analyse er våre notater samt de transkriberte intervjuene. For å se sammenhenger i datamaterialet organiserte vi først dette. Vi har valgt å organisere datamaterialet etter kategoribasert inndeling (også kalt tverrsnitt organisert) da vi ønsket å ende opp i en form for organisering. “*En kategori er en betegnelse som primært brukes om en gruppe hvis medlemmer har fellestrekk, det vil si at de på en eller annen måte er like*” (ibid., s. 188-189). Utgangspunktet for kategoriseringen vår var intervjuguiden. Intervjuguiden er inndelt i spørsmål og disse danner hovedoverskrifter som vi grupperte etter. Ved gjennomgang av datamaterialet brukte vi for vår egen del tabeller for å gjøre dem mer oversiktlige. “*Tabeller kan brukes som hjelpemidler for å sortere og organisere data eller som et hjelpemiddel ved tverrsnittbasert organisering av data.*” (ibid., s. 193). En slik organisering gjennom tabeller var nyttig da det gjorde datamaterialet oversiktlig for videre analyse.

Vi tolket også datamaterialet vårt. “*En tolkende lesing er et forsøk på å forstå hvordan informantene tolker og forstår det fenomenet forskeren studerer, eller får fram informantenes versjon av hvordan de finner mening i sosiale fenomener*” (ibid., s. 190). Vi la vekt på at det er vi som forskere som fortolker fenomenene vi observerer. Vi ønsker å benytte en fenomenologisk analyse. “*Forskeren leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dypere meningen med folks tanker*” (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s. 195). Dette kalles analyse av meningsinnhold og beskrives i fire hovedsteg av Matlerud (Matlerud referert i Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s. 195). Det første steget er å få et helhetsinntrykk av datamaterialet. Forskeren noterer da ned hovedtemaene som er kommet frem under intervjuene. Dette ble vår første forståelse av datamaterialet. Det andre steget var å finne meningsbærende delementer. Tekstene ble i denne fasen kodet ved at vi markerte kodeord i marginen ved viktige ord og tema. Målet var å lete opp alt som er sentralt i forhold til problemstillingen. Kodingen er med på å strukturere alt av data som vi har fått samlet inn. I det tredje steget er “*hensikten å abstrahere det meningsinnholdet som ligger i de etablerte kodene*” (ibid., s. 198). Her brukte vi tabeller for å strukturere det datamaterialet som vi kodet. Her var det aktuelt å etablere mer abstrakte kategorier enn de vi brukte i det andre steget. Og til sist ville vi i det fjerde steget “*sammenfatte eller rekontekstualisere materialet for å*

utforme nye begreper og beskrivelser” (ibid., s. 198). Vi sammenlignet det vi fant i det første steget med det vi satt igjen med i steg fire for å se om det stemte overens. Målet var å finne frem til fellestrekk som skilte seg ut.

3.8 Datakvalitet

Ved kvalitative undersøkelser må man være klar over to viktige forhold: validitet og reliabilitet.

3.8.1 Validitet

Validitet (relevans) betyr at man skal konsentrere seg bare om det som er viktig i besvarelse og ikke noe annet (Torsten, 2009, s. 31-33). Det er viktig at spørsmålene hele tiden blir sett på bakgrunn av problemstillingen (Dalland, 2012, s. 120-122). For å oppnå god validitet har vi jobbet grundig med intervjuguiden der utgangspunktet var forskningsspørsmålene.

3.8.2 Pålitelighet

Reliabilitet (pålitelighet) innebærer at målingene er korrekt utført og at de er frie for unøyaktigheter (Torsten, 2009, s. 31-33). Intervju er en metode som kan føre til noen feil i kommunikasjonsprosessen. Vi kunne ikke vite om spørsmål ble riktig formulert og om spørsmål ble riktig forstått. Det som fører til reduksjon av pålitelighet skjer hvis informanten misforstår spørsmålet, intervjuer notere svarene unøyaktig eller meningsinnholdet endres ved renskriving. Det som også kan bli misforstått er selve observasjonen av situasjoner. Folk har forskjellig tolkning av oppførsel og forstår situasjoner på forskjellige måter. Det er uansett mulig å redusere ovenfor nevnte type feil hvis man forbereder seg godt til intervju og hører nøyaktig på svarene samt noterer nøye (Dalland, 2012, s. 120-122). For å sikre oss god reliabilitet ble lydopptak samt nøye gjennomgang i etterkant av intervjuene et viktig verktøy. I tillegg har vi, som nevnt over, notert ned alt som ble sagt samt observert kroppsspråket. Alle informanter fikk tilbud om å lese igjennom transkribert intervju for å komme med endringer og eventuelt innspill. Vi har gjort vårt beste for man skal kunne stole på dataene som er samlet inn og håper med dette å sikre god kvalitet på resultatene.

3.9 Etiske problemstillinger

I forkant av intervju ønsket vi at alle som deltok samtykket og signerte på dette. I samtykkeerklæringen har det fremgått hva samtykket omfatter (hvilke tema vi skal ta opp), hva vi skal bruke denne informasjonen til og hvem som står som behandlingsansvarlige (det vil si oss).

I planleggingen av intervjuguiden så vi at vi ikke ble å spørre om noen sensitive personopplysninger slik de er definert i Personopplysningsloven §2 (2000). Det var derfor ikke nødvendig å søke Datatilsynet om konsesjon i forkant av datainnsamlingen. Da informasjonen fra intervjuene kan tilbakeføres til enkeltpersoner er dette taushetsbelagt informasjon, jamfør Forvaltningsloven §13 (1967). Vi har derfor valgt å anonymisere gründerne vi intervjuer. De som deltar i intervjuene skal være helt sikre på at informasjonen om dem ikke kommer ut eller blir brukt til andre formål enn det avtalte i samtykkeerklæringen. Vi valgte også å beskrive kun hvilken bransje de ulike gründerne tilhører. Tromsø er en liten by og det skal ikke ut fra bedriftsbeskrivelsen være mulig å identifisere hvem som er intervjuet.

Den informasjonen som vi får ut av intervjuene blir elektronisk behandlet (registrert) og brukt i vår masterbesvarelse til Nord Universitet. Vi var derfor pliktige til å melde prosjektet vårt til Norsk senter for forskningsdata, NSD (nsd.uib.no, 26.06.2017). NSD gir råd angående personvern og bekreftet i sin behandling av vår prosjektsøknad for forsknings- og studentprosjekt at vi ikke etterspurte sensitive personopplysninger. Vi har søkt NSD i god tid i forveien, slik at da vi begynte med intervjuene hadde vi allerede fått positivt svar fra dem på vårt meldeskjema.

De fire samarbeidspartnerne og de to administratorene har vi valgt å ikke anonymisere. Dette ble de informert om før intervju. Årsaken til dette er at det er så få samarbeidspartnere og administratorer og hvem de er finner man blant annet som offentlig informasjon på Flow sin hjemmeside.

Når masteroppgaven vår er blitt publisert skal alle data fra undersøkelsen slettes. Dette for å unngå at data som kan identifisere intervjuobjekter kommer på avveie.

3.10 Refleksjon over egen rolle som forsker - svakheter og styrker

Vårt mål med forskningen er å få frem de individuelle variasjonene og forskjellene som finnes samtidig som vi prøver å finne frem til likhetene. Denne undersøkelsen har muligens en svakhet da vi kun har undersøkt seks gründere. Det ideelle kunne vært et bredere utvalg å forske på. Det er en svakhet at vi ikke har kapasitet til å gå i dybden på de gründerne vi har valgt. På grunn av begrensning med gründernes tid hadde vi en utfordring med å gjennomføre intervjuene i løpet av maksimalt en time. Det ideelle kunne vært og observert gründerne over en lengre periode for eksempel fra oppstart og frem til nå. Vi strebet etter å ikke ha personlige relasjoner til noen av gründerne, men da Tromsø er en liten by og vi er interessert i entreprenørskap endte det med at vi kjente til noen av dem likevel.

I gjennomføringen av intervjuene ble vi opptatt av validitet og reliabilitet som sikret oss god kvalitet på intervjuene. Vår styrke er at vi begge to brenner for entreprenørskap og gründerbedrifter. Vi håper at vår forskning kan bli til nytte for Flow spesielt og andre coworking space som er interessert i oppstart eller utvikling av bedrifter.

4.0 Resultater

I dette kapitlet skal vi presentere våre funn fra datainnsamlingen. Vi har gjennomført tre ulike typer intervju og blir derfor å strukturere intervjuene i tre underkapitler; administratorer, samarbeidspartnere og gründere. For hvert underkapittel vil vi kategorisere funnene med utgangspunkt i vedlagte intervjuguider. For gründere har vi valgt å ikke kategorisere funnene fra spørsmål 1, 2 og 3. Disse spørsmålene var kun med som en naturlig innledning samt for å hjelpe oss til å bli bedre kjent med gründerne. Felles for alle gründerne var at de under oppfølgingsspørsmål kom med sine egne fremtids tanker for Flow, noe som er tatt med som et siste spørsmål.

I slutten av dette kapitlet har vi oppsummert og vurdert funnene våre. Disse oppsummeringene danner utgangspunkt for videre drøftinger i det neste kapitlet.

4.1 Administratorer

Her følger resultater fra intervju med de to administratorene fra Flow: Ingvild Kielland og Andreas Nilsen.

4.1.1 Hva er tilbudet deres til gründere? (Hvilke utfordringer kan Flow hjelpe gründere med?)

Flow driver et coworking space for gründere. Så i bunn og grunn er det en arbeidsplass for gründere. Du forholder deg til en pris og så ordner vi resten. I tillegg til at de har en plass å jobbe har vi mange arrangementer som de kan delta på gratis eller det kan være rabattert ved innleide foredragsholdere. Og ikke minst nettverk. Det som kommer i tillegg er at når du kommer hit og møter andre mennesker - det er da hverdagsmagien skjer i dialog med andre.

Ingvild mener at *“det viktigste vi tilbyr er kulturen som skapes i mellom aktørene som er på huset. Det er samholdet, samspillet og dynamikken man klarer å skape slik at man får den merverdien og det er det som på en måte skiller ett gründerhus fra ett coworking space.”*

Flow tilbyr noe mer enn kontorhotell da de jobber aktivt med å skape nettverk; veilede hvem som bør snakke med hvem. I tillegg arrangerer de flere eventer og tilbyr kursrekker med faglig innhold. I tillegg kommer sosiale happenings for å bygge miljøet innad som fredagsvafler, julebord, sommerfester mm. I starten var Flow sine administratorer meget aktive med å arrangere frokostseminarer annen hver uke. Dette var tenkt som en nettverksarena for gründere der de kunne møte støttemiddelapparatet og næringslivet. Ifølge administrator Andreas endte det opp med at bare eksterne kom og de valgte derfor å begrense antallet slike seminarer. De ønsket å prioritere opplegg for gründere og det blir da gjennom rent faglig innhold.

Flow er en del av førstelinjen til Gründerhjelpa og veileder med det potensielle gründere.

Fra sommeren 2017 har Flow utviklet et samarbeid med Sparebank1 Nord-Norge som innebærer kontorplasser i Kaigata. Dette er et samarbeidsprosjekt som foreløpig gir en bedrift mulighet til å knytte nye kontakter.

4.1.2 Hvordan bidrar dere til kunnskapsutvikling (læring) hos gründere?

Flow bidrar på flere arenaer med kunnskapsutvikling. Den viktigste, ifølge Ingvild, er mellom partene på huset, dvs all den uformelle kompetanseutviklingen som skjer når du er i samme hus. Andreas beskriver dette slik; *“min rolle er å tvinge folk til å prate. Dette da vi ønsker at folk skal lære av hverandre”*.

Flow har også egne kursrekker som medlemmene kan velge å delta på innen alt fra rådgivning innen juss, regnskap, markedsføring og salg, digital markedsføring mm. I høst er kursprogrammet satt sammen av BDO. Det kjøres også kurs av Innovasjon Norge og Skattefunn. Og på Flow Friday kan medlemmene booke seg opp til rådgivning og få svar på akkurat deres behov en-til-en. Ingvild oppsummerer dette med at *“vi knytter kunnskap til huset”*. Kurstilbudet lages fortløpende ut fra hva gründerne etterspør.

Administratorene bedriver i tillegg uformell veiledning og deler med det av sin egen kunnskap. *“Det er ikke få kaffekopper jeg drikker der jeg bidrar på ett eller annet vis med enkelte”*, sier Andreas.

4.1.3 Hvordan løser dere utfordringen med at gründerne er i ulike faser av livssyklus?

Administratorene er bevisst på at de startet opp som et gründerhus, men at de og medlemmene har utviklet seg og vokst på disse årene. Som Ingvild beskriver det; *“Mange start-ups er i løpet av de tre årene blitt scale-ups, og noen har falt i fra. Vi har hatt alt i syklusene. Så da blir det at vi også utvikler oss i takt.”* Med dette ser de et økt behov for å skreddersy tilbudet til medlemmene. Når de planlegger kurs kjører de kurs for både nye og for erfarne ledere.

Flyttingen til nye lokaler 01.01.2018 er også en del av en plan for å svare på etterspørselen til vekstselskapene. Og det gir dem også muligheten til å knytte til seg større bedrifter. Gründere og etablerte firma har mye å lære av hverandre ved å møtes i et coworking space.

4.1.4 Hvordan hjelper dere gründer å bygge nettverk på Flow?

Nettverksbygging skjer gjennom å være jevnlig på Flow; med kontorfellesskapet, lunsj og blant annet fredagsvaflene. Målet er at folk skal prate og skape nettverk internt. Å være en del av et kontorfellesskap gjør også at man får del i besøk til nabo-pulten og dermed blir kjent med andre medlemmer sitt nettverk. I tillegg har medlemmene en intern facebook-gruppe der de kan stille spørsmål og be om hjelp.

Flow bidrar også med nettverksbygging gjennom å invitere til seminarer og kurs. På denne måten bringer de eksterne konsulenter, foredragsholdere, næringslivsaktører mfl. inn i Flow.

Administratorenes rolle er å linke opp de som er aktuelle for å snakke med hverandre, både internt og eksternt. Ingvild mener at en av deres roller er å se hvilken type nettverk disse aktørene trenger og vurdere en match mellom gründerbehovet og nettverket.

Flere coworking space har også samarbeid både nasjonalt og internasjonalt. Dette gjør at en gründer som f.eks. besøker Oslo eller Oulo kan benytte kontorplass når hun er på besøk der. Medlemmene kan sitte i andre coworking space opp til tre dager per måned.

4.1.5 Hvilket eksternt nettverk har dere til å hjelpe gründere?

Administratorene har skaffet seg sine egne kontakter og begynner nå å få en god oversikt over Tromsø sitt næringsliv. Ingvild opplever ofte å få følgende kommentar; *“Ingvild du kjenner jo hele byen - hvem skal vi snakke med?”* De har begge et stort, uformelt nettverk av personer og bedrifter å dele av. Med ulike bakgrunn er det ulike personer som de kjenner og dette mener begge er deres styrke. *“Jobben min er å hele tiden ha makroblikket og tenke hvem skal hvor”*, sier Ingvild.

Andreas presenterer det eksterne nettverket som bestående av 28 coworking space/gründerhus og næringshager i Nord-Norge. I tillegg har de et stort nasjonalt nettverk der de samarbeider med bl.a. Technoport, Oslo business region og Catapult. Og de har fått et stort nettverk i Norden gjennom bl.a. å være vertskap for Nordic Startup Awards. Administratorer deltar også på nasjonale og internasjonale konferanser som i år da Andreas skal delta på coworking-konferanse i Dublin. De har ikke like mye utenfor Norden enda, men samtidig har ikke dette vært et etterspurt behov fra medlemmene. Begge administratorene ser at det bør vurderes hvor mye tid og energi som brukes for å knytte kontakter mot utenlandske nettverk dersom dette kun gagnar et medlem.

4.1.6 Har dere noen offisielle samarbeidspartnere og i så fall hvordan fungerer samarbeidet?

BDO og DNB er de to offisielle samarbeidspartnere som er presentert på Flow sin hjemmeside. BDO holder seminarer i Flow sine lokaler. Flow bidrar med å gjøre alt av fasilitering med unntak av innhold. For medlemmene er det rabatterte priser på BDO sine tjenester. BDO har også benyttet seg av egen kontorplass slik at medlemmer har mulighet til å ta kontakt og få gratis rådgivning hos dem. På Flow friday-seminarene har de gitt bort sine tjenester, mot at de får tilgang til kundegruppen. BDO får også markedsført sitt navn i alt fra nyhetsbrev til arrangementer hos Flow.

DNB deltar på arrangementer, foredrag samt har bidratt med foredragsholdere. Når Oppstartslosen har vært har de kjørt opplegg med dem. I DNB-avtalen ligger der flere muligheter som f.eks. NXT seminar. Samarbeidet med Innovasjon Norge er løpende da dette

ikke er kontraktsfestet. De tilbyr sin rådgivning gjennom tilstedeværelse og samtaler på Flow. Fra Sparebank1 har de fått støtte fra gavefondet som har gitt en bedrift kontor plass i Flow Kaigata. Gründerhjelpa er veldig konkret der Andreas sitter i møter sammen med Gründerhjelpa og potensielle gründere som får rådgivning. At Flow deltar i førstelinjetjenesten er et av tilbudene til Gründerhjelpa. Gründere kan via Gründerhjelpa i tillegg få 3 uker gratis kontor plass hos Flow. I tillegg er NorEngro samarbeidspartner med fokus på fasilitering.

Pellerin har gått inn på en langsiktig leie- og samarbeidsavtale med Flow. De har gjennom million-sjekken gitt starthjelp for å få realisert de nye, 1000 kvm store, lokalene i Strandgata.

4.1.7. Fremtidstanker

Flow har et enormt potensiale og Andreas viser til en rapport fra Dublin-konferansen der det er forventet at det i 2020 vil arbeide 15% i denne type kontor fellesskap. Han tror det er dette potensialet Pellerin ser og som gjør at de ønsker å samarbeide med Flow. Andreas tror også at stadig flere vil være på workcation, dvs jobbe andre steder / byer for en kortere periode.

Med flytte til nye fasiliteter går Flow over til å bli en konkret coworkingmodell, noe som hele tiden har vært målet. Dette betyr at de også kan få inn små og mellomstore bedrifter. Dette gir dem muligheten til å blande oppstartsbedrifter med eksisterende næringsliv.

Administratorene har tanker om at det i fortsettelsen bør jobbes mer bevisst med å koble gründere opp mot næringslivet og investorer spesielt gjennom et investornettverk. Andreas presenterer det slik; *“Vi ønsker å få større selskaper til å være en dag i blant eller en dag i uken hos Flow for å føle på stemningen, men også for å prate om hva som skjer, hva som spirer og vokser. De sitter på mange midler som de kunne brukt til å bidra at det skal kunne skje / for å hjelpe oppstartsbedriftene.”*

4.2 Samarbeidspartnere

Her følger resultater fra intervju med de fire samarbeidspartnerne Gründerhjelpa, BDO, Innovasjon Norge og DNB.

4.2.1 Hvordan bidrar dere til kunnskapsutvikling (læring) hos gründere?

Gründerhjelpa bidrar med veiledningstimer for gründere. Dette kan være 10 timer veiledning av en forretningsrådgiver. Gründerhjelpa tilbyr også konkrete kurs innen f.eks. skjenking og servering for de som ønsker å etablere seg i serveringsnæringen og kurs innen lover og regler for snekkere som ønsker å starte eget foretak. De deltar også i et prosjekt som heter SprinterLab med mål om å veilede innvandrere i lover og regler i forhold til bedriftsetablering. Dette er et samarbeid med blant annet Flyktningtjenesten i Tromsø kommune, Flow, NAV, Tromsprodukt, Karriere Troms og Skatt nord.

BDO tilbyr månedlige seminarer med tema som fenger og som er ønsket av gründere på Flow. Oppmøte varierer ut fra hva temaet er. De har også benyttet seg av å ha kontorplass hos Flow med ujevne mellomrom. Når de har vært på kontorplassen har gründere fritt kunne ta kontakt og stille spørsmål hovedsakelig rettet mot regnskap. De har også deltatt på månedlige en-til-en samtaler der de har stilt med revisorer, advokater og / eller rådgiver. På samtalen stiller gründere spesifikt med de problemstillingene som de selv kan dra nytte av og dette har vært et meget populært tilbud.

Innovasjon Norge tilbyr jevnlig kurset “fra ide til marked” med åpen påmelding for alle potensielle gründere i den første fasen. Akkurat nå har de ikke noe kompetansetilbud for dem som er kommet litt lengre, men kurs for dem som er i kommersialiseringsfasen er under planlegging. De har også kurs i IPR, immaterielle rettigheter og patenter. For de som får tilskudd fra Innovasjon Norge inngår det ulike varianter av rådgivning. I tillegg har de en mentor-tjeneste der gründere kan få opptil 30 timer med strategisk en-til-en veiledning av en mentor over en periode på 2-6 måneder. Man kan også få hjelp av Innovasjon Norge sine mange utekontor som sitter med kompetanse innenfor sitt marked.

DNB tilbyr veiledning av oppstartsloser for alle som ønsker å starte egen virksomhet.

Oppstartslosene kan gründere kontakt per telefon, mail eller chat for å få veiledning. DNB har også gitt ut en egen oppstartsbok med tips til hva gründere må huske på i oppstartsfasen. I tillegg tilbyr DNB sine lokalkontor rådgivning overfor gründere. De hjelper også Flow med å skaffe interessante foredragsholder, som f.eks. Bjørn Kjos.

4.2.2 Hvordan bidrar dere til nettverksbygging for gründere?

Gründerhjelpa mener at de selv er mer en pengekasse og viser til Flow som en bedrift som er veldig dyktig på nettverksbygging. I følge Øyvind Rasmussen i Gründerhjelpa er Ingvild en ekstrem motor med å skaffe nye kontakter. Han forteller også om Flow som gikk i lag med Kulturnatta for å bygge et nytt nettverk innen kulturnæringen. Når det kommer gründere til Gründerhjelpa som kan passe inn hos Flow så blir de bli anbefalt å oppsøke Flow.

BDO skaper nettverk ved å synliggjøre hvilken kompetanse de har. I tillegg så har de hatt to faste personer som har jobbet mot gründere slik at gründere kunne få et ansikt som de kan bli kjent med. De mener også at *“hvis det sitter en ny person der hver gang så blir takhøyden litt større for å ta kontakt”*. BDO skal annonsere på forhånd hvem det er som skal sitte på Flow, slik at folk kan være litt mer forberedt i forveien. Noen ganger blir det advokat, noen ganger en person fra revisjon og noen ganger en rådgiver. Formålet med å skape et nytt nettverk er flere kunder for BDO. BDO er nyetablert i Tromsø by og merkevaren er ikke så kjent enda, derfor må de sørge for å bygge ut nettverket sitt. Flow ønsker i fremtiden å tilby mer faglig påfyll og det er også noe som passer veldig godt for BDO.

Innovasjon Norge bidrar også til nettverksbygging i Tromsø. De har noe som heter nettverkstjenester. Det er tilbud om finansiering hvor nystartet bedrifter går sammen for å skape vekst. Innovasjon Norge samarbeider også med Flow og utveksler informasjon med hverandre angående forskjellige arrangementer. Innovasjon Norge har også finansiert en event på Flow for noen år siden som het 50 hour start-up. De støtter Flow og hjelper til med å utforme programmer. De prøver også å koble bedrifter som de mener har nytte av å kjenne til hverandre.

DNB skaper nettverksbygging gjennom sine NXT arrangementer og gjennom støtte til Flow miljøet. NXT er en arena som kobler gründere mot investorer. Gründere får lov til å

presentere seg selv og bedriften og på den andre siden sitter det noen som kan være investor. NXT konferanse har allerede vært i Bodø og Trondheim. Til neste år planlegges det en konferanse i Tromsø. På den måten kobler DNB de som har ideer med de som har penger. Jann Ivar Didriksen fra DNB mener at: *“På den måten så kobler vi sammen dem som har penger med dem som har ideer. Veldig ofte dem som har penger har ikke ideer, og vet ikke hva de skal bruke penger på - noen av dem i hvert fall. Gründer, derimot, har ofte en god ide, men sjelden penger. Da prøver vi å koble dem sammen.”* I tillegg så skaffer DNB foredragsholdere til Flow og er tilstede selv.

4.2.3 Hvordan fungerer deres samarbeid med Flow i dag?

Gründerhjelpa har en samarbeidsavtale med Flow som beskriver hva de skal gjøre i løpet av året. I dette ligger 80 timer gründerhjelp som Flow skal bidra til Gründerhjelpa. De samarbeider også med Flow i SprinterLab prosjektet. I tillegg skaffer Gründerhjelpa potensielle medlemmer til Flow da interesserte gründere kan få prøve kontor plass i 3 uker hos Flow. For Gründerhjelpa er det en del av målet å forklare at Flow finnes og hvordan det fungerer. De tilbyr også så mange kontor plasser som de kan. For Gründerhjelpa koster dette tilbudet lite, men det er gull verdt om det er med på å bidra til at en av gründerne lykkes. De er i et nært samarbeid og møtes flere ganger i uken. Øyvind Rasmussen beskriver samarbeidet slik; *“Jeg lærer veldig mye av dem og de lærer sikkert mye av meg.”*

BDO ønsker å ha et tett samarbeid og gir mye av sin tid til Flow. Rolf-Egil Håvoll beskriver det slik: *“Dette er fremtidens næringsdrivende. De relasjoner som vi sår i dag høster vi av senere. Og derfor er det viktig at vi gjør en god jobb i startfasen og at vi etablere oss som et kompetansehus, slik at de vet hvilken kompetanse vi sitter på”*. BDO har inngått en samarbeidsavtale og er en av to hovedsamarbeidspartnere. BDO forplikter seg på noen området og har navnet sitt på Flow sin nettside samt blir profilert på seminarer. De opplever det som et fruktbart samarbeid for begge parter selv om de har følt på noen utfordringer. Å benytte seg av fast kontor plass er tidkrevende og dette arbeidet har hovedsakelig falt på regnskapsavdelingen. Dette ønsker de å endre på slik at alle avdelinger til selskapet kan bidra med sin tilstedeværelse hos Flow. De har internt laget en plan for ulike foredrag fra alle avdelinger der de også har fast kontor plass samme dag som de kjører seminar.

Innovasjon Norge har organisert seg slik at det er en ansatt som står for arbeidet mot gründere og med det samarbeidet med Flow og deres medlemmer. Dette tror Thomas Stien er en stor fordel da medlemmer forholder seg kun til han og ikke til 3-4 ulike personer. Ellers har ikke Innovasjon Norge noe kontraktsfestet og formalisert samarbeid med Flow, men de er positive og stiller opp både som foredragsholdere og på faste kontordager.

DNB har en formell samarbeidsavtale med Flow der det er nedfelt hva DNB og Flow skal bidra med. DNB bidrar økonomisk og vil ha reklame på kontoret deres samt logo på nettsiden. De er opptatt at navnet deres ikke skal brukes “over alt” og setter høye krav til den etiske standarden. For DNB er det viktig å knytte kontakter med Flow sine medlemmer og bli den “foretrukne banken”. DNB har 4-5 personer som har deltatt på frokostseminarer og som har hatt kontakt med Flow sine medlemmer, der banksjef Jann Ivar Didriksen er en av dem. De ønsker å være synlig på seminarer og har også holdt egne foredrag samt bidratt med foredragsholdere. De ser at det er vanskelig å holde engasjementet på topp hele tiden for gründervirksomhet er krevende virksomhet. De tror at deres rolle er å bidra med gode foredragsholdere som kan inspirere.

4.2.4 Hvordan ønsker dere å samarbeide med Flow i fremtiden?

Gründerhjelpa ønsker definitivt å samarbeide med Flow i fremtiden. De ønsker å samarbeide mer med Flow med tanke på integrering. De er klar over at veksten i Tromsø er innvandrere og det er også dem som skal ta over næringslivet i fremtiden. De ønsker derfor å forberede dem til å kunne etablere bedrifter. I tillegg så ønsker Gründerhjelpa at Flow skal ta seg mer av nettverksarbeidet i større grad i fremtiden. Øyvind Rasmussen mener at Flow er veldig individbasert. Om noen av de viktigste drivere forsvinner, så må det fortsatt være noen som brenner for gründere og innovasjon, slik at de får kontinuitet i samarbeidet videre. Øyvind Rasmussen mener at: *“Flow er i veldig stor endring og har evne til å forandre seg. Det er viktig å kunne tilpasse seg, men det at de hele tiden er tilpasningsdyktig betyr at de ikke skaper seg en nisje.”*

BDO håper på å fortsette å kjøre seminarer. De er klar over at behovet i gründermiljøet forandre seg i forhold til veksten av de enkelte selskaper og er villig til å tilpasse sine foredrag etter dette. De mener at: *“Et sånt miljø som Flow er avhengig av å utvikle seg selv. Det er*

godt å se at yngre krefter har den drivkraften som de viser". De ser også fram til å se hvordan selskapet Flow blir å utvikle seg i fremtiden. BDO mener at: "Flow er et miljø som skal utvikle seg. Fra 01.01.2018 skal de flytte til de nye lokaler og da skikkelig satse på coworking, noe som blir helt nytt kapittel i deres historie. Det finnes utrolig mange muligheter i dette miljøet. Flow tar på alvor det som skjer i miljøet deres og prøver å tilpasse seg det og samtidig utvikle seg. Det er nødvendig for dem, fordi de folkene som sitter der har helt andre utfordringer nå enn for 2 år siden. "

Innovasjon Norge ønsker å ha en åpen dialog med Flow. De håper på å fortsette å arrangere aktiviteter på Flow og de foretrekker å arrangere sine foredrag på Flow framfor hotell. Innovasjon Norge oppfordrer Flow til å søke midler om de ser noe som kan passe for Flow og de håper at Flow kan skape seg enda større nettverk i andre byer. De mener at det er interessant med alle de forandringene som skjer nå og ser fram til utvikling av Flow. De er klar over at Flow ikke har bestemt seg helt enda for hvilken retning de skal og det er derfor vanskelig å spesialisere seg på et område. Thomas Stien fra Innovasjon Norge mener at: *"Det er enkelt å bare si - gå bare til Flow og snakk med dem. Det er enkelt at de blir som en oppsamlingspost med alt som har med gründere og entreprenørskap å gjøre. Det er veldig utfordrende for dem."* Innovasjon Norge er klar over at Flow er desidert størst i nord og har folk som er 100% dedikert til å utvikle gründermiljøet. Med dette så ønsker de å involverer Flow i så mange aktiviteter de kan.

DNB skal tilpasse sitt samarbeid i forhold til hvor mange gründere som blir hos Flow etter at Flow har flyttet i de nye lokaler.

4.2.5 Hvorfor er Flow en viktig samarbeidspartner for dere?

Øyvind Rasmussen fra Gründerhjelpa mener at: *"Når jeg sier at vi gjør hverandre god gir svaret seg selv."*

BDO mener at Flow er et interessant og utviklende miljø: *"Det er yngre krefter som skal bære næringslivet om 10-15-20 år. I tillegg så er det mye spennende på Flow - ulike typer bransjer, ulike typer ideutvikling. Så det er hele tiden et miljø som er i bevegelse. Du vet aldri hva som*

kommer fra dag til dag.” Det som også er viktig for BDO er branding og nettverksbygging. De mener at det er to ting som gjelder for dem, og det er relasjoner og leveranser. De er glad for at de kan bygge det opp på en arena som Flow. De mener at: “Nøkkelen til vår suksess er å være tilstede der folk møtes og da er Flow ett av de miljøene vi ønsker å være på. Vi ser skikkelig godt verdien av å ha en god kundeportefølje - det er gull verdt.” BDO håper at flere selskaper skal vokse og da kan de bruke BDO enda mer som konsulenter: “Noen virksomheter vokser og en dag så trenger de revisor. I tillegg så er det ikke bare revisjon-kompetanse som vi sitter på, vi har en ganske erfaren arbeidsstokk så vi kan jo levere på det aller meste. Vi har advokater, konsulenter og revisorer, så det er ganske tung bredde på kompetansen vår som de kan nyte godt av.”

Innovasjon Norge mener at det blir mye enklere når Flow samlet mye kompetanse og talent under ett tak. Det er mye enklere å treffe deres målgruppe gjennom Flow med produktene som Innovasjon Norge har å tilby. De har fått enklere kommunikasjon og de treffer flere gründere. De henviser ofte potensielle gründere til Flow og ser nytte av synergieffekten som man kan få på Flow: *“Vi har veldig tro på at når man samler gründere og at man deler kunnskap og erfaring at det gagnar alle. Istedenfor at alle sitter i hver sin kjeller og plages med det samme.*

DNB ønsker å ha en profil som bank som bryr seg om gründere og hjelper gründere. De ønsker å være sett på som bank som støtter gründere og små bedrifter. Jann Ivar Didriksen mener at: *“Å ha en fot inne hos disse gründerne som finner på alt mulig rart det er viktig for oss. Det er i de små selskapene der du har folk med mange ideer at fremtiden ligger.”*

4.2.6 Hvordan bidrar Flow, ifølge dere, overfor gründere i Tromsø?

I følge Øyvind Rasmussen fra Gründerhjelpa bidrar Flow veldig mye overfor gründere i Tromsø: *“Jeg tror at Flow har en viktig plass i Tromsø med kontorfellesskap. Og den tanken om at to gründere kan komme sammen med hver sin ide og skape en ny ide, det har jeg kjempe tro på, delingen er en viktig del. Dette er ekstremt inspirerende!”* Gründerhjelpa mener at om Flow forsvinner så blir Tromsø mye fattigere for gründere.

BDO mener at Flow legger til rette for at det skal være et gründermiljø. De har stor takhøyde, er åpne, sosiale og her kan gründere med ulike bakgrunn snakke sammen. Flow har klart å få gründermiljøet til å knytte kontakt med øvrig næringsliv, og de har etter hvert blitt kjent i byen.

Innovasjon Norge mener Flow er gode på å gi råd om hvor gründere bør gå ut fra det problemet de har. Skal de kontakte Innovasjon Norge, kommunen, fylkeskommunen eller Forskningsrådet. Flow har en god oversikt over alle hjelperne i det offentlige og er en los som gjøre hverdagen litt enklere for gründere. Thomas Stien, Innovasjon Norge sier "Tanken er at Flow skal være dynamisk. At du skal komme dit, vokse. Og når du har vokst deg for stor så flytter du ut." Andreas sitter med et meget stort nettverk nasjonalt som Stien tror mange nyter godt av der borte.

DNB har en veldig positiv oppfatning av Flow. Han vet at de gjør et krevende og tungt arbeid der DNB ønsker å bidra. Jann Ivar Didriksen, DNB, sier; " Det er en viktig samfunnsansvarsoppgave å støtte opp om gründere". Vi har hatt oljevirkosomheten, men nå må vi tenkte på fremtiden på en annen måte. Vi må finne andre ting og leve for og derfor er gründervirkosomhet veldig viktig og inn i tiden.

4.3 Gründere

Her følger resultater fra intervju med de seks gründerne tilknyttet Flow.

4.3.1 Hvilke utfordringer hadde dere for å komme i gang?

Gründerbedrift 1 hadde et sterkt ønske om å starte opp og hadde ikke noe utfordringer ved oppstart. De ble kjent på arrangement hos Flow og etter en kort tid startet dem en ny virksomhet der begge to fikk brukt sine faglige styrker.

Gründerbedrift 2 hadde den største utfordringen med å finne kunder og for å få kunder til å stole på dem. De hadde flere separate porteføljer, men ikke noe felles for bedriften. De er derfor glad for at de hadde en kjent person i lokalmiljøet på laget, slik at tillit fra kundene i

tidlig startfasen ble større. De merket tidlig ut fra det som var behov på markedet at de måtte utvide sitt konsept til sosiale medier og innholdsmarkedsføring.

Gründerbedrift 3 hadde utfordring i form av at alle tre hadde familie med små barn og derfor lite tid til oppstart og utvikling av bedrift. Utfordringen for dem var også at de hele tiden måtte vurdere sin rolle i selskapet og hva hver enkelte kunne bidra med. Siden de er gründerselskap med ekstern finansiering, handlet det mye om hvem gründerselskapet kunne lønne. Det som var viktig å tenke på var hver sin rolle i selskapet og hvor selskapet er i løpet slik at de riktige personer blir prioritert.

For gründerbedrift 4 var den første utfordringen å skaffe penger til å utvikle konseptet og lage applikasjon og den andre var kompetanse i forhold til gjennomføringsevne. Med andre ord team og kapital som sto i veien for å gjennomføre konseptet. Ifølge gründer selv: *“Når jeg kom i dialog med folk innenfor gründermiljøet på Flow, da begynte ting i større grad å skje.”*

Gründerbedrift 5 er et produkt av Flow og hadde ikke eksistert om det ikke hadde vært for Flow. Etter lang tid med samarbeid mellom to eksisterende firma, fant de ut at de skulle slå seg sammen og danne et nytt selskap. Det var ingen utfordringer, kun å ordne det formelle. De hadde allerede kundeportefølje, men behøvde å arbeide med å finne en felles strategi å jobbe ut fra samt avklare sin plass i markedet og hva de skulle levere.

Gründer 6 hadde prøvd å starte to firmaer. Det første firma fikk veiledning hos Gründerhjelpa og selv om prosjektet ble stoppet underveis så fikk gründer en del viktige kontakter og nettverk som hjalp han å starte det andre firmaet på dagen. Med den andre firma så hadde han ikke noen utfordringer. Han ble værende i samme bransje, men startet å jobbe med et annet konsept. Han tok med seg videre i livet viktige erfaringer fra det første mislykkede prosjektet.

4.3.2 Hvor fikk du første veiledning(er)? Hva lærte du da?

Gründerbedrift 1 fikk sin første veiledning fra Innovasjon Norge. Innovasjon Norge var veldig hjelpsom og lærerik. De mener at Innovasjon Norge har mye mer å tilby enn bare pengestøtte. For å finne ut av profilering fikk de hjelp av et lokalt grafisk kontor til å utvikle logo, esker, gavekort mm.

Gründerbedrift 2 trengte ikke veiledning da en av medeierne hadde god erfaring med oppstart av bedrifter og det var derfor han som tok seg av alt det administrative arbeidet.

Gründerbedrift 3 fikk hjelp i forhold til oppstart av medeier som har startet noen andre bedrifter tidligere. De fikk også sin første veiledning fra et eksternt konsulentfirma for å bla. skrive søknad til Innovasjon Norge.

Gründerbedrift 4 fikk god hjelp og flere tips om ulike forhold knyttet opp mot etableringen av enkeltmannsforetak fra et familiemedlem som har etablert selskap før. Han ble via Gründerhjelpa satt i kontakt med konsulent på Flow. Konsulent har hjulpet gründer til å få støtte fra Innovasjon Norge. Konsulent, som var mentor, ble en kritisk suksessfaktor for å oppnå støtte fra Innovasjon Norge. Her fikk han også flere konkrete tips i dialogen med administratorer på Flow.

Gründerbedrift 5 hadde erfaring fra tidligere bedrifter. For dem ble styreleder viktig da han bl.a. ga råd om å ansette en prosjektleder for å ta seg det administrative og sørge for struktur og prosesser. Gründerbedrift 6 fikk sin første veiledning hos Gründerhjelpa og gjennom den fikk han en måned med kontor plass hos Flow som Gründerhjelpa betalte for.

4.3.3 Har du fått hjelp til oppstart av din bedrift hos Flow eller noen medlemmer hos Flow? Hvilken hjelp fikk du?

Gründerbedrift 1 brukte ikke Flow for veiledning ved oppstart. Flow var en møtearena for dem og en fin plass å bygge relasjoner på. En av gründerne fra gründerbedrift 1 sier om frokostseminarene: *“Jeg personlig liker bedre den formen for møte, med små grupper hvor man kan stille mer konkrete spørsmål og hvor man kan dele av erfaringer og komme tettere innpå hverandre.”*

Gründerbedrift 2 var ofte innom Flow før bedriften hadde flyttet inn i bygget. En av medlemmene har også holdt et foredrag hos Flow. Mannen som vi har intervjuet fra gründerbedrift 2 mener at det er veldig mange bedrifter som er utslitt av å være gründerbedrift

og har enten ramlet fra eller flyttet til en annen plass. Gründerbedriften fikk ikke hjelp til oppstart fra Flow da de allerede var i gang når de flyttet inn i Flow sine lokaler.

Gründerbedrift 3 har fått hjelp fra Flow underveis i oppstartsprosessen. Bedriften var allerede ferdig med oppstartsfasen da den flyttet til Flow sine lokaler. Da begynte de å utvikle bedriften. Gründer vi intervjuet i bedrift 3 mente at; *“Flow har veldig mye kunnskap og erfaringer. De er også veldig flink til å dele med oppstartsbedrifter”*.

Gründerbedrift 4 mener at Flow har et miljø for å hjelpe hverandre. Gründer beskriver det slik; *“det er et miljø hvor man legger opp til å kunne hjelpe hverandre på tvers av bedrifter”*. En av fordelene med å være tilknyttet Flow er at man kan nå ut til de som man tror kan være til hjelp i andre medlemsbedrifter.

Gründerbedrift 5 fikk ikke formell hjelp til oppstart, men har nytt godt av drahjelpen som er i miljøet. Mange av kundene har også kommet som et resultat av Flow. Og de samarbeidet mye, hovedsakelig uformelt, med andre bedrifter der.

Gründerbedrift 6 fikk mye hjelp fra Flow. Administrator Andreas har vært med på en del forretningsmodellering. Et annet firma på Flow har hjulpet han med markedsføringsplaner samt logo. Og hos en annen av medlemsbedriftene til Flow fikk han ordnet regnskap.

4.3.4 Har du fått noen hjelp hos andre organisasjoner ved oppstart? Hvem fra og hva har du da lært?

Gründerbedrift 1 har fått hjelp bla. fra Innovasjon Norge og kulturnæringsfondet til Sparebank1 Nord-Norge. Søkeprosessene er tidkrevende og derfor må man tenke godt gjennom dem. Man må gå gjennom forskjellige tankeprosesser og samtaler. Det er det som er så lærerikt. De har også vært på en workshop om markedsføring arrangert av Norske kunsthåndverkere Nord-Norge.

Gründerbedrift 2 har fått mye hjelp ved oppstart da de fikk midler fra Innovasjon Norge i både oppstarts- og markedsføringsfasen. De fikk også hjelp fra Forskningsrådet og støtte fra

Kulturnæringsstiftelsen fra Sparebank 1, Introfond (kulturnæringsfond for Tromsø) og NFI - Norsk Filminstitutt.

Gründerbedrift 3 har fått mye hjelp fra Innovasjon Norge og Norrinova samt to konsulenter. De ble også trukket med i gründermiljøet nasjonalt og har med det skaffet seg egne kontakter utenfor Tromsø.

Gründerbedrift 4 fikk støtte fra Innovasjon Norge og ellers mange tips fra gründermiljøer både i Tromsø og i Bergen. Han oppsøkte forskjellige arrangementer knyttet mot gründermiljøet og kom i kontakt med mange interessante personer som hadde gode innspill i forhold til ideen hans. På Flow kom han i kontakt med et veldig inspirerende og engasjert miljø. Han mener at det er en stor fordel å starte bedrift i Tromsø fordi at det her er færre som slåss om etableringsstøtten og dermed enklere å få pengestøtte. I tillegg til dette er gründermiljøet samlet i Tromsø.

Gründerbedrift 5 fikk hjelp av deres personlige nettverk i form av venner og mentorer som de snakket med. De har ikke benyttet seg av noen etableringsstøtte.

Gründer 6 fikk hjelp fra Gründerhjelpa og Flow.

4.3.5 Hvor ofte og hvordan kommer du i kontakt (brukte å komme i kontakt) med andre firmaer/medlemmer på Flow?

Gründer 1 har hatt gode samtaler og møter på Flow under frokostseminarene de har deltatt på. Selv om de var korte og kanskje virket ubetydelig da er det viktig å bli kjent og vite hva som foregår. De har også samarbeid med en annen gründerbedrift fra Tromsø og med noen flere når det er har vært arrangementer. De mener at de ikke hadde turt og oppnådd så mye hvis de hadde vært alene.

Gründerbedrift 2 kommer i kontakt med andre firmaer på Flow veldig ofte. De har samarbeidet med noen av dem. De mener at det er koselig å tilbringe tiden i lag med andre firmaer, høre om andres utfordringer og at de lærer mye av hverandre.

Gründerbedrift 3 kommer i kontakt med andre gründerbedrifter på Flow hele tiden. Det som er så verdifullt med å være en del av Flow er at man deler hele tiden. Hun mener at kulturen er der og at man ønsker å dele og lære av hverandre sine erfaringer. Ifølge gründer spør man hverandre ofte; *“Hvordan gjorde dere da dere var i samme situasjonen”*.

Gründerbedrift 4 er hele tiden i dialog med andre firmaer på Flow. Han mener at det er en lav terskel for å oppsøke nabopulten. Han mener også at det som er så bra med kontorlandskap er at man sitter lett tilgjengelig og kan være i kontakt med andre gründerne når det er behov for det. Gründer mener at *“det fungerer veldig bra og har stor effekt”*.

Gründerbedrift 5 hadde tidligere kontorplass hos Flow og da hadde de daglig kontakt med andre medlemmer der. Nå er de i kontakt med andre medlemmer ukentlig ved å delta på bla. fredagsvafler. Dette er en arena der de kan snakke om muligheter for samarbeid og prosjekter.

Gründerbedrift 6 mener at ved å være på Flow kommer man i kontakt med andre medlemmer flere ganger om dagen.

4.3.6 Hvordan synes du Flow bidrar til nettverksbygging?

Gründerbedrift 1 mener at Flow er fantastisk på nettverksbygging og de savner frokostseminarene. *“På hvert seminar jeg var på hadde jeg et møte eller en god samtale. Om det var veldig kort eller virket ubetydelig da er det viktig for å bli kjent og vite hva som foregår”*. Det var inspirerende å snakke med andre folk og kunne finne ut hvilke muligheter man har. I følge en av gründerne som tidligere jobbet alene i eget lokale: *“Når man begynner å snakke med andre begynner man å stille spørsmål.”* De synes at det som er bra er at Flow holder en lavt terskel og det er lett å gå dit. De mener at det er ikke så forpliktende - det tar kort tid å gå dit og man kan velge om man vil bli igjen og snakke med noen. Man trenger ikke å tenke om man hører til på Flow og passer inn. De mener at Flow er viktig når det kommer til nettverksbygging. Flow er med på å skape kontakter og *“når man først har tatt kontakt så senkes angst-tersekelen”*. Dette gjør at *“konkurransen ikke er så farlig lenger”*. De mener at det er ikke så mange andre arenaer hvor man kan være så åpen.

Gründerbedrift 2 mener at Flow bidrar bra til nettverksbygging da de er flink til å få andre, fra næringslivet, til å være interessert til å se på deres coworking space. Han mener også at det kan være en positiv bivirkning der. Folk som er interessert i Flow blir også litt kjent med gründerbedrifter som er på Flow. I følge gründer i bedrift 2 har dette endret seg noe; *“Flow hadde tidligere flere foredrag og arrangementer som tiltrakk mer folk. Det er ikke det samme det siste året.”*

Gründerbedrift 3 mener at bare det å komme på jobb, det at man møter opp på morgenen, er nettverksbygging. Hun mener at Flow bidrar til nettverksbygging gjennom events, foredrag og frokostseminar. Gründer som ble intervjuet mener at hvis man er med på arrangementer som skjer i Flow så er man med på nettverksbygging.

Gründerbedrift 4 mener at Flow er en viktig arena for å starte nettverksbygging innenfor relevante fagområder. Gründer har også erfaring fra en annen by og mener at *“alle slike typer coworking space eller gründerhus har den effekt at du på en måte får tilgang til et stort nettverk gjennom å bli medlem eller oppsøke dem”*. På grunn av alle arrangementer, både ukentlig og månedlig, så er det lagt opp til å drive med nettverksbygging.

Gründerbedrift 5 synes Flow var et flott sted å være i etableringsfasen for å bli kjent med mange bedrifter. Vi har fått veldig mye av å være på Flow. De mener at det har mye å si at nettverket på Flow består av bedrifter som er interessant for dem å være sammen med. Det er for dem viktig at det er de “rette” bedriftene som er der.

Gründerbedrift 6 mener at Flow tilrettelegger ganske greit for nettverksbygging for sine medlemmer og nevner vafler på fredager. Han mener også at *“de var flinkere på det før da det var flere nettverksbyggende arrangementer tidligere”*.

4.3.7 Har Flow et tilfredsstillende og tilgjengelig eksternt nettverk for å hjelpe gründerne?

Gründerbedrift 1 mener at Flow har tilfredsstillende nettverk. Siden en av samarbeidspartnere var synlig på Flow oppstod det en personlig kontakt og dette var en av grunnene til at de valgte nemlig DNB. Gründerbedrift 1 mener at: *“Flow har knyttet til seg et godt nettverk av bedrifter i Tromsø, og har i så måte gjort en meget god jobb med å etablere bånd mellom*

etablerte bedrifter, små som store gründere. Det er mye forskjellig kunnskap innenfor Flow, og vi får stadig tips og råd om personer vi kan henvende oss til med forskjellige problemstillinger.”

Gründer fra gründerbedrift 2 som vi har intervjuet mener at Flow er en kontorplass og at administratorer hjelper ved behov. Administrativt har de andre som veileder dem. Samtidig sier han at de får mye inspirasjon og innspill fra administrator Andreas som også er gründer og har masse erfaring. Gründer mener at “Flow er mest et kontorfellesskap”.

Gründer 3 mener at Flow har stort eksternt nettverk. Hun fortalte også at Innovasjon Norge har kontorplass ganske ofte på Flow slik at de kan avtale møte med dem og prate om problemer som er relevant for deres bedrift.

Gründerbedrift 4 mener at Flow har stort eksternt nettverk. Han viser til Gründerhjelpa, som ofte sitter på Flow og er tilgjengelig for spørsmål, har den funksjon at de hjelper gründere “*som er låst i startfasen*”. Flow setter medlemmer i kontakt med dem de tror kan være behjelpelig for gründere og han mener at “*Flow har veldig fin og trygg ordning hvor man som gründer kan få veiledning i stor grad*”.

Gründerbedrift 5 synes at kursene som kjøres og muligheten for å booke en-til-en samtaler med f.eks. Innovasjon Norge og DNB fungerer enkelt og fint.

Gründerbedrift 6 mener at “*Flow har et veldig bra tilbud til gründere som er gratis og som de har relativt ofte*”. Han forteller om at det kommer forskjellige aktører som er aktuelt for gründere å prate og rådføre seg med.

4.3.8 Har du fått hjelp eller inspirasjon fra administratorer på Flow? Hvis ja, hvilken hjelp?

Gründerbedrift 1 har fått hjelp fra begge administratorer, Ingvild og Andreas på Flow.

Gründerbedrift 2 mener at de får mye hjelp i form av veldig uformell rådgivning, mer bare prating.

Gründerbedrift 3 mener at de har fått mye hjelp fra begge administratorer: Andreas og Ingvild. Hun sier at de er veldig hjelpsom og mener at de gjør sitt ytterste for at alt skal gå på skinner. Hun mener at Andreas har veldig mye erfaring ved å starte og drive gründerbedrifter og hun er glad for at det er noen som har vært i de “samme skoene” før. Hun mener også at Andreas er flink til å dele av erfaringene sine.

Gründer 4 fikk mye inspirasjon i samtaler med Kim Daniel Arthur og gründer ser på han som en veldig inspirerende person. Han følger med på hans virksomhet og de ulike initiativene som han tar. Gründer har også vært i kontakt med administrator Andreas og fikk også her hjelp og inspirasjon. Gründer var veldig fornøyd for å kunne benytte seg av og få veiledning fra så dyktige personer.

Gründerbedrift 5 har fått mest hjelp fra Ingvild i kraft av at hun har fungert som døråpner og koblet dem mot aktører som de ellers kanskje ikke ville kommet i kontakt med. De føler at *“Ingvild har stor betydning for Flow som arena for nettverksbygging og at hun er veldig opptatt av å dele kunnskap og av sitt store nettverk”*.

Gründerbedrift 6 fikk hjelp til forretningsmodellering fra administrator Andreas og hjelp til regnskap og markedsføring fra andre gründerbedrifter som er også medlemmer hos Flow.

4.3.9 Har du vært på noen av arrangementer arrangert av Flow og hva synes du om dem?

Gründerbedrift 1 har vært på noen arrangementer, men pga. mangel på tid og mindre tilbud av frokostseminarer har det vært sjeldnere i det siste.

Gründerbedrift 2 har deltatt på mange av arrangementene til Flow. Mannen som vi intervjuet fra gründerbedrift 2 mener at det beste arrangement var 50-hour start-up. Han var også på Smart Tromsø, IOT, Hackatron og flere Game jammer samt sommerfester. Han mener at det er to typer arrangementer; Den ene er rettet mot jobb og nettverksbygging og den andre er mer koselig for å bli kjent med folk og andre selskaper. Mannen mener at begge er veldig viktig da de hjelper til å bli kjent med hva folk driver med og hvilke muligheter de har som firma til å samarbeide med andre.

Gründerbedrift 3 mener at Flow har hatt mange arrangementer og at hun ikke har hatt mulighet til å delta på halvparten en gang. Hun mener at dette er veldig bra, lærerikt og interessant initiativ. Foredragene var veldig varierte. Hun mente at Flow har truffet ganske bredt og derfor kunne man velge og gå på det som var interessant for den enkelte.

Gründerbedrift 4 deltok på mange av arrangementer arrangert av Flow. Han mener at det er en arena for nettverksbygging, å skape relasjoner og komme i dialog med likesinnede både for inspirasjon og for å søke hjelp. Det som gründer likte best med seminarene var at det ikke bestandig hadde gått bra. Han likte spesielt fortellinger om mislykket gründervirksomheter fordi at feil var allikevel en vei i riktig retning for disse virksomheter. De har tatt kunnskap videre i livet. Han mener at *“man lykkes ikke før man har trådt feil”*.

Gründerbedrift 5 har deltatt på en del arrangementer og disse har vært varierende. Gründer beskriver det slik; *“Bruker vi en time der er det en time tapt med arbeid som må taes igjen”*. Men han mener at det virker til at Flow har skjønnet hva medlemmene trenger da det nå er mindre tilbud av kurs uten faglig fokus.

Gründerbedrift 6 er sjelden på foredrag siden det er lite som er relevant for hans bransje. Men han vet om noen folk på Flow som har vært på nesten alle av seminarene. Det som har vært interessant for han å høre på er foredraget til Kim Daniel Arthur og Roar Dons fra Pellerin.

4.3.10 Hva bidrar Flow coworking space med i forhold til utfordringene deres?

Flow har spilt en viktig rolle for gründerbedrift 1. De er veldig positivt til både Flow, deres ansatte og nettverket de har skapt rundt seg. De synes at Flow gjør en god jobb, de er rause og deler av sin kompetanse og sine relasjoner.

Gründerbedrift 2 mener at når deres firma har hatt ledig kapasitet og trengt hjelp i form av å finne jobber så har Flow vært flink til å tipse om forskjellige potensielle samarbeidsprosjekter.

Gründerbedrift 3 mener at Flow er en base som hjelper til å komme i gang. Hun mener også at Flow er trygt sted å gå til der du kan dele erfaringer, få hjelp og få faglig påfyll. De var for eksempel veldig hjelpsomme da andre medlemmer hjalp til og testet produktet deres. De kunne de bare snu seg og spørre om noen kunne teste en siste versjon av appen deres. Gründer

mener at Flow dessverre ikke har mulighet til å hjelpe deres gründerbedrift med utfordringene som de har akkurat nå. Nå er de i utviklingsfasen og må stå på egne bein.

Gründer 4 mener at Flow har bidratt i form av at det var mulig å komme i kontakt med likesinnede personer som satt på Flow som hadde opplevd samme situasjoner. Flow kommer ofte med tips til hvordan møte de ulike utfordringene som man møter i gründervirksomheten samt øke kompetansen til gründere. Administrator har også hjulpet han med å komme i dialog med noen som kunne hjelpe han å søke midler. Dette var også en kritisk suksessfaktor som bidro til at gründer kom så langt som han gjorde.

Gründerbedrift 5 har hatt utfordringer med at de hele tiden ble avbrutt. Dette har Flow vært med å tilrettelegge for dem ved å tilby kontor plass i annet lokale. De opplevde tidligere at *“medlemmene ble så gode venner og at miljøet ble for tett slik at de ikke ble utfordret av å være der”*. Som scale up trenger de strategiske partnere. Det er ikke lenger så tilfeldig at de som sitter ved siden av kan bli kunde og en vi kan jobbe sammen med.

Gründerbedrift 6 mener at med å være på Flow kommer han i kontakt med folk som kan være hans potensielle kunder.

4.3.11 Hvorfor har du valgt / velger du å være medlem hos Flow?

Gründer 1 har et stort ønske om at Flow skal begynne med frokostseminarene sine igjen - en gang i måneden vil være nok. Hun mener at dette var en arena der man kunne få input og bli kjent med andre folk.

Gründer 2 velger Flow fordi de mener at Flow har en stor fordel av å være synlig og de har ett gründerfokus. Samtidig så liker de bygningen som Flow er plasserte i og mener at den har en egen sjarm.

Gründer 3 ønsker å være der det skjer. Hun mener at når man er gründer så er det greit å være sammen med andre i samme situasjon. Og hun mener at alle medlemmer i bedriften har følt personlig at det har vært verdifullt å sitte på Flow. Hun mener at de som gründerbedrift hadde

hatt en helt annen opplevelse hvis de hadde sittet på en annen kant av byen helt alene. Det hadde vært mye mindre dynamisk.

Gründer 4 mener at *“Flow er en utrolig god arena for å drive nettverksbygging og komme i dialog med personer innen gründermiljøet med mange forskjellige kompetanser”*. Man kan strategisk bruke de ulike bedriftene gjennom å kartlegge hvem som er på huset og hvem som kan kontaktes. Det er mulig å leie inn hverandre og derfor hjelpe hverandre. Man føler seg også inkludert. Gründer mener at det er noe eget å bruke lokale bedrifter, samt at det er tryggere og sikrere. Gründer påstår at Flow er et fint miljø å oppsøke som gründer for å både tilegne seg erfaringer og etablere selskap. Man blir omgitt med mennesker som har vært i samme situasjon og uten dette hadde man ikke hatt det rådgivende og kunnskapsrike utgangspunktet. Gründer 4 oppsummerer det slik; *“Hvis man er alene så vet man ikke hvor man skal gå videre”*.

Gründer 5 er fortsatt medlem hos Flow, men har fått muligheten til å sitte på en annen kontor plass. De tar fortsatt del i det sosiale som Flow tilbyr. Men for dem er det viktig i denne fasen til bedriften å få jobbe for seg selv, unngå å bli stadig avbrutt samt knytte relevante nye kontakter. De er fortsatt veldig glade i Flow og oppsiden er folkene og miljøet! Og det er takket være Flow at de nå har fått mulighet til å bytte lokale. Dette har gitt deres bedrift en kjempeverdi og ble perfekt timet!

Gründerbedrift 6 mener at fordeler med å være på Flow er nettverksbygging samt mulighet for økt salg.

4.3.12 Hva synes dere om fremtiden til Flow?

Gründer i gründerbedrift 1 håper at Flow skal begynne på nytt med jevnlige frokostseminarer.

Gründerbedrift 2 mener at visjonen til Flow, som følelsen av å være fri og åpen, er veldig flott. Han mener at de har større sjanse til å gjennomføre denne visjonen når de flytter til de nye lokalene. Han mener at på Mack ble dette vanskelig å få til siden plassen er skjult og det er vanskelig å bare droppe innom. Han mener at Flow som gründerbedrift kommer til å lykkes. Han har dessverre en bekymring når det kommer til investormiljøet i Tromsø. Tromsø

trenger flere investorer som ønsker å satse på gründerbedrifter, ikke bare på olje og fisk. Han håper at Flow skal klare å vise frem at gründere trenger folk som er interessert i å være investorer.

Gründerbedrift 3 håper og tror at Flow klarer å ta med seg den kulturen og den vibben som er nå på Flow. Hun mener; *“det som definerer Flow er veldig kulturbærende”*. Hun mener at grunnen til at næringslivet er interessert i gründermiljøet er at de er bærere av en annen kultur enn det som næringslivet er. Hun tror at de har mye å lære fra hverandre.

Gründerbedrift 4 mener at Flow utvikler seg enda mer for gründermiljøet ved å flytte til nytt renovert bygg. Det mener han er et tegn på at det er et potensial i hele konseptet. Samtidig så mener han at det er færre gründere i Tromsø sammenligning med Oslo eller Bergen. Det er fortsatt veldig få som ønsker å være gründer i Tromsø. I følge gründer 4 så er studenter i Tromsø ikke like interessert og gira på å starte for seg selv som det de er sørpå.

Gründerbedrift 5 synes Flow har fungert kjempebra! *“Vi hadde ikke vært der vi er i dag hadde det ikke vært for Flow!”* Samtidig ser de at enkelte bedrifter vokser ut derfra. Og at det blir for mye kos og vennskap. Utfordringene blir å få læring satt i system og gi alle bedrifter et tilbud som passer dem.

Gründerbedrift 6 mener at det er spennende å se på framtiden til Flow. Nye lokaler ser lovende ut og han ser positivt på det. Han gleder seg til at de flytter fra nedslitt bygg med dårlig luftkvalitet, men han er bekymret for dyrere kontorleie samt at det er dårlig tilgang på parkeringsplasser i sentrum. Gründer ser ikke viktigheten av at Flow har to administratorer og kjenner ikke til hva de er ansvarlige for.

4.4 Oppsummering av resultatene

4.4.1 Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av kunnskap hos gründere?

Administratorene legger til rette for aktører som holder kurs og en-til-en veiledning overfor

gründere. For høsten 2017 har de utarbeidet en kursrekke med foredragsholdere fra blant annet BDO samt egne Flow Friday der medlemmer kan booke seg til en-til-en samtaler med rådgivere fra BDO, DNB eller Innovasjon Norge. Med medlemmer i ulike faser, fra start-up til scale up, er det behov for kunnskap på ulike nivå og administratorene tilpasser derfor kursene ut fra behovet og ønskene til medlemmene. De er også bevisst på at medlemmene har mange forskjellige ønsker der noen er kun for det sosiale og andre for kunnskapsutvikling. Administratorene driver ikke egen opplæring, men veileder og hjelper medlemmene med å finne frem til hvem som har den ønskede kompetansen.

Alle samarbeidspartnerne bidrar med kunnskap overfor gründerne. De har to formelle samarbeidspartnere, BDO og DNB, samt tett samarbeid med Innovasjon Norge og Gründerhjelpa. BDO har fokus på å spre kunnskap til alle gründere som er tilknyttet Flow. Som hovedsamarbeidspartner prøver de å gi et bredt tilbud som er ønsket og etterspurt av flere gründere innen spesielt regnskap og juss. DNB gir også tilbud til alle gründere rettet mot finansiering. De øvrige, som Innovasjon Norge og Gründerhjelpa, bidrar med kunnskap overfor noen gründere som blir godkjent ut fra deres kriterier. Felles for alle de fire samarbeidspartnerne er at de ønsker å støtte gründere og med det dele av sin kompetanse. Alle fire ønsker å fortsette samarbeidet selv om de ser noe ulikt på fremtiden. Felles for dem er at de ser at samarbeidet må tilpasses ut fra Flow sin videre utvikling og hvilke behov gründerne har.

For BDO er Flow viktig på grunn av branding muligheter og nettverksbygging. De ønsker å skaffe seg nye kunder innen gründermiljøet fordi de ser at det er dem som er fremtiden. Innovasjon Norge er glad for at Flow har samlet mange dyktige folk innen gründermiljøet under ett tak og det er noe som hjelper dem å treffe sine potensielle kunder på en gang. DNB er klar over at det er de små selskapene som vokser og blir dem som driver fremtiden og det er der deres bank vil være tilstede. De ønsker også å posisjonere seg mer som en bank for gründere og ønsker å være den foretrukne banken for dem. Gründerhjelpa mener at relasjonen mellom dem og Flow gjør at de gjør hverandre god og at de lærer av hverandre.

Gründerne hadde forskjellige utfordringer ved oppstart. Noen av disse kunne løses ved hjelp av Flow, men ikke alle. Gründerbedrift 2 trengte å posisjonere seg på markedet samt finne kunder. Gründerbedrift 3 hadde begrenset finansiering og flere roller i selskapet og derfor måtte de vurdere viktighet av forskjellige roller til forskjellig tidspunkt. Gründerbedrift 4

hadde utfordring i form av team og kapital. Gründerbedrift 5 hadde kundeportefølje, men manglet strategi og markedsposisjonering. Både gründerbedrift 1 og 6 hadde ikke noen utfordringer ved oppstart.

Gründerbedrifter har varierende kunnskap om oppstart av bedrift. To av bedriftene vi intervjuet trengte ikke hjelp ved oppstart. Gründerbedrift 2 trengte ikke hjelp ved oppstart, fordi de hadde noen på laget som allerede hadde erfaring med oppstart og derfor kunne ta seg av alt det administrative. Gründerbedrift 5 er en effekt av sammenslåing av to eksisterende bedrifter som var medlemmer av Flow. Ellers så fikk alle 4 bedrifter hjelp fra samarbeidspartnerne til Flow eller selve Flow. Gründerhjelpa var hjelpsom for gründer 4, 5 og 6, Innovasjon Norge derimot for gründerne: 1,3 og 4. Bland andre aktører som var engasjert ved oppstart var lokalt grafisk kontor samt to eksterne konsulentfirmaer, som både firma 1 og 4 fikk hjelp av ved oppstart.

Alle seks gründerne mener at de har fått hjelp fra administratorer på Flow, av enten en eller begge. Andreas er ofte nevnt for sin brede kunnskap og lange erfaring innen gründermiljøet, mens Ingvild var ofte nevnt pga. sitt store nettverk. Flere av gründerne var blitt inspirert av Kim Daniel Arthur som er både gründer og medeier av Flow. De ser på han som på en rollemodell.

Mange av gründerne er ofte med på arrangementer til Flow, men ikke alle. Mens noen er med på nesten alle, finnes det noen som mener at tid er penger og derfor bruker de tid bare på arrangementer som er relevant for dem. Gründerne mener at det var veldig bredt tematikken og derfor kunne man velge det som man likte best. De er enig i at det var flere frokostseminarer før i tiden, men de fleste synes at det er en positivt at det nå satses mest på faglig relevante arrangement.

4.4.2 Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av nettverk hos gründerne?

De to administratorene har felles målsetting om å tilby et bredt nettverk til medlemmene. Dette gjør de med å bringe inn næringsliv og samarbeidspartnere til Flow, samt ved å veilede hvem som bør snakke eller samarbeide med hvem. De arbeider aktivt med både det interne og

det eksterne nettverket. De mener at det viktigste som skjer er “hverdagsmagien” - det som skjer i de daglige møtene mellom medlemmene. De tror at flytting til nye lokaler vil føre til en overgang fra gründerhus til ren coworking space der både gründere og etablerte bedrifter kan samhandle og lære av hverandre. De har også et stort nasjonalt og nordisk nettverk å samarbeide med.

Alle samarbeidspartnere bidrar til nettverksbygging i ulik grad. Gründere som kommer til Gründerhjelpa blir presentert for Flow og noen får tilbud om 3-ukers kontorplass der. Utover dette så har Gründerhjelpa ikke noen konkret satsing som går på nettverksbygging. BDO er ofte tilstede på Flow og prøver å knytte nye kontakter mellom seg og gründere. Innovasjon Norge bidrar direkte til gründere med sine veiledningstimer og som sponsor på forskjellige Flow arrangementer. DNB har planer for det kommende året om en stor satsing på nettverksbygging, nemlig NXT konferansen som kobler gründere med investorer og gjennom dette skaper nettverk. Utover dette så prøver både BDO og DNB å være synlig i gründermiljøet. Alle de fire samarbeidspartnerne er positive til Flow og mener at de er viktige for gründere i Tromsø at Flow legger til rette for at gründere kan møtes og dele erfaringer. Flow har stor takhøyde som inkluderer personer med ulik bakgrunn. I tillegg tilbyr Flow veiledning for hvem de bør kontakte og de besitter et stort eksternt nettverk.

Av de seks gründerbedriftene som vi har intervjuet har bare to bedrifter fått direkte hjelp til oppstart fra Flow (gründerbedrift: 4 og 6). To av gründerbedriftene (gründerbedrift 1 og 5) ble etablert som en effekt av Flow. Gründere ble kjent med hverandre hos Flow og derfor ble både bedrift 1 og 5 startet. De hadde felles interesse og derfor var det ideelt for dem å starte nye bedrifter. To av gründere var allerede etablert da de flyttet til Flow (gründerbedrift 2 og 3).

Mange gründerorganisasjoner har fått hjelp til oppstart fra andre organisasjoner. 4 av 6 gründerbedrifter har fått støtte fra Innovasjon Norge, 2 bedrifter fikk støtte av Gründerhjelpa, 1 fra Norinova, 1 fra Sparebank 1 og 1 fra Forskningsrådet, kulturnæringsstiftelsen fra Sparebank1, Introfond (kulturnæringsfond for Tromsø) og NFI - Norsk Film Institutt.

Alle seks gründerbedrifter kommer ofte i kontakt med andre gründerbedrifter på Flow. Fem av dem daglig og et firma ukentlig. Fire firmaer mener at de samarbeider mye med andre

medlemmer av coworking office Flow. Gründerne mener at man ønsker å dele og lære av hverandre sine erfaringer. Ifølge dem har kultur til å dele en stor effekt og dette gjør også at det blir en trivelig arbeidsplass.

Fem av seks intervjuede gründerbedrifter mener at Flow er fantastisk på nettverksbygging og den sjette mener de var bedre tidligere. De mener at det er veldig inspirerende å snakke med andre om hvilke muligheter man har i forhold til sin bedrift. Mange nevner at Flow holder en lav terskel og at det er lett å gå ditt. En annen fordel med Flow er at det er ikke så bindende. Atmosfæren er veldig uformell - man kan komme og gå når man vil. Gründerbedrifter nevner også at Flow er flink til å gjøre andre folk interessert i dem og som en bivirkning av det blir de også interessert i gründerbedrifter som holder til på Flow. Det skaper potensielle kunder for gründerbedrifter. De mener at Flow skaper nettverksbygging gjennom events, foredrag og frokostseminar. En gründer mener at bare det å møte opp på morgenen gjør at man deltar i nettverksbygging. En annen gründer mener at Flow er et flott sted for bedrifter i etableringsfasen, nemlig av den grunn at man blir kjent med mange andre folk.

Gründerbedriftene vi intervjuet mener at Flow har et tilfredsstillende og tilgjengelig nettverk for å hjelpe gründerne. En av gründerne har valgt DNB som deres bank på grunn av god relasjon til medarbeiderne deres som var tilgjengelig for en uformell prat på Flow. Gründerne har også nevnt Innovasjon Norge samt Gründerhjelpa som sitter ofte på Flow og er tilgjengelig om noen har spørsmål. De mener at disse samtalene, som er gratis, fungerer veldig enkelt og fint. Gründerne er enige om at Flow spiller en viktig rolle i forhold til utfordringene deres. En av de fordelene som man får av å sitte på Flow nevner gründerne er administratorer og nettverket som Flow har skapt rundt seg. Gründerne setter pris på at Flow deler både sine kompetanser og sine relasjoner. De vet at hvis de hadde hatt ledig kapasitet så kan de stole på Flow som alltid er behjelpelig med noen tips i form av potensielle kunder. En annen gründer mente at Flow hjelper gründerne å komme i kontakt med likesinnede personer. I tillegg til dette så kommer Flow med tips til hvordan møte de ulike utfordringene som man møter i gründervirksomheten. Flow hjalp også gründer 4 å komme i kontakt med mentor som bidro til at han fikk midler fra Innovasjon Norge. To av de intervjuede gründerbedriftene var allerede i utviklingsfasen og kunne ikke få så mye hjelp fra Flow. Begge var enige om at de måtte stå på egne bein. En utfordring som en gründerbedrift opplevde på Flow var at de ofte ble avbrutt i jobben av andre medlemmer.

Det er mange grunner til hvorfor gründere velger å sitte på Flow. Blant de oftest nevnte grunner er: å få input, bli kjent med andre folk, de liker atmosfæren på Flow, greit å være sammen med andre som er i samme situasjon, et dynamisk miljø, en god arena for å drive nettverksbygging, mulig å leie inn hverandre, man føler seg inkludert, trygt og sikkert å bruke lokale folk, nyttig for å tilegne seg ny kunnskap, øker salget og gründerbedrift blir mer synlig da den er en del av større nettverk.

Gründere ser generelt positivt på fremtiden til Flow. Mange gleder seg til å flytte til nye, oppussete lokaler med god luftkvalitet. Mange savner frokostseminarene. Noen av bekymringene som gründerbedrifter har er: mange avbrytelser når man deler kontor med flere andre, dyrere kontorleie og dårlig tilgang på parkeringsplassen i sentrum. Gründere håper at det blir mulig å flytte den fantastiske kulturen som Flow har skapt gjennom de 3 årene til de nye lokaler. En gründer håper at Flow tenker på å skape større investornettverk i Tromsø slik at det blir lettere å starte opp bedrifter.

5.0 Drøfting

For at organisasjon skal lykkes er det ifølge Klofsten nødvendig at åtte områder er lagt til rette. For coworking space som vi forsker på betyr det at de bør kunne fremme både kunnskap og nettverk. Klofsten har utviklet modellen Affärsplattformen, også kalt de åtte grunnsteinene (Klofsten, 2002, s. 24). De nevnte åtte grunnsteinene dekker våre to forskningsspørsmål som tar for seg kunnskap (ide, organisasjon, produkt /tjenester, styrket kompetanse) og nettverk (drivkrefter, marked, kunderelasjoner og øvrige relasjoner). Ifølge Klofsten: *«Et foretak som ikke har oppnådd å bygge de åtte grunnsteinene innen tre år løper en stor risiko for å gå under, selv om det kan ta opptil ti år. De virksomheter som ikke oppnår en affärsplattform vil forbli sårbare og etterhvert gå konkurs, legges ned eller omorganiseres»* (ibid., s. 58). Flow sitt tilbud overfor medlemsbedriftene bør strebe etter å legge til rette, der de kan, for at gründerne får bygget opp solide grunnsteiner med mål om å bli solide bedrifter. Samtidig er Flow en gründerorganisasjon som også må legge til rette for å ha fungerende grunnsteiner for å sikre sin videre eksistens.

Vi vil med dette drøfte de to forskningsspørsmålene som konsentrerer seg om kunnskap og nettverk.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av kunnskap hos gründerne?

Atmosfæren som er inne på Flow kaller administrator Ingvild selv for hverdagsmagien. Det som Flow mener med hverdagsmagien, forklarer Jacobsen og Thorsvik (2013 s. 362) som både taus og eksplisitt kunnskap. Med dette så mener vi at deling av kunnskap hos Flow er fremmet gjennom offisielle arrangementer, oppmuntring av Flow sine administratorer til samtaler med andre gründerne på Flow samt alle uoffisielle møter og samtaler mellom gründerne. En av administratorene forklarte at hverdagsmagien skjer når man kommer på Flow og møter andre mennesker det vil si gjennom dialog med andre. Mange av gründerne vi intervjuet kommer veldig ofte i kontakt med andre oppstartsbedrifter. Mesteparten av dem svarte at de kommer i kontakt med andre gründerne daglig og lærer gjennom denne kontakten. Jacobsen og Thorsvik forklarer eksplisitt kunnskap som *“en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne*

kunnskapen” (2013, s.353). Både gründere og start-up bedrifter tilegner seg ny kunnskap gjennom forskjellige tankeprosesser og samtaler. Mange bedrifter har tilegnet seg kunnskap gjennom kontakt med andre firmaer: Gründerhjelpa, Innovasjon Norge, BDO og DNB. Både gründerbedrift 1, 2, 3 og 4 har fått pengestøtte og mange tips og råd fra andre bedrifter og har tatt med seg stor lærdom på veien videre. Flow som coworking space samt start-up bedrift kan også tilegne seg ny kunnskap. Flow tar på seg en rolle som hjelper medlemmer å komme seg et steg videre både når det kommer til oppstart eller bare en ide. Det er imidlertid ikke alle medlemmer som lykkes. Dette er vanlig og ikke et nytt fenomen. Heldigvis kan Flow som en organisasjon trekke verdifulle erfaringer av sine medlemmer. De selskapene som er medlemmer og ikke lykkes har tatt med seg en enorm lærdom videre. Dette er imidlertid lærdom som kunne være veldig hjelpelig for Flow å kjenne til og de bør ta nytte av den. Vårt forslag er å gjennomføre en skriftlig undersøkelse med bedrifter som er medlemmer, har gått konkurs eller velger å avslutte samarbeidet med Flow med spørsmål rettet rundt selve Flow som coworking space. Hvem vet, kanskje det viser seg at det er noe som kan forbedres eller gjøres annerledes. I følge oss er dette noe som er verdt å forsøke.

Lai mener at *“Taus kompetanse deles og spres først og fremst gjennom mulighet til å jobbe tett med kilden, det vil si observere, imitere, prøve og feile, erfare i praksis og få tilbakemelding fra den som har den tause kompetansen”* (Lai, 2013, s. 48). Vi ser at det er flere gründere som setter pris på å observere og imitere gründere som er rollemodeller for dem. Gründer nr 3 mener at de har fått mye hjelp fra begge administratorer: Andreas og Ingvild. Gründer 3 setter også stor pris på tips fra Andreas som har mye erfaring fra etablering av start-up bedrifter. Hun ser også på Andreas som en person som har vært i ”de samme skoene” og er derfor glad for å få tips fra noen som har opplevd tilsvarende situasjon. Gründer nr 4 er veldig glad for å få hjelp og inspirasjon fra bla. Kim Daniel Arthur. Dette fordi han har lang erfaring fra start-up miljøet og har lykkes med sine oppstarter. Flere av gründerne ser på Kim Daniel som en veldig inspirerende person og lærer mye av å observere han. Disse eksemplene stemmer med teorien til Lai om viktigheten av å lære fra et forbilde.

I følge Lai (2013, s. 120-122) skjer ikke læring i isolerte rom, men gjennom samspill med andre. Eksempler her er både observasjon av andre og imitering av deres atferd. Dette stemmer med svar fra våres respondenter. Gründer nr 3 og nr 4 har nevnt rollemodeller som Andreas og Kim Daniel Arthur. Gründer 4 mener at han *“fikk mye inspirasjon i samtaler med Kim Daniel Arthur og gründer ser på han som en veldig inspirerende person”*. Han følger

med på hans virksomhet og de ulike initiativene som han tar. Dette bekrefter også teorien til Kaufmann og Kaufmann (referert i Lai, 2013, s. 122) der ledere eller medarbeidere som er kompetente eller har høy status blir rollemodeller for å observere atferd. Gründere ser opp til personer som inspirerer dem. Også gründer nr 2 setter pris på hjelpen som han har fått fra Andreas; “jeg har fått mye inspirasjon og innspill fra administrator Andreas som også er gründer og har masse erfaring”. Dette samsvarer godt med teorien som forklarer viktighet av rollemodeller i gründerlivet.

En annen type læring som vi har beskrevet i teorien er læring gjennom dialog og diskusjon (Dyste, referert i Lai, 2013, s. 122). Gründer nr 1 fortalte om frokostseminarene og at hun likte dem spesielt godt på grunn av diskusjon i små grupper og mulighet for å stille mer konkrete spørsmål. Gründer 2, 3, 4 og 6 mener at de hele tiden er i dialog med andre firmaer på Flow. Gründer 4 mener at “*Flow er en utrolig god arena for å drive nettverksbygging og komme i dialog med personer innen gründermiljøet med mange forskjellige kompetanser*”.

En tredje mulighet for fremming av kunnskap er forelesning. I følge Lai (2013, s. 124) er forelesning enveiskommunikasjon som gjør at deltakere er passive. Man kan videreformidle mye informasjon på kort tid og til mange mottakere samtidig. Flow arrangerer mange seminarer som er relevant for gründere og dekker behov som gründere her i forbindelse med selskapsutvikling. Ingvild oppsummerer dette med at “*vi knytter kunnskap til huset*”. I tillegg til dette har mange av samarbeidspartnere også holdt egne foredrag på arrangementer hos Flow. I intervju med samarbeidspartnere har vi lært at alle samarbeidspartnere er engasjert i kunnskapsutvikling hos gründere i Tromsø. Gründerhjelpa bidrar med veiledningstimer for gründere og forskjellige kurs. BDO tilbyr månedlige seminarer med temaer som gjelder bla. regnskap og rådgivning. Innovasjon Norge har flere forskjellige kurs, foreløpig hovedsakelig for bedrifter i oppstartsfasen. Både BDO og Innovasjon Norge leier en kontor plass hos Flow og tilbyr rådgivning. DNB hjelper Flow med å skaffe interessante foredragsholdere. Vi observerer at meningene om Flow sine foredrag er variert blant gründere. Gründer 3 mener at foredragene på Flow er veldig variert. Hun mener også at Flow har truffet ganske bredt og derfor kan man velge det som er interessant for den enkelte. Gründer 6 derimot er sjelden på foredrag fordi at han mener at det er lite som er interessant for hans bransje. Gründer 5 er forsiktig hvis det kommer til bruk av tid på seminarene og forteller at: “*Bruker vi en time der er det en time tapt med arbeid som må taes igjen*”. Samme gjelder gründer 1. På den ene siden er det fantastisk at Flow tilbyr så mange forskjellige tema i sine seminarer og møter, men på

den andre side finnes det 2 av 6 gründere som sjeldent finner noe som passer til dem. En mulig forklaring kan være at de er vokst ut og blitt scale-ups og derfor trenger de andre type seminarer enn de start-ups som nylig har startet opp. En annen mulig forklaring kan være at de trenger å få spissede tema tilpasset deres spesialisering.

En annen mulighet for fremming av kunnskap er ustrukturert intervju som minner om det uformelle samspillet mellom mennesker på en arbeidsplass (Lai, 2013, s. 126). Denne type diskusjon styres av deltakerne selv med en passiv lederrolle. Begge administratorer bedriver med uformell veiledning og deler sin egen kunnskap og erfaring med dem som ønsker dette. Ifølge administrator Ingvild skjer den viktigste kunnskapsutvikling mellom partene på huset. Administratorer sier selv at de er tilgjengelig for gründere som trenger uformell veiledning og tips. De sier at antall og intensitet av veiledning kommer an på nysgjerrighet fra gründere. Vi mener at det ikke er alle som benytter seg like mye og like bevisst av denne muligheten. Begge administratorer til Flow har stor kunnskap og mye erfaring om entreprenørskap som de ønsker å videreformidle til sine medlemmer. Noen gründere tolker uoffisiell hjelp av administratorer som en hyggelig samtale med personen Andreas eller Ingvild og ikke som et tilbud fra Flow. Dette gjør at administratorene sine roller ikke er tydelig samtidig som vi mener at de er veldig viktige. Med to administratorer som faste ansatte er det mer lærdom å hente enn bare i et rent kontorfellesskap. Administratorene bidrar til kunnskapsutvikling gjennom veiledning, møter, seminarer, en-til-en samtaler og andre arrangementer som er tilrettelagt for gründere. Vi mener at siden Flow er mer enn bare et kontorfellesskap er det avgjørende at tjenestene som de tilbyr er tydelig for alle medlemmer, slik at alle gründere får samme forståelse av muligheter som de har av å være medlem hos Flow. Flow ønsker med flyttingen å få flere kontorplasser og medlemmer. Det blir derfor ekstra viktig fremover at de tydelig informerer om at veiledningene er en del av tilbudet til Flow.

Flow tilbyr uformell veiledning av eksterne konsulenter som er Flow sine samarbeidspartnere. Det er da mulig å booke seg på veiledningstime for å ta opp det som er av interesse for gründer. Veiledning er en-til-en kommunikasjon med veileder. Det som er så bra med den metoden er at veileder har et tett forhold til mottaker. Dette gjør at kunnskapsutvikling er mer personlig. I følge oss gjør tette relasjoner at folk tør å stille spørsmål til veileder. Takket være en tett relasjon, har gründer mulighet til å få rask tilbakemelding på et problem. Styrken her er enkel kommunikasjon.

Hvis det kommer til samarbeidspartnere til Flow, alle fire; Gründerhjelpa, BDO, DNB og Innovasjon Norge, tilbyr veiledning. Dette er veiledning til bedrifter i ulike faser. Gründerhjelpa tilbyr 10 timer veiledning av en forretningsrådgiver. BDO tilbyr veiledning og rådgivning innen sitt område som er bla. regnskap. Innovasjon Norge tilbyr veiledning i oppstartsfasen samt kommersialiseringsfasen. I tillegg til dette tilbyr de opp til 30 timer med strategisk en-til-en veiledning. DNB er en bank som viser interesse for gründerbedrifter og tilbyr derfor veiledning både på telefon, chat og mail samt veiledning i de lokale DNB kontorene. En av respondentene vi intervjuet ble på frokostseminarene kjent med en person fra et firma som er en av samarbeidspartnerne til Flow. Takket være dette møtet og gode relasjoner som de fikk, bestemte start-up bedriften seg for å involvere seg i samarbeidspartneren og bli kunde hos DNB bank. Det var flere av respondentene våre som svarte at de fikk sin første veiledning fra en av samarbeidspartnerne til Flow. Gründer 1, 3 og 4 fikk sin første veiledning fra Innovasjon Norge, mens gründer 6 fikk hjelp fra Gründerhjelpa. Gründer 2 og 5 trengte ikke mye veiledning ved oppstart fordi de hadde med seg på laget en person som hadde mye erfaring fra før om oppstart og visste derfor hvordan de skulle begynne prosessen. Gründer 4 mener også at *“Flow har veldig fin og trygg ordning hvor man som gründer kan få ekstern veiledning i stor grad”*.

Gründer 2 mener at det var ett arrangement hos Flow som for han var spesielt lærerikt; 50-hour start-up. Denne eventen var arrangert av Flow rett etter deres oppstart og ble møtt med stor interesse av mange gründerne og personer som var interessert i start-up miljøet. Eventen gikk ut på at over 50 personer ble delt i grupper, fikk forskjellige roller og skulle gjennomføre en prosess fra ide til oppstart. Noen av gruppene fikk til og med senere tilbud om finansiering. Gründer mener at på dette arrangementet ble veldig mange folk kjent med hverandre samt at de kunne bli kjent med hva folk driver med og hvilke muligheter de har som firma for å samarbeide med andre. Lai mener også at rollespill er en form for læring (Lai, 2013, s. 128).

Lai viser til Moxnes (referert i Lai, 2013, s. 132) som mener at læringsmiljøet i en organisasjon bestemmes av arbeidsmiljøet. For at en organisasjon skal kunne oppnå et godt læringsmiljø er det viktig å skape et godt arbeidsmiljø, dette vil si læring gjennom muligheter for prøving og feiling, gode rollemodeller for observasjon og imitering, konstruktiv kritikk og et godt belønningssystem. Vi mener at Flow skaper et godt grunnlag for læring og vekst hos den enkelte ved gjennomføring av ovenfor nevnte eksempler. De skaper kultur gjennom å arrangere eventer for gründerne og tilbyr kurs med faglig innhold. For å bygge miljøet

arrangerer de også sosiale happenings. Mange av samarbeidspartnere til Flow setter pris på deres kultur og miljø. Etter vårt syn blir det særdeles viktig at administrator er bevisst på at de legger grunnlaget for Flow sin kultur. Det første nye medlemmer møter er administratorene. Disse første møtene, der Flow presenteres i form av både tilbudet og konseptet, vil være utgangspunkt for hvordan kulturen overføres til nye medlemmer.

En av samarbeidspartnerne til Flow, BDO, er glad for å se yngre krefter som har drivkraften og BDO er glad for å være en del av et gründermiljø i Tromsø som er i stadig utvikling. De er også klar over at det finnes mange muligheter i dette miljøet. Gründerhjelpa mener om samarbeidet med Flow; *“Vi gjør hverandre god”*. Innovasjon Norge er glad for at Flow har samlet mye kompetanse og talent under ett tak. Innovasjon Norge understreker samarbeidskultur og kultur for deling. De sier at *“Vi har veldig tro på at når man samler gründere og at man deler kunnskap og erfaring at det gagnar alle. I stedet for at alle sitter i hver sin kjeller og plages med det samme.”* DNB er helt bevisst på kultur og miljø på Flow fordi, som de sier, de vet at Flow samler folk med mange ideer og det er der fremtiden ligger.

Gründer 3 mener at *“det som definerer Flow er veldig kulturbærende”*. Hun håper at Flow tar med seg den kulturen og den vibben som nå er på Flow til de nye lokalene. Hun tror at næringslivet er så interessert i gründermiljø fordi de har en annen type kultur og derfor har de mye å lære fra gründere. Gründer 3 kommer i kontakt med andre firmaer på Flow hele tiden. Hun spør ofte andre gründere hva gjorde dem da de var i samme situasjonen. Hun mener at medlemmer hos Flow ønsker å dele og lære av hverandre sine erfaringer. Dette er eksempler på hva som utgjør en god kultur på Flow samt hva det er som gjør Flow til en plass som fremmer kunnskapsutvikling. Dette viser til teorien til Lai om læring, som vi har nevnt tidligere, at en organisasjon bør skape en mulighet og et grunnlag for muligheter til læring av sine medlemsbedrifter.

I det siste har større selskaper begynt å bli interessert i start-up miljøet. Telenor sjef Sigve Brekke (Nikolaisen, 2017) mener at innovasjon bør skje i partnerskap mellom gründere og etablerte selskaper. Han mener at gründere viser den sulten som gjør det virkelig mulig å slåss for deres gründerideer - noe som store selskaper mangler. Dette bekrefter også samarbeidspartnere til Flow samt gründere som vi har intervjuet. Gründerhjelpa mener at de lærer mye fra Flow og at Flow lærer mye av Gründerhjelpa. Leder i Foreningen for innovasjonsselskaper i Norge mener at bare ved å sitte sammen med gründere kan man

innhente seg mental styrke (Solberg, 2016). Etter å ha intervjuet tolv respondenter kan vi si at dette stemmer med det som respondentene selv fortalte. Vi merket fort at gründere er personer som har innovative ideer og tør å satse på å leve livet utenfor boksen og at lærdommen de besitter sprer seg til omgivelsene.

I følge Huber (1991) skjer læring når individer blir utfordret. Lunnan og Nygaard (2011, s. 110) utdyper dette og mener at folk begynner å tenke annerledes når man utsetter dem for stimuli. Det er da de begynner å reflektere over hvordan ting blir gjort. Mesteparten av våre respondenter svarte at de føler at de er utfordret. Gründer 5 mener at de som start-up bedrift ikke ble utfordret nok. De skulle ønske at noen stilte kritiske spørsmål angående deres utvikling og med dette ga dem den stimuli som de trenger for å vokse enda mer. Dette viser hvor viktig det er å vise interesse for absolutt alle medlemmer som er på Flow. Mange er i ulike faser og selv om det kan tenkes at det er vanskelig å tilpasse seg alle, kanskje det kan gjøres noen små steg for å hjelpe dem å utvikle seg og med det bidra til læring.

Det er flere respondenter som har valgt å starte sammen etter at de ble kjent med hverandre på Flow. Årsakene til dette er flere. Hamel og Prahalad (1989) understreker i sin verdenskjente artikkel "Strategic Intent" viktighet av konkurranse mellom firmaer gjennom samarbeid. Konsekvens av dette er læring og vekst til firmaer. Hamel og Prahalad (1989) mener også at forbedring av eksisterende ferdigheter er det mest forsvarlig konkurransefortrinn av alle. Blant våre respondenter har vi to gründerbedrifter som startet som en effekt av Flow. Gründere fra gründerbedrift 1 ble kjent med hverandre på arrangement hos Flow og etter kort tid startet de i lag en ny virksomhet der begge fikk brukt sine faglige styrker. En annen bedrift som ble skapt som en effekt av Flow var gründerbedrift 5. De to gründerne, som bestemte seg for å starte i lag, ble kjent med hverandre på Flow og pleide å bruke hverandre sine tjenester. Siden de måtte fakturere hverandre mye for de tjenester som de gjennomførte for hverandre, bestemte de seg for å starte sammen. De utfylte hverandre sine roller bra og derfor kunne de samarbeide ved å bruke sine ressurser i felles kundeportefølje. På den måten kunne den nystartede bedriften bruke eksisterende kundeportefølje til begge startup bedriftene. Det er nødvendig å skape en ny strategi som danner grunnlag for videre arbeid og bestemmer retning for utvikling av gründerbedriften. Dette blir ofte gjort i form av å slå sammen flere gründere som kompetansemessig komplementerer hverandre. Dette har gründerbedrift 5 gjort gjennom partnerskap og rekruttering av flere ansatte. Klofsten (2002, s. 42) mener at en slik prosess er vanlig når man fokusere på utvikling. Vår ide er å lage en oversikt over Flow sine medlemmer

på veggen ved inngangen av coworking space. En slik oversikt med bilde, firmanavn samt kompetanse til den enkelte er behjelpelig for andre medlemmer hvis de har behov for å spørre om hjelp eller samarbeid.

Næringssjef Hall i Nøtterøy kommune (Solberg, 2016) mener at gründere er villig til å gi og dele. Flow legger vekt på utvikling av kunnskap hos gründere ikke bare gjennom de mange seminarer som de arrangerer, men også gjennom å skape arenaer hvor nemlig kunnskapsutvikling er mulig mellom gründere som jobber i lag. Gründerbedrift nr 3 mener at Flow har mye kunnskap og er flink til å dele den med oppstartsbedrifter. Dette bekrefter ordene til Næringssjef i Nøtterøy kommune; gründere nå for tiden tør å gi og dele av sin egen kunnskap og erfaring for å hjelpe andre.

Flow, slik som mange andre selskaper, samarbeider med flere andre firmaer. Flow har valgt å knytte seg til fire samarbeidspartnere som er eksterne konsulenter overfor medlemmene og alle disse bidrar med ulik kompetanse. Kubr mener at firma bruker eksterne konsulenter for å kunne realisere virksomhetens mål og visjoner (Kubr referert i Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2017, kap. 12B, s. 29). I følge oss trenger ikke et firma som spesialisere seg på et område å være god på alt. Flow bruker eksterne konsulenter, BDO, DNB, Gründerhjelpa og Innovasjon Norge, for å utvikle kunnskap hos gründere. Kubr foreslår fire forskjellige områder der konsulentselskap kan brukes. Konsulenter spesialisere seg på forskjellige områder og Flow kan derfor bruke deres hjelp i ulike sammenheng. I teorikapittelet, figur 3, presenterer vi hvordan firma kan bruke konsulenter på forskjellige måter. I følge Kubr (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2017, kap. 12B, s. 29) realiserer organisasjonen sine mål og visjoner gjennom at eksterne konsulenter kan bistå i å løse forretningsmessige problemer, avdekke nye forretningsmuligheter, utvikle kompetanse samt implementere endringer.

Samarbeidspartnerne bidrar på ulike måter for å realisere medlemsbedriftenes mål og visjoner ut fra Kubr sin modell beskrevet over. For å løse forretningsmessige problemer gir for eksempel BDO medlemmene kurs og råd innen juss, revisjon, prosjektledelse og finansiering og DNB gir økonomisk rådgivning. Gründerhjelpa og Innovasjon Norge bidrar for å avdekke nye forretningsmuligheter samt markedsanalyser og forretningsmodellering. Alle samarbeidspartnerne bidrar, som nevnt i kapittel 4.2, med kompetanseutvikling. Per i dag er

det lite fokus på å implementere endringer. Men BDO nevnte i sitt intervju at de ønsker å få mer fokus på strategisk styrearbeid.

Flow samler gründerbedrifter i ulike utviklingsfaser. Her er det folk som; “har en gründer i magen”, går rundt og tenker på noe og får tilbakemelding fra andre medlemmer på Flow, er i utviklingsfasen og planlegger oppstart og er gründer og har startet opp. I tillegg til dette er det en del bedrifter som er i scale-up fasen, dvs. de har startet opp for en stund siden og nå utvikler de selskapet - noen prøver å få nye kunder i utlandet og noen konsentrerer seg om å utvikle strategien sin lokalt. Ifølge Erichsen, Solberg og Stiklestad finnes det tre faser i entreprenørskapsprosessen: idefasen, utviklingsfasen og oppstartsfasen (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2017, kap. 12B, s. 7). Dette ble vist i figur 4 i teorikapittelet. Gründerne som er i de ulike fasene har behov for ulik kunnskap. Etter å ha gjennomført intervju med administratorer på Flow og samarbeidspartnere mener vi at alle partene er bevisst på dette.

Kunnskapsutviklingen som blir tilbudt av Flow samt samarbeidspartnerne til Flow må hele tiden være tilpasset til gründerne i forskjellige utviklingsfaser, fra idefasen, via utviklingsfasen til oppstart.

Siden en del av medlemmene på Flow er i scale-up fasen, bør Flow også tilpasse tilbudet sitt til større bredde av faser i entreprenørskapsprosessen. Administratorene til Flow, som også er en litt over treårig gründerbedrift, ser utviklingen hos medlemsbedriftene og er klar over at noen av dem i løpet av 3 år har blitt velfungerende etablerte bedrifter med bred kundeportefølje og utarbeidet strategi. Ingvild beskriver dette som “at vi utvikler oss i takt”. Administratorene forteller at for å møte behov i markedet, blant annet etterspørselen til vekstselskapene, skal Flow flytte til nye lokaler 01.01.2018. Dette for å gi dem muligheten til å også knytte til seg større bedrifter. Ingvild mener at gründerne og etablerte firmaer har mye å lære fra hverandre.

I følge gründer 3 er Flow en base som hjelper firma til å komme i gang, men når firma er i utviklingsfasen bør de stå på egne bein. Gründer 5 mener at Flow bør sette kunnskapsutvikling i et system og gi alle bedrifter et tilbud som passer dem. I følge oss har Flow stort fokus på oppstart, men ikke nødvendigvis på det som skjer etterpå. Firmaer som har vokst opp fra start-up og blitt scale-up har annerledes behov og er interessert i forskjellige typer foredrag, enn i oppstartsfasen. Det viktigste er at administratorene er klar over forskjellige behov på markedet og at de med dette hele tiden tilpasser tilbudet sitt, slik at de tilbyr enda bredere og mer

skreddersydde tilbud innen kunnskapsutvikling. Vi mener at Flow har et bedre tilbud for oppstartsbedrifter samtidig som vi ser at de også tilbyr kurs for scale-ups, for eksempel ulike kurs i Arbeidsrett for nye og erfarne ledere. Dette viser at Flow svarer på behovet til medlemmene.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av nettverk hos gründere?

I følge Jacobsen og Thorsvik er et nettverk i utgangspunktet ikke annet enn flere organisasjoner som er knyttet sammen (2013, s. 228). Nettverk kan ha ulik grad av organisering fra uformelt til formelt. Slik gjelder det også for Flow der forholdet til samarbeidspartnerne samt andre coworking space er formelt samtidig som Flow gjennom sine administratorer har et stort uformelt nettverk. Flow har knyttet til seg fire samarbeidspartnere og disse fire leverer alle tjenester til Flow sine medlemmer i form av veiledning, kurs mm. I intervjuene går det frem at felles for alle samarbeidspartnerne er at de er meget positive til Flow og deres innsats overfor gründerne. Stien hos Innovasjon Norge ser på Flow som en løst som gjør hverdagen litt enklere for gründere. For Flow er et nettverk med samarbeidspartnere en mulighet for videre utvikling. I følge Kay kan *“et firma som skaper gode relasjoner med leverandør skape bedre produkter og utvikle bedre nettverk med kunder”* (referert i Wickham, 2006, s. 498). Solide relasjoner med samarbeidspartnerne vil med dette bidra til at Flow leverer et bedre tilbud til medlemmene som er deres kunder. Av dette kan vi trekke slutningen at de stabile og solide samarbeidspartnere bidrar til at Flow blir sterkere posisjonert i markedet.

Gründer 4 mener at; *“alle slike typer coworking space eller gründerhus har den effekt at du på en måte får tilgang til et stort nettverk gjennom å bli medlem eller oppsøke dem”*. En av rollene til administratorene, ifølge administrator Ingvild, er å se hvilken type nettverk disse aktørene trenger og vurdere en match mellom gründerbehovet og nettverket. Administrator Andreas beskriver dette slik; *“min rolle er å tvinge folk til å prate. Dette da vi ønsker at folk skal lære av hverandre”*. Administratorene har begge et stort, uformelt nettverk av personer og bedrifter å dele av. Med ulik bakgrunn er det ulike personer som de kjenner og dette mener de begge er deres styrke. Gründer 1 opplever at; *“Flow har knyttet til seg et godt nettverk av bedrifter i Tromsø, og har i så måte gjort en meget god jobb med å etablere bånd mellom etablerte bedrifter, små som store gründere. Det er mye forskjellig kunnskap innenfor Flow,*

og vi får stadig tips og råd om personer vi kan henvende oss til med forskjellige problemstillinger.” Andre er mer opptatt av det formelle nettverket slik som gründer 5 som nevner at kursene som kjøres og muligheten for å booke en-til-en samtaler med f.eks. Innovasjon Norge og BDO fungerer enkelt og fint. Fem av seks intervjuede gründerbedrifter mener at Flow er dyktig på nettverksbygging, mens den sjette mener de var bedre tidligere. Vi mener at dette er en solid tilbakemelding på administratorenes kvaliteter som nettverksbyggere og viser at de har lykket med målsettingen om å tilby et bredt nettverk til medlemmene.

Administrator Ingvild presiserte at en av merverdiene i et coworking space er det samholdet, samspillet og dynamikken som skapes. Gjennom kontakt med gründere og firmaer får man ikke bare gode relasjoner med interessenter, men også verdiskapning og kunnskapsdynamikk, ifølge Abrahamsen (2013). Abrahamsen viser hvordan økt forståelse for kunder, leverandører og samarbeidspartnere kan hjelpe til å ta bedre strategiske beslutninger. De fire samarbeidspartnere som vi har intervjuet er alle på tilbudssiden overfor Flow ved å stille opp som rådgivere til veiledningstimer, som foredragsholdere samt gjennom å delta på arrangementer. Øyvind Rasmussen fra Gründerhjelpa beskriver dette slik; *“Og den tanken om at to gründere kan komme sammen med hver sin ide og skape en ny ide, det har jeg kjempe tro på, delingen er en viktig del. Dette er ekstremt inspirerende!”* I tillegg til at han opplever samarbeidet som inspirerende er han også opptatt av at han lærer mye av å samarbeide med Flow. For gründerne er både det eksterne og interne nettverket viktig. Gründer 4 er opptatt av at i Flow-miljøet er det personer med mange ulike typer kompetanse og at man strategisk kan bruke de ulike bedriftene gjennom å kartlegge hvem som er på huset og hvem som kan kontaktes. For gründer 5 er det viktig at nettverket på Flow består av bedrifter som er interessante for dem å være sammen med. For å kunne ta strategiske beslutninger er det viktig for dem at de “rette” bedriftene er der. Dette vil si bedrifter som de kan tenke seg å samarbeide med.

Schumpeter (Schumpeter referert i Abrahamsen, 2013) mener at innovasjon skjer gjennom samspill og utveksling av ideer i grupper av bedrifter. Gjennom å være en del av coworking space kan gründere få nye tips og ideer fra medlemmer fra andre bedrifter. Ulik bakgrunn og erfaring vil gi ulik tilnærming til hvordan utvikle en ide. De gründerne vi intervjuet, som har fast kontorplass, kommer daglig i kontakt med øvrige medlemmer. Gründer 2 mener at de lærer mye av hverandre gjennom å tilbringe tiden i lag. I følge gründer 3 spør man hverandre

ofte om hvordan andre har løst tilsvarende utfordring. Gründer 1 mener at de ikke hadde turt og oppnådd så mye hvis de hadde vært alene. Gründer 4 mener at Flow er en arena for nettverksbygging, å skape relasjoner og komme i dialog med likesinnede både for inspirasjon og å søke hjelp. Administratorene sin rolle er å bidra til at dette skjer gjennom å linke opp de som er aktuelle for å snakke med hverandre i Flow. Av dette ser vi at Schumpeter sin teori stemmer: gjennom å være tilstede hos Flow skjer det samspill og utveksling av ideer. Dette bekrefter at gjennom samtaler mellom andre likesinnede oppstår det synergieffekt.

I følge Burns (2007, s. 440-441) kan firmaer bruke deres nettverk for å identifisere blant annet muligheter internasjonalt. Administratorene hos Flow har knyttet til seg et eksternt nettverk gjennom samarbeid med øvrige coworking space, ved å delta på konferanser nasjonalt og internasjonalt og gjennom bl.a. å være vert for den norske finalen i Nordic startup award. Dette internasjonale nettverket kan medlemmene ta del i. De har ikke like stort nettverk utenfor Norden enda, men samtidig har ikke dette, ifølge administrator, vært etterspurt fra medlemmene. De vurderer fortløpende hvor mye tid som bør brukes for å arbeide mot et utenlandsk nettverk ut fra hvor godt det gagnar medlemmene.

Med medlemsbedrifter i ulike faser, fra start-up til scale-up, vil det for Flow sine medlemmer bli ulike behov i fremtiden. Gründer 5 beskriver dette med at *scale-ups trenger strategiske partnere. Det er ikke lenger så tilfeldig at de som sitter ved siden av kan bli kunde og en vi kan jobbe sammen med.* Gründer 5 påpeker at de ikke hadde vært der de er i dag om det ikke hadde vært for Flow. Samtidig har de sett at enkelte virksomheter har vokst seg ut fra Flow. Tilbakemelding fra noen av gründerne var at Flow er dyktige med start-up bedrifter, men at de ikke kan hjelpe bedrifter i scale-up fasen like godt. Gründer 3 påpekte i intervjuet at de nå er i utviklingsfasen og må stå på egne ben da Flow ikke kan hjelpe dem med utfordringene de nå står overfor. Med dette observerer respondenten at det er mindre hjelp å hente for scale-up bedrifter samtidig som de ikke har de store forventningene eller ønskene om at dette tilbudet skal være slik. Det er en form for aksept for at de i denne fasen kan og skal finne ut av utfordringene sine og skaffe seg eget nettverk på en mer selvstendig måte da de oppfatter sine utfordringer som unike.

I følge Wickham (2006, s. 169) vil nettverk, både profesjonelt og personlig, skape terreng for å oppdage potensielle nye forretningsmuligheter. Disse mulighetene, som engasjement i Flow kan gi, har samarbeidspartnerne vært bevisst på når de valgte å gå inn i Flow. Rolf-Egil

Håvoll beskriver dette profesjonelle nettverket slik; *“Dette er fremtidens næringsdrivende. De relasjoner som vi sår i dag høster vi av senere. Og derfor er det viktig at vi gjør en god jobb i startfasen og at vi etablere oss som et kompetansehus, slik at de vet hvilken kompetanse vi sitter på”*. Alle samarbeidspartnerne prøver, gjennom deltakelse i Flow, å være synlige i gründermiljøet. Gründerne vil gjennom sitt nettverk få nye forretningsmuligheter både gjennom profesjonelt og personlig nettverk. Gründer 6 var meget bevisst på at ved å ha Flow som sitt arbeidssted kom han i kontakt med mennesker som kunne være hans potensielle kunder. Vi observerer at både samarbeidspartnere og gründere har gått inn i Flow med bevisste ideer og tydelige forventninger til hvilke forretningsmuligheter dette kan gi for dem.

En årsak til at etablerte virksomheter ønsker å ha egne ansatte lokalisert i et coworking space er gjort med baktanker om å etablere fremtidige kunderelasjoner, ifølge Marwaha (2017). I intervjuet med BDO kom det frem at den tiden de investerer hos Flow ønsker de å høste av senere. Det er viktig for dem å gjøre en god jobb overfor fremtidens næringsdrivende. De får gjennom rådgivning og kurs presentert sin kunnskap og etablert seg som et kompetansehus. BDO beskriver det slik; *“Nøkkelen til vår suksess er å være tilstede der folk møtes og da er FLOW ett av de miljøene vi ønsker å være på. Vi ser skikkelig godt verdien av å ha en god kundeportefølje - det er gull verdt.”* Også DNB ønsker å få noe igjen for sitt samarbeid med Flow. De mener at det er viktig å knytte kontakter med Flow sine medlemmer og ønsker å bli den “foretrukne banken”. Dette fikk vi også bekreftet i intervju med gründer 1 som valgte DNB som sin bank nettopp fordi terskelen for å oppsøke dem for veiledning var lav. Dette da de visste hvem de skulle spørre etter, som de allerede hadde oppnådd personlig kontakt med, i uformelle samtaler hos Flow.

Flere av de vi intervjuet presiserte at Flow er avhengig av sterke og synlige interne drivkrefter for å utvikle seg samt jobbe videre med å utvide nettverket. I denne sammenhengen ble enkeltpersoner og deres bidrag dratt frem. For å skape nettverk trengs det ofte personlig initiativ på uformell basis og det er noe som gründere kan få i coworking office som en effekt av delt kontor (Spinelli, Timmons, 2009, s. 170). Wickham (2006, s. 169) har også fokus på dette der individuelle relasjoner trekkes frem som en av rammene i nettverk. Rasmussen hos Gründerhjelpa var en som nevnte dette; *“Ingvild er en ekstrem motor med å skaffe nye kontakter”*. Gründer 5 forteller at de har fått mest hjelp fra Ingvild i kraft at hun har fungert som døråpner og koblet dem mot aktører som de ellers kanskje ikke ville kommet i kontakt med. Også Ingvild får tilbakemelding på sin rolle fra medlemmene i form av kommentarer

som; *“Ingvild du kjenner jo hele byen - hvem skal vi snakke med?”*. De ser da at Flow sin verdi som arena for nettverksbygging er personlig ut fra hvordan Ingvil deler av sitt store nettverk. Gründer 4 nevner Kim Daniel Arthur og Andreas som personer som gjennom sine erfaringer har inspirert og veiledet han. Også Stien fra Innovasjon Norge påpeker følgende; *“Andreas sitter med et meget stort nettverk nasjonalt som mange nyter godt av der borte”*. Vi vil derfor hevde at en av Flow sine styrker er administratorene som er dyktige enkeltindivider. Administratorene vil i kraft av hvem de er med sine erfaringer og nettverk, gi til medlemmene og igjen forme hvilket tilbud Flow sine medlemmer får. Vi mener samtidig at tilbudet er avhengig av administratorene i form av deres person, kunnskap samt erfaring og derfor kan være vanskelig å erstatte. Gjennom administratorene sin posisjon påvirker de Flow sin retning og dermed skaper de omdømmet til Flow.

Coworking dekker noen grunnleggende behov som folk som jobber selvstendig ønsker, ifølge De Paoli, Ropo, Sauer (2015, s. 43). Coworking er sosialt og gir et mer profesjonelt arbeidsmiljø enn å jobbe f.eks. hjemmefra. Gründer 4 beskriver også at han føler seg inkludert. Flow er et sted med sosialt fokus som skaper tilhørighet og dekker behovet for å være en del av et arbeidsmiljø. Gründer 3 har personlig følt det verdifullt å sitte på Flow og mener at det hadde vært en helt annen opplevelse å sitte alene på en annen kant av byen. Og gründer 1, som har erfaring fra å jobbe alene, beskriver det slik *“når man begynner å snakke med andre begynner man å stille spørsmål”*. Det sosiale samspillet og dialogen medvirker til at nye prosesser starter. Hvis man jobber hjemmefra, alene, er man ikke i stand til å snakke med andre folk og bygge opp nettverk (Spinuzzi, s. 74). Flow er viktig som et møtested og en arena for at gründere skal kunne omgås og med det knytte opp kontakter. Dette bekreftes også av gründer 4 som mener at Flow har et miljø hvor man legger opp til å kunne hjelpe hverandre på tvers av bedrifter. Og gründer 4 som mener at Flow har bidratt til at han har kommet i kontakt med likesinnede personer.

Thomas (2014, s. 57) påpeker viktigheten av å ha andre folk rundt seg for å føle seg tilkoblet med omverden. Å jobbe hjemmefra kan være emosjonelt belastende og føles isolerende. Det er viktig å være en del av et fellesskap da det i tillegg til å gi medlemmene mulighet for å kunne samarbeide faglig gir dem sosial input som er bra for den psykiske helsen. Dette presenterer gründer 6 i sin beskrivelse av tilrettelegging for nettverksbygging gjennom blant annet fredagsvafler hos Flow. Gründer 2 har fokus på at det er koselig å bli kjent med andre

folk og andre selskaper og at dette også er viktig i tillegg til det faglige fokuset. Felles for gründerne er at de daglig kommer i kontakt med andre. Lokalet er utformet for å være sosialt med åpent kontorlandskap, felles kantine og spillrom. Administratorene legger også til rette for rene interne sosiale arrangementer for medlemmene, som julebord og sommerfest.

Spinuzzi er også inne på at det i tillegg til samvær og samarbeid i coworking space vil man oppnå tillit (Spinuzzi, 2015, s. 75). Gründerbedrift 1 oppfatter Flow som en av få arenaer der man kan være åpen og der fokus ikke er på konkurransen; når man først har tatt kontakt så senkes angst-terskelen. Gründer 4 nevner at det føles trygt og sikkert å samarbeide med andre medlemmer. Gjennom samvær og samlokalisering har det dermed blitt en gjensidig tillit som gir rom for fellesskap og samarbeid. Dette støttes av Mazlows behovspyramide som beskriver de sosiale behovene som viktigere enn både anerkjennelse og selvrealisering (Rosland, 2011). Så med ønske om fellesskap vil fokus på individet tre noe tilbake. Gründer 4 beskriver følelsen av samhørighet; *“hvis man er alene så vet man ikke hvor man skal gå videre”*. Å ha et fellesskap gir deg muligheten til å diskutere din situasjon eller gi råd til andre og disse daglige samtalene er det som bringer gründerne fremover. De relasjoner som har oppstått i Flow har også gitt effekt av at nye bedrifter er blitt etablert.

Nettverk skaper relasjoner som igjen danner tillit. Nettverksbygging basert på tillit og sikkerhet er veldig verdifullt fordi den hjelper å spare på transaksjonskostnadene (Wickham, 2006, s. 497). Gründer 5 bekrefter dette da han sier at mange av kundene deres kommer som et resultat av Flow. Det kan gjøres, som gründer 4 beskrev i forhold til å skaffe seg leverandører, ved at man undersøker hvem hos Flow som kan levere ønskede tjenester eller produkter. Hos Flow sitter medlemmer med ulik fagkompetanse og dette gir muligheter for å enkelt handle tjenester hos andre medlemmer. Det gir trygghet om hvilket produkt som leveres gjennom allerede opparbeidet tillit. Men det gir også mulighet for jevnlig og tett dialog samt bedre mulighet for kontroll eller oppfølging underveis i prosessen.

Dagens teknologi gjør at man i prinsippet kan jobbe hvor som helst og når som helst. Sethi (2016) har beskrevet en trend som har oppstått kalt co-working holidays. Flow sine administratorer legger til rette for at gründerne fra andre coworking- space kan besøke Tromsø og benytte seg av kontorplasser og ta del i fellesskapet mens de er her. Dette gjennomføres i

dag gjennom såkalte Workcation der det har vært besøkende fra bl.a. Japan og Polen. Det samme gjelder Flow sine medlemmer som kan besøke flere samarbeidende gründerhus, både nasjonalt og internasjonalt, opptil tre ganger per måned. Dette er selvsagt praktisk da gründere sjelden kan ta fri. I tillegg gir det dem mulighet til å få impulser samt knytte nye kontakter og med det utvide sitt nettverk.

En trend innen coworking space-modellen er at gjennom tett samarbeid med partnere kan nye ideer og prototyper testes umiddelbart (abelia.no, 2015). Gründer 3 viser til at andre medlemmer har vært hjelpsomme og testet ut produktene deres ved at de kunne be om hjelp til å få testet ut siste versjon av appen. Men akseleratorprogram er mer omfattende og tar for seg samarbeid med aktuelle partnere og uttesting på potensielle kunder. I følge administratorene på Flow ønsker de med flyttingen til nye lokaler 01.01.2018 å få inn etablerte bedrifter. Her ligger det til rette for å få til samarbeid mellom oppstartsselskaper og etablerte selskaper med mål om oppskalering av virksomheten. Vi har tro på at gründere og etablerte firma har mye å lære av hverandre og dette mener vi kan formaliseres gjennom akseleratorprogram.

En annen trend innen coworking space er at etablerte selskaper leier kontor plass til en eller flere av sine ansatte i et coworking space. Ønsket kan være å la deres ansatte jobbe med energiske gründere (Marwaha, 2017). Med å flytte til nye lokaler ønsker, som nevnt, Flow sine administratorer å få inn etablerte bedrifter. De ønsker nå å oppnå målsettingen og bli en tydelig coworkingmodell der oppstartsbedrifter blandes med eksisterende næringsliv. Med å ha større selskaper der daglig eller ukentlig vil oppstartsbedriftene kunne knytte nye kontakter og få tilgang til både kunnskap og ressurser. Samtidig vil de etablert virksomhetene få noe igjen i form av kreativitet og inspirasjon. Sparebank1 Nord-Norge har gjort sin egen vri ut av dette. Istedenfor at de har egne ansatte i Flow sitt miljø har de tilbudt en av Flow sine medlemsbedrifter å ha kontor plass i Sparebank1 sine lokaler. I tillegg er også en annen gründerbedrift, uten tilknytning til Flow, lokalisert her. Finans er en tradisjonell næring og man kan jo anta at de med dette samarbeidet ønsker å la gründernes kreativitet og nytenkning påvirke deres ansatte i det daglige. Vi tror at Flow gjør et strategisk godt valg med å flytte i nye og større lokaler som en del av sin utvikling fra å være oppstartsbedrift. Dette åpner, som nevnt, opp for å få inn eksisterende næringsliv og med det kan Flow gi det tilbudet de som coworking space ønsker til sine medlemmer.

I intervju med administrator Ingvild presenterte hun tilbudet deres hos Flow og fokuserte på at *“det viktigste vi kan tilby er kulturen som skapes i mellom aktørene som er på huset”*. De to administratorene jobber for å legge til rette for at medlemmene utvikler et, for hver av dem, bredt internt og eksternt nettverk. Wickham sier at *“Nettverk er formet av en kultur der den er dannet”* (2006, s. 169). Flow sin kultur mener vi, etter å ha snakket med respondentene, blir oppfattet som; et sted der alle hjelper alle, det er inkluderende og åpent, det er støttende, det er lekent, det er sosialt i tillegg til høyt faglig fokus, det er lov og lykkes og ikke minst mislykkes og det er også åpent for ikke-medlemmer. Bak det som er blitt Flow sin kultur er det administratorer som har jobbet aktivt og bevisst for at dette skal bli Flow sin kultur. Dette har de gjort gjennom utforming av lokalet med utgangspunkt i åpent kontorlandskap, men med mulighet for å leie eget kontor, samtidig som de har spillrom og en stor felles kantine. De har fra dag en hatt en solid plan for små og større arrangementer av både faglig og sosial art. Og de har vært synlig i lokal media samt sosiale medier for å invitere inn til kulturen - *“å være en Flow'er!”*. Flere i næringslivet og hos Flow har nytt godt av kulturen og latt seg inspirere som gjester på bl.a. frokostseminarer og kurs.

Av de gründerne vi har intervjuet har to mislykkes med sine første ideer. Den ene har valgt å ta fast jobb og en pause fra gründerlivet, mens den andre valgte å satse på en ny ide. Ras-Vidal, leder i Forening for innovasjonsselskaper i Norge sier det så treffende; *“Å være gründer er tross alt en sterk mental reise, og det er fint å være et sted hvor en nedtur er akseptert”* (Solberg, 2016). Dette bekreftet gründer 4 som gjennom å delta på Flow sine frokostseminarer syntes det var lærerikt å høre om andre sine nedturer. Det at de har mislyktes har vært en del av deres reise mot der de har endt opp i dag. At han oppfattet dette som inspirerende kan tolkes i lys av at han selv strevde og hadde behov for å få bekreftet at for andre har denne lærdommen vært med på å bringe dem fremover og gitt dem mulig suksess senere. Som han selv beskrev det; *“Man lykkes ikke før man har trådt feil”*.

I følge Drucker *“Culture eats strategy for breakfast”*. Kultur kan være en så kraftig stimulus som motvirker forandringer at uansett hvor god strategien er, strategien kan mislykkes. Derfor er kultur et avgjørende område for alle organisasjoner både for velfungerende driv og vellykkede endringer (Favaro, 2014). Når man snakker om kultur blir administratorene sine roller meget sentrale. Administratorene legger til rette og veileder medlemmene i hvem de bør snakke med og hvem de kan samarbeide med. De jobber aktivt ute i næringslivet for å knytte kontakter og samarbeidspartnere og skaffe et bredt nettverk. De er bevisst på hvem de

inviterer inn som rådgivere ut fra behovet til medlemmene. Administratorene deler av sitt nettverk og sine erfaringer med medlemmene. Veiledningen av medlemmene skjer i uformelle møter over for eksempel en kaffekopp. Andreas beskriver det slik; ”*Det er ikke få kaffekopper jeg drikker der jeg bidrar på ett eller annet vis med enkelte*”. På konkret spørsmål til gründerne ble det gitt flere eksempler på hvordan administratorene har bidratt overfor dem. Gründer 5 fikk f.eks. hjelp av Ingvild som koblet dem opp mot interessante kontakter og gründer 6 fikk hjelp til forretningsmodellering av Andreas.

Utgangspunktet for ens personlige suksess er koblet til i hvilken grad man håndterer sine relasjoner til andre, gjennom seg selv (Johannessen og Olsen, 2013, s. 141). Ut fra dette kan vi si at et godt samarbeid med interessenter skaper et godt omdømme. For Flow ble de jevnlig frokostseminarene en mulighet til å invitere inn lokalt næringslivet. Seminarene ble populære og mange eksterne gjester prioriterte å komme til seminarene som gikk hver andre uke. Frokostseminarene ga Flow mye omtale i media og et meget godt omdømme hos næringslivet i Tromsø. Tanken var at dette skulle være en arena for å koble gründere med næringslivet. Og i begynnelsen deltok også mange medlemmer fra Flow. I intervjuene har flere av gründerne påpekt at det tidligere var flere nettverksbyggende arrangementer hos Flow. For gründer 1 har dette vært et stort savn at de er blitt avholdt sjelden det siste året. Dette da frokostseminarene var en arena der man kunne få input og bli kjent med andre gjennom samtaler før og etter foredragene. Gründer 2 så på det som en styrke at Flow var flink til å invitere inn personer fra næringslivet. Han mente at det medførte en positiv bivirkning da “Folk som er interessert i Flow blir også litt kjent med gründerbedrifter som er på Flow”.

Andre gründere opplever det som en korrekt prioritering at det nå arrangeres frokostseminar kun en sjelden gang. Gründer 5 beskriver dette slik; “*det virker som om Flow har skjønt hva medlemmene trenger da de nå tilbyr et mindre tilbud av kurs uten faglig fokus*”. For administratorene er det et meget bevisst valg at frokostseminarene er blitt tonet ned da det på slutten mest var eksterne gjester. Administratorene vil prioriterer arrangementer for sine medlemmer. Om frokostseminarene ikke gir medlemmene noe er det ikke rett å bruke så mye tid og ressurser på disse. Disse arrangementer ble, gjennom bevisst valg av administratorene, gjennomført i en periode for å introdusere tilbudet og samle potensielle gründere. Gjennom frokostseminarene har Flow skapt seg et godt omdømme samt markert sin posisjon i markedet.

Det kom frem i intervjuene at medlemmene setter stor pris på den hjelpen de får fra administratorene i form av gode råd og tips til hvem de bør snakke sammen med. Samtidig gikk det igjen i flere intervjuer at de ikke var bevisst på når administrator veiledet dem. På spørsmålet; “har du fått hjelp eller inspirasjon fra administrator på Flow?” blir hjelpen av gründer 2 beskrevet som; “veldig uformell rådgivning, mer bare prating”. En av gründerne svarte først at han ikke fikk noen hjelp av administrator mens han på et annet spørsmål i intervjuet roste Ingvild sin innsats for å ordne kontakter for dem. Ut fra dette trekker vi slutningen at administratorene sin rådgivning foregår på en måte som gjør at medlemmene ikke alltid er bevisst på at de nå tar imot rådgivning. Rådgivningen skjer ofte i tilfeldige møter eller i pauser. En årsak til at rådgivningen skjer uformelt og impulsivt tror vi kan være at Flow også er en gründerorganisasjon. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 95-96) har gründerorganisasjoner en enkel struktur der samme person ofte har flere funksjoner. En fordel med denne strukturen er høy grad av fleksibilitet, men for start-up bedrifter skaper det ofte uklare ansvarsområder. Hos Flow ser ikke medlemmene tydelig hvordan dagens to administratorer jobber. Den uformelle veiledningen gjøre at medlemmene ikke oppfatter når de får rådgivning. Denne mangelen på struktur medfører at administratorene sin innsats ikke blir sett og at den ikke får den verdien som den fortjener. Det kan også medføre at medlemmer ikke blir fulgt opp jevnlig eller at administratorene får tilbakemeldinger om tidligere råd ble fulgt opp og gjennomført. Vi mener at det er viktig at Flow gjør noen grep for å formalisere og synliggjøre tiden administratorene bruker til rådgivning slik at de ikke undergraver sin egen rolle.

En kritisk suksessfaktor i den usikre oppstartsfasen av bedriften er at gründere har støtte fra aktuelle investorer ifølge Kay (referert i Wickham, 2006, s. 498). Gründer 2 la i intervjuet frem sine bekymringer over at investorer viser manglende interesse for gründere i Tromsø. Dette er noe han håper at Flow kan arbeide med å forbedre gjennom å vise at gründere trenger noen som er interessert i å være investorer samt skape kontakt mellom nevnte parter. Flow sine administratorer har målsetting om at de i fortsettelsen skal jobbe mer konkret med å koble gründere opp mot investorer gjennom et investornettverk. DNB har også fokus på dette kommende år da de håper å arrangere en NXT-konferanse i Tromsø der gründere kobles mot investorer. NXT gir gründere anledning til å presentere sin forretningside/bedrift for flere potensielle investorer med håp om at noen ser potensialet i deres ide. Dette viser at det er håp

for gründere i Tromsø at det i fremtiden blir flere arenaer der de kan få kontakt med investorer.

Det fremgår av intervjuene våre at Flow blir sett på som en viktig og dyktig samarbeidspartner. Øyvind Rasmussen fra Gründerhjelpa beskriver dette slik; *“Når jeg sier at vi gjør hverandre god gir svaret seg selv.”* BDO oppfatter Flow som et interessant og utviklende miljø. Også Innovasjon Norge ser nytte av synergieffekten som man kan få hos Flow: *“Vi har veldig tro på at når man samler gründere og at man deler kunnskap og erfaring at det gagnar alle. I stedet for at alle sitter i hver sin kjeller og plages med det samme”*. Felles for samarbeidspartnerne er at de er spente på hvordan Flow blir å utvikle seg i forbindelse med flyttingen til nye lokaler. Også gründerne har tanker rundt den kommende flyttingen. Gründer 2 mener at visjonen til Flow, som følelsen av å være fri og åpen, er veldig flott. Han mener at de har større sjanse til å gjennomføre denne visjon når de flytter til de nye lokalene. Han mener at på Mack ble dette vanskelig å få til, siden plassen er skjult og det er vanskelig å bare droppe innom. Gründer 4 mener at Flow utvikler seg enda mer for gründermiljøet ved å flytte til nytt renovert bygg. Dette mener han er et tegn på at det er et potensial i hele konseptet. Gründerbedrift 6 mener at det er spennende å se på framtiden til Flow. Nye lokaler ser lovende ut og han ser positivt på det. Han gleder seg til at de flytter fra nedslitt bygg med dårlig luftkvalitet, men han er bekymret for dyrere kontorleie samt at det er dårlig tilgang på parkeringsplasser i sentrum.

5.3 Oppsummering

5.3.1 Oppsummering av drøfting på forskningsspørsmål 1: Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av kunnskap hos gründere?

Administrator kaller effekten av å sitte på Flow for hverdagsmagien. Dette er forklart som både taus og eksplisitt kunnskap. Gründere lærer gjennom en rekke arrangementer, forelesninger, seminarer, møter og samtaler, både offisielle og uoffisielle. Arrangementer som ble spesielt satt pris på av gründere var 50 hour startup og frokostseminarene. En viktig rolle som Flow spiller er å gi gründere mulighet til å kunne imitere og observere sine rollemodeller. Begge administratorene er også veldig hjelpelig når det kommer til kunnskapsdeling. Ut fra teorien skjer læring gjennom samspill med andre og det er også tilfelle på Flow.

I tillegg til Flow er også alle samarbeidspartnere involvert i kunnskapsutvikling hos gründere. Gründerhjelpa bidrar med opptil 10 veiledningstimer for gründere, forskjellige kurs innen servering og snekring. I tillegg til dette tilbyr de veiledning innen bedriftsetablering for innvandrere. BDO tilbyr månedlige seminarer på Flow innen sitt fagfelt, som er bla. revisjon, regnskap og rådgivning. Dessuten leier de kontorplass på Flow, noe som gjør dem lett tilgjengelig for alle gründere som ønsker et kjapt svar innen dette området. Innovasjon Norge driver jevnlig med et seminar som heter “fra ide til marked” for alle potensielle gründere og er under planlegging av et kompetansetilbud for gründere i kommersialiseringsfasen. Dessuten tilbyr de ulike varianter for finansiering og rådgivning samt flere forskjellige kurs. De har også en kontorplass på Flow og tilbyr veiledning for gründere der og da. DNB tilbyr hjelp i form av veiledning på telefon, epost og chat. De tilbyr også veiledning i lokale kontorer samt hjelper Flow med å skaffe foredragsholdere. I tillegg til dette, har de utgitt en bok som handler om de viktigste områdene når man vurderer å starte for seg selv.

Flow gjør mange forskjellige tiltak for å skape en arena der individer har utviklingsmuligheter og startup bedrifter potensiale for vekst. Gjennom å skape et godt arbeidsmiljø skaper de læringsmiljøet. Dette bla. gjennom læring som gir muligheter for prøving og feiling, gode forbilder for observasjon og imitering samt konstruktiv kritikk. Det er flere av selskapene som er blitt dannet som en effekt av Flow - gründere ble kjent med hverandre på Flow og bestemte seg for å starte noe sammen. Kulturen til Flow er en viktig del av deres kunnskapsutvikling og er beundret av samarbeidspartnere til Flow. Medlemmene hos Flow ønsker å dele kunnskap med hverandre og lærer av andre sine erfaringer. I det siste er store selskap blitt mer og mer interessert i coworking space og gründermiljø. Dette på grunn av innovative ideer, den mentale styrken som gründere viser samt muligheter til å tenke utenfor boksen.

5.3.2 Oppsummering av drøfting på forskningsspørsmål 2: Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av nettverk hos gründere?

Flow har et stort formelt og uformelt eksternt nettverk. Det formelle nettverket består av samarbeidspartnerne. De to administratorene besitter begge et stort uformelt nettverk av personer og bedrifter som de deler av. I tillegg til et lokalt Tromsø-nettverk har administratorene et nasjonalt og internasjonalt nettverk. Gode tilbakemeldinger fra gründerne viser at administratorene har lyktes med målsettingen om å tilby et bredt eksternt nettverk til

medlemmene. For gründerne er også det interne nettverket viktig og medlemmene har daglig kontakt med hverandre i kontorfellesskapet. Internt i Flow miljøet er det mye ulik kompetanse og dette setter medlemmene stor pris på. Gjennom å være tilstede hos Flow skjer det samspill og utveksling av ideer. Det viktigste Flow kan tilby er kulturen som skapes mellom aktørene som er på huset. Administratorene legger til rette og linker opp hvem som bør snakke med hvem internt i Flow samt i det eksterne nettverket. For samarbeidspartnerne er Flow og deres medlemmer en del av deres profesjonelle nettverk som de bevisst ønsker å være en del av. Deltakelsen til samarbeidspartneren er basert på interesse for gründere, men samtidig med målsetning om å få nye forretningsmuligheter i fremtiden.

Coworking er sosialt og gir et profesjonelt arbeidsmiljø. Flow sine medlemmer er bevisst på at de ved å sitte hos Flow knytter kontakter og får mulighet til å komme i kontakt med likesinnede. Den sosiale biten er det lagt til rette for gjennom åpent kontorlandskap, felles kantine og spillerom. I tillegg legger administratorene til rette for at medlemmene treffes gjennom interne arrangementer med fokus på det sosiale. Men også her knyttes relasjoner og nettverk som kan få faglig effekt. Gjennom samvær og samlokalisering oppnår medlemmene tillit. Derfor preges Flow av et åpent miljø der fokus ikke er på konkurranse, men på samarbeid. De relasjoner som har oppstått på Flow har også gitt den effekten at nye bedrifter har blitt etablert, herunder to av bedriftene vi intervjuet.

Coworking space er trendy og workcation kan fremover gjøre at Flow får besøk fra medlemmer som tilhører andre coworking space. Dette kan gi Flow sine medlemmer mulighet til å utvide sitt nettverk. Flow ønsker med flyttingen til nye lokaler, 01.01.2018, å få inn etablerte bedrifter. Dette med mål om samarbeid mellom oppstartsselskaper og etablerte selskaper. Et annet ønske for fremtiden, fra både medlemmer og administratorer, er å få koblet gründere mot investorer gjennom et investornettverk.

6.0 Konklusjon

I denne besvarelsen har vi besvart vår problemstilling; **Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av start-up bedrifter?** En studie av nettverksbygging og utvikling av kunnskap hos gründere tilknyttet Flow.

Med utgangspunkt i denne problemstillingen har vi ønsket å finne svar på om gründere blir påvirket av samlokalisering i coworking space og på hvilken måte. Dette ved å besvare disse to forskningsspørsmålene:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av kunnskap hos gründere?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan fremmer coworking space, Flow Coworking AS, utvikling av nettverk hos gründere?

Vi har erfart at Flow Coworking AS i Tromsø er en unik plass med mange muligheter for både gründere og næringslivet. Som gründerorganisasjon er Flow i scale-up fasen og fra 01.01.2018 ønsker de å satse enda mer på coworking gjennom å flytte til nye, større og mer funksjonelle lokaler. Her har de bestemt seg for å blande næringslivet med gründerlivet. Dette gjennom å gi vanlige bedrifter mulighet til å leie kontor plass sammen med gründere. Med dette er de villig til å dele sin kunnskap og sitt nettverk med både gründere og næringslivet rundt seg. Administratorene kan gjennom sine erfaringer gi gode råd og tips i form av kunnskap og nettverk til dem som ønsker å starte noe eget. I tillegg til dette har Flow et stort nettverk i form av samarbeidspartnere som BDO, DNB, Gründerhjelpa og Innovasjon Norge Arktis. Alle disse firmaene bidrar til kunnskapsutvikling og nettverksutvikling hos gründere i Tromsø gjennom sitt samarbeid med Flow.

Videre vil vi konkludere med hvordan coworking space Flow fremmer utvikling av kunnskap og nettverk.

6.1 Hvordan coworking space, Flow Coworking AS, fremmer utvikling av kunnskap hos gründere.

Etter å ha intervjuet respondentene ser vi at både gründere, samarbeidspartnere og administratorer har nevnt hverdagsmagien som en del av synergieffekten ved å være hos Flow. Hverdagsmagien skjer når man kommer til Flow og møter andre mennesker, dvs. gjennom dialog og samspill med andre. Coworking space har samlet mange kloke hoder under ett tak. Dette i form av start-up bedrifter, samarbeidspartnere, erfarne administratorer samt gründere som ønsker å starte egen bedrift. Dette er en av få plasser i Tromsø der man kan møte så mange som er interesserte i gründerlivet samlet på en plass. Flow med sine samarbeidspartnere gir gjennom forskjellige prosjekter medlemmene mulighet til å lære og utvikle sine selskap samt få tips og råd. Samarbeidspartnerne er selv engasjert i kunnskapsutvikling hos gründere i Tromsø og tilbyr mange forskjellige arrangementer rettet mot gründere som er både i startfasen samt til dem som ønsker å vokse. Det varierte tilbudet, som Flow tilbyr sine medlemmer gjennom samarbeidspartnerne, bidrar ifølge oss til at gründere lærer og dermed vokser.

Administratorene gjør sitt ytterste for å hjelpe gründere på vei, gjennom å fremme kunnskap og nettverksbygging. Erfaringene til administrator Andreas og engasjementet til administrator Ingvild gjør at andre medlemmene ofte spør om hjelp. Flow skaper et godt grunnlag for læring gjennom en rekke arrangementer, frokostseminarer, workshops samt formell og uformell veiledning som gründere kan få fra administratorer og samarbeidspartnere. Ifølge oss er veiledning fra administratorer som gründere mottar ofte uoffisielt og med dette blir det ikke sett på som Flow sitt faktiske tilbud. Vi foreslår derfor at Flow skal tilby offisiell veiledning og med dette presentere et bredere tilbud til sine medlemmer.

Flow er også en organisasjon som kan lære av sine medlemmer og dermed fremme læring som er mer tilpasset. Dette kan de ved å gjennomføre en spørreundersøkelse til medlemmer som både er på Flow samt også til de som bestemmer seg for å slutte å være medlem. På den måten kan Flow tilpasse tilbudet sitt enda bedre og lære mer om hva som er behovet til gründere.

Vi ser at det har vært utfordrende for Flow å tilby seminarer med ulikt innhold slik at det blir tilpasset kunnskapsbehovet til de enkelte medlemmene. Dette er noe de jobber med kontinuerlig og vi ser av kurstilbudet at dette er noe de har økt fokus på. Noen gründere ønsker også å bli mer utfordret av coworking office i form av kritiske spørsmål og stimuli slik at de kan vokse ytterligere. Ifølge Huber (1991) det er nemlig da læring skjer. Her tror vi individuelle rådgivningstimer fra samarbeidspartnere kan brukes mer aktivt av gründerne. Dette tror vi kan skje gjennom oftere tilstedeværelse av samarbeidspartnere på Flow.

Gründere tilegner seg kunnskap gjennom uoffisielle samtaler og diskusjoner på Flow både med administratorer, samarbeidspartnere samt andre gründere. De tør å snakke om suksess samt utfordringer på vei til etablering av bedrift. I følge mange respondenter er det også en lavterskel for å komme til Flow og bli inkludert. Det er enkelt å komme dit og få tilbakemeldinger på ideen sin, enten fra administratorer, samarbeidspartnere som er tilgjengelig på Flow eller andre gründere. Kunnskap blir delt på Flow gjennom en rekke arrangementer, foredrag, forelesninger og veiledninger.

I tillegg til dette kan gründere observere og imitere rollemodeller fra næringslivet og bli kjent med andre suksessrike gründere noe som ellers ikke hadde vært mulig hvis det ikke hadde vært for Flow. Vi har erfart at påvirkning av kjente gründere på personer som startet eller ønsker å starte er veldig stor og undervurdert. Flere gründere beskrev at det hadde vært veldig interessant å høre på historier fra kjente gründere. Vi ser imidlertid at viktigheten av rollemodeller i gründerlivet ikke er lagt nok verdi i og samtidig er det en god mulighet for utvikling av nemlig dette tilbudet.

Coworking space Flow fremmer også kunnskap gjennom utvikling av kultur og arbeidsmiljø. De gjør det gjennom å gi gründere mulighet til prøving og feiling, konstruktiv kritikk samt allerede nevnte undervurderte bruk av rollemodeller for observasjon og imitering. Det er flere av respondenter som setter pris på å kunne få råd og tips fra andre kjente gründere, som Kim Daniel og administrator Andreas. Ut fra teorien vil vi understreke viktigheten av rollemodeller i gründerlivet. Gründere ser opp til personer som inspirerer dem og med dette så tør dem ikke bare å gjøre mer, men også å satse mer. Den inkluderende og givende kulturen til Flow tiltrekker seg ikke bare gründere, men også samarbeidspartnere som ser mye potensiale i gründere som starter bedrifter. Samarbeidspartnere til Flow hjelper gründere, fordi de vet at de er fremtidens næringsdrivende og med dette potensielle kunder til samarbeidspartnere.

Gründere mener at det som skiller Flow er veldig kulturbærende og de håper at Flow skal klare å flytte sin kultur til sine nye lokaler 01.01.2018. I tillegg til samarbeidspartnere og gründere som er tiltrukket av Flow sin kultur finnes det også andre bedrifter som ønsker å ta del i denne kulturen og lære fra gründere som er innovative, tenker utenfor boksen og satser på noe som de har tro på. Gjennom flytting til nye lokaler gir Flow andre bedrifter mulighet til å lære fra gründere og de gir også gründere mulighet til å lære fra allerede etablerte bedrifter.

Flow oppmuntrer gründere til å gi og dele kunnskap, slik som de gjør selv. Dette samsvarer med teorien fra Moxnes referert i Lai (2013, s. 132) som skriver at læringsmiljøet i en organisasjon bestemmes av arbeidsmiljøet. I et slikt kreativt miljø som coworking space Flow kan det være utfordrende å bli kjent med andre gründere. Gründere jobber ofte når det passer dem, dette vil si på forskjellige tidspunkt på dagen og med variabel tilstedeværelse på grunn av ekstern aktivitet. For å gjøre det enklere for gründere å bli bedre kjent med hverandre vil vi komme med et forslag om å lage en oversikt på veggen til coworking office av alle medlemmer med bilde, firmanavn samt kompetanse. Dette gjør det enklere for medlemmer å bli kjent med andre gründere samt vite hvem de kan be om råd eller hjelp.

For å skape en god kultur og et godt arbeidsmiljø, arrangerer Flow møter, både med faglig og sosialt innhold. Det er ofte sosiale møter der potensielle gründere møtes og bestemmer seg for å samle sine styrker og starte sammen. Mesteparten av respondentene mener at de kommer i kontakt med andre gründere daglig og lærer mye av hverandre. De bruker hverandre sin kunnskap, samler kundeportefølje og finner felles strategi. Når gründer satser på utvikling av sitt selskap er det vanlig å inngå partnerskap med en annen gründer eller rekruttere flere ansatte. Dette er vanlig både i følge Klofsten og våre respondenter som nemlig på den måten har utviklet sine selskaper. Slik startet 30 % av de bedrifter som vi intervjuet. Dette viser hvor viktig sosiale møter er i gründermiljøet og med dette nettverksbygging.

Ifølge oss skaper Flow et godt grunnlag for læring og vekst hos den enkelte samt deres bedrifter gjennom gjennomføring av ovenfor nevnte eksempler. Med dette vil vi konkludere at Flow fremmer utvikling av kunnskap hos gründere.

6.2 Hvordan coworking space, Flow Coworking AS, fremmer utvikling av nettverk hos gründere

Gjennom intervjuene med våre 12 respondenter ser vi at Flow coworking space jobber aktivt for å fremme utvikling av nettverk hos gründere. Dette gjør de to administratorene gjennom flere kanaler der deres uformelle nettverk samt de fire samarbeidspartnerne er mest sentrale. Flow sine administratorer har knyttet mange kontakter mot bedrifter og personer i Tromsø sitt næringsliv. Dette uformelle nettverket deler de aktivt med medlemmene gjennom veiledning av hvem de bør kontakte. I vår drøfting har vi kommet frem til at samarbeidet med de stabile og solide samarbeidspartnerne bidrar til at de tilbyr et formelt nettverk til medlemmene og gjør Flow sterkt posisjonert i markedet. Samarbeidspartnerne vi intervjuet var bevisst på at ved å involvere seg i Flow ville det åpne seg potensielle nye forretningsmuligheter. Den ene respondenten beskrev det så treffende; dette er fremtidens næringsdrivende.

Det er Flow sin styrke at administratorene i kraft av hvem de er, med sine erfaringer og sitt nettverk, tilbyr medlemmene et bredt nettverk. Samtidig ser vi, ut fra vår forskning, at Flow sitt nettverk er sårbart da det er de individuelle relasjonene som er rammene i nettverket. Administratorene, som person, danner det som er Flow sitt tilbud. Flow sitt omdømme, ut fra tilbakemeldinger fra både samarbeidspartnere og gründere, konsentrerer seg omkring personene Andreas og Ingvild.

Flow har et stort sosialt fokus som skaper tilhørighet og dekker behovet for å være en del av et arbeidsmiljø. Å jobbe hjemmefra kan være emosjonelt belastende og føles isolerende. Gjennom det sosiale samspillet og dialogen begynner medlemmene å stille spørsmål og med det skapes det nye prosesser. Vi fikk også bekreftet, av flere respondenter, at Flow er et miljø hvor man hjelper hverandre på tvers av bedrifter. Gjennom deltakelse i Flow sitt fellesskap ser vi at en av effektene er tillit. Dette er en arena der man kan være åpen uten fokus på konkurranse. Å ha et fellesskap gir deg muligheten til å diskutere din situasjon eller gi råd til andre og disse daglige samtalene er det som bringer gründerne fremover. Det føles trygt og sikkert å samarbeide med andre medlemmer og et resultat av dette har vært nye bedrifter med utspring fra Flow.

Oppstarten til Flow fikk stor oppmerksomhet. De to første årene arrangerte de jevnlig frokostseminarer med kjente foredragsholdere. Mange i Tromsø sitt næringsliv har i tillegg til

medlemmene nytt godt av Flow sin puls og latt seg inspirere av deres foredrag. Frokostseminarene kunne blitt et viktig kontaktpunkt mellom medlemmer og lokalt næringslivet, men det viste seg etterhvert å bli et tilbud som hovedsakelig ble besøkt av eksterne gjester. Dette medførte at administratorene ikke ønsket å bruke sin energi på disse tidkrevende arrangementene når det viste seg at oppmøtet av medlemmer ikke var som forventet. Dette ble også bekreftet av gründerne vi intervjuet da det var stort sprik i deres oppfatning av verdien ved å delta på disse seminarene og store variasjoner i om dette var noe de savnet. Vi mener likevel at Flow i fortsettelsen bør arrangere frokostseminarer, men sjeldnere som for eksempel to-tre seminarer i halvåret. Dette da de er viktige for å bygge Flow sitt omdømme og gi næringslivet en god anledning til å komme innenfor og se hva som skjer hos Flow coworking space. En av gründerne beskrev dette i intervjuet; “De som er interessert i Flow blir også kjent med gründerbedrifter på Flow”.

En ønsket effekt av at Flow nå flytter inn i nye lokaler er potensialet med å få inn etablerte bedrifter. Etablerte selskaper i kontorfellesskapet gir scale-ups flere muligheter til å finne nye strategiske samarbeidspartnere. Dette er fra administratorene sin side en ønsket utvikling og virkeliggjør samarbeid mellom oppstartsselskaper og etablerte selskaper. Vi har tro på at dette kan formaliseres og synliggjøres gjennom akseleratorprogrammer og at det vil være med på å styrke gründernes nettverk. Det er fra både gründerne og administratorer ønske om møtesteder for kobling av gründerne og investorer i et investornettverk. Dette har både administratorene og samarbeidspartner DNB fokus på og vi ser at det her ligger store utviklingsmuligheter i fremtiden.

Administratorene legger til rette og veileder hvem medlemmene bør snakke med og hvem de kan samarbeide med. Administratorenes veiledning av medlemmene skjer hovedsakelig i uformelle møter. På dette området fant vi store variasjoner i respondentenes forståelse av administratorenes rolle. Respondentene satte stor pris på hjelpen de fikk fra administrator samtidig som de på konkret spørsmål ikke var bevisst på når administrator veiledet dem. For at administratorene ikke skal undergrave sin rolle mener vi det er viktig at deres innsats synliggjøres. Flow som organisasjon er også en gründerbedrift med uformell struktur. Som alle andre start-up bedrifter kreves det en del forandringer i oppstarten. En faktor som kan bidra til at alle ser på Flow som et coworking space er å sette administratorenes veiledning i et system der det må bookes timer. Dette vil gi bevisstgjøring rundt at det nå skjer veiledning

samtidig som det gir rom for tett og jevnlig oppfølging. Men dette må skje på Flow sin måte slik at det ikke går på tvers av Flow sin nevnte kultur.

Samarbeidspartnerne ønsker å fortsette samarbeidet med Flow og er samtidig spente på hvordan Flow blir å utvikle seg i forbindelse med flyttingen. Flow sin kultur er viktig og presenteres av administratorene som det viktigste Flow kan tilby sine medlemmer. Hos Flow er det lov å lykkes og mislykkes, det er et åpent, uformelt, sosialt og støttende miljø. Vi opplever to administratorer som jobber aktivt og bevisst i «kulissene» for å spre verdiene som gjør medlemmene til Flow'ere. Denne kulturen ønsker administratorene, samarbeidspartnere og medlemmene skal bli med når Flow flytter inn i nye lokaler.

Flow fremmer utvikling av nettverk mellom gründere og andre medlemmer, samarbeidspartnere, andre coworking space samt lokalt næringsliv. Vi kan ut fra svarene til respondentene samt vår forskning konkludert med at Flow har lykket med å fremme et bredt nettverk for gründere.

6.3 Videre forskning

I vår besvarelse av denne masteroppgaven har vi funnet svar på vår problemstilling. Samtidig har vi kommet over flere spørsmål som gjør at vi mener at det fortsatt er flere muligheter for videre forskning på temaet coworking space.

Vi tror det hadde vært interessant å intervjuere respondenter fra flere coworking space rundt om i Norge for å kunne trekke konklusjoner om hva som er den beste måten å drive et coworking space på for å fremme kunnskap og nettverk. Det hadde da vært mulig å komme frem til om det finnes noe som skiller en coworking space fra en annen og hva det i så fall er.

Flow Coworking AS er, som vi har vært inne på i vår besvarelse, i seg selv en gründerbedrift i utvikling og det hadde derfor vært spennende å forske på de strategiske utfordringene som de nå står overfor. Vi tenker da på hvordan de kan organisatorisk tilpasse seg for å ivareta gründere i ulike faser fra start-up til scale-up. Et annet interessant spørsmål i den forbindelse er hvordan Flow kan legge til rette for et fungerende investornettverk i Troms eller Nord-Norge.

Kim Daniel Arthur sitt navn kom ofte opp i våre intervjuer. Når vi skulle velge ut respondenter til intervju valgte vi å ikke forespørre han. Årsaken til dette er at han nå er styreleder og ikke lenger administrator. Samtidig ble de mange rollene hans noe vanskelig å skille da han er en av Flow sine initiativtakere og aksjonær, tidligere administrator og nå styreleder av Flow, styreleder i firma som holder til på Flow samt gründer med flere tidligere og eksisterende firma. For tiden jobber han aktivt med et nyetablert firma innen møbelproduksjon som ikke er lokalisert hos Flow. Kim Daniel Arthur er et forbilde for mange, spesielt i Tromsø, da han har lyktes i ung alder som dataspill-gründer. Han er en inspirerende og omgjengelig person, en person som “alle” kjenner og som “alle” vil ha råd av. Som administrator Andreas uttrykte det; “*Han er den rockestjerna vi har*”. Med utgangspunkt i Lai sin teori om at læring kan skje på veldig mange måter mener vi det kunne vært interessant å forske på læring gjennom observasjon av andre og imitering av deres atferd (Lai, 2013, s. 120). Et tema for videre forskning kunne da ha vært; hvilken effekt Kim Daniel Arthur har og har hatt som rollemodell for gründere i Tromsø.

Litteraturliste

Bøker:

Abelsen, E., Alskog, G., Dahle, Y., Frønsdal, P., Solberg, E. (2013) *Lean Business, Forretningsplanlegging trinn for trinn*, Oslo, Universitetsforlaget

Burns, P. (2007) *Entrepreneurship and Small Business*, Second Edition, Palgrave Macmillan

Dalland, O. (2013) *Metode og oppgaveskriving*, 5.utgave, Gyldendal Akademisk

Erichsen, M., Solberg, F., Stiklestad, T., (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*, 1 utgave, Bergen, Fagbokforlaget

Erichsen, M., Solberg, F., Stiklestad, T., (2017) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*, ekstra kapittel 12B Entreprenørskap, [Internett], Bergen, Fagbokforlaget, Tilgjengelig fra: <https://smv.portfolio.no/> [20.08.2017].

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*, 4 utgave, Bergen, Fagbokforlaget

Johannessen, Christoffersen, Tufte (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, 3. Utgave, Oslo, Abstrakt forlag

Johannessen, J., Olsen, B. (2013) *Positivt lederskap*, Fagbokforlaget

Klofsten, M. (2002) *Affärsplattformen*, SNS förlag, 2. Opplag

Lai, L. (2013) *Strategiske kompetanseledelse*, 3 utgave, Fagbokforlaget.

Lunnan, R., Nygaard, A. (2011) *Strategiske allianser*, 1. utgave, Bergen, Fagbokforlaget

De Paoli, D., Ropo, A., Sauer, E. (2015) *Leadership in spaces and Places*, Edward Elgar Publishing

Spinelli, S., Timmons, J. (2009) *New Venture Creation - Entrepreneurship for the 21st century*, 8 utgave, McGraw Hill International Edition

Spinuzzi, C. (2015) *All edge - Inside the new workplace networks*, The University of Chicago press

Thomas, S. (2014) *Business Networking for Dummies*, John Wiley & Sons, Incorporated.

Torsten, T. (2009) *Vitenskapsteori for nybegynnere*, 2 utgave, Gyldendal Akademisk

Wickham, P. (2006) *Strategic Entrepreneurship*, 4 utgave, Pearson Education Limited

Artikler:

Abrahamsen, Morten H. (2013) *Startegi i et nettverksperspektiv*, Magma [Internett], Tilgjengelig fra <https://www.magma.no/strategi-i-et-nettverksperspektiv> [lest 21.03.2017]

Bacevice, P., Garrett, L., Spreitzer, G. (2015) *Why People Thrive in Coworking Spaces* [Internett], Tilgjengelig fra <https://hbr.org/2015/05/why-people-thrive-in-coworking-spaces>, Harvard Business Review [lest 01.04.2017]

Grünfeld, L., Hvide, H. K., Skogstrøm, J. F., Theie, M. G., for Menon Business Economics (2015) *En million ideer, Veien fra drøm til å lykkes som gründer* [Internett], Tilgjengelig fra [<https://www.dnb.no/portalfont/nedlast/no/bedrift/nyheter/en-million-ideer.pdf>], [lest 19.03.2017].

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1989) *Strategic Intent* [Internett], Harvard Business Review

Lindsay, G., Magnolfi, J., Waber, B. (2014) *Workspaces That Move People* [Internett], Tilgjengelig fra <https://hbr.org/2014/10/workspaces-that-move-people>, Harvard Business Review [lest 19.04.2017]

Nettsteder:

Abelia, (2015), “*Nå kommer akseleratorene til Norge*” [Internett], <https://www.abelia.no/bransjer/innovasjon/nyheter/na-kommer-akseleratorene-til-norge/>, [lest 08.09.2017]

BDO, <https://www.bdo.no/nb-no/home-no>, [lest 11.11.2017]

Cagnol, R., Foertsch, C. (02.09.2013) *The History Of Coworking In A Timeline* [Internett], Tilgjengelig fra <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>, [lest 01.04.2017]

Coworker.com, <https://www.coworker.com/norway> [Internett], [lest 1.09.2017]

Delcourt, I., Yström, E. (2015) *Apple og Hermès lanserer Apple Watch Hermès-kolleksjonen* [Internett], Tilgjengelig fra <http://www.apple.com/no/pr/library/2015/09/09Apple-and-Herm-s-Unveil-the-Apple-Watch-Herm-s-Collection.html> [lest 01.04.2017]

DNB, <https://www.dnb.no>, [lest 11.11.2017]

DNB (20.04.2015) *Pressemelding: En million ideer* [Internett], Tilgjengelig fra [\[https://www.dnb.no/bedrift/nyheter/en-million-drommer.html\]](https://www.dnb.no/bedrift/nyheter/en-million-drommer.html), [lest 19.03.2017].

Dyrøyseminarsenteret KF, *Arbeidsfellesskap* [Internett], Tilgjengelig fra <http://www.stedsuavhengig.no/arbeidsfellesskap/> [lest 01.04.2017]

Favaro, K. (2014) *Strategy or Culture: Which Is More Important?* [Internett], Tilgjengelig fra: <https://www.strategy-business.com/blog/Strategy-or-Culture-Which-Is-More-Important?gko=26c64> [lest 27.10.2017]

Flow Norway, www.Flownorway.com [Internett], [lest 02.09.2017]

Flow Norway, <http://www.flownorway.com/workspace> [Internett], [lest 01.04.2017]

Flow coworking, facebook, <https://www.facebook.com/flowcoworking/> [Internett], [lest 16.09.2017]

Foertsch, C. (25.01.2017) *More than one million people will work in coworking spaces in 2017* [Internett], Tilgjengelig fra <http://www.deskmag.com/en/the-complete-2017-coworking-forecast-more-than-one-million-people-work-from-14000-coworking-spaces-s>, [lest 01.04.2017]

Forvaltningsloven (1967) Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (forvaltningsloven) av 10. Februar 1967. Tilgjengelig fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10/KAPITTEL_3#KAPITTEL_3 [lest 04.04.2017]

Gründerhjelpa, <http://www.tromso.kommune.no/grunderhjelpa.239550.no.html> [Internett], [lest 11.11.2017]

Hodak, B., 2013, *The Benefits of Co-Working* [Internett], Tilgjengelig fra <http://under30ceo.com/the-benefits-of-co-working/> [lest 01.04.2017]

iNNOMAG (2014) Hva, hvem, hvorfor Coworking? [Internett], <http://www.innomag.no/hva-hvem-hvorfor-coworking/>, [lest 01.09.2017]

Innovasjon Norge, <http://www.innovasjon norge.no/>, [lest 11.11.2017]

Marwaha, J. (23.04.2017) *Why large Corporations are Moving to Co-working* [Internett], (<https://yostartups.com/large-corporations-moving-co-working/>), [lest 17.09.2017]

Meknas, D. (26.04.2015) *Støtter byens gründere* [Internett], Tilgjengelig fra (<http://www.itromso.no/nyheter/article10689001.ece>), [lest 19.03.2017]

Nikolaisen, P. (22.08.2017) *Telenor-sjef Sigve Brekke: «Den sulten som gründerne viser, folk som virkelig har en idé de slåss for. Den biten vil du aldri kunne få til i et stort selskap.»* [Internett], (<https://shifter.no/telenor-sjef-sigve-brekke-sulten-grunderne-viser-virkelig-ide-slass-biten-aldri-fa-stort-selskap/>)[lest 11.09.2017]

NSD, (<http://www.nsd.uib.no/>)[Internett], [lest 26.06.2017]

Personopplysningsloven (2000) Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven) av april 2000. Tilgjengelig fra (<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31?q=personopplysningsloven>), [lest 04.04.2017]

Pettersen, R. (19.05.2014) *Inviterer til flunkende nytt gründerhus* [Internett], Tilgjengelig fra (<http://www.itromso.no/nyheter/article9718549.ece>), [lest 20.03.2017]

Pellerin (30.06.2017) *Millionstøtte til coworking* [Internett]. Tilgjengelig fra: (<https://pellerin.no/millionstotte-i-boks/>), [lest 10.08.2017]

Regjeringens gründerplan (2015) *God ideer - fremtidens arbeidsplasser*. Oslo: Nærings- og fiskeridepartementet [Internett], (https://www.regjeringen.no/contentassets/05f1305cb2a94a379ff48c2f2c60d688/grunderplan_2015.pdf), [lest 08.09.2017]

Rosland, K., (2011) *Maslows behovspyramide* [Internett],
<http://ndla.no/nb/node/85351?fag=102780> , [lest 8.09.2017]

Sethi, J. (19.06.2016) Co-working holidays can increase your productivity [Internett],
<https://yostartups.com/co-working-holidays-can-increase-your-productivity/> [lest 11.09.2017]

Solberg, M. (2016) Tønsberg blad, “*Krever pågangsmot og ambisjoner* [Internett]”
<https://www.tb.no/gr-nderiet/gr-nder/jobb/krever-pagangsmot-og-ambisjoner/f/5-73-182764>,
[lest 08.09.2017]

Store norske leksikon (2014) *Gründer* [Internett], Tilgjengelig fra <https://snl.no/gründer>, [lest 22.03.2017]

Store norske leksikon (2014) *Kunnskap* [Internett], Tilgjengelig fra <https://snl.no/kunnskap>,
[lest 19.04.2017]

Oversikt figurer

Figur 1. Entreprenørorganisasjonen (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s. 95) side 14

Figur 2. Maslows behovspyramide (Rosland, 2011) side 16

Figur 3. Hvordan bruke konsulenter (Kubr referert i Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2017, kap. 12B, s. 29) side 23

Figur 4. Faser i entreprenørskapsprosessen (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2017, kap. 12B, s. 7) side 24

Figur 5. Nettverk hos Flow (egen modell) side 25

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide administratorer

- A. Presentasjon av oss selv/ Nord Universitet
 - Presentasjon av oppgaven
 - Estimert tid
 - Spørre om lov til bruk av lydopptaker
 - Nevne at de har mulighet til å lese gjennom transkribert intervju, og ferdigstilt oppgave.

- B. Om respondent og deres bedrift
 1. Hva er tilbudet deres til gründere? (Hvilke utfordringer kan Flow hjelpe gründere med?)
 2. Hvordan bidrar dere til kunnskapsutvikling (læring) hos gründere?
 3. Hvordan løser dere utfordringen med at gründerne er i ulike faser av livssyklus?
 4. Hvordan hjelper dere gründer å bygge nettverk på Flow?
 5. Hvilket eksternt nettverk har dere til å hjelpe gründere?
 6. Har dere noen offisielle samarbeidspartnere?
 7. Hvordan fungerer samarbeidet deres med samarbeidspartnere? (DNB, BDO, Innovasjon Norge og Gründerhjelpa)

- C. Avslutning
 - Hvordan synes du at intervjuet har vært?
 - Føler du at vi har glemt å spørre om noe som du synes er vesentlig?

Vedlegg 2: Intervjuguide samarbeidspartnere

A. Presentasjon av oss selv / Nord Universitet

- Presentasjon av oppgaven
- Estimert tid
- Spørre om lov til bruk av lydopptaker
- Nevne at de har mulighet til å lese gjennom transkribert intervju, og ferdigstilt oppgave.

B. Om respondent og deres bedrift

1. Hva er deres tilbud til gründere?
2. Hvordan bidrar dere til kunnskapsutvikling (læring) hos gründere?
3. Hvordan bidrar dere til nettverksbygging for gründere?
4. Hvordan fungerer deres samarbeid med Flow idag? (BDO / DNB; Hva ligger i at dere er offisiell samarbeidspartner med Flow)
5. Hvordan ønsker dere å samarbeide med Flow i fremtiden?
6. Hvorfor er Flow en viktig samarbeidspartner for dere?
7. Hvordan bidrar Flow, ifølge dere, overfor gründere i Tromsø??

C. Avslutning

- Hvordan synes du at intervjuet har vært?
- Føler du at vi har glemt å spørre om noe som du synes er vesentlig?

Vedlegg 3: Intervjuguide gründere

A. Presentasjon av oss selv / Nord Universitet

- Presentasjon av oppgaven
- Estimert tid
- Spørre om lov til bruk av lydopptaker
- Konfidensialitet og anonymisering
- Nevne at de har mulighet til å lese gjennom transkribert intervju, og ferdigstilt oppgave.

B. Om respondenten og deres bedrift

1. Hva heter din/ deres bedrift og hva driver du /dere med? Når ble bedriften startet?
2. Hva var din inspirasjon for å starte bedriften?
3. Tok det lang tid fra ide om oppstart til oppstart av egen bedrift?
4. Hvilke utfordringer hadde dere for å komme i gang?
5. Hvor fikk du første veiledning(er)? Hva lærte du da?

C. Om relasjoner til Flow

1. Hvor lenge har du vært medlem hos Flow?
2. Har du fått hjelp til oppstart av din bedrift hos Flow eller noen medlemmer hos Flow?
Hvilken hjelp fikk du?
3. Har du fått noen hjelp hos andre organisasjoner ved oppstart? Hvem fra og hva har du da lært?
4. Hvor ofte og hvordan kommer du i kontakt (brukte å komme i kontakt) med andre firmaer/medlemmer på Flow?
5. Hvordan synes du Flow bidrar til nettverksbygging?
6. Har Flow et tilfredsstillende og tilgjengelig eksternt nettverk for å hjelpe gründere?
7. Har du fått hjelp eller inspirasjon fra administratorer på Flow? Hvis ja, hvilken hjelp?
8. Har du vært på noen av arrangementer arrangert av Flow og hva synes du om dem?
9. Hva bidrar Flow coworking space med i forhold til utfordringene deres?
10. Hvorfor har du valgt / velger du å være medlem hos Flow?

11. Hva synes dere om fremtiden til Flow?

D Avslutning

- Hvordan synes du at intervjuet har vært?
- Føler du at vi har glemt å spørre om noe som du synes er vesentlig?