

MASTEROPPGAVE

Emnekode:
MKL310-1 21V

Navn:
Bjørn Erik Haug & Erlend Hjulstad Arnesen

Innovasjon i unntakstilstand - og verdien i et kakestykke

Dato: 31.08.21

Totalt antall sider: 119

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vårt studieprogram Master i Kunnskapsledelse ved Nord universitet, avd. Levanger.

En studie som på mange måter ble litt annerledes enn vi så for oss, og hvor Covid-19 har påvirket både omgivelser og studierammer og til syvende og sist også vår masteroppgave. Vi har vært geografisk nær hverandre, men kunne like gjerne vært bosatt på hver vår del av landet da smittevern har gjort at vi både har jobbet og forsket digitalt.

Vi fant sammen med en felles interesse for arkitektur og fysiske omgivelser, og en fascinasjon for hvordan dette både påvirker ledelse og brukere. Men ved oppstart av masteroppgaven stengte alle bygg – vi måtte tenke nytt.

Fra å ha et ønske om å se på hva arkitektur kan tilby en organisasjon, har vi valgt å se på om fraværet av nettopp bygg og arkitektur påvirker samhandling og innovasjonsevne. Vi har vært så heldig å få innpass hos InnoCamp på Steinkjer, og det er på sin plass å takke for den velvilje virksomhetene og informanter har vist oss. De har vært til uvurderlig hjelp i arbeidet med å framskaffe nødvendig datamateriale.

Vi ønsker også å takke vår veileder Johan Elvemo Ravn for tilgjengelighet, gode faglige diskusjoner og nyttige rettesnorer underveis i prosessen og skrivingen.

En takk går også til våre arbeidsgivere som har tilrettelagt arbeidssituasjonen og gjort det mulig å gjennomføre studiet.

Sist, men ikke minst, fortjener våre familier og venner en stor takk for sin tålmodighet og ivrige heining fra sidelinjen. En samboer og en liten gutt på et og et halvt år skal få en heltidspappa, og Bjørn Erik skal få ta med «kånnå og hælrvaksin onga» på flere opplevelser, konserter og hytteturer - med god samvittighet.

Tusen takk til dere alle!

Erlend Hjulstad Arnesen og Bjørn Erik Haug

Sammendrag

Denne masteroppgaven har fått tittelen «Innovasjon i unntakstilstand – og verdien i et kakestykke». Bakgrunnen for tittelen finner vi i den situasjonen som InnoCamp har stått i gjennom Covid-19 perioden så langt. Det har vært tidvis nedstenging av bygg med hjemmekontor og nye digitale løsninger og utfordringer. «Verdien i et kakestykke» oppdaget vi gjennom intervjuene, og er et bilde på hvor verdifulle de tilfeldige møtene er. De er savnet fordi møtene har en sosial funksjon, men også som en møteplass der ideer diskuteres og innovasjon skjer.

Formålet med denne avhandlingen tar utgangspunkt i en innovasjonsorganisasjon som er basert på samhandling, og som i stor grad har definert seg avhengig av fysiske møtepunkt. Hva skjer når denne grunnpilaren faller bort gjennom nedstengning over lengre tid.? Vi har søkt etter annen forskning knyttet til Covid-19, nedstenging, innovasjon og hjemmekontor og har sett økende forskning og artikler på området. Aktuelle artikler vi har valgt ut og tatt med oss inn i denne oppgaven omhandler blant annet koronaviruset som katalysator for endring og innovasjon, ledelse i usikkerhetens tid og hvorfor nettopp nå er tiden for åpen innovasjon.

Vi har nærmet oss organisasjonen InnoCamp og stilt oss spørsmålene: Hva skjer når et innovasjonsmiljø tuftet på samhandling og tverrfaglighet ikke kan møtes fysisk, og hvordan har dette påvirket innovasjonsevnen? Åpnes eller lukkes mulighetsrommet som unntakstilstanden kan romme?

For å få utdypende svar på dette har vi intervjuet mennesker på InnoCamp på tre ulike organisatoriske nivå. Vi ville høre deres opplevelser og tanker knyttet til konseptet generelt, og spesielt hvordan det siste året på InnoCamp har vært for dem og deres bedrift.

Vi formulerte følgende problemstilling for vår avhandling:

I hvilken grad har fraværet av fysiske møtesteder og innovasjonsarkitektur påvirket samhandling og evnen til å skape innovasjon på InnoCamp?

Vi har med oss inn i denne oppgaven et perspektiv om at verden ikke er, men at den blir til gjennom sosiale konstruksjoner. Det har vært med på å legge føringer for hvordan vi har jobbet metodisk. I dette perspektivet sees kunnskap på som en flytende prosess, som en sosial

konstruksjon. Det sosiokulturelle perspektivet tar utgangspunkt i at kunnskap deles på ulike metoder, gjennom å legge til rette for sosiale interaksjoner.

Studiet viser at fraværet av fysiske møtesteder og tilrettelagt arkitektur har påvirket samhandling og innovasjonsevnen på InnoCamp. Møtesteder der man treffes fysisk, er såpass sentralt for et innovasjonsmiljø som InnoCamp at det får konsekvenser når det stenges ned. Samhandling og praksisfellesskap blir skadelidende for InnoCamp som ikke var i drift mer enn ett halvt år før nedstenging, og det går utover spesielt de tverrfaglige innovasjonsprosessene. Det åpner seg digitale løsninger for åpen innovasjon som på sikt kan være muligheten for InnoCamp.

Vi mener det er for tidlig å si noe om covid-19 har vært en hemske eller om det har gitt muligheter for InnoCamp. Men InnoCamp har trua og motivasjonen som skal til for at de kan lykkes som forsknings- og innovasjonskonsept.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	4
Figurliste	6
Tegningsliste	6
Kapittel 1 Innledning	7
1.1 Møtesteder, samhandling og innovasjon - en begrepsavklaring	9
1.2 Det sosiokulturelle perspektivet	11
1.3 Formål og oppbygning	12
Kapittel 2 Teoretisk perspektiv	13
2.1 Valg av artikler og teori	13
2.2 Why now is the time for «Open Innovation» - Harvard business review, 05.06.20	14
2.3 Ledelse i usikkerhetens tid, Oddane, Praktisk økonomi & finans 03/2020 (Volum 36)	15
2.4 Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? Donatella De Paoli, Praktisk økonomi & finans 03/2020 (Volum 36)	16
2.5 Schumpeter og innovasjon	18
2.6 Open Innovation: Chesbrough	19
2.7 Innovasjon og kreativitet	21
2.8 5p-modellen	23
2.8.1 Person	24
2.8.2 Press	24
2.8.3 Produkt	25
2.8.4 Prosess	25
2.8.5 Partnerskap	26
2.9 Praksisfellesskap	26
Kapittel 3 InnoCamp	29
3.1 Bygget, organisasjonen og konseptet InnoCamp	29
3.2 Historien til Skolegata 22	30
3.3 Bakgrunn for konseptet InnoCamp	32
3.4 Forarbeidet til InnoCamp	33
3.5 Planlegging av innholdet - fra ambisjon til visjon	34
3.6 Konseptmanualen	37
3.7 Velkommen til nytt bygg	37

Kapittel 4 Metodebruk	40
4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	40
4.2 Forforståelse	41
4.3 Forskningsstrategi	42
4.4 Beskrivelse av forskningsdesignet	44
4.5 Forskningsmetode	45
4.6 Intervju	48
4.6.2 Gjennomføring av intervju	52
4.7 Dataanalyse	52
4.7.1 Transkribering	52
4.7.2 Koding	53
4.8 Evaluering av kvalitative undersøkelser	58
4.8.1 Pålitelighet	58
4.8.2 Troverdighet	58
4.8.3 Overførbarhet	59
4.8.4 Bekreftbarhet	59
4.9 Etske betraktninger	59
Kapittel 5 Funn fra intervjuer	62
5.1 Samhandling og tilfeldige møter	62
5.1.1 Konsept og innovasjonsarkitektur	63
5.1.2 Utfordringer med samhandlingsarenaer	65
5.1.3 Tilfeldige møter	68
5.2 Innovasjonsledelse under covid-19	70
5.3 Innovasjon og utvikling	72
Kapittel 6 Analyse og betraktninger	75
6.1 Samhandling, praksisfellesskap og tilfeldige møter	77
6.1.1 Samhandlingsarenaer	81
6.1.2 Tilfeldige møter	83
6.2 Ledelse og digitalisering	85
6.3 Innovasjon og utvikling	87
6.4 Konklusjon	90
Litteraturliste	98
Vedlegg	101

Figurliste

<i>Figur 1 Et lukket innovasjonssystem (Chesbrough, 2012)</i>	20
<i>Figur 2 Den åpne innovasjonsmodellen (Chesbrough, 2012)</i>	20
<i>Figur 3 5P-modellen (Oddane, 2017)</i>	23
<i>Figur 4 Verdiplattformen til InnoCamp (InnoCamp, 2019c)</i>	36
<i>Figur 5 Organisering av InnoCamp</i>	50
<i>Figur 6 Koding og kategorier</i>	56

Tegningsliste

<i>Tegning 1 Blir et stengt InnoCamp kun en skisse og et skall?</i>	8
<i>Tegning 2 Uterommet ved InnoCamp er tomt uten mennesker til stede</i>	11
<i>Tegning 3: Det gamle og det nye</i>	31
<i>Tegning 4 Det er flere møtesteder på InnoCamp</i>	65
<i>Tegning 5 Tilfeldige møter kan skje overalt</i>	68
<i>Tegning 6 Det er, og skal være, høyt under taket på InnoCamp</i>	78
<i>Tegning 7 Verden for mine føtter fra en kjøkkenstol</i>	92
<i>Tegning 8 Hvor nærme må du være for å oppnå samhandling og åpen innovasjon?</i>	96

– alle tegninger utført av forfatterne

Kapittel 1 Innledning

«HISTORIEN OM INNOCAMP»

«På InnoCamp handler det om mennesker, og å skape felles plattform for nyskapende prosjekter. Når mennesker med ulik faglig kompetanse møtes og utveksler erfaringer kan nye tanker, idéer og løsninger oppstå. Det er den magien vi ønsker med InnoCamp! Studenter, lærere, forskere og fagfolk fra organisasjoner og næringsliv jobber i et miljø tilrettelagt for innovasjon og vekst. Mange har faglig innsikt på de ulike områdene, men åpen innovasjon oppstår først når de sosiale mekanismene mellom mennesker fungerer i tillegg. Sammen kan vi løse oppgaver som hver og en ikke kan gjøre selv – og utvide både marked og kapasitet.»

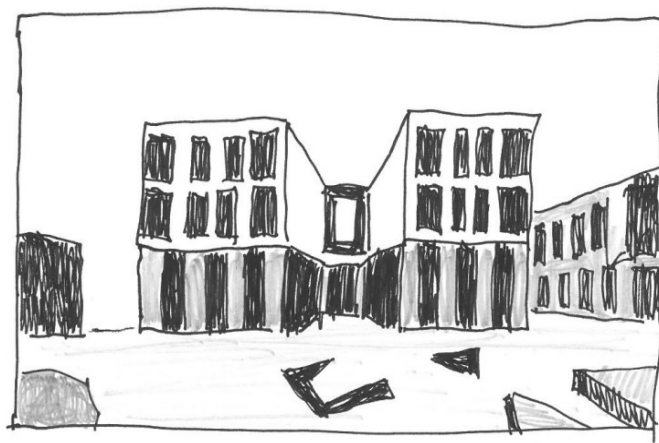
(InnoCamp, 2019c, s. 33)

InnoCamp ble offisielt åpnet 30. august 2019 og skal være det nye fyrtårnet for forskning, utdanning og næringsliv i Steinkjer og regionen. InnoCamp er 16 000 kvm med spesialdesignet areal for innovasjon og samhandling under samme tak. Nesten 40 bedrifter og 1000 personer skal arbeide med samme visjon: *«Vi skal tenke nye tanker sammen!»* (InnoCamp, 2019c, s. 12)

Dette var utgangspunktet til vår fasinasjon for InnoCamp. Et bygg som var spesialdesignet for innovasjon og samhandling – her måtte det være rom for en masteroppgave i kunnskapsledelse. Og det har det jo blitt, bare med et litt annet utgangspunkt enn vi opprinnelig så for oss.

Vi hadde i utgangspunktet en klar ide om å gjøre en undersøkelse på hvordan de fysiske omgivelsene på InnoCamp påvirker samhandling og innovasjon. Vi gjorde et forprosjekt våren 2020 hvor målet var å legge grunnen for en masteroppgave med en case-studie av InnoCamp som bygg og innovasjon- og samhandlingsarena. Utover våren 2020 og inn i høsten samme år så vi i økende grad at dette kunne bli vanskelig. Covid-19 ble en langvarig faktor som påvirket både våre planer for masteroppgave og InnoCamp sitt konsept og virke.

InnoCamp var stengt og menneskene som skulle samhandle var på hjemmekontor. Vår master om samhandlingsarenaen InnoCamp hang i en tynn tråd, og både vi og InnoCamp befant oss i en krise.



Tegning 1 Blir et stengt InnoCamp kun en skisse og et skall?

Vi hadde tidligere en diskusjon om Schumpeter sitt begrep kreativ destruksjon, hvor kriser og ubalanse møtes med innovasjoner eller forbedrede kombinasjoner av prosesser, produkter og systemer som endrer det bestående til noe nytt. Kunne dette være med å blåse nytt liv i vår master? Er Covid-19 en såpass stor krise at det både krever og gir rom for innovasjon og nyskaping; også på et mikronivå som InnoCamp og en masteroppgave i Kunnskapsledelse?

Vi måtte endre det bestående og valgte å snu vår problemstilling. Hva skjer når arkitektur, samhandling, møtepunkt og fellesskap tas bort fra et innovasjonskonsept som har dette som svært sentrale brikker, og hvor kongstanken er at «åpen innovasjon oppstår først når de sosiale mekanismene mellom mennesker fungerer i tillegg» (InnoCamp, 2019c, s. 7)

Denne masteroppgaven har fått tittelen «Innovasjon i unntakstilstand - og verdien i et kakestykke». Bakgrunnen finner vi nettopp i den situasjonen som InnoCamp har stått igjennom Covid-19 perioden så langt. Med tidvis nedstenging av bygg og hvor ledere, ansatte, studenter og næringsliv som skulle vært aktivt deltagende i åpen innovasjon og samhandling har blitt henvist til hjemmekontor med nye digitale løsninger og utfordringer. «Verdien i et kakestykke» oppdaget vi gjennom intervjuene, og er et bilde på hvor verdifulle de tilfeldige møtene er. De er savnet fordi møtene har en sosial funksjon, men også som en møteplass der ideer diskuteres og innovasjon skjer. Vi har nærmet oss organisasjonen InnoCamp og stilt oss spørsmålene: Hva skjer når et innovasjonsmiljø tuftet på samhandling og tverrfaglighet ikke kan møtes fysisk og hvordan har dette påvirket innovasjonsevnen? Åpnes eller lukkes mulighetsrommet som

unntakstilstanden kan romme? For å få utdypende svar på dette, har vi intervjuet mennesker på tre ulike organisatoriske nivå for å få høre deres opplevelser og tanker knyttet til konseptet generelt, og spesielt hvordan det siste året på InnoCamp har vært for dem og deres bedrift sett i sammenheng med de overordnede målene til InnoCamp.

Med dette som utgangspunkt har vi formulert følgende problemstilling for vår avhandling:

Problemstilling:

I hvilken grad har fraværet av fysiske møtesteder og innovasjonsarkitektur påvirket samhandling og evnen til å skape innovasjon på InnoCamp?

Vi har operasjonalisert noen underliggende forskningsspørsmål som vi mener kan hjelpe oss med å få svar på vår problemstilling; de er som følger:

- I hvilken grad har behovet for aktiv innovasjonsledelse endret seg under covid-19?
- I hvilken grad kan innovasjonsarkitektur og fysiske samlingspunkt erstattes digitalt?
- I hvilken grad legger covid-19 føringer for framtidens arbeidsliv og ledelse?

Gjennom disse spørsmålene søker vi å få en dypere innsikt i hva som legges i de ulike begrepene vi bruker i problemstillingen, samtidig som de bistår med å snevre inn fokuset vårt i arbeidet med analyse og fortolkning av det empiriske materialet.

1.1 Møtesteder, samhandling og innovasjon - en begrepsavklaring

Møtesteder, som hos Gotvassli sorterer under begrepet kunnskapshjelpende kontekst, kan «*være både fysiske, virtuelle, mentale eller enhver kombinasjon av disse tre*» (Gotvassli, 2015, s. 188). Sammen gir disse vinklingene et perspektiv hvor vi kan betrakte kunnskap, kunnskapsutvikling og innovasjon som dynamisk, relasjonell og knyttet til menneskelige aktiviteter.

Vi baserer forståelsen av ordet samhandling på følgende definisjon: «*Samhandling, interaksjon, er en betegnelse på samspill eller vekselvirkning mellom to eller flere aktører som er i aktivitet med hverandre. Vanligvis er samhandling knyttet til en eller annen form for direkte*

kommunikasjon. Dette kan inkludere alle typer av midler mellom mennesker som er fysisk samlokalisert, som tale, gestikulering, kjærtegn, ansiktsuttrykk og så videre. Samhandling kan også oppstå ved bruk av ulike kommunikasjonsmedier, tradisjonelt ved telefonen og i stadig større grad ved bruk av tekstmeldinger og sosiale medier. Felles for slike uttrykksformer er at de opprettholder eller utvikler forholdet mellom to eller flere parter.» (Noack & Tjora, 2018)

Vi anser videre at målrettet samhandling over tid både krever og bygger tillit. Tillit ligger sentralt i konseptet, og er et nødvendig element i bunn for samarbeid, relasjoner og innovasjon. *«Trust is built through disclosing one's thoughts, ideas, conclusions, and feelings, and having the other group members respond with acceptance, support, and reciprocation of the disclosures.» (Johnson & Johnson, 2009, s.30).*

Oddane (2017) skisserer innovasjon som en *«kompleks og uforutsigbar aktivitet (...), hvor enkeltaktører (...) inngår som del av et stort mangfold av spesialister (...) som samarbeider for å nå mål uten forhåndsdefinerte planer eller mulighet til å forutsi utfallet (...). Spesialistene er gjensidig avhengige av hverandre for å definere og løse åpne oppgaver (...). Slik blir også kvaliteten på relasjoner og samspillet mellom oppgaver og spesialister av stor betydning for resultatet som helhet.» (Oddane, 2017, s. 207)*

Dette sitatet retter fokuset inn på viktigheten av den sosiale, kollektive dimensjonen; som også InnoCamp understreker som sentral i sitt konsept for åpen innovasjon. Oddane knytter kreativitet og innovasjon til en forståelse av at innovasjon må sees på som en kollektiv og åpen prosess hvor det stilles krav til både individuell og kollektiv kreativitet, og benytter begrepet partnerskap om denne dimensjonen. Gotvassli (2015) støtter Oddane gjennom begrepet praksisfellesskapsperspektivet, hvor det trekkes fram betydningen sosiale og kulturelle nettverk har for innovasjon og utviklingen av ny kunnskap. Det legges her vekt på at utviklingen av kunnskapende miljø er avhengig av samtalen og tilgang til møtesteder som bærende elementer. Dette synet understrekes videre hos Gotvassli (2014) som trekker fram at en form for kommunikasjon mellom mennesker er nødvendig for at kunnskap skal skapes, utveksles og utvikles. Dette sikres best gjennom å *«legge til rette for sosial interaksjon» (Gotvassli, 2014, s.45)* som igjen avhenger at man skaper møtearenaer eller møtesteder (Fahey & Prusak, 1998).

1.2 Det sosiokulturelle perspektivet

Vi har med oss inn i denne oppgaven et perspektiv om at verden ikke er, men at den blir til gjennom sosiale konstruksjoner. Det har vært med på å legge føringer for hvordan vi har jobbet metodisk (se kapittel 4. Metodebruk). I dette perspektivet sees kunnskap på som en flytende prosess, som en sosial konstruksjon. Det sosiokulturelle perspektivet tar utgangspunkt i at kunnskap deles ved ulike metoder, gjennom å legge til rette for sosiale interaksjoner. I strukturperspektivet blir kunnskap noe som er et resultat av mentale prosesser hos enkeltindivider, og kunnskapsutvikling handler om å registrere, overføre/tilegne seg eksakte kunnskaper (Gotvassli, 2015). Videre viser det sosiokulturelle perspektivet til at kunnskapslæringen forekommer i en kompleks sosial og kulturell kontekst, ved deltakelse i fellesskap og samhandling. Med andre ord vil da fellesskapet i sosiale læringssystem være der hvor kompetansen og praksisen blir utviklet og lagret. Slike praksisfellesskap viser seg å vokse frem gjennom interaksjoner mellom kompetanse og personlige erfaringer i et miljø med felles engasjement i en felles praksisutøvelse (Gotvassli, 2014). Praksisfellesskap blir her forstått som dannelsen av uformelle grupper, gjerne på tvers av organisasjoner og avdelinger. Relasjonene og samhandlingen i dette fellesskapet er basert på gjensidig tillit og de har gjerne et eget språk, felles interesser og verdisyn. Det som kan være sentralt for å frigjøre innovasjon og nytenkning samt tilrettelegge for kunnskapsdeling (Gotvassli, 2015). Vi kommer tilbake til begrepet praksisfellesskap i teorikapittelet.



Tegning 2 Uterommet ved InnoCamp er tomt uten mennesker til stede

1.3 Formål og oppbygning

Formålet med denne avhandlingen er å se om vi kan belyse hva som skjer i en innovasjonsorganisasjon som er basert på samhandling og i stor grad har definert seg avhengig av fysiske møtepunkt - og når denne grunnpilaren faller bort gjennom nedstengning over lengre tid. Vi har søkt etter annen forskning knyttet til Covid-19, nedstenging, innovasjon og hjemmekontor. Det er sett økende forskning og artikler på området – og vi går ut ifra at dette antallet vil fortsette å øke i takt med at vi går tilbake til mer normalitet. Aktuelle artikler vi har funnet og tatt med oss inn i denne oppgaven omhandler blant annet koronaviruset som katalysator for endring og innovasjon, ledelse i usikkerhetens tid og hvorfor nettopp nå er tiden for åpen innovasjon. Vi håper at vår oppgave kan bidra med å skape en innsikt i de utfordringer og muligheter InnoCamp har stått ovenfor i perioden hvor Covid-19 har herjet, og at vi kan finne mer generelle svar som resonnerer med annen aktuell forskning som er tilgjengelig på området.

Vi vil i neste kapittel referere fra aktuelle artikler, og redegjøre fra teori, som vi finner relevant for problemstilling, forskningsspørsmål og for vår tilnærming til oppgaven.

Vi vil i kapittel 3 klargjøre og avgrense enheten som beskriver i vår case, InnoCamp. Både gjennom en beskrivelse av overordnet arkitektur, men også av konseptet som ligger til grunn og går hånd i hånd med innovasjonsarkitekturen.

I kapittel 4 redegjør vi for metodebruken i oppgaven. Vitenskapsteoretisk ståsted, valg av metode og forskningsdesign, koding og analyse. Vi ser også på evalueringskriterier for den kvalitative undersøkelsen og etiske betraktninger vi har gjort oss.

I kapittel 5 presenterer vi funn som vi ønsker å gå nærmere inn på etter vurderingen i metodekapitlet.

Vi vil i kapittel 6 gjør vi en analyse av de empiriske funnene og setter disse i sammenheng med oppgavens teoretiske rammeverk. Vi gjør også en konklusjon i kapittel 6.

Kapittel 2 Teoretisk perspektiv

Jeg stoler mest

på fantasien

Praksis er kun best

i teorien

- Dag Evjenth

2.1 Valg av artikler og teori

Vi vil i dette kapittelet referere kort fra tre aktuelle forskningsartikler samt redegjøre fra relevant teori.

Vi har gjort søk på kombinasjoner av covid-19/corona/korona koblet med innovasjon/innovation, samhandling/collaboration, face to face-meetings og ledelse/leadership både ved start av masterarbeidet i januar 2021 og et halvt år senere. Vi observerer et sterkt økende antall artikler og forskningsprosjekt som omhandler disse temaene. Vi ser en stor bredde i hvilke vinklinger som tas. Alt fra å se på hvilke ord som går igjen i tweets som angår hjemmekontor, til å se på hvilke utfordringer covid-19 har gitt for individer, organisasjoner og ledelse. Og ikke minst hvilke muligheter som kan åpne seg gjennom det som ofte refereres til som Covid-19 krisen/crisis.

Gjennomgående i forskning og artikler er det en nysgjerrighet på hvordan har covid-19 påvirket, hva har vi lært, hva kan vi lære av den nye arbeidshverdagen, og hvordan den nåværende situasjon vil legge føringer for framtidens arbeidsliv og ledelse.

Vi vil trekke frem noe tidligere forskning og aktuelle artikler som vi finner spesielt relevante i forhold til vår problemstilling, våre forskningsspørsmål og vår tilnærming til oppgaven.

Forskningen vi referer fra er valgt ut er satt i sammenheng med stikkordskombinasjonene covid-19 og åpen innovasjon, covid-19 og ledelse samt covid-19 og møtesteder og er alle med for å ramme inn og sette våre funn og sluttdiskusjoner i en bredere kontekst.

Vi beveger oss deretter inn i det teoretiske landskapet og redegjør for det teoretiske grunnlaget vi har med oss inn i oppgaven.

Vi trekker linjene fra Schumpeter som innførte begrepet innovasjon, til Chesbrough og åpen innovasjon som er innovasjonsmodellen som InnoCamp benytter og beskriver i konseptet. Schumpeter innførte også begrepet kreativ destruksjon som vi mener er aktuelt å belyse som innovasjonsdriver med tanke på at store deler av verden har vært nedstengt, og med de store økonomiske konsekvensene det har ført til det siste året. Vi anser også Oddane sin 5-P modell som relevant for å belyse innovasjon i brede rammer, og sette innovasjon og kreativitet i sammenheng. Vi vil redegjøre for de fem ulike aspektene med spesielt fokus på person-aspektet.

Vi avslutter teorikapittelet med å se på praksisfellesskapet og hvordan det knyttes til det sosiokulturelle perspektivet. Vi redegjør for hvilke rammer som må være til stede for dannelsen av praksisfellesskap, hva slike grupper kan bidra med når det gjelder kunnskapsutvikling og innovasjon, og hvilke utfordringer de kan medføre.

2.2 Why now is the time for «Open Innovation» - Harvard business review, 05.06.20

Forfatterne viser i artikkelen til hvordan Covid-19 gjorde at bedrifter over natten åpnet for samarbeid og gjorde interne plattformer, nettverk og kunnskapsbaser tilgjengelig på en måte som vi aldri tidligere har sett. De mener videre å kunne se at fokuset hos mange endret seg fra å ha fokus på muligheten til inntjening, til å skape verdier som kunne være viktig for flere.

Forfatterne trekker fram hvordan åpen innovasjon kan hjelpe organisasjoner under en krise; gjennom å bidra til å finne nye veier for å løse øyeblikkelige utfordringer og på samme tid bygge et positivt omdømme. Ikke minst anser de at åpen innovasjon i krisetider kan være en grunnmur for fremtidig samarbeid, og viser til forskning som viser at tillit bygges mellom partnere som frivillig strekker seg langt og tilbyr uventede tjenester til hverandre. De ser på den nåværende krisesituasjonen som en mulighet til å «*innovate through and beyond the crisis*» (Dahlander & Wallin, 2020, s. 3). De understreker avslutningsvis med å be ledere reflektere over hva som må leveres etter krisen, og viser til at en stor krise ofte endrer adferden til kunder, ansatte og samarbeidspartnere. Lykkes en med å etablere måter å jobbe med åpen innovasjon på underveis i

denne krisetiden, vil en samtidig ha bygget nødvendig fleksibilitet inn i organisasjonen og dens levedyktighet. «*Don't waste those experiences by planning for how to get back to the old normal. Plan for a new normal.*» (Dahlander & Wallin, 2020, s. 5)

Forfatterne av artikkelen mener det er store muligheter for metoden åpen innovasjon under covid-19-krisa. Artikkelen beskriver noen utfordringer som også vil være gjeldende for InnoCamp. Det kan være ulik motivasjon og deltakelse hos samarbeidspartnere som vil påvirke i hvilken grad InnoCamp lykkes i å aktivt søke nye partnerskap. En mer utadrettet åpen innovasjon krever kanskje at InnoCamp må være åpen for at tankesett og behovet til organisasjonen må forandres parallelt. Hvor motivert samarbeidspartnere er styrer InnoCamp i mindre grad, men å søke nye partnere og forandringer krever en utadrettet ledelse som jobber aktivt eksternt hos bedriftene og i ledelsen på InnoCamp. Det har vært en krisesituasjon med usikkerhet på InnoCamp. Oddane skriver i neste artikkel mer om ledelse i en arbeidshverdag preget av usikkerhet og stadige endringer.

2.3 Ledelse i usikkerhetens tid, Oddane, Praktisk økonomi & finans 03/2020 (Volum 36)

Oddane ser på viktigheten av evnen til improvisasjon, og hvorfor dette er nødvendig i en arbeidshverdag preget av usikkerhet og stadig endring og hvor detaljplanlegging ikke lar seg gjennomføre. Oddane mener ledelse av improvisasjon gjør virksomheter beredt til å skape konstruktive løsninger i uforutsigbare omgivelser som ikke er beskrevet i noen lærebok. Hun fortsetter med å vise til at situasjonen vi befinner oss i er unik og kontinuerlig uavklart, og hvor svar på et spørsmål gjerne leder til nye spørsmål. Dette knyttes til begrepet åpne problem som defineres som «*komplekse, ikke-rutinebaserte oppgaver som ikke kan løses ved hjelp av kjente oppskrifter, rutiner eller planer alene*» (Oddane, 2020, s. 2) Improvisasjonsbegrepet knyttes til nettopp evnen til å skape løsninger i uforutsigbare omgivelser der kjente fremgangsmåter kommer til kort. Det understrekes at improvisasjon ikke betyr å bli bedre på å ta ting på sparket, men at det «*handler om å skape konstruktive løsninger basert på eksisterende ressurser og årvåken dialog med omgivelsene*» (Oddane, 2020, s. 4). Den sentrale utfordringen for spesielt byråkratiske virksomheter, er å nærme seg en form for muliggjørende ledelse for endringsarbeid.

Begrepet «adaptive rom» gjennomgås og dets betydning for muliggjørende ledelse understrekes. Adaptive rom skal være «*materielle, virtuelle og tidsmessige ressurser som gir eksperter anledning til å samarbeide på en slik måte at de skaper konstruktive løsninger på endringsbehovet*» (Oddane, 2020, s. 5). En muliggjør slike adaptive rom gjennom å velge hvem som skal være med i endringsarbeidet. Sentralt i utvelgelsen er at sammensetningen av ekspertise, egenskaper og kompetanser tilsvarer kompleksiteten i omgivelsene. Oddane trekker fram Kunnskapsoverlapping og metoden Parallell-prosessering som en aktuell måte å løse åpne problemer på. Her jobber ulike team parallelt og uavhengig av hverandre med de samme oppgavene og møtes jevnlig for å dele informasjon, erfaringer, ideer og innsikt.

Som vi var inne på i artikkelen om åpen innovasjon er ledelse krevende i usikkerhetens tid, det krever en aktiv og tilstedeværende ledelse i endringstider. Oddane mener spesielt improvisasjon er viktig, og hun nevner å legge til rette for endringsarbeid i spenningsfeltet mellom effektiv drift og endring, muliggjøre adaptive rom og legge til rette for at team settes sammen på en måte som gjenspeiler kompleksiteten de står overfor. Det krever en tilstedeværende ledelse både i bedriftene og hos InnoCamp-ledelsen. De Paoli skriver om tilstedeværende ledelse i den digitale verden, og hun kikker på fordeler og ulemper med digitalisering av arbeidslivet i neste kapittel.

2.4 Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? Donatella De Paoli, Praktisk økonomi & finans 03/2020 (Volum 36)

Artikkelen tar utgangspunkt i at digitale møter og digital ledelse før Covid-19 i hovedsak ble benyttet ved samarbeid når deltagerne var spredt geografisk, og at det ble sett på som noe spesielt og utenfor det normale. De Paoli argumenterer for at nettopp denne måten å jobbe på er blitt dagens ledelse, og at det bringer med seg nye utfordringer som tradisjonell ledelseslitteratur ikke omhandler i stor grad. De Paoli mener videre at utfordringen er å bruke teknologi riktig og anvende den som en ressurs og ikke som en begrensning. Hun mener dette gjelder også andre påvirkningskrefter som arkitektur, estetiske impulser og miljø som har innflytelse på både arbeid, samarbeid og ledelse i stadig større grad, og viser til at dette er noe som organisasjonsforskning har belyst og avdekket siden 2000-tallet. Økt digital kontakt og samhandling gjør at de fysiske møteplassene blir enda viktigere. Studie av åpne, adresseløse prosjektbaserte kontorer viser at de

formelle møtestedene som kontor, møtelokaler og seminarsteder avhjelper flere av de negative effektene av virtuelt samarbeid. De er avgjørende de få gangene medarbeidere møtes, da blir det desto viktigere å ha gode møtesteder for å få til gode og effektive arbeidsprosesser (De Paoli, 2020).

De Paoli (2020) framhever mange positive effekter av digitalisering av arbeidslivet. Hun nevner økt fleksibilitet, mer effektiv kommunikasjon, tilpasning av arbeidslivet til enkeltmenneskers livssituasjon, lavere reisekostnader og mer bærekraftig utvikling. Mange opplevde at overgangen til fulldigitalt samarbeid gikk bedre enn forventet. Vi satt på teams, zooms og andre plattformer som det mest naturlige i verden, men vi møtte utfordringer etter hvert. Det var mye som ikke fungerte like godt. De Paoli viser i artikkelen til at kommunikasjons- og ledelsesutfordringene forsterkes, og det blir vanskeligere å oppnå tillit.

Videre, sier De Paoli, har deltagere i digitale møter lett for å miste konsentrasjonen, drive med noe annet eller bli passive. Noen har en tendens til å trekke seg tilbake og bli stille i digitale møter. Inspirasjonen forsvinner, og vi har vanskeligere for å uttrykke uenighet i det digitale. Pauser eller stillhet får en annen betydning. Det blir en annen måte å lede på, ledere må lære seg å observere og tolke andre typer signaler i det digitale. Evnen og muligheten for følelsesmessig tilknytning til fellesskapet minsker når vi ikke møtes fysisk der hver og en sitter alene, autonomt og arbeider. Tidligere forskning på digitale ledelsesutfordringer viser at kommunikasjon forringes over tid, og fraværet av sosial impulsivitet og prat samt nedtoning av sansene gjør at nære relasjoner utvikles til å bli mer saklige og effektive. Det påvirker arbeidsmiljø og teamfølelse.

Det blir vanskeligere med ironi, spøk og humor i digitale møter - det planlagte og rasjonelle dominerer. Følelsen av fellesskap minsker når medarbeidere sitter spredt, på hjemmekontor eller andre steder. De sosiale pratene blir færre - det engasjerer mindre og skaper mindre tillit. Møtene er mer tidseffektive, men det blir mindre sosiale impulser og arbeidsmiljøet blir kjedeligere. Et annet fenomen er at det lett skapes subgrupper og statusforskjeller dersom noen er samlet i fysiske møter, mens andre er pålogget via skjerm. Det bør unngås mener De Paoli - enten er alle på skjerm eller ingen.

Det paradoksale som De Paoli (2020, s. 2) viser til er at i den nåværende situasjonen med avstand, økt digital bruk og mindre fysisk kontakt så er det nettopp behovet for «*sanselig*,

følelsemessig, kroppslig og mental tilstedeværelse» som tydeliggjøres. Forfatteren understreker viktigheten av at alle er seg selv bevisst på hvor vesentlig det er å være til stede med hele seg, i relasjon til andre, både digitalt og ansikt-til-ansikt.

Tilstedeværelse gir, ifølge De Paoli, økt informasjonstilgang, kobler på magefølelse og helhetlig tankegang, bygger tillit og utvikler relasjoner – alle områder som er vanskeligere og viktigere i det digitale. De Paoli oppsummerer fordeler og ulemper i den nye digitale hverdagen, og hvilke utfordringer det skaper for ledelsen. Det er interessant for InnoCamp at hun mener fysiske møtepunkt blir enda viktigere når medarbeidere og ledelse skal møtes, og det åpnes opp igjen.

2.5 Schumpeter og innovasjon

Josef A. Schumpeter innførte begrepene innovasjon og kreativ destruksjon så tidlig som på 1930-tallet. Schumpeter var klar på at entreprenørskap bare fant sted dersom resultatet var et *nytt* forretningsmessig foretak. Ved å ta utgangspunkt i produksjonsprosessene, avgrensa Schumpeter på 30-tallet «det nye» til å dreie seg om gjennomføring av nye kombinasjoner som forstyrrer den rådende balansen. Gotvassli (2015) viser til Zaltman et.al. som mener innovasjon kan forstås som enhver idé, praksis eller materiell størrelse som oppfattes som ny for den som tar den i bruk.

Schumpeter bruker begrepet «kreativ destruksjon» om ubalansen som drivkraft i kapitalismen. Vi ser konturer og virkninger av forandringer som skjer under covid-epidemien, men hvor store de blir her i landet gjenstår å se. Norge er en del av en liberal verdensøkonomi som vi bare delvis styrer selv. Tida framover vil vise hvordan den økonomiske utviklinga blir i etterkant av koronakrisa. Schumpeter mener kriser kan være katalysator for den kreative destruksjonen. Det kan for eksempel være politikere som forandrer system (ny organisering), fordeling av rikdommer og muligheter innenfor kapitalismen (nye markeder), eller det er entreprenøren som skaper forandringer (Gotvassli, 2015).

Hos Schumpeter var det den «heltemodige entreprenøren» som gjennom innovasjon utslettet gamle produksjonsmetoder, og ryddet vei for nye systemer i kaoset som oppstod. Senere mente Schumpeter de store bedriftene sin produktinnovasjon som ble sett på som viktigst. I 1990-årene ble regionale forankrede nettverk av bedrifter den viktigste drivkraften for innovasjon og

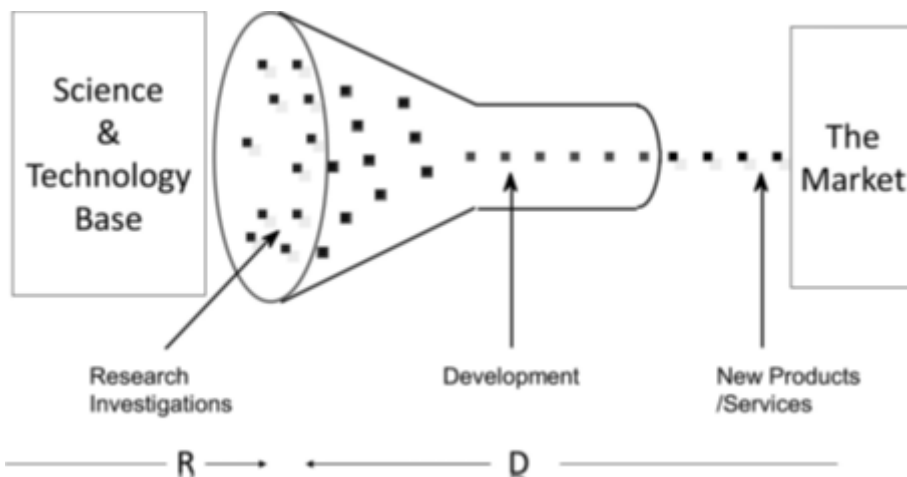
prosessinnovasjon blir viktig (Gotvassli, 2015). Relasjoner blir viktig for innovasjon, og kunnskapen som er nødvendig for å skape innovasjoner er ofte en kombinasjon av det som finnes i og utenfor bedriften. Gotvassli (2015) mener derfor innovasjon stadig oftere skjer i læringsnettverk der flere bedrifter utgjør et fellesskap som det på InnoCamp, og andre innovasjonsparker flere steder i landet.

En annen trend er at nye innovative bedrifter baserer sine innovasjoner på andres forskning, det som er del av åpen innovasjon (Chesbrough, 2003). Westeren (2013) skriver at «open innovation»-konseptet legger vekt på at det er viktig i startfasen/utviklingsfasen for en innovasjon både å ta vare på signaler som kommer innenfra systemet (egen bedrift/organisasjon), og kombinere dette med ekstern forskningsmessig og kunnskapsmessig input. Gjennom prosessen må man også akseptere at det «lekker» ut av egen organisasjon til andre bedrifter og at det skjer teknologiske spin-off til andre produkter og markeder. Antall nettverk vokser, og erkjennelse av at samarbeid er viktig har ført til interesse for nettverk i både teori og praksis.

2.6 Open Innovation: Chesbrough

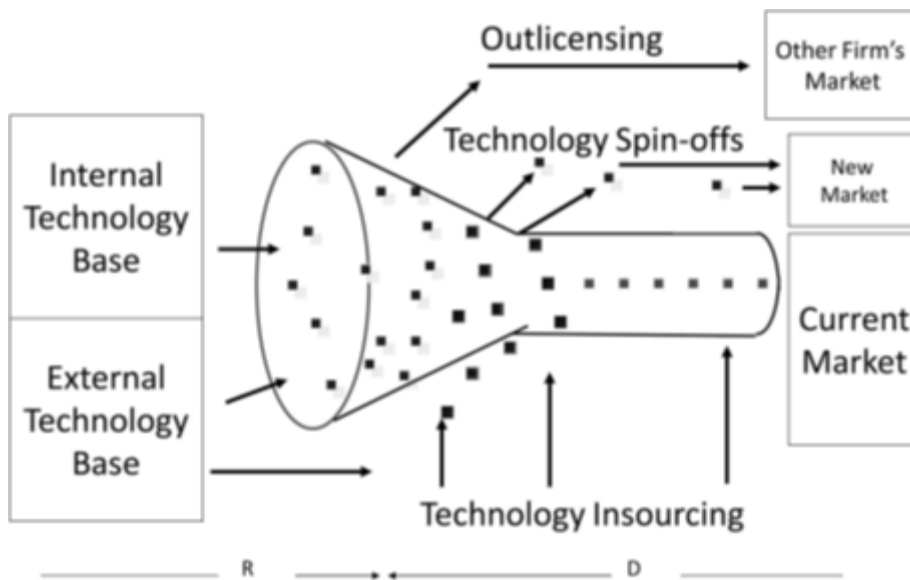
InnoCamp nevner spesifikt Open Innovation og Chesbrough i sin presentasjonsvideo som ligger på deres hjemmeside. Open Innovation, eller åpen innovasjon som det oversettes til hos InnoCamp, er basert på en tanke om at innovasjon i dagens samfunn best gjøres når kunnskapsutvikling ikke bare skjer internt og innenfor en bestemt bedrift eller organisasjon. InnoCamp har fokus på at kunnskapsutvikling skjer i møtet mellom mennesker, og at relasjoner og tillitt er viktig for at samhandling og åpen innovasjon skal kunne skje.

Selve begrepet Open Innovation (OI) krediteres gjerne Chesbrough (2003). I sin bok «Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology» bruker han uttrykket for å beskrive et alternativ til den tradisjonelle og interne, forsknings- og utviklingsmodellen. Chesbrough ser på modellen som lukket da prosjekter bare kan starte i en ende, med forskning så utvikling så lansering, eller skrinlegging. (Chesbrough, 2012)



Figur 1 Et lukket innovasjonssystem (Chesbrough, 2012)

OI-modellen åpner for en helt annen tilnærming hvor prosjekter kan komme til eller gå ut på ulike steder og ulike måter i innovasjonsprosessen. Prosjekter kan bli utløst av både interne og/eller eksterne kilder og ny teknologi kan komme til eller tas ut fortløpende og på ulike stadier. Det er et mål i seg selv at prosjekter ikke skrinlegges, men at «spillovers» tas til markedet enten gjennom ut-lisensiering eller som et «spin-off venture company» og skaper nye markeder.



Figur 2 Den åpne innovasjonsmodellen (Chesbrough, 2012)

Chesbrough benevner selv OI som et nytt paradigme. Han er tydelig på at de som vil lykkes i nåtid og framtid, må benytte både eksterne og interne samhandlingsmetoder når de jobber med innovasjoner.

Sentralt i OI ligger en holdning om at nyttig kunnskap i dag er spredt utover. Den kan finnes hos en individuell innovatør eller hos et gründerfirma, i et forskningsmiljø hos et universitet eller et konkurrerende firma. Dette har skapt en kunnskapsverden som er så kompleks at de fleste er nødt til å se utenfor seg selv for å identifisere, samarbeide med og knytte til seg eksterne kunnskapskilder for å ha mulighet til å være konkurransedyktige. For å kunne få til et godt fungerende samarbeid og partnerskap innenfor åpen innovasjon så kreves det stor grad av tillitt mellom partene, og samhandlingen må basere seg på en gjensidig avhengig relasjon. Chesbrough formulerer det på følgende måte: «*It requires you to build personal relationships between your technical staff and individual faculty members and their students. You will need to share information, ideas, successes, and failures with them. You should be prepared to learn from them, as well.*» (Chesbrough, 2003, s. 180)

2.7 Innovasjon og kreativitet

I forskningsoppgaven bruker vi begge begrepene kreativitet og innovasjon. Begrepene brukes tidvis hver for seg, men i forskningssammenheng ofte også sammen som en begrepsduo kreativitet og innovasjon (Oddane, 2017). Vi mener derfor en beskrivelse av både kreativitet og innovasjon er viktig å ha med i oppgaven. De settes ofte i sammenheng som Oddane skriver, og å skape innovasjon er sentralt for InnoCamp.

Begrepene har blitt symbol på veien til overlevelse og vekst i en verden i forandring. Både innenfor teknologi, markeds- og konkurranseforhold er det store globale sosiale og økonomiske utfordringer. Kreativitet og innovasjon er redningen. Kreativitet er den viktigste lederegenskapen, vi både kan og må være kreative. Oddane viser til Kristin Stoltenberg som i A-magasinet, 2010, ordla seg slik: «*kreativitet er trylleformularet som kan skape en bedre verden*» (Oddane, 2017).

Ambisjonene er store her til lands, og Oddane (2017) viser til følgende to sitater: Norge skal bli «*et av verdens mest nyskapende land*» (Nærings- og handelsdepartementet, 2003) og Trøndelag

tar sikte på å bli «*Europas mest kreative region*» (Sør-Trøndelag fylkeskommune, 2011). Under vår gjennomgang av artikler tilknyttet InnoCamp fant vi dette sitatet fra fylkesmann Frank Jensen sin åpningstale for InnoCamp:

«– *InnoCamp gir muligheter for fylket, Norge – ja kanskje hele verden*», (InnoCamp, 2019b).

Oddane (2017) viser til at de samme lovordene synges for begrepet innovasjon. Innovative land og regioner kan vise til større produktivitet og inntekt enn mindre innovative, og innovative bedrifter kjennetegnes nettopp ved sin evne til å utmanøvrere konkurrentene på viktige områder som markedsandeler og kundepreferanser. Hun mener videre at premisset for den stadige mer omfangsrike innovasjonsforskningen kan oppsummeres slik: *Innovèr eller dø!* Innovasjon er blitt avgjørende for langsiktig økonomisk utvikling i kunnskapssamfunnet. Oddane (2017) mener det er en mulighet for å skille mellom kreativitet som evne og innovasjon som aktivitet, kreativitet er en forutsetning for å lykkes med innovasjon som aktivitet.

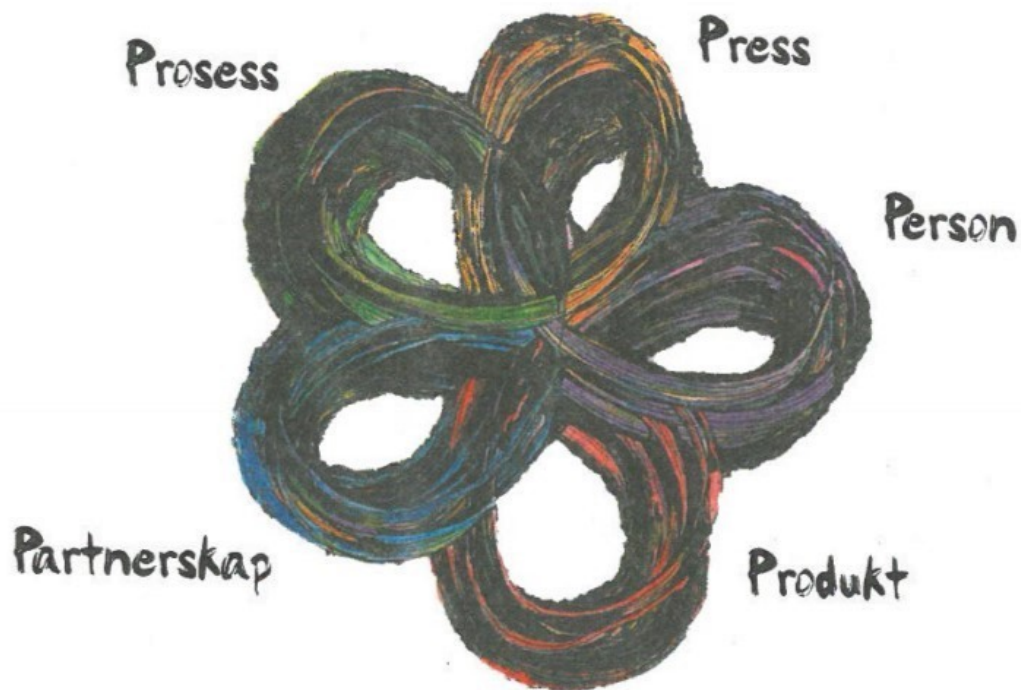
Oddane (2017) sin definisjon:

«*Kreativitet er en individuell og kollektiv evne til å skape noe nytt og anvendelig som respons på et åpent problem.*

Innovasjon er kollektiv, åpen aktivitet som har til hensikt å skape og implementere nye, anvendelige produkter/prosesser som skaper verdier av økonomiske og/eller annen art.»

Oddane (2017) mener det er slektskap mellom begrepene gjennom kriteriene nyhetsverdi, anvendbarhet og involvering av åpne problem. Samtidig viser Oddane sin definisjon at kreativitet både kan være en individuell og kollektiv evne. Hun har utarbeidet en 5P-modell som hun referer til som et faglig rammeverk, og som er en *visualisering av «kreativitet og innovasjon som komplekse, sammensatte fenomen i form av fem deler som er uløselig forbundet med hverandre i en større helhet»* (Oddane, 2017, s.32).

2.8 5p-modellen



Figur 3 5P-modellen (Oddane, 2017)

Vi finner det hensiktsmessig å bruke de 5P-er i vår oppgave. Vi mener de har betydning som teori for vår forskning om innovasjon i InnoCamp, og at de er rammeverket til innovasjonsteorien i oppgaven. Vi skal sette Press, Produkt, Prosess, Partnerskap og Person i sammenheng med funnene våre i kapittel 5. Prosess er typiske kjennetegn ved innovasjonsprosesser, press er faktorer som fremmer eller hemmer fremdriften i innovasjonsprosesser, partnerskap er samspill mellom mennesker og aktiviteter på tvers av fag og organisatoriske grenser, og produkt er kjennetegn ved kreative/innovative produkt. Person belyser enkeltpersoners bidrag i innovasjonsarbeidet, og vi vil bruke KREM-modellen for å belyse hvilke komponenter som spiller en rolle for enkeltpersoners kreativitet.

2.8.1 Person

Fokuset innenfor innovasjon har i stor grad vært rettet mot kreative personer og det har vært en tro på at dette er en ferdighet som er gitt og ikke kan trenes. Personaspektet hos Oddane trekker fram typiske kvaliteter ved enkeltpersoners bidrag, og at det er trenbare individuelle kvaliteter og faglig kompetanse som har betydning for kreativitet og innovasjon. Sentralt hos Oddane er KREM-modellen som viser betydningen Kreativ kompetanse, Relasjonell kompetanse, Ekspertise og Motivasjon har for kreativitet og innovative prosesser.

KREM-modellen er basert på Amabile i følge Oddane (2017). Modellen tar utgangspunkt i Amabiles (1996) tre-komponent-modell for individuell ferdighet - Kreative ferdigheter, Ekspertise og Motivasjon. Relasjonell kompetanse inngår i tillegg som den fjerde komponenten hos Oddane. Kreativ kompetanse handler om prinsipper og teknikker for å tenke nye tanker, og om arbeidsformer og egenskaper som fremmer kreativitet. Relasjonell kompetanse mener Oddane forutsetter evnen til å kommunisere med mennesker på tvers av fag og organisatoriske grenser. Ekspertise omfatter både medfødte egenskaper og ekspertise som tilegnes både gjennom formell utdanning og praktisk erfaring på området.

Amabile mener det er oppgavemotivasjon som har størst betydning for kreativitet, og at den er sterkt påvirket av arbeidsmiljøet. Et motiverende arbeidsmiljø er helt essensielt for kreativitet fastslår Amabile i Oddane (2017). Det er vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. Den indre motivasjon går på individuelle ferdigheter og lysten til å jobbe med en oppgave for oppgavens skyld. Andre motivasjonsfremmende – og følgelig kreativitetsfremmende - arbeidsmiljøfaktorer er utfordrende oppgaver, autonomi, gjensidig støttende arbeidsklima og ressurser (Amabile, 1998). Amabile legger stor vekt på motivasjon, vi skal derfor gjøre vurderinger av både indre og ytre motivasjonen til informantene i kapittel 6.

2.8.2 Press

Oddane (2017) viser til Amabile (1996) som er opptatt av å se kreativitet som en kombinasjon av arv og miljø, dvs. et system bestående av både indre og ytre faktorer, og at kreativitet er noe som kan utvikles, oppmuntres og læres. Amabile mener videre at mye av kunnskapen vi trenger for å være kreative, er tilegnet gjennom utdanning og erfaring. Hun mener oppgavemotivasjon har

størst betydning for kreativitet, og at den er sterkt påvirket av arbeidsmiljøet. Et motiverende arbeidsmiljø er helt essensielt for kreativitet fastslår Amabile. Omgivelsenes betydning for kreativitet er viktig for press-alternativet. Mennesker trenger gunstige forhold rundt oss for å være kreative. (Oddane, 2017).

Da er det ikke bare individuelle ferdigheter som er avgjørende for kreativitet, men det er også et sosiokulturelt fenomen. Noe av det som er interessant for InnoCamp, er flere forskeres vektlegging på sosiale møteplasser for erfaringsutveksling og utvikling av gode relasjoner er en nøkkel til kollektiv læring, kunnskapsutvikling og kreativitet (Krogh, Nonaka og Ichijo, 2001).

2.8.3 Produkt

Produkt brukes ofte i ordets vide forstand, og omfatter da alle former for observerbare resultat oppstått gjennom tenking og handling (Oddane, 2017). For InnoCamp er det en definisjon som passer bra da de produserer både tjenester og produkter. Produkter kan være gjennom å støtte og veilede grundere som har gode ideer som fører til nye kreative og innovative produkter, og tjenester kan være gjennom mastere på Nord universitet eller rapporter som Landbruksdirektoratet utgir. Det kreative produktet bør inneholde noe nytt, men det nye kan være historisk eller personlig. Kreative produkt må gjenspeile arbeid med åpne oppgaver. Oddane mener at *«åpne oppgaver krever kreativitet i form av evnen til å supplere rutiner og oppskrifter med spontan oppfinnsomhet. Åpne oppgaver kan beskrives som komplekse, ikke-rutinebaserte oppgaver som i liten grad kan løses ved hjelp av kjente oppskrifter alene»* (Oddane, 2017, s.54).

2.8.4 Prosess

Kreative prosesser er åpne og uforutsigbare som involverer både problemdefinering og problemløsning. Kreative prosesser er ikke lineære prosesser hvor problemet innledningsvis defineres en gang for alle. Uforutsette hendelser vil kunne hende, og det vil være stadig tilbakevendende faser med redefinering av problem. Kreativ problemløsning kan derfor forstås som improvisatoriske prosesser. Oddane (2017) viser til Weick (1998) som mener at for å kunne

håndtere vanskelige, uforståelige situasjoner som krever improvisasjon er det som regel bare aktiv handling og årvåken dialog med situasjonen som kan lede oss på sporet av forståelse og løsning.

2.8.5 Partnerskap

Begrepet partnerskap referer til en relasjon av gjensidig avhengig enkeltpersoner eller grupper som samarbeider for å nå et felles mål (Oddane, 2017, s. 62). Partnerskapsaspektet gir at kreativitet og innovasjon kan forstås som et resultat av den sosiale, kollektive dimensjonen og at det gir liten mening å tilskrive resultatene til en enkelt bidragsyter. «*Den enkeltes bidrag former – og formes – av det kollektive samspillet*» (Hardagon & Bechky, 2006) i Oddane (2017, s. 63). Den sosiale, kollektive dimensjonen er også til stede i organisasjoner som samarbeider med andre system og nettverk. Løsninger i store organisasjoner skjer ikke ved hjelp av en person – men på tvers av fag og organisatoriske grenser, og det kreative kollektiv spiller også en rolle innad i organisasjoner. Samarbeid på tvers av bedrifter og i organisasjonen er et av poengene med InnoCamp og andre innovasjonsparker.

2.9 Praksisfellesskap

Med fokus på åpen innovasjon, partnerskap og samhandling på tvers av organisasjoner hvor innovasjon og kunnskapsutvikling skal skje i møtet mellom mennesker, blir begrepene sosiokulturelt perspektiv og praksisfellesskap viktige. Vi knytter under det sosiokulturelle perspektivet til praksisfellesskap og redegjør for hvilke rammer praksisfellesskapet må ha for å dannes og utvikles, og ser på hvilke konsekvenser dette kan få av både positiv og utfordrende art. Det sosiokulturelle perspektivet har fokus på det «*lokale, det spesielle og her og nå-situasjonen, i motsetning til det universelle, det generelle og tidløse*» som knyttes til strukturperspektivet (Gotvassli, 2015, s.70).

Gotvassli (2015) viser videre til Schön (2001) og uttrykket «*kunnskap i handling*» hvor antakelsen er at vår kunnskap er innebygd i våre handlingsmønstre og i den materien vi har med å gjøre. Læring i det sosiokulturelle perspektivet handler først og fremst altså om sosiale og

kulturelle fenomener hvor «*Kunnskap er delt sosial ekspertise, det vil si kunnskap i handling (Schön, 2001), som oppstår og er del av en «historisk, sosiomateriell og kulturell kontekst.»*» (Gotvassli, 2015, s. 70) Kunnskap forankres her til praktisk handling, individer møtes i et sosialt fellesskap som deltakere og adgangen til aktiviteter og praksisfellesskap blir drivende for kunnskapsutvikling og læring. Ut fra dette følger at læring knyttes til bruk av kunnskap og at kunnskapen er knyttet til en større enhet enn aktøren selv.

Gotvassli (2015) viser til Wenger som knytter praksis og fellesskap til tre viktige dimensjoner:

- Gjensidig engasjement, interesse
- Felles aktiviteter, tiltak
- Delt repertoar av historier, konsepter og verktøy

Det understrekes videre at det ikke holder med felles aktiviteter, men at fellesskapet må ha en form for felles lidenskap for et område/tema/fag og at gruppen jevnt involverer seg med sin kunnskap rundt det aktuelle temaet. Praksisfellesskap blir dermed ikke nødvendigvis knyttet til samme organisasjon eller avdeling, men holdes sammen på grunn av felles interesse/oppgaver eller problemstillinger og følelsen av å være i et interessant fellesskap med andre. «*Slike praksisfellesskap gror frem som et resultat av interaksjonen mellom kompetanse og personlige erfaringer i et miljø med felles engasjement i en felles praksisutøvelse.*» (Gotvassli, 2015, s. 73) Styrken til praksisfellesskapene er at ferdigheter og kunnskaper som utvikles i fellesskapet ikke forsvinner om et medlem trer ut av gruppen.

Relasjonene i praksisfellesskapet er basert på tillit og har gjerne et eget språk og talemåte samt felles repertoar av handlinger, artefakter, begreper, historier og diskusjoner. Det trekkes fram at «*grupper som primært bruker IKT som den primære kontaktformen, gjerne kan ha et stort antall deltakere, men likevel ha mye av de samme kvalitetene som de «ordinære» praksisfellesskapene.*» (Gotvassli, 2015, s. 73) Praksisfellesskap kjennetegnes altså ved at de er primært selvorganiserte, uformelle grupper som vanskelig kan ledes og organiseres i tradisjonell

forstand. Gotvassli (2015) viser til at dette gir et bilde av bottom-up, i motsetning til top-down – hvor mellomlederne blir sentrale og viktige ledere.

Det er kommet kritikk mot læring og kunnskapsutvikling i praksisfellesskap da det ikke gjøres godt nok rede for hva som er drivkraften bak handlingene som skal gi læring. Det må være mer enn bare deltakelse som er motivasjonen for utvikling og læring.

Kapittel 3 InnoCamp

*There is no doubt whatever about
the influence of architecture and structure
upon human character and action.*

*We make our buildings
and afterwards they make us.*

They regulate the course of our lives.

- Winston Churchill, tale for English Architectural Association, 1924

3.1 Bygget, organisasjonen og konseptet InnoCamp

Med problemstillingen vår som utgangspunkt vil vi i dette kapitlet klargjøre og avgrense enheten som vi skal studere. Vi har valgt å ta utgangspunkt i helheten InnoCamp, bygg, organisasjon og konsept, og studere denne som ett enkeltcasestudie. En enkeltcasestudie er definert som å «*samle informasjon om en begrenset enhet innenfor en avgrenset kontekst*». (Johannessen et al., 2016, s.204)

Vår problemstilling snevrer inn hvilke områder av InnoCamp som er spesielt interessant, og hvilke analyseenheter som vi ønsker å legge fokus på. Vi har i vår forskning behandlet organisasjonen og konseptet som helhet, samt knyttet til klynger, bedrifter og universitetet med utvalgte ledere, ansatte og studenter som analyseenheter. Konteksten er situasjonen rundt Covid-19, og hvordan det har påvirket InnoCamp og våre analyseenheter.

For at vi skal kunne si noe om i hvilken grad InnoCamp er blitt berørt og påvirket av Covid-19, må vi kjenne utgangspunktet for InnoCamp og hvordan det skal fungere i normalsituasjonen. Vi vil derfor i kapittel 3 belyse enheten InnoCamp, herunder historien, bakgrunnen og det nåværende bygget, samt det teoretiske konsept som ligger i bunn. Vi vil beskrive hvordan bygget ble planlagt, og hvordan det endelig framsto når bygget stod ferdig i 2019.

Vi har valgt å bruke litt plass i vår beskrivelse da bygget ikke bare er en innovasjonsarena, men også et sentralt bygg i sentrum av Steinkjer - mange mener prestisjebygg. Det er beskrevet ikke bare som en katedral, men også som byens storstue og et viktig bygg for Steinkjers innbyggere.

Bygget ligger sentralt plassert i bykjernen. Om ordet campus skal tolkes bokstavelig så kan man leke med tanken om at byen Steinkjer inngår i og er en del av Innovasjonscampus - dette med bakgrunn i at campus kan defineres som: *«et område tilknyttet et universitet eller en høyskole og kalles også gjerne universitetsområde. Ordet brukes særlig når dette området ligger utenfor selve byens sentrum (...) Campusen har gjerne flere bygninger, park, bibliotek og idrettsanlegg for studenter og ansatte.»* (Lackner, 2020)

Interessant nok er InnoCamp allerede i ferd med å bli for lite. Eksisterende bedrifter har økt voldsomt i antallet ansatte, og antallet interessenter som ønsker seg inn er økende. Lokale medier referer allerede til suksessen InnoCamp. De Paoli (2020) understreker at kvaliteten på det fysiske miljøet ikke blir noe mindre viktig fremover og det blir spennende å se hva eventuelle utvidelser og påbygg gjør med det som fremstår som et raust, gjennomtenkt og helhetlig bygg, hvor konsept, arealprioriteringer og bruk går hånd i hånd. Eierskapet som mange av de nåværende bedriftene har til konsept og oppbygning gjennom forarbeid og workshops før åpning vil kunne bli utfordret, og det gjenstår å se om konseptet som helhet er dynamisk nok til å absorbere dette.

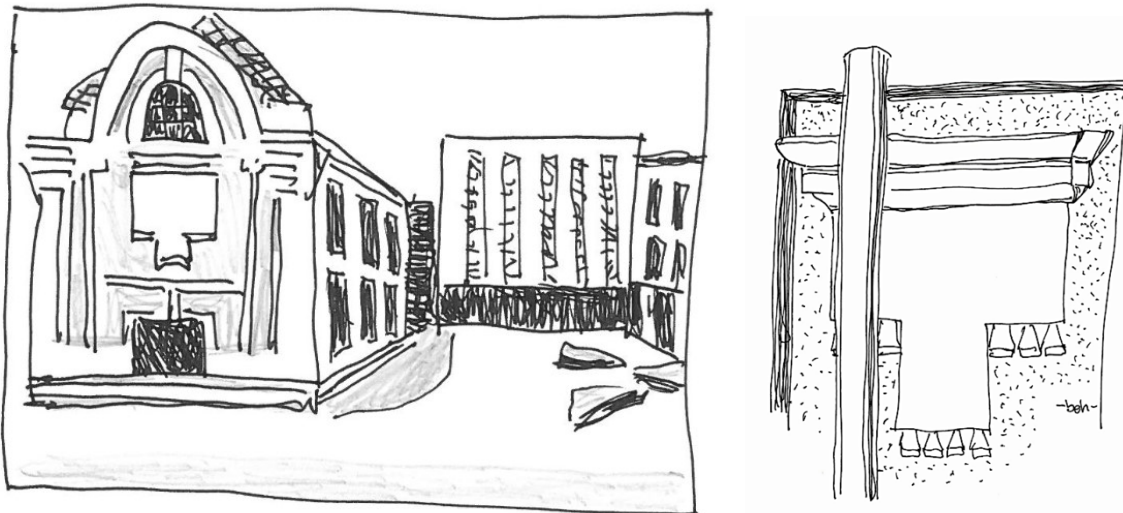
Kilder er hjemmesiden og offentlige artikler som er lenket til fra InnoCamp sin hjemmeside, www.innocamp.no.

3.2 Historien til Skolegata 22

Det eldre, verneverdige bygget var Steinkjer folke- og middelskole fra begynnelsen i 1903. Det ble i 2018 innlemmet og oppgradert i InnoCamp. Gustav Guldbrandsen var arkitekten bak skolen og bygget er preget av datidens jugendstil og nybarokk. Skolen overlevde bombingene den 21. april 1940, men hele 90 prosent av Steinkjer sentrum var ødelagt. På Sørsia sto det igjen 12 bygninger, på Nordsia sto det igjen fire murbygninger. Praktisk talt hele sentrumsbebyggelsen måtte planlegges og gjenreises på nytt.

Steinkjer har sin rolle som en av 27 gjenreisningsbyer i Brente Steders Regulering. Byentusiast Robert Øfsti beskriver Steinkjer som en by med store muligheter og som innbyggerne opprinnelig var stolte av, men som kanskje ikke har tatt godt nok vare på mulighetene den hadde som en moderne by i betong. Øfsti mener «*Steinkjer har mista sjølrespekta og stoltheten*» innbyggerne hadde for byen på 50-tallet, og at «*mangelen på sjølvrespekt har ført med seg ei rekkje til dels uopprettelege og i alle fall heilt unødige skader*» (Du vår egen by v/ Byentusiast Robert Øfsti).

Skolegata 22 har vært skolebygg i over 100 år. Først som folkeskole, senere framhaldsskole, handelsskole, realskole, barneskole, høgskole, og nå som en del av InnoCamp der blant annet Nord universitet er leietaker. Det verneverdige skolebygget som ble en del av InnoCamp, er også del av bakgrunnen for vår oppgave. Det blir et eksempel på endring; både når det gjelder bruksområder, utomhus og innvendig. Bygget ble innviet i 1904, og omgivelsene bygget ble plassert i har siden da endret seg mye. Nabobygg har blitt revet, bombet og nye bygg og byggeskikker har kommet i nabolaget.



Tegning 3: Det gamle og det nye

Skolegata 22 er også et eksempel på at arkitektur og omgivelser betyr noe for mange, som også De Paoli viser til i sin artikkel «Tilstedeværende ledelse» i kap.2. Skolen var et av de få byggene som stod igjen i sentrum på Sørsia, og et bygg som derfor betyr mye for sentrum av Steinkjer. Det ble viktig for Steinkjer og byggherre å bygge og innlemme InnoCamp som en del av det gamle bygget, og ta vare på Brente Steders Regulering på en respektfull og framtidsretta måte.

3.3 Bakgrunn for konseptet InnoCamp

HiNT (Høgskolen i Nord-Trøndelag, nå en del av Nord universitet) tok i 2011 et initiativ for å se på muligheten til samhandling med eksterne aktører. Arbeidstittelen var Innovasjon og næringslivssenter, og Trøndelag Forskning og Utvikling ble bedt om å lage et forprosjekt. Inspirasjon ble hentet fra myndighetenes første stortingsmelding om Innovasjon; St.meld.nr.7 (2008-2009) Et nyskapende og bærekraftig Norge. *«Dette er den første norske stortingsmeldingen om innovasjon. Meldingen legges frem for å sette innovasjon enda tydeligere på dagsorden. (...) Regjeringen vil føre en politikk som bidrar til økt bærekraft, som bygger på en samfunnsmodell med trygghet og tillit og som styrker innovasjonsarbeidet både i næringslivet og i offentlig sektor.»*

Det var en villet endring og utvikling der staten ønsker innovasjon, og hvor Innovasjon Norge, Siva og Norges forskningsråd var de nasjonale redskapene for å fasilitere forskning på ulike måter. Konkrete eksempler er Innovasjon Norges klyngeprogrammer, Sivas Næringshager og Forskningsrådets programmer som forutsetter at kunnskapsprodusentene og kunnskapsbrukerne samhandler. I tillegg til stortingsmeldingen og nasjonale føringer finner vi et utall politiske signaler om samhandling som innovasjons- og utviklingsgrep også lokalt i Steinkjer og i Trøndelag. Her følger et utvalg sitater med ulikt tyngdepunkt og vyer:

«Utviklingen av næringsklynger og tyngre kompetansmiljø er det viktigste for å skape vekstkraft i Steinkjer» Bjørn Arild Gram, ordfører i Steinkjer (InnoCamp, 2019c).

«InnoCamp vil være meget viktig for at vi skal nå våre mål og utløse våre ambisjoner innen viktige satsingsområder for Trøndelag» Terje Sørvik, hovedutvalgsleder næring. Trøndelag fylkeskommune, Rørvik (InnoCamp, 2019c).

«Innovasjonscampus Steinkjer er mer enn et hus. Det er et konsept for innovasjon, hvor deltagere har forpliktet seg til deltagelse», sa Øyvind Skogvold (TFU) da han innledet på folkemøtet om Innovasjonscampus Steinkjer i 2019 (InnoCamp, 2019c).

Det var i tillegg et ønske internt hos private aktører i Steinkjer å samle kompetansen som var spredt på enkeltbedrifter samt større miljøer som Kunnskapsparken og Drivhuset. Disse koblet seg raskt på når HiNT/Nord universitet startet forprosjektet for å utrede muligheten for ett innovasjons og næringscenter. HiNT/Nord universitet har hele veien vært sentrale og helt avgjørende for arbeidet med InnoCamp. De ble gjennom sin størrelse, økonomiske muskler og eksisterende rammer for forskning- og kunnskapsarbeid helt avgjørende for konseptets betingelser og fremdrift fra begynnelsen.

3.4 Forarbeidet til InnoCamp

Det var som nevnt planlegging over lengre tid i forkant av åpningen av InnoCamp. Hele ni år gikk fra forprosjektet ble presentert i 2011, fram til at dørene åpnet 30.august 2019. I mellomtiden har det vært gjennomført mange nødvendige planlegging- og utviklingsmøter. Nyhetsbrev på hjemmesidene viser interne møter om blant annet selve byggeprosessen, møblering, skilting, logoer, og nettverkslunsjer med tema som kulturskaping, fellesskap og samhandling, planlegging av masterprogram og PhD.

Som en sentral del av planlegginga og forprosjekt, var flere av de som i dag er aktører i InnoCamp på studieturer til andre senter med fokus på samhandling og innovasjon for å få inspirasjon.

Vår informant Inge forteller om dette underveis i vårt intervju: *«Det var en del av forprosjektet at vi hadde med oss de aktørene som hadde skrevet intensjonsavtaler om å bli med arkitektene og byggherren ut på studieturer så vi var på de co-working spacene som er i Trondheim selvsagt, Digs og Work-Work, men også til Ålesund og Norsk maritimt kompetansesenter og i Oslo var vi på: Pier-X, Aker brygge, So-central, Forskningsparken på universitetet og Stockholm var vi på Episenter og et innovasjonssenter til, Embassy.»*

I tillegg til studieturer, kom det fram i intervjuet med lederne Knut og Bjørnar at det er blitt brukt mye tid på møter og workshops i forkant av åpninga for å sikre eierskap og påvirkningsmuligheter:

«Arbeidet med InnoCamp begynte ikke den dagen vi flytta inn, for vi jobba jo ett år eller to i forkant og forberedte oss, og de ulike selskapene som skulle inn, og de ulike klyngene, vi har jo hatt masse fellesmøter, masse runder, med prosesser og møter og avtaler og et aktivt klyngeforum som var i gang før vi flytta inn. Det var vi jo veldig bevisst, for at mye av sammenkoblingene var før vi flytta. Så når vi flytta inn så var vi allerede i gang, det var bare enklere og nærmere.»

Ansatte ble mer involvert etter hvert forteller vår informant Per:

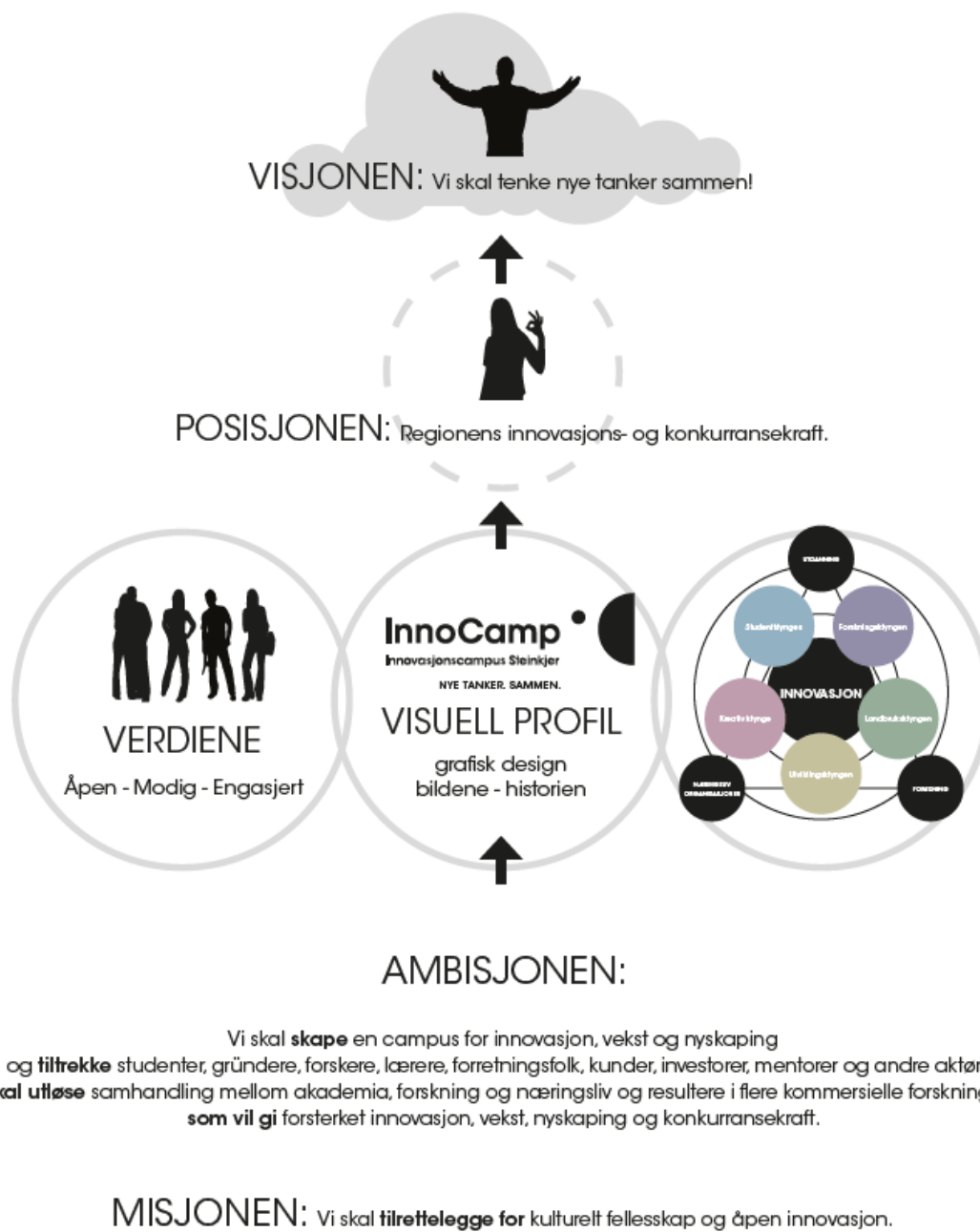
«... jeg vet jo at det har vært en lang forprosess for å kartlegge behovet for en innovasjonscampus, og tidligere kalt triangelpark og diverse, kommer jeg på. Så jeg hadde litt kjennskap til det ... Men det er klart at når vi signerte en avtale og skal leie en del av bygget, så begynte jo alle å bli involvert i hva vi forventet og hva vi ville med campus ...»

3.5 Planlegging av innholdet - fra ambisjon til visjon

Mars 2019 ble det holdt et stormøte på rådhuset i Steinkjer for å arbeide med innholdet på InnoCamp. Møtet, som hadde tittelen Fra ambisjon til visjon, hadde fokus på å etablere felles kjøreregler og tenkemåter ved å jobbe ut narrativ, misjon og visjon for InnoCamp. Det var en viktig del av konseptets helhet, InnoCamp sin identitet og brukernes opplevelse av eierskap til konseptet og tankemåte.

Konseptmanualen forteller om møtet at: *«Målet var ikke å finne alle svarene under møtet, men å få fram tanker og meninger om hva det er viktig å legge vekt på i den framtidige InnoCamp, som både skal være åpen for alle og være en god arbeidsplass for mange med ulike behov. Det videre arbeid med den endelige utformingen av en verdiplattform ble så overlatt til en mindre arbeidsgruppe.»*

Vi opplever at dette arbeidet også har betydning for å legge grunnlaget for relasjoner og bygge tillitt. Det vil være viktig for samhandling og danning av praksisfellesskap da *«slike praksisfellesskap gror frem som et resultat av interaksjonen mellom kompetanse og personlig erfaringer i et miljø med felles engasjement i en felles praksisutøvelse»* (Gotvassli, 2015, s. 73). Gotvassli viser også til tre dimensjoner som knyttes til praksis og fellesskap, herunder gjensidig engasjement/interesse, felles aktiviteter/tiltak og delt repertoar av historier, konsepter og verktøy - alle dimensjoner som det ble jobbet med før åpning av bygget, blant annet i dette stormøtet. Vi har beskrevet begrepet praksisfellesskap i kap.2.8.



Figur 4 Verdiplattformen til InnoCamp (InnoCamp, 2019c)

3.6 Konseptmanualen

Konseptmanualen og bygget henger sammen og kan ikke studeres hver for seg, men skal styrke hverandre og være en del av totalkonseptet som er InnoCamp. Konseptmanualen legger fram hvordan bygget skal brukes, hvordan driften skal organiseres og hvilke grunntanker som skal være førende.

Alle bedriftene har som en del av leieavtalen også inngått en konseptavtale som henger sammen med misjonen og visjonen. Enkelt sagt sier avtalen at bedriftene skal arbeide sammen med innovasjoner, og at verdiplattformen skal være førende for hvordan bedriftene skal samhandle og forholde seg til hverandre og verden. Begrepene kunnskapstriangel, åpen innovasjon og visjonen: «*Vi skal tenke nye tanker sammen!*» er spesielt sentrale og skal gi: «*Et unikt faglig og tverrfaglig felleskap – i tett samspill mellom utdanning, forskning og næringsliv.*»

Konseptmanualen går lite i dybden på det faglige grunnlaget, og fremstår slik som et skriv som er enkel å bruke både som reklame og informasjon. Vi finner like fullt mye som gir gjenklang i teorien; et sosiokulturelt perspektiv, åpen innovasjon basert på Chesbrough og forutsetninger for relasjonsbygging og tillitt i et arbeidsmiljø. Sammen med selve bygget anser vi at konseptmanualen må ligge sentralt som et bakteppe for vår oppgave.

3.7 Velkommen til nytt bygg

InnoCamp (Innovasjons Campus Steinkjer) ble ferdigstilt høsten 2019. Det består av en sammenbygning av rehabilitert, eksisterende bygningsmasse og nybygd areal. Totalt består InnoCamp av 16.000 kvm hvorav 9.000 kvm er rehabilitert bygningsmasse, mens 7.000 kvm er nybygg. Total kostnadsramme var 450 mill. NOK.

Utformingen av prosjektet er gjort av InCube Architecture i Oslo i samarbeid med Praksis arkitekter på Steinkjer. Oppdraget har vært «*(...) å bygge infrastruktur tilrettelagt for delingskultur og åpen innovasjon som gir synergieffekter, kunnskapsutveksling og gode menneskelige treffpunkter(...)*» (Praksis Arkitekter as, u.å.)

Sivilarkitekt Bjørner Bolle i InCube Architecture karakteriserer prosjekter med å fremheve at man «ikke bare er «steinhoggere», men at man har bygget en «katedral» som skal bidra til å gjøre Steinkjer og regionen konkurransedyktig, og redningen for sentrum i Steinkjer som det sentrale samlingspunktet.» (Vikan, 2019). Bygget skal fungere som en forlengelse av byen, og byen skal kunne møte de mange miljøene i bygget - det skal være tilgang for alle.

Bolle framhever videre at «Innovasjon og samhandling i campusen kan med sine ringvirkninger være den store forskjellen på om Steinkjer skulle dø en sakte død - eller som nå - gis mulighet til konkurransedyktig forskning og næringsliv som evner å skape noe for framtidens samfunn.» (Vikan, 2019).

Praksis arkitekter understreker videre på sin hjemmeside at: «Det sentrale i konseptet er Origo – møtested som ikke bare kobler gamle og nye bygg sammen, men også mennesker sammen til et utviklende fellesskap».

Underveis i våre intervjuer var informantenes opplevelse av bygget en del av det vi var nysgjerrige på, og vi presenterer noen sitater som forteller deres opplevelser som brukere og som også viser noen av kvalitetene som blir fraværende når Covid-19 gjør at bygget måtte stenge.

En av informantene opplever at bygget er oversiktlig og gir store muligheter for trivsel, dialog og samhandling: «altså, bygget i seg selv er jo veldig flott og det legger til rette for trivsel i hvert fall. Og det at det er veldig, veldig oversiktlig. Mange ganger jeg har sittet oppe på den brua (...) så kan du jo se om en eller annen, lærer eller noen, kommer inn gjennom inngangen der nede og bare huke tak i den personen. Og hadde det vært en annen type arkitektur da så hadde jeg ikke fått den type mulighet (...)».

En annen informant mener noe om viktigheten og baktanken med det sentrale møtepunktet Origo: «... to viktige ting i hvert fall. Det ene var å skape et fellesareal som var en møteplass for alle og det er jo det vi kaller for Origo som er der hvor det er kantine og mest plass for å gjøre ting i lag og alle gangarealer leder inn til Origo og det er gangbroer og transportløsninger som gjør at du må innom Origo og det er begrenset med pausesoner rundt omkring i klyngen.»

Ett siste sitat fra ett av våre intervjuer oppleves sentralt for betydningen for InnoCamp, og justerer kursen for resten av vår oppgave. Selv om alt kan ligge til rette bygningsmessig, arkitekter har planlagt bygget etter beste evne, det er brukt 450 mill.kr. og politikere har brukt store ord om konseptet – så blir ikke resultatet bedre enn hvordan menneskene bruker bygget, og avhenger i stor grad av deres evne til samhandling: *«for det første, bygningsmessig ligger det jo godt til rette i og med at vi har de møteplassen og origo. Men bygget er jo bare et bygg, så det det kan være aldri så bra uten at det blir noe resultat av noe som helst.»*

InnoCamp gir, som vi har beskrevet over, en historie å være stolt av, flotte rammer for samhandling og innovasjon, men det er de 1000 ansatte og studenter som skaper innholdet i bygget. Hva skjer da når de rammene vi har beskrevet over blir borte: ikke noe fysisk bygg å samhandle i, konseptet blir utfordret på meningsinnholdet og alle menneskene er henvist til hvert sitt hjemmekontor!

Det skal vi komme nærmere inn på de neste kapitlene.

Kapittel 4 Metodebruk

Og jeg er for treig

Jeg har jo hele livet foran meg

Kanskje er jeg feig

Hvorfor kan ikke hun bare nedlegge meg

For jeg hakke peil

Jeg har absolutt ingen metode

Jeg er for treig

Jeg har aldri lært meg koden

- Du er – Trygge Oslo, Tourettes

Vi vil i dette kapittelet klargjøre hvilket vitenskapsteoretisk ståsted vi har funnet hensiktsmessig for forskningen vår og hvilke føringer det har for vårt videre arbeid. Herunder valg av metode og forskningsdesign, koding og analyse. Vi ser også på evalueringskriterier for kvalitative undersøkelser og hvilke etiske betraktninger vi har gjort oss i løpet av forskningen og analysen.

4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

For å innhente kunnskap som både er relevant og pålitelig, er en avhengig av å se på metoder som gir de best mulige svar på det man ønsker å forske på. Metodevalgene avhenger av vitenskapsteoretisk ståsted, hvordan man oppfatter og forstår verden, og i hvilken grad vi kan etablere kunnskap om de fenomen man forsker på.

Ontologi og epistemologi er to begrep som er tett knyttet til vitenskapelig forståelse. Ontologi omhandler hvordan vi forstår verden og i hvilken grad det vi studerer finnes som selvstendige og avgrensede objekter med iboende egenskaper, eller om virkeligheten er flertydig, sosialt konstruert og avhengig av tid og rom. Epistemologi handler om hvordan vi kan forstå den verden

vi er i og hvordan, og i hvilken grad man kan skaffe seg sann kunnskap om samfunnet/verden. (Justesen & Mik-Meyer, 2010)

Hvilket ontologisk og epistemologisk utgangspunkt man finner hensiktsmessig vil være avgjørende for videre valg av problemstilling, metodebruk, forskningsdesign, tolkning og sluttresultat.

Med utgangspunkt i vår problemstilling hvor vi ønsker å finne ut hvordan individer samhandler og hva som påvirker deres valg både som individer og gruppe, anser vi det som hensiktsmessig at ontologisk ståsted finner rom innenfor det som benevnes ontologisk kollektivism. Denne teorien tar utgangspunkt i at «*samfunn utgjør en selvstendig realitet som ikke kan reduseres til enkeltindivider og deres handlinger*» (Johannessen, et al., 2016, s. 41) og hvor kontekst kontinuerlig vil påvirke hvordan den sosiale virkelighet oppleves og forandres.

Ved å ta utgangspunkt i ontologisk kollektivism som det perspektivet som vil gi best mulige svar på vår problemstilling, har vi også lagt føringer for hvilke epistemologiske valg vi har. Vi anser at vi ikke kun kan observere og måle de fenomener vi ønsker å belyse, men at vi må dypere inn bak det observerbare. Med utgangspunkt i vår problemstilling og forskningsspørsmål, finner vi det mest fruktbart å ta utgangspunkt i at virkeligheten skapes gjennom sosiale konstruksjoner. Det blir viktig for oss å få tak på hvorfor individer og grupper handler som de gjør og hvilken mening og erfaring det gir dem, og vi må som forskere analysere og fortolke innhentet datamateriale og annen informasjon vi får fra ulike kilder.

4.2 Forforståelse

Vi går ut ifra at mennesker møter omgivelsene med en forforståelse og et sett erfaringer som vi benytter for å tolke og samhandle med det som møter oss i hverdagen, og det som skjer rundt oss. Dette skjer ofte svært ubevisst og det kan være utfordrende å skjønne i hvilken grad dette påvirker oss, hvilke holdninger vi har og hvilke «briller» vi ser verden igjennom. Dette gjelder også for oss som forskere. Vår forforståelse vil i større eller mindre grad påvirke hva vi velger ut som interessant med fenomenet vi studerer. Det vil farge hva vi legger merke til underveis, og

ikke minst hvordan vi vektlegger og tolker de observasjonene og analysene vi gjør. Våre erfaringer og oppfatninger, teoretiske bakgrunn, yrkesbakgrunn og interesser vil allerede ved utformingen av intervjuguiden legge føringer for hvilken del av virkeligheten vi belyser - og dermed også hvor mye av virkeligheten vi overser. Samtidig opplever vi at forkunnskap og forforståelse er viktig for å kunne identifisere sentrale tema og utarbeide gode spørsmål og for å kunne forstå informantens uttalelser og erfaringer underveis i intervjuer (Johannessen, et al., 2016).

Også i behandlingen av vårt datamateriale har vi vært nødt til å være selektive. Videre inn i vår analyse hvor vi må trekke ut og framheve spesielle temaer, kan resultatet bli påvirket av forforståelse og «forventet» resultat. Vi har derfor forsøkt å være oss selv bevisste på hva vi har med oss inn i prosjektet, og stilt oss selv litt til veggs av og til for å sjekke ut at vi ikke får fullstendig tunnelsyn. Vi har også aktivt benyttet dialog med vår veileder for å sikre at vi følger forskningsmessige prosedyrer i størst mulig grad, og at våre konklusjoner ikke er et resultat basert kun på forforståelse og subjektivitet (Johannessen, et al., 2016).

4.3 Forskningsstrategi

Vi har, med utgangspunkt i vår problemstilling, diskutert ulike metoder med flere personer og grupper. Med disse diskusjonene som utgangspunkt sitter vi igjen med en opplevelse av at vi ofte ikke reflekterer så mye over våre fysiske omgivelser og den arkitektur vi har rundt oss, og at det kan se ut som at vi i stor grad ubevisst erfarer og tar i bruk de omgivelser vi har.

Denne innsikten gjør at vi stiller oss spørsmål om i hvilken grad det vil være mulig å gjennomføre gyldige kvantitative undersøkelser da Justesen & Mik-Meyer (2010, s.16) mener kvantitative undersøkelser *«forudsætter således, at de fenomener, man ønsker at undersøge, kan defineres og afgrænses relativt entydigt og efterfølgende tælles og framstilles i diverse diagrammer, tabeller mv.»* Vi opplever at det kan være behov for å lede informantene muntlig inn i problemstillingen og skape refleksjoner rundt temaet, siden fenomenet vi ønsker å undersøke ser ut til å ligge lite framtrædende i den enkeltes bevissthet.

Ved å gjennomføre kvalitativ undersøkelse og benytte intervju, har vi mulighet til stille åpne spørsmål og spørsmål som åpner for undring og refleksjoner. Intervju kan som nevnt over gjøres på ulike måter, enten individuelt eller med fokusgrupper. Vi opplever at fokusgruppesamtaler kan være den intervjusituasjonen som gir oss best resultat da det kan gi rom for å undre seg og reflektere sammen. Det betyr også at vi må tørre å slippe fri dialogen og ikke ha en gjennomstrukturert intervjuguide, men bli med fokusgruppen i den retning intervjuet tar.

Justesen & Mik-Meyer (2010, s.17) mener kvalitative undersøkelser anvender metoder «(...) *der er velegnede til at beskrive fænomener i deres kontekst og på den baggrund levere en fortolkning, der giver en øget forståelse av fenomenet.*» Samtidig kan det være greit å ha jobbet ut en intervjuguide slik at man underveis kan sikre at man får svar på de sentrale spørsmål. Semistrukturerte intervjuer kan være en måte å løse en slik intervjusituasjon på; «*hvor temaer og en række hovedspørsmål er defineret på forhånd, men hvor der er plads til at afvige fra guiden i interviewsituationen, hvis interviewpersonen bringer uventede, men interessante emner på banen*»(Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 55).

InnoCamp har en tydelig profil og konseptbeskrivelse hvor byggets og dets fysiske møtesteder står sentralt. Vi hadde i utgangspunktet et ønske om å se på hvordan bygget la til rette for og iscenesatte innovasjon. Men da covid-19 førte til nedstenging og byggets omgivelser ble «plassert på sidelinjen» ble vi nysgjerrige på; hva nå? Hvordan påvirker dette konseptet og målsetningen, hvordan påvirker dette behovet for ledelse, hvilke erfaringer har det gitt brukerne å bli avskåret fra de fysiske omgivelser og sist, men ikke minst; hvordan påvirkes innovasjonsevnen. Det var de sentrale momentene i vår utforming av intervjuguide.

Vi vil bruke beskrivelser og konseptmanualen som InnoCamp selv har gjort tilgjengelig på sine hjemmesider for å gjøre en dokumentanalyse. Dokumentanalyse omtales i Johannessen et al., (2016, s. 97) som en «*type kvalitativ innholdsanalyse der forskeren samler inn data som analyseres for å få frem viktige sammenhenger og relevant informasjon om det eller de forholdene i samfunnet vi ønsker å studere*».

Induktiv og deduktiv metode er to ytterpunkter i forholdet mellom empiri og teori. I empirisk forskning følger teoretiske referanserammer og data/empiri hverandre. *«Teori som ikke er empirisk underbygd, kan lett bli spekulasjon, mens empiriske undersøkelser uten forankring i en teoretisk referanseramme lett kan bli isolerte beskrivelser av enkeltfenomener som har begrenset verdi og ikke har noen ny innsikt for å forstå samfunnsmessige fenomener»* (Johannessen et al., 2016, s.47). En tilnærming fra teori til empiri er en utledning fra det generelle til det konkrete - deduktiv. Når undersøkelsen startes uten noe teoretisk utgangspunkt betegnes den som induktiv. Slutninger trekkes fra det spesielle til det mer allmenne.

Thagaard nevner abduksjon som en posisjon mellom induktiv og deduktiv. *«Abduksjon fremhever det dialektiske forholdet mellom teori og data. Ved en abduktiv tilnærming bidrar analysen av data til at vi kan utvikle teoretiske perspektiver, og vår teoretiske forankring gir innspill til hvordan vi kan utvikle en forståelse av dataene.»* (Thagaard, 2018, s. 184)

Vår undersøkelse tar altså utgangspunkt i ontologisk kollektivism med et erfaringsbasert og konstruktivistisk epistemologisk utgangspunkt. Videre har vi jobbet og vekslet mellom en induktiv, fortolkende og eksplorerende tilnærming, og en deduktivt, bekreftende tilnærming - i og med at vi har tatt inn forhåndskunnskap/teori som beskriver innovasjonsprosesser og metoder. Vår forskning ligger mellom teori og empiri, og har en abduktiv tilnærming - vi utvikler teori på grunnlag av analyser, og tolker data i lys av eksisterende teori. For å besvare forskningsspørsmålene har vi anvendt dokumentanalyse og kvalitative dybdeintervjuer som metode ut fra et enkeltcasesdesign.

4.4 Beskrivelse av forskningsdesignet

Som introduksjonen av oppgaven beskriver, har vi snevret inn til en todelt problemstilling. Den første del er konsentrert rundt nedstenging av bygget og konsekvensen av nedstenginga for samlingspunkt og arkitekturen i bygget. Den andre delen av problemstillingen undersøker hvorfor/i hvilken grad samhandling og innovasjon ble påvirket, når situasjonen ble annerledes enn planlagt.

Thagaard (2018) mener første fase i et forskningsprosjekt er arbeid med problemstilling, og at forskningsprosjektet planlegges med utgangspunkt i problemstillinga. Design er en plan eller skisse for hvordan prosjektet legges opp. Prosjektets design beskriver retningslinjer for hvordan forskeren ønsker å utføre prosjektet. Essensielt er hva prosjektet retter undersøkelsen mot, hvem som er aktuelle deltakere, hvor undersøkelsen utføres og hvordan den utføres. Det skal være alt som knyttes til en undersøkelse. Vi argumenter for å bruke kvalitativ metode. Casestudier (casedesign) kjennetegnes ved å studere mye informasjon om få enheter eller case. Vi har valgt å betegne vår studie som en kvalitativ casestudie hvor InnoCamp som konsept er objektet. Det undersøkes gjennom å gå i dybden på hvordan et utvalg av brukere og ledere forholder seg til, og blir påvirket, av konseptet under Covid-19.

Casen studeres for oss gjennom både en fysisk og sosial bakgrunn på InnoCamp. Vi har også studert historien til InnoCamp. Casestudier kan med fordel kombinere ulike metoder for å skaffe seg mye og detaljerte data (Yin 2014) i Johannessen et al. (2016). Vi bruker dokumentstudier og intervju.

4.5 Forskningsmetode

Dokumentanalyse omtales i Johannessen et al. (2016) som kvalitativ innholdsanalyse der forskeren samler inn data som analyseres for å få viktig informasjon om hva vi ønsker å studere. Dokumenter som vi ikke har tilegnet oss gjennom egen innsats, men overlevert data fra en situasjon i fortida. Johannessen et al. (2016) har også flere punkt som vi mener er aktuelle for analyse av dokumenter. Forfatter, kontekst, tiltenkt publikum, formålet med dokumentet, type dokument, budskapet og betydningen av dokumentene. Thagaard (2018) mener dokumentanalyse innebærer at vi vurderer kildens relevans, autenticitet og troverdighet.

Vi skrev forprosjektet om InnoCamp slik at vi har en del forkunnskaper om bygget og organisasjonen. Men vi hadde behov for å oppdatere oss rundt dokumentasjonen som InnoCamp har på hjemmesiden, og få klarhet i hva som er dokumentasjon laget internt og hva som er skrevet om InnoCamp med andres øyne.

Vi har med to eksempel på det vi opplever som relevant dokumentasjon. Det første er fra artikkel som beskriver bygget InnoCamp og som viser arkitektens vurdering av byggets betydning for innovasjon og samhandling. Det andre eksemplet er fra hjemmesida til InnoCamp og sier noe om samhandlingens betydning for åpen innovasjon.

Sivilarkitekt Bjørner Bolle i InCube Architecture karakteriserer prosjektet med å fremheve at man «ikke bare er «steinhoggere», men at man har bygget en «katedral» som skal bidra til å gjøre Steinkjer og regionen konkurransedyktig. Innovasjon og samhandling i campusen kan med sine ringvirkninger være den store forskjellen på om Steinkjer skulle dø en sakte død - eller som nå - gis mulighet til konkurransedyktig forskning og næringsliv som evner å skape noe for framtidens samfunn, fremhever han.» (Vikan, 2019).

Eksempel fra hjemmesiden til InnoCamp hvor de klargjør en del viktige elementer rundt innovasjon og sosiale mekanismer:

«På InnoCamp handler det om mennesker, og å skape felles plattform for nyskapende prosjekter. Når mennesker med ulik faglig kompetanse møtes og utveksler erfaringer kan nye tanker, idéer og løsninger oppstå. Det er den magien vi ønsker med InnoCamp! Studenter, lærere, forskere og fagfolk fra organisasjoner og næringsliv jobber i et miljø tilrettelagt for innovasjon og vekst. Mange har faglig innsikt på de ulike områdene, men åpen innovasjon oppstår først når de sosiale mekanismene mellom mennesker fungerer i tillegg. Sammen kan vi løse oppgaver som hver og en ikke kan gjøre selv – og utvide både marked og kapasitet.» (InnoCamp, 2019c)

Det første eksemplet er sett med arkitektens briller og hva han mener er viktig for samhandling og innovasjon. Det andre eksemplet er hvordan alle som arbeider på bygget kan være med å påvirke samhandling og innovasjon.

Det er menneskene som må skape innholdet, ellers blir det bare et tomt skall. Samtidig skal bygget legge til rette best mulig – det er en symbiose.

Vi benytter publiserte dokumenter som er tilgjengelige for alle, i motsetning til lukkede dokumenter som krever spesiell adgang for andre enn dem de er skrevet for. Det er offentlige

dokumenter som er på hjemmesidene til InnoCamp, og avisers/fagblad sine artikler om InnoCamp. Vi mener de er relevant for oppgaven vår, og at de er genuine. Vi ser det er offentlige instanser, eller velkjente firma, som har skrevet om InnoCamp. Vi har ikke benyttet personlige meninger på sosiale media om InnoCamp.

Vi er bevisste på at fagpersoner og firma som har vært involvert i prosjektet ønsker å framstille seg selv på en positiv måte for å «selge» prosjektet InnoCamp, og at de ikke er de som er mest kritisk til prosjektet valg og løsninger. Dokumentanalysen er dermed også gjort med dette som bakteppe.

Svakheten med hovedkilden og de utvalgte dokumentene er at vi baserer oss på InnoCamp selv sine uttalelser og utvalgte dokumenter, og at det kan være noe endimensjonalt. Men InnoCamp er samtidig nødt til å være balanserte. Skal InnoCamp bli oppfattet som en seriøs innovasjonscampus antar vi at de bestreber å være balanserte og profesjonelle i sine uttalelser.

Politikere og ledere bruker gjerne større ord i sin iver etter å promotere InnoCamp som noe unikt, og som eksempel på hva de har oppnådd og tilrettelagt for i sin periode som tillitsvalgt og ansatt. Også det er en del av prosjektets ansikt utad. Det er også et bilde på at interesse, planer og håp for prosjektet framover er til stede.

«– InnoCamp gir muligheter for fylket, Norge – ja kanskje hele verden,» sa fylkesmann Frank Jensen i åpningstalen for InnoCamp. (InnoCamp, 2019b)

Vi må derfor være kritisk til det som er på hjemmesiden, men vi vurderer kilden som troverdig og pålitelig.

4.6 Intervju

Intervju er den mest anvendte metoden innenfor kvalitativ forskning. De erfaringer som informanten forteller om er forankret i hendelser i deres liv, og preges derfor av forståelsen de har av sine opplevelser.

Vi har som tidligere nevnt valgt å benytte oss av kvalitative intervju, da vi anser det som mest hensiktsmessig for å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Vi ønsket en innsikt i hvilke erfaringer de utvalgte hadde over en gitt periode på InnoCamp. Johannessen et al. (2016) mener menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best til uttrykk når informantene får større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema tillater.

Det er viktig at vi som forskere forholder oss nøytrale og ikke legger føringer når intervjuobjektet svarer på spørsmål. Under intervjuene forsøkte vi derfor å være lyttende og mottakelig ved hjelp av åpne spørsmål, selv om vi til tider forsøkte å lede dem tilbake på rett spor dersom de falt utenom tema. Men det ble flere ganger interessante refleksjoner i dialogen mellom oss og informantene når de fikk tenke høyt og drodle litt.

Thagaard (2018) viser til tre ulike perspektiv av henholdsvis Holstein & Gubrium, Miller & Glassner og Czarniawska (se under) på hva intervjuer gir informasjon. Siden vi legger vekt på intervjuer og tolkninger i prosjektet vårt, kan det være nyttig å gjøre seg noen tanker om det. Det er perspektiver der forskeren er en nøytral mottaker av informantens erfaringer, mens Holstein & Gubrium (2016:68) bruker begrepet aktiv intervjuing der forsker og informant samarbeider om å skape mening til informantens erfaringer. Begge parter bidrar til å utvikle forståelse av informantens erfaringer. Miller & Glassner (2016:63) mener at i noen situasjoner har den sosiale interaksjonen mellom forskeren og informanten fremtredende betydning. Informanten formulerer seg på måter som preges av deres kulturelle og sosiale miljø, og av måten de har presentert seg selv på i tidligere situasjoner. De gir uttrykk for narrativer de har beskrevet tidligere.

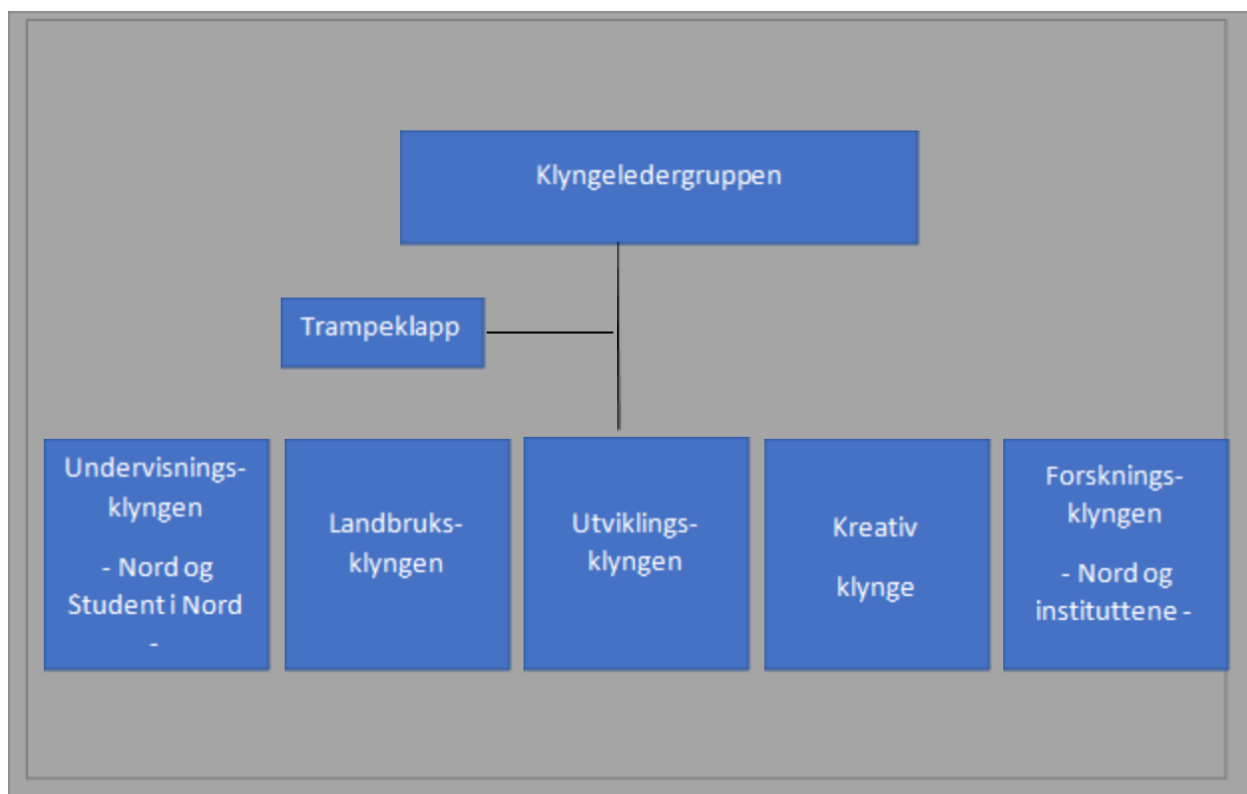
Czarniawska (2006:53) benytter begrepet representasjonslogikk for å beskrive hvordan personer har et innarbeidet mønster for å representere seg selv og hvordan de beskriver seg selv i samtaler med andre.

InnoCamp er et nystartet innovasjonssenter som ønsker å beskrive seg selv på en positiv måte. De som har arbeidsplassen sin der ønsker også å gjøre det til en attraktiv arbeidsplass for både seg selv og i måten de presenterer både bedriften og campusen. Det er lett at det blir en representasjonslogikk i intervjuene der de ønsker å vise fram både egen bedrift og campusen på en positiv måte.

Når vi arbeider kvalitativt forsøker vi å få informasjon (data) ut fra et begrenset antall informanter. Thagaard (2018) viser til at en tommelfingerregel (Kruzel 1999) er at utvalget skal være stort nok til at vi kan belyse vår problemstilling. Andre forskere mener datainnsamling bør gjøres til det ikke lenger er ny informasjon – det er altså et metningspunkt her.

Vår situasjon er at vi ikke har ubegrenset tid og økonomi til å gjøre intervjuene, og dermed må begrense oss til færre intervjuer. Det viktigste er å skaffe seg relevant og variert utvalg av informanter. Thagaard (2018) sier at Malterud (2011) mener en kvalitativ dataanalyse fungerer best når datamaterialet inneholder rikelig informasjon om det vi skal undersøke, gjerne med flere variasjoner, uten at datamaterialet blir for omfattende.

Vi fant det hensiktsmessig med både en-til-en-intervju med ledergruppa, mindre grupper med informanter fra ledelsen i organisasjoner og brukere fra ansatte/studenter. Vi ønsket å intervju de ulike trinnene i organisasjonen InnoCamp for å få innblikk i hvordan de fra ulike ståsted opplever situasjonen. Informantene er fordelt utover de ulike klyngene, og totalt er alle klyngene blitt berørt gjennom våre intervjuer.



Figur 5 Organisering av InnoCamp

Av praktiske grunner ble det fire intervjuer. To en-til-en-intervju og to med to informanter. Hvert intervju varte mellom 1 time og 1,5 time.

Søknaden til NSD ble godkjent før vi gjorde det første intervjuet. Vi gjennomførte semi-strukturerte intervjuer der vi hadde en intervjuguide med spørsmål basert på formålet og problemstilling. Intervjuguiden var utgangspunktet vårt, men rekkefølgen og spørsmålene varierte noe etter hva vi fikk svar på gjennom intervjuet, og vi lot informantene vandre litt med hensyn til tema.

Informantene fikk informasjon om bakgrunn og formålet med masteroppgaven, hvem som er ansvarlig for prosjektet, informasjon om personvern, deltakere og samtykkeerklæring.

Vi ga de ulike informantene vilkårlige navn etter hvert for å skille de, og for å anonymisere personene. Klyngeledergruppa Inge og Roar, ledergruppa Bjørnar og Knut, ansatt Per og student Lise.

4.6.1 Plan for intervjuet

Innledninga på intervjuet er viktig. Etter noe småprat presiserte vi følgende:

1. Presentasjon av masterstudiet, og bakgrunn til oss to i prosjektet
2. Informere om masteroppgaven - tema/problemstilling
3. Hva kommer vi til å stille spørsmål om
4. Hvordan materialet skal brukes
 - a. Garantere anonymitet
 - b. Direkte sitater/gjennomlesing
 - c. Hvordan skal intervjuet dokumenteres og hva gjøres med datamaterialet når prosjektet avsluttes
 - d. Hvordan skjer tilbakemelding på resultatet
5. Informere om informantens rett til å avslutte intervjuet
6. Antyde hvor lenge intervjuet vil vare

(Johannessen et al. 2016).

Vi ønsket å informere om prosjektet og gjennomføring av intervjuet i starten av hvert intervju. I starten gjorde vi noen faktaspørsmål og enkle spørsmål for å etablere et tillitsforhold mellom til informantene – og mellom informantene der de var to. Smittesituasjonen og været er gode småsnakktema i begynnelsen. Tjora (2021) deler opp intervjuet i tre faser; oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål. Vi prøvde å legge til rette for en åpen og god samhandling.

4.6.2 Gjennomføring av intervju

Spørsmålene ble satt opp i seks hovedspørsmål med flere underpunkter, og de ble formulert med bakgrunn i formål og problemstilling til prosjektet.

Hovedspørsmål:

1. Hva ble det lagt vekt på for å fremme Innovasjonssenter-tanken når bygget ble åpnet. Ble det tatt bevisste arkitektoniske og interiørmessige grep?
2. Hva skjer når det blir nedstenging/hjemmekontor med mangel på fellesskap/samhold?
3. Hvordan ble det tilrettelagt for innovasjon under nedstenging.
4. Hvilke erfaringer har ledelse og arbeidstakere gjort seg de siste 12 månedene knyttet til innovasjon i unntakstilstandens tid?
5. Har situasjonen åpnet for nye måter å jobbe med åpen innovasjon?
6. Mener dere nedstengning og hjemmekontor har hatt betydning for skapende arbeid/innovasjon?

Vi gjennomførte intervjuene på skype med kamera og tok opp samtalene gjennom appen Nettskjema/Universitetet i Oslo. Smittesituasjonen gjorde at fysiske møter ikke var tilrådelig, og vi måtte derfor gjennomføre intervjuene via webkamera på hver vår pc. Vi mener det optimale er fysisk møte i en intervjusituasjon. Det skaper en sosial tilstedeværelse som vi ikke oppnår ved bruk av skjerm hvor blant annet kroppsspråk som en visuell ledetråd vanskeliggjøres. Men samtidig er vi alle blitt vant til å gjennomføre møter og samtaler digitalt, og teknologien er kjent og stabil så det har blitt en vanlig situasjon for de fleste.

4.7 Dataanalyse

4.7.1 Transkribering

Transkriberingen ble gjort etter anbefalinger av Tjora (2021). Vi brukte lydopptak og en mest mulig fullstendig transkribering av intervjuet. Tjora mener det er smart å være litt mer detaljert enn det man tror er nødvendig. Da kan man i etterkant utelate det som ikke er nødvendig for å tolke dataene. Det ble til sammen over 40 sider med materiale til analyse. Transkriberinga gjorde

vi selv for å lære mer om vår intervjustil, og å gjennomgå intervjuet på nytt var repetitivt og nyttig for å huske mest mulig av intervjuet. Tjora (2021) mener det er viktig at intervjuerne selv transskriberer og er med i det videre forskningsarbeidet for å unngå å miste mye informasjon ved disse oversettelsene. Et annet poeng til Tjora er å få med seg alle visuelle ledetråder fra intervjuet, og da må man være til stede under intervjuet.

Vi prøvde i første intervjuet å gjøre notater underveis. Men vi mente det var mer nyttig for oss å være mest mulig til stede under intervjuet, og heller ha fokus på å lytte og stille gode spørsmål underveis i stedet. Vi noterte og diskuterte rundt enkelte sentrale punkter i etterkant av intervjuene mens det enda var ferskt. Disse notatene sammen med transkriberingen ga et godt utgangspunkt for å organisere og identifisere meningsbærende elementer gjennom koding av datamaterialet.

4.7.2 Koding

Koding av data er vanlig fremgangsmåte i kvalitativ analyse, og er prosessen for å finne meningsbærende elementer i teksten. Et meningsbærende element kan være en delsetning, setning eller avsnitt i intervjuet. Koding er prosessen med å organisere og har ifølge Tjora (2021) tre formål: (1) å ekstrahere essensen i datamaterialet, (2) å redusere materialets volum og (3) å legge til rette for idégenerering med utgangspunkt i empiri. I denne studien er koding basert på både ordrett og fortolkende lesning. Vi prøver å forstå både informantens fortolkning av hvordan samhandling og innovasjon har vært på InnoCamp både før og under unntakstilstanden, og vår egen fortolkning av InnoCamp (Johannessen et al. 2016). Det har vært styrende for hvordan kodinga har foregått.

Basert på innholdet i de innsamlede dataene ble det innledningsvis gjort en kategorisering av alt relevant materiale, det resulterte i fem hovedkategorier som vi fant essensielle for å belyse vår problemstilling og innrammingen av denne:

- Fravær
- Fysiske møtesteder
- Innovasjonsarkitektur
- Samhandling
- Innovasjon

Deretter måtte vi definere hva vi legger i de fem hovedkategoriene for å identifisere relevante underkategorier, og endte med tretten underkategorier.

Vi presenterer hovedkategorier med underkategorier, og eksempel på utsagn fra intervjuene som er tilegnet de respektive kategoriene.

1. Fravær

1. Hjemmekontor
2. Nedstenging
3. Digitale løsninger

Stor frustrasjon i eksamensperioden i fjor, litt mindre nå som det er - nå som folk har blitt mer vant til den digitale samhandlinga. Men, det er en barriere altså - det vil jeg si (2/3).

2. Fysiske møtesteder

1. Origo
2. Felles møtepunkt

Og de ballene som hadde starta å rulle før korona klarte vi kanskje delvis å holde litt driv i underveis med de man har det gående og kontakt med, men det oppstår nok ikke like mye når man ikke har en felles fysisk møteplass (2)

3. Innovasjonsarkitektur

1. Forberedelser
2. Andre campuser
3. Beskrivelse av bygget

Bygget i seg selv er jo veldig flott og det legger til rette for trivsel i hvert fall. Og det at det er veldig, veldig oversiktlig. Mange ganger jeg har sittet oppe på den brua og studert for eksempel, og så kan du jo se om en eller annen, lærer eller noen, kommer inn gjennom inngangen der nede og bare huke tak i den personen. Og hadde det vært en annen type arkitektur da så hadde jeg ikke fått den type mulighet, så de har vel tenkt på det (3).

4. Samhandling

1. Ledelse
2. Tilfeldige møter
3. Konseptet

For min del har det vært veldig positivt i forhold til å ha andre å diskutere fag med, og få kjappe svar på det du lurer på. Sitter du på grupperom er veien veldig kort å bare rusle opp og diskutere det med noen som har masse kunnskap å dele, ja det er vel min erfaring med det sånn sett (1)

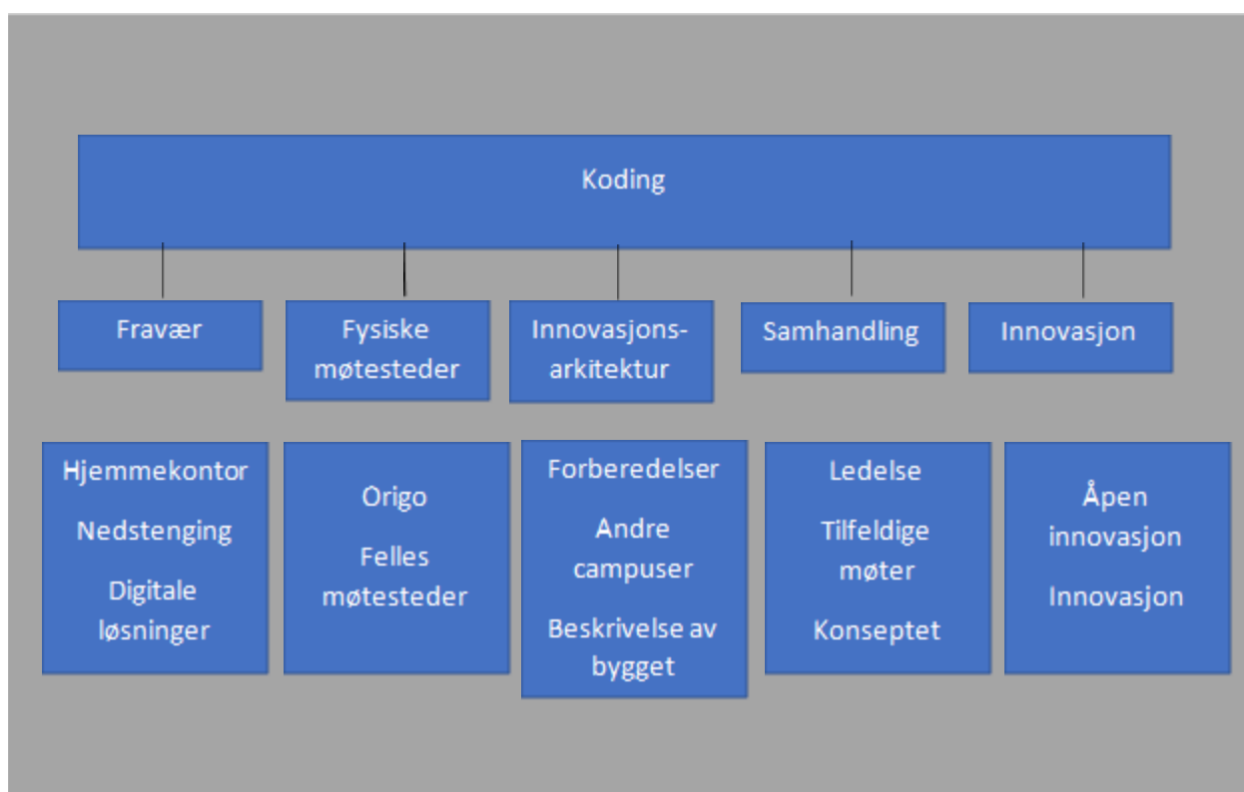
5. Innovasjon

1. Åpen innovasjon
2. Innovasjon

Nei, fokus på samhandling og innovasjon på tvers det tror jeg har vært satt litt til side i hvert fall på vårt fakultet da. Ja, det har nok vært mer brannslukking ja.

(2)

Intervjuene er gjennomgått i flere omganger og merket med farger og tall for å sortere de etter kategoriene.



Figur 6 Koding og kategorier

Det sorterte materialet kan nå analyseres. I denne prosessen er det viktig å ikke bare se på hva som faktisk blir sagt, men lete etter mønster og sammenhenger. Når dataene blir grovanalysert, skal funnene diskuteres og forklares basert på den relevante teorien som oppgaven baserer seg

på. Kategorier danner utgangspunkt for hva vi vil ha som hovedtemaer i analysen og strukturerer dermed oppgavens resultatdel (Tjora, 2021).

Vi så i arbeidet at koding ikke alltid er entydig og at data ofte ga funn fra flere kategorier og underkategorier samtidig. Eksempelvis har deler av funn knyttet til fysiske møtesteder som vi innledningsvis kodet som egen kategori blitt med i vårt videre arbeid under samhandling som samhandlingsarena, da våre informanter ikke skiller mellom fysiske møtesteder og samhandlingen som skjer der.

Med utgangspunkt i vår koding og analyse identifiserte vi fire hovedfunn som vi presenterer i kapittel 5 – funn fra intervjuer. Dette er funn som vil være sentrale for å belyse vår problemstilling og forskningsspørsmål. Resterende kategorier og funn vil være med som en del av vår nye og dypere forståelse for InnoCamp, og vi vil innhente poeng fra disse der det er hensiktsmessig for å underbygge våre avsluttende resonnement.

De fire hovedfunn vi presenterer i kapittel 5 er følgende:

- Samhandling
- Tilfeldige møter
- Innovasjon
- Ledelse

Vi vil avslutningsvis i dette kapittelet reflektere litt rundt fire begrepene som Johannessen et al. (2016) bruker for å vurdere kvaliteten på forskninga: pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (intern validitet), overførbarhet (ekstern validitet) og bekreftbarhet (objektivitet). Vi runder deretter av med hvilke etiske betraktninger vi har gjort oss fortløpende under forskningsprosjektet vårt.

Vi kommenterer kort under hvert begrep hvordan vi har forholdt oss til hvert enkelt punkt og hvilke grep og forhåndsregler vi eventuelt har tatt.

4.8 Evaluering av kvalitative undersøkelser

4.8.1 Pålitelighet

Påliteligheten knytter seg til undersøkelsens data: hvilken data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2016). For å unngå at påliteligheten svekkes er det nødvendig å være grundig i arbeidet, gjennom gode beskrivelser og nøyaktige dokumentasjoner av fremgangsmåter som brukes. Forskeren kan videre «*styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten – gjerne i form av en casebeskrivelse(...).*» (Johannessen et al., 2016, s. 230). Lydopptak under intervjuene er også en måte å øke oppgavens pålitelighet på som vi brukte under alle intervjuene.

Johannessen et al. (2016) mener pålitelighet i kvalitative oppgaver er lite aktuelt fordi datainnsamlingen sjelden er strukturert, og at dette vil være annerledes i kvantitative oppgaver. Tjora (2021) mener forskerens og informantenes relasjon kan ha betydning. Vi presiserer derfor at ingen av oss to har nære bekjenskaper blant informantene eller blant de ansatte på InnoCamp. Vårt engasjement er av ren faglig karakter.

4.8.2 Troverdighet

Johannessen et al. (2016, s. 230) oppsummerer troverdighet med at det er «*validiteten i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten*».

Vi hadde gjennomført et forprosjekt – InnoCamp - fellesskap, kreativitet og innovasjon våren 2020 så vi hadde god informasjon når vi skrev masteroppgaven om InnoCamp. Vi valgte også informanter som vi mener er relevante for oppgavens tema. Vi har forsøkt å balansere vår forforståelse og subjektivitet gjennom å jobbe med intersubjektivitet; for oss har det betydd å ha jevn dialog rundt prosessen og våre valg med vår veileder.

4.8.3 Overførbarhet

Johannessen et al. (2016) mener forskning ikke bare kan begrenses til ren innsamling av opplysninger, de må også systematiseres og analyseres. Analyse innebærer å ta kodete opplysninger ut av helheten de inngår i, for så å bygge opp en ny og forskerkonstruert kunnskap om et fenomen. Det utvikles teorier, begreper og fortolkninger som belyser det fenomen som vi studerer.

Ved kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering. Johannessen et al. (2016) mener en undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes oss å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres. For eksempel ved andre innovasjonssentre, universitet eller forskningsparker.

4.8.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet skal sikre at funnene i studien er et resultat av forskningen, og ikke forskerens subjektive holdninger. Det handler om i hvilken grad resultatene av den kvalitative undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom lignende undersøkelser (Johannessen et al. 2016). Det er viktig at forskeren legger vekt på å beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen slik at leseren kan følge og vurdere disse. Det er viktig å være selvkritisk til hvordan prosjektet er gjennomført og kommentere alt som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen i prosjektet.

4.9 Ethiske betraktninger

All vitenskapelig virksomhet krever at forskeren forholder seg til etiske prinsipper som gjelder så vel internt i miljøet vårt som i relasjon til omgivelsene. Ethiske retningslinjer for forskningen krever at vi utviser redelighet og nøyaktighet i hvordan vi presenterer resultatene, og hvordan vi vurderer andres arbeid (Thagaard, 2018).

Forskere bør også etterstrebe en god henvisningsskikk, det er et viktig etisk prinsipp som vi har etterlevd så langt som mulig. De nasjonale forskningsdeltakernes forskningsetiske komiteer (NESH) presiserer god henvisningsskikk: «*Forskere og studenter er forpliktet til å gi mest mulig nøyaktige henvisninger til den litteratur som brukes, enten det er primær- eller sekundærlitteratur*». (Thagaard, 2018, s. 26).

I prosjektet vårt får vi kontakt med personer gjennom intervju. NESH presiserer at «*forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet. Forskeren skal respektere forskningsdeltakernes autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse*». (Thagaard, 2018, s. 22).

Thagaard (2018) skriver om tre prinsipper for å ivareta hensynet til deltakere i et forskningsprosjekt:

- Informert samtykke: utgangspunktet for ethvert forskningsprosjekt er prinsippet om at deltakerne må gi sitt informerte samtykke. Deltakerne skal få tilstrekkelig informasjon om prosjektet slik at de får et grunnlag for å vurdere om de ønsker å delta i prosjektet og vil gi sitt samtykke. At samtykket er fritt betyr at det er avgitt uten ytre press. At det er informert, betyr at deltakere i prosjektet orienteres om hva deltakelse innebærer.
- Konfidensialitet: deltakere i prosjekt har krav på at innsamlet informasjon om personlige forhold som hovedregel skal behandles konfidensielt og fortrolig. Prinsippet om konfidensialitet har referanser både til at deltakerne anonymiseres i presentasjon av resultatene, og til at opplysninger om identifiserbare enkeltpersoner lagres på en forsvarlig måte.
- Konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter: forskerens etiske ansvar er basert på at vi beskytter integriteten til deltakerne ved å unngå at det blir negative konsekvenser for dem. Ideelt sett burde det være en gjensidighet mellom hva deltakerne gir og hva de får igjen av å være med på prosjektet. Mange synes det kan være interessant å bli intervjuet da de kan få mer innsikt i sin egen situasjon når de forteller til en interessert lytter, de kan reflektere over egen situasjon og de temaene som blir tatt opp i intervjuet. Etske retningslinjer definerer rettigheten til

deltakerne og forskerens ansvar overfor deltakerne. Prinsippet om informert samtykke sikrer deltakerne en viss kontroll over egen deltakelse, og konfidensialitet stiller krav til hvordan forskeren håndterer den informasjonen som deltakerne har gitt. Forskeren forplikter å beskytte deltakernes integritet gjennom hele forskningsprosessen.

Alle deltakerne mottok e-post med spørsmål om de ville delta. Vi beskrev prosjektet vi ønsket å gjennomføre, hvem vi er og hvorfor vi kontaktet dem. E-posten ble sendt til sju personer. En svarte ikke, og en henviste til en annen i organisasjonen som vi sendte e-posten til i stedet. Deltakerne har gitt spesifikt samtykke.

Vi har så langt det er mulig ivaretatt deltakernes konfidensialitet og anonymitet. Prosessen med anonymitet startet alt i transkriberingsfasen. Vi transkriberte alle intervjuer til bokmål, alle navn er anonymisert med koder og roller.

Ved søknaden vår til NSD gikk vi gjennom potensielle negative konsekvenser ved deltagelse i undersøkelsen vår. Etter vår vurdering er det liten sannsynlighet for at deltakelsen medfører negative konsekvenser for deltakerne. Eventuelle negative konsekvenser skal være ivaretatt gjennom anonymisering av arbeidet.

Kapittel 5 Funn fra intervjuer

«Gutter, jeg fant, jeg fant!» sa han.

«Nå, hva fant du nå?» spurte brødrene.

«Et skålbrott», sa han.

«Sj! Det var da også noe å dra på! Kast det!» sa de.

«Å, jeg har slikt å gjøre, jeg har slikt å føre, så fører jeg vel det,» svarte Askeladden.

- Prinsessen som ingen kunne målbinde, folkeeventyr

I dette kapittelet vil det innledningsvis bli presentert viktige funn som har med samhandling å gjøre, og som har betydning for hvordan mennesker omgås hverandre. Vi får innblikk i hvordan det var før nedstengning, historier fra det siste året og tanker om hvordan samhandling kan endres i tiden etter covid-19. Vi tar videre inn og kommenterer funn som omhandler samhandling og tilfeldige møter, ledelse under nedstengning og innovasjon. Vi har anonymisert våre informanter og gitt de andre navn enn i virkeligheten; de er plassert slik i organisasjonen:

Inge og Roar er representant fra klyngeledelsen, Bjørnar og Knut er representanter fra ledernivå for ulike bedrifter, Per er ansatt i en bedrift og Lise er student ved Nord universitet avd. Steinkjer.

5.1 Samhandling og tilfeldige møter

Gjennom intervjuene med våre informanter kom det fram at samhandling i normalsituasjonen foregår på ulike nivå i organisasjonen og på ulike måter – både planlagt og mer tilfeldig og uformelt. Konseptet, bygget, konseptavtalen og klyngelederforumet gir noen rammer og forventninger for samhandling, men omgang mellom mennesker oppstår også spontant og uten rammer.

5.1.1 Konsept og innovasjonsarkitektur

Vi har blitt godt kjent med InnoCamp gjennom de dokumentene vi har jobbet med både innledningsvis og underveis i vårt arbeid. Vi opplever at vi har god innsikt i hvordan arkitekt og byggherre, med utgangspunkt i konseptet, har tenkt og jobbet seg fram til en løsning og ferdig bygg. Det var derfor interessant å høre hva våre informanter visste om konseptet og bygget, og hvordan de brukte bygget før nedstengning. Og ikke minst hvordan de reflekterte over de fysiske rammene de nå i lengre tid hadde vært avskåret fra.

Inge som hadde vært med på en del forprosjekter og planlegging inn mot bygging, forteller om hva han opplevde som sentrale punkt for å skape møtepunkt og samhandlingsarenaer: *«Det ene var å skape et fellesareal som var en møteplass for alle og det er jo det vi kaller for Origo som er der hvor det er kantine og mest plass for å gjøre ting i lag og alle gangarealer leder inn til Origo. Det er gangbroer og transportløsninger som gjør at du må innom origo og det er begrenset med pausesoner rundt omkring i klyngene (...) lunsjen skal man ta i fellesarealet som er midt i.»*

Vi ser at det ligger et visst press og føringer for samhandling og tilrettelegging for relasjonsbygging på tvers av bedrifter, gjennom at pauseareal og kaffekroker er holdt til et minimum og at lunsjen skal tas i fellesarealet. Dette understøttes av en av våre andre informanter på ledernivå som også sier at de har en forventning til at lunsjen tas i origo.

Det understrekes at bedriftene har skrevet under en konseptavtale som legger forventning til å jobbe aktivt, og for å legge til rette for samhandling og tverrfaglig interaksjon. Dette er noe som de ansatte informeres om og minnes på, både ved ansettelse og ellers.

Konseptet og bygget samt press fra ledelsen om å benytte seg av de fasilitetene som tilbys kan vi altså identifisere i våre intervju, men dette krever uansett at folkene agerer som ønsket. Denne utfordringen blir belyst av bedriftsleder Bjørnar når det understrekes *«(...) bygningsmessig ligger det jo godt til rette i og med at vi har de møteplassene og origo, men bygget er jo bare et bygg, så det kan være aldri så bra uten at det blir noe resultat av noe som helst.»*

Det er altså en opplevelse og innsikt hos ledelsen at rammer i seg selv ikke genererer ønsket aktivitet. For å imøtekomme denne utfordringen er det gjort forsøk med både en kultur- og

konseptleder og klyngelederforum som skal koble ulike innspill fra klyngene sammen og forsøke å benytte dette som grunnlag for samhandling og innovasjon, og Bjørnar anser at *«noen resultater har det vel kommet ut av det»*.

Bedriftsleder Knut supplerer med innspill som viser en holdning til at det ikke er godt nok at det er enighet på øverste nivå i organisasjonen. *«Det må være eierskap til konseptet under klyngelederforumet også; og det må vi jobbe med – det må være noe som pleies hele veien det konseptet tror jeg»*.

Under intervjuet med en ansatt og en student på InnoCamp bekrefter Per at han ikke opplever eierskap til konseptet, men kommer samtidig med betraktninger om at eierskapet må komme via andre enn lederne: *«for allikevel om det er folk som jobber med å skal skape ting med at folk har samla seg i bygget så tror jeg ikke det er det at åtte toppledere samler seg og skal sette i gang ting som gjør det. Jeg tror vi må bare må være sammen og så må vi finne ut av det, over tid.»*

Det er interessant å merke seg spenningsfeltet mellom ansatte og ledelse her. Ansatt Per tenker at relasjonsbygging og samhandling over tid på grunnplanet må prioriteres først, så faller resten på plass av seg selv og tilrettelegging fra ledelsen vil være mindre viktig. Vi kan ane en litt mer ovenfra-ned tankegang fra ledergruppen hvor ledelsen tenker at de må aktivt jobbe med de ansatte for å gi eierskap til konseptet, jf. sitatet fra bedriftsleder Knut ovenfor hvor han sier at *«det må vi (altså ledelsen) jobbe med.»*

Vi finner for øvrig igjen hos flere av informantene at det snakkes om at det må investeres i konseptet over tid, og at relasjoner og tillit må få tid og rom til å utvikles på tvers av organisasjoner. Særlig relasjoner og tillit er sentrale hos våre informanter da det nevnes som viktige punkt for at en skal tørre å by på seg selv i nettverkene, og komme i kontakt med folk du kanskje ikke planla å komme i kontakt med i origo og ellers i bygget.

Inge forteller at organisasjonskartet ble endret i forbindelse med at kultur- og konseptleder valgte å gi seg høsten 2020. Da valgte klyngelederforumet å splitte opp den stillingen og fordele ansvaret og stillingsinnholdet på flere. Han beskriver at dette hadde flere effekter. Noe av stillingsinnholdet ble nå plassert hos eksperter, for eksempel ble markedsarbeidet lagt hos en med dette som arbeidsområde. De gikk også fra en situasjon hvor kultur- og

konseptlederstillingen jobbet primært top-down til en situasjon hvor de ønsket mer bottom-up initiativ; altså hvor gode ideer kommer fra enkeltindivid og grupper for så å kunne presenteres for InnoCamp-ledelsen, og motta den tilrettelegging og støtten de faktisk har behov for.

5.1.2 utfordringer med samhandlingsarenaer

Et totalkonsept som legger til rette for at den enkelte skal være aktiv nettverksbygger, samhandlende, relasjonell og fremoverlent kan være utfordrende for mange. Flere bedrifter som har flyttet inn på InnoCamp kommer fra mer tradisjonelle kontormiljø hvor omgivelsene har vært mindre, mengden mennesker har vært begrenset og flere har hatt cellekontor. Det kan da være utfordrende å omstille seg til en hverdag på InnoCamp med utstrakt bruk av åpne kontorløsninger, “tvungen” lunsj i origo, nettverkslunsjer og åpen innovasjon – som alle kommer i tillegg til de vanlige arbeidsoppgavene. Inge er innom dette temaet og er innforstått med at enkelte av og til har behov for å skjerme seg selv: *«(...) og noen har jo med seg en arv i forhold til det å jobbe og samhandle på og man skal ikke kimse av den og derfor har det blitt en del kaffekroker rundt omkring også.»*



Tegning 4 Det er flere møtesteder på InnoCamp

Det understrekes i intervjuene at det ikke er ønskelig med for mange kaffekroker og lunsjarenaer og at det i hovedsak er Origo som skal benyttes for å oppnå sosial samhandling og interaksjon - spesielt på tvers av bedrifter og klynger. Selv om origo er definert som en svært sentral del av konseptet InnoCamp, beskrives det også en del utfordringer med dette sentrale atriumet. Ansatte opplever at rommet er for stort og støyete når man ønsker å samhandle i mindre grupper, og at arrangementer som legger beslag på hele eller deler av origo oppleves som *«et uromoment hvis man sitter og studerer en plass eller man sitter og jobber. For det er jo klart; det høres jo.»* Studenten vi intervjuet, Lise, supplerte med en fortelling hvor man først sitter på forelesning og når det er pause *«så står det jaggu meg noen ute i kantina og prater og prater og prater også»*.

Origo skal som den sentrale «storstuen» fylle mange behov samtidig og det kan se ut som at Origo, med sin størrelse og sitt innhold, spesielt har utfordringer med å tilby et rolig pusterom for ansatte og studenter. Konseptet er bygd rundt samhandling, åpen innovasjon og nettverksbygging, men det kan virke som at de ansatte og studentene også ønsker seg areal, «pusterom», hvor det i større grad er mulig å koble av.

Hvordan origo er blitt benyttet så langt ser det altså ut til å være noe delte meninger om, og vi finner spor av at ulike syn på origo er avhengig av hvor en er i organisasjonen. Per, som referer til fagseminarer og nettverksslunsjer i vårt intervju, oppfatter slike fellesarrangement med fokus på presentasjoner som *«en litt gammeldags måte å gjennomføre kunnskapsdeling på. For å være ærlig.»* En uttalelse som vi oppfatter står noe i kontrast til det som en av lederne, Roar, forteller om. *«En av de tinga som jeg, sammen med klynglederforumet har fått til er få rigget origo for litt mer, større sånne videokonferansetekniske opplegg med storskjermer og greier (...) det er noe for å skape helhetsmiljøet her og for å kunne bruke origo her litt mere aktivt enn vi kan i dag.»*

Denne kontrasten kan være tilfeldig og ikke symptomatisk, men den kan også henge sammen med utfordringen som er nevnt tidligere hvor eierskap til konseptet under klyngeforumet og topplederstyrte aktiviteter adresseres som utfordringer. Vi opplever at vi totalt sett kan lese ut at dialogen mellom brukere og ledelse har et forbedringspotensial, og at bruken av origo og prioriteringer av fremtidig areal med fordel kan diskuteres bredt for å oppnå en bedre balanse mellom det brukerne oppfatter som energigivende og energikrevende arealbruk.

«Det er ekstra krevende å prøve å skape en samhandlingsarena når en ikke engang får lov til å møtes fysisk» sa Inge innledningsvis i vårt intervju, og det forteller mye om hvilken utfordring konseptet InnoCamp har stått overfor det siste året. Fasilitetene på InnoCamp er spesialtilpasset for fysisk samhandling og over natten får en ikke lov til å benytte seg av dem. Inge fortsetter med å fortelle at de ikke har hatt ambisjoner om å forsøke å erstatte denne kvaliteten digitalt da han ikke tror dette er fullt ut mulig. Han anser at de formelle strukturene og arenaene har gått videre ganske greit, «men det er jo alle de uformelle og uplanlagte møtene som ikke blir noe av».

Vi finner at dette går igjen også i de andre intervjuene vi har gjort på de ulike nivåene i organisasjonen til InnoCamp. Savnet etter de fysiske møtene, den sosiale interaksjonen og spesielt verdien hos de tilfeldige og uformelle møtene uttales tydelig hos alle.

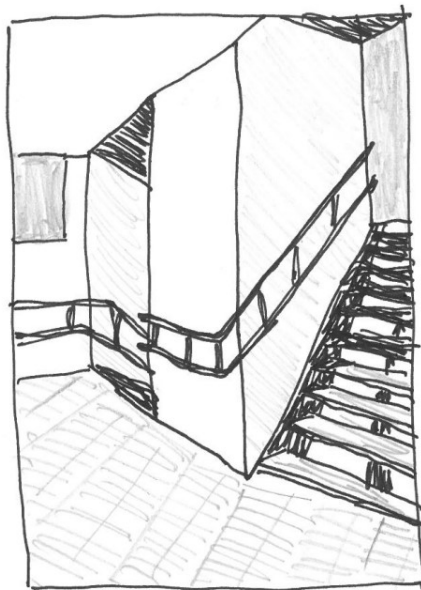
Den nye normalen med hjemmekontor hvor arbeidsoppgaver og planlagte digitale møter fyller hverdagen vil kunne oppleves som svært effektive for å få unna ting, men kommer med en pris. Bjørnar setter følgende ord på det: «Jeg har hatt masse møter i dag allerede, digitale møter. Jeg kjenner jo at det i den sammenheng er vel så effektivt i forhold til å få unna ting. Men det er denne praten ved kaffemaskina, denne samtalen her, og i lunsjen – det som kommer ut av det det blir ikke på samme måten da.»

De Paoli (kap.2.5 Tilstedeværende ledelse, 2020) understøtter at møter kan bli mer effektive når de skjer i det digitale rom, men at det skaper noen utfordringer som «lavere prestasjoner på sikt på grunn av stress, manglende tillit og mer overfladiske relasjoner som mangler sosial samhörighet og gjensidig forståelse.» (De Paoli, 2020, s. 2) Hun beskriver videre at digitale møter gjør at vi utvikler mer saklige og effektive relasjoner noe som på sikt går ut over den type dypere relasjoner som InnoCamp ønsker seg og som behøves i et innovasjonsperspektiv.

Det kommer tydelig fram at den organisatoriske slakken som tilfeldige møter representerer oppleves som viktig på mange områder. De er relasjonsbyggende/vedlikeholdende, «luffer hodet», gir motivasjon og støtte og er innovative frirom. Alle disse er kvaliteter som er vanskelig å finne plass til i effektive digitale møter med stram timeplan.

5.1.3 Tilfeldige møter

Et av de funnene som overrasket oss var hvilken verdi alle informantene la i de tilfeldige møtene, og hvilket potensiale de opplevde det hadde. Det er ikke de planlagte møtene, nettverkslunsjer og «happenings» de forteller om i intervjuene, men heller hvordan bygg, konsept og «mindset» sammen gjør at tilfeldige møter kan gi store og små ideer.



Tegning 5 Tilfeldige møter kan skje overalt

Vår studentinformant Lise forteller om hvordan byggets utforming i seg selv har gitt muligheter for samhandling som ikke kan planlegges, men som oppstår. Hun forteller at hun mange ganger har huket tak i noen hun måtte snakke eller diskutere med bare fordi bygget er veldig oversiktlig. Ansatte Per forteller videre om de tilfeldige møter at *«lunsjsamtaler kan ofte koke ned til en ide eller et konsept som skal tas videre og så har man begynt på en liten ball som ruller»*.

Slike møter kan også være med å påvirke til utviklingen av praksisfellesskap, da slike gjerne gror fram som *«et resultat av interaksjonen mellom kompetanse og personlige erfaringer i et miljø med felles engasjement i en felles praksisutøvelse.»* (Gotvassli, 2015, s. 73). Praksisfellesskap er gjerne preget av at gruppen er uformell og at medlemmene kommer sammen uavhengig av organisasjoner og avdelinger. Per er sitert på at *«Jeg tror vi må bare må være sammen og så må vi finne ut av det, over tid.»* Han bruker ikke begrepet praksisfellesskap, men vi opplever at det er

i den retning han ønsker seg. Både Lise og Per er tydelig på at tverrfaglig interaksjon var på gang i tiden før Covid-19, men at den tiden de hadde hatt til rådighet før nedstengningen ikke hadde satt disse interaksjonene nok til at de ble med over i den nye digitale hverdagen. Begge tror at dette vil gå seg til og at potensialet er stort når en kan omgås fysisk igjen.

Bedriftsledere Bjørnar og Knut deler også en historie hvor et tilfeldig møte førte til innovasjon innenfor deres sektor: «*Den ideen kom jo når Knut og jeg stod og åt kake i lag og feira at skogbransjen hadde fått pro-status på woodworks.*» Denne episoden ble dratt fram av begge lederne under intervjuet, og det var tydelig at dette er noe sentralt i hva InnoCamp handler om for dem; eksperter på ulike fagfelt som omgås hverandre og over tid blir trygge på hverandre, og som plutselig bedriver innovasjon over et kakestykke. En annen leder opplever at attraktiviteten til InnoCamp ligger nettopp i at bygget tilbyr møteplasser hvor du kommer i kontakt med interessante folk og deres nettverk som du ikke planla å komme i kontakt med. Spesielt viktig mener han at dette er for de litt mindre bedriftene som utvider sin kontaktflate betydelig, fra kun det interne miljøet til å få tilgang til 300 ansatte og 600 studenter.

Vi får flere historier som omhandler tilfeldige møter og hvor viktig de oppleves, spesielt for innovasjon. Tverrfaglige tilfeldige treff mellom eksperter gir resultater som det ikke kunne planlegges for. Spørsmålet vi kan stille oss ut fra funnene er i hvilken grad møtene er tilfeldige, eller om konseptet og bygget gjennom sin sammensetning og utforming både bevisst og ubevisst regisserer for tilfeldig samhandling og møtesteder. Funnene får oss også til å lure på om hvilken som helst person som er tilknyttet InnoCamp er mer åpen for mulighetene i tilfeldige møter fordi det ligger “i veggene” og fordi at konseptet åpner for kreativ nysgjerrighet, eller om det også kreves noe av den enkeltes personlighet? Vi finner kanskje noen ledetråder gjennom Oddane sin KREM-modell for individuell kreativitet hvor hun beskriver fire kompetanser som hver for seg spiller en rolle for individuell kreativitet: Kreativ kompetanse, relasjonell kompetanse, ekspertise og motivasjon. Dette kommer vi tilbake til i vårt diskusjonskapittel.

5.2 Innovasjonsledelse under covid-19

I dette avsnittet vil det bli presentert viktige funn som har med ledelse å gjøre, og som har betydning for i hvilken grad bedriftene og InnoCamp har klart å ivareta både ansatte og innovasjonsevnen. Vi innså tidlig at ledelse måtte være ett av våre forskningsspørsmål. En ting er å være fysisk til stede med ansatte tett på leder med tilstedeværende ansatte, men spørsmålet er om kravene og forventningene til leder og ledelse forandres når rammebetingelsene endrer seg såpass mye som under Covid-19 - og endrer ledere selv på fokuset og prioriteringene?

Det kommer tydelig fram hos våre informanter at Covid-19, nedstengning av arbeidsplassen og hjemmekontor var et sjokk. Knut uttalte at *«det første du tenker på når du kommer i en slik situasjon er jo daglig drift, og man må sørge for at folk har det bra og det psykososiale.»* Denne bedriften hadde ansatt en rekke personer rett før Covid-19, også noen fra utlandet som plutselig måtte gå på hybelen sin og ha hjemmekontor. Han forteller at det internt i deres bedrift har vært uhyre tydelig uttalt at det er nå lederlinja skal ringe og være *«enda mer bevisst på å ta de her samtalene – ringe uten en grunn, for å si det sånn, for å høre hvordan folk har det.»* Han opplever at alle ledere hos dem er blitt mye flinkere til å være til stede og ta den ubegrunnede samtalen for å høre hvordan det står til.

Bjørnar supplerer og forteller at det første de gjorde for å få kontroll og oversikt var å innføre daglige møter i ledergruppen. Denne bedriften er svært digital i utgangspunktet så de kunne raskt fortsette med arbeidsoppgavene og drifta. Det de tidlig var opptatt av og tydelige på til hele organisasjonen var at det holdt ikke å bare komme seg gjennom situasjonen, men at de skulle komme styrket ut av det hele. De hadde også gitt HR-leder ansvar for å følge opp den enkelte tettere og spesielt der det er kjennskap til utfordringer eller annet som kan gjøre hjemmekontortilværelsen ekstra tung.

Det som nevnes av flere som en overraskende bivirkning av at alle måtte på hjemmekontor, var at det ble enklere både for ledere og ansatte å få gitt og mottatt samme informasjon. Per opplever at ledelsen åpenbart er *«blitt flinkere til å dele ting i interne kanaler enn før, rett og slett fordi det ikke er fysiske arenaer for å nevne for folk, det må spres til alle sammen.»*

Lise bekrefter denne opplevelsen og viser til at siden alt må ut digitalt så er det vanskeligere å gå glipp av noe, og hun understreker at hun opplever samtidig at *«de studentene som var litt utenfor miljøet under normale tilstander har kanskje blitt hakket mer inkludert nå.»*

Lise opplever at terskelen for å kontakte forelesere og lærere er blitt lavere og tilgjengeligheten større: *«for det har vært veldig stor forståelse hele veien for at man trenger mer dialog for å få til de samme tingene som man fikk til før.»*

Per har motsatt opplevelse og finner at ledelsen har blitt mer utilgjengelig og at man mister de små samtalene som normalsituasjonen gir *«kan utgjøre ganske mye i forhold til det vi jobber med.»* Per fortsetter med at han tross alt har en stilling som det tilflyter en del informasjon og noe nødvendig kontakt med ledelsen, og fullfører med *«at noen som jobber i en litt mer beskjedne stilling enn meg i et selskap har opplevd at de hadde litt mindre tilgang på ledelsen enn de hadde før.»*

Intervjuer viser at ledelsen har sett et behov for å knytte seg tettere på sine ansatte, og ha større tilstedeværelse og tilgjengelighet samt ha et større søkelys på det psykososiale enn tidligere. Dette spiser nødvendigvis mer av ledelsens tid, sammen med økt fokus på drift, økonomi og arbeidsoppgaver. Spesielt innledningsvis er dette kanskje med å forklare at bedriftene på InnoCamp har hatt utfordringer med å løfte blikket og være innovasjonsrettet og samhandlende. Per opplever at ledelsen er blitt mer utilgjengelig og man kan stille spørsmål om det kan skyldes at bedriften har hatt en egen HR som har fungert som den tilstedeværende lederrepresentanten, mens ledelsen ellers har hatt fokus på møter i ledergruppen.

Det har vært diskusjoner i media om man blir mer ensom på hjemmekontor, men vi finner også eksempler på at den digitale, hjemmekontorsituasjonen oppleves mer inkluderende. Informasjon deles hyppigere og i samme møte, det kommer ikke litt info tilfeldigvis i lunsjen og litt på et møte med bare halve staben til stede. Spesielt nevner leder Bjørnar dette spesifikt da de har en del ansatte på satellittkontorer rundt omkring som nå følte seg mer inkludert og som en del av avdelingen. Alle plutselig var i samme bås, og møteinnhold og kultur ble tilpasset den nye situasjonen.

5.3 Innovasjon og utvikling

Vi vil presentere viktig funn som omhandler innovasjon, og informantenes innsikt og opplevelse av i hvilken grad det er opprettholdt som et fokusområde under covid-19. Vi observerer at selve ordet innovasjon i svært liten grad blir brukt av våre informanter og at de i stedet velger ord som: nye ideer, utvikling, utviklingsfase og utviklingsarbeid, workshops utviklingsprosjekter, prosjekter, prosjektideer, koblinger, gründervirksomhet, prosesser, nye løsninger og nye måter når de omtaler innovasjon og innovasjonsprosesser.

Konseptavtalen blir dratt fram som selve grunnmuren for InnoCamp og innovasjonsarenaen som den skal tilby. Alle bedriftene ved InnoCamp har tatt et bevisst valg ved å underskrive avtalen som beskriver at de er en del av et innovasjonsmiljø, og at dette forplikter med tanke på å bidra, samhandle og delta. Konseptavtalen brukes aktivt av de lederne vi har intervjuet ved ansettelse, men også for å styre at interntid brukes i nettverkene. En leder understreker at konseptavtalen er det som skiller InnoCamp fra et vanlig kontorsted, og at denne muligheten *«skal brukes for at vi får flere prosjekt, og jeg har vært veldig tydelig på til oss at jeg tror gevinsten av det her kan bli stor, men det ingen gevinst uten investering og vi må investere først.»*

Vi var i alle intervjuene nysgjerrige på om InnoCamp har klart å jobbe med åpen innovasjon under covid-19 i det omfang som konseptet skisserer. Grunnlaget for samlokalisering var i utgangspunktet å samle de folkene med felles interesser i samme bransje, eller samme kompetanseområde, for samhandling og mål om å «tenke nye tanker sammen», Vi var derfor spent på om de hadde klart å ha et trykk på dette under nedstengning og unntakstilstand.

Inge formulerte seg slik: *«Ja, vi har nok fokusert mest på de casene der det er et utgangspunkt da, der det er en bedrift som har et behov og som vi ser vi kan hjelpe med de aktørene som er på InnoCamp.»* Vi får presentert et eksempel hvor en ekstern aktør/gründer har fått bistand og oppdrag fra ulike aktører på InnoCamp, og gått fra å være en enkelt gründer til å bli et skalerbart vekst-selskap underveis i prosessen. Det samme eksempelet viser også hvordan digitale løsninger har gjort det enklere å koble til også eksterne aktører som sitter geografisk spredt. Inge nevner også at spesielt gründere i utviklingsfasen har hatt en svært gunstig periode under covid-19 da det vært mer penger tilgjengelig for å drive innovasjonsprosjektene framover.

Bjørnar og Knut jobber begge som ledere i bedrifter som har utvidet arbeidsstokken betraktelig både før og under covid-19. De forteller at dette har gjort det utfordrende å bidra og delta optimalt for åpen innovasjon. Daglig drift og kontroll på arbeidsoppgaver nevnes også som områder som har krevd mer oppmerksomhet enn tidligere. Samtidig så opplever de at dette ikke er eksklusivt for sine bedrifter, og viser til Nord universitet også har sine prosesser gående «*og man har kanskje ikke mer kapasitet der heller enn å akkurat nå få på plass de her prosessene de jobber med internt.*»

Vår student og ansattinformant opplever begge at covid-19 og nedstengningen påvirker samhandlingen og innovasjonsevnen. Lise forteller om frustrasjoner rundt digitale plattformer, undervisning og eksamener. Per forteller at han opplever at de fleste bedrifter, internt, har vært flinke til å legge om og beholde en del samarbeid og møtepunkter. Men at den tverrfaglige kontakten mellom bedriftene på InnoCamp har blitt skadelidende.

Vi finner lite i vårt materiale som tyder på at InnoCamp har klart å bedrive åpen innovasjon i det omfang og på den måten som konseptet skisserer. Fokus på drift, få dagene til å gå opp for de ansatte, manglende digital kompetanse innledningsvis og nyansettelser har vært nevnt som grunner for at de tverrfaglige innovasjonsprosessene er satt på hold. Det kan også tenkes at en omorganisering høsten 2019, hvor man fordelte kultur- og konseptlederressursen på flere og gikk bort fra påtrykk og fasilitering ovenfra og ønsket flere innspill «bottom-up», har påvirket i hvilken grad rammene og fokuset på åpen innovasjon internt på InnoCamp har vært tilstrekkelig til stede under Covid-19. Kan det være slik at det krever en annen type ledelse og rammer i unntakstilstand enn ellers? Det kommer vi nærmere tilbake til i neste kapittel.

Det vi finner spor av i vårt intervjumateriale, er at enkelte bedrifter på tross av at InnoCamp har vært stengt har bedrevet åpen innovasjon. Men de har gjort det utadrettet og digitalt. De forteller at den digitale hverdagen som de og store deler av verden ble tvunget inn i ved nedstengningen faktisk har åpnet enda større samhandlingsmuligheter. Alle lederne vi har intervjuet forteller at de digitale løsningene har gjort det enklere å få innpass og dialog med mulige samarbeidspartnere. De digitale plattformene gjør at du i prinsippet nå kan samhandle med hvem som helst i verden fordi alle er blitt vant til det og er tilgjengelige, og det å koble på riktig person på de ulike prosjektene er blitt enklere. De vi har intervjuet kommer med flere eksempler på hva

de har kunnet gjort på grunn av de digitale løsningene: det er ansatt folk som sitter i utlandet, og skal fortsette å sitte der, noen har hatt dialog med innovasjonsmiljøer i California, politikere på høyeste nivå har vært tilgjengelige og enkelte har fått møter med større investorer i Oslo - alle punkter som var mer utfordrende og kanskje bare et ønske tidligere.

Det er interessant å se at det som i utgangspunktet er en krise for InnoCamp, konseptet og bedriftene lager nye veier og åpner muligheter som kanskje ikke hadde blitt utforsket om bedriftene ikke plutselig måtte. Og samtidig er det helt i åpen innovasjon sin ånd - den største delen av den kunnskapen og ekspertisen som InnoCamp har behov for befinner seg ute i verden, og ikke innenfor veggene på Steinkjer – «Vi tenker nye tanker sammen» har virkelig fått et utvidet potensiale.

Kapittel 6 Analyse og betraktninger

*En er en, og to er to –
vi hopper i vann,
vi triller i sand.
Sikk, sakk,
vi drypper på tak,
tikk, takk,
det regner i dag.*

- Sigbjørn Obstfelder

I dette kapitlet trekker vi fram betydningen av de empiriske funnene som vi vil sette disse i sammenheng med oppgavens teoretiske rammeverk - der dette er naturlig. Vi vil se spesielt på tilfeldige møter og i hvilken grad det er mulig å få enda mer ut av disse møtene om man er forberedt og har «planlagt for tilfeldige møter».

Bakgrunnen for tittelen «Innovasjon i unntakstilstand» er situasjonen som InnoCamp har stått i gjennom Covid-19 perioden så langt. Med tidvis avstengt bygg hvor ansatte, studenter og næringsliv som skulle vært aktivt deltagende i åpen innovasjon og samhandling, har blitt henvist til hjemmekontor og digitale løsninger. Vi har nærmet oss organisasjonen InnoCamp og stilt oss spørsmålene: Hva skjer når et innovasjonsmiljø tuftet på samhandling og tverrfaglighet ikke kan møtes fysisk og hvordan påvirker dette innovasjonsevnen? Med det som utgangspunkt formulerte vi følgende problemstilling for vår avhandling:

I hvilken grad har fraværet av fysiske møtesteder og innovasjonsarkitektur påvirket samhandling og evnen til å skape innovasjon på InnoCamp?

Vi har operasjonalisert noen underliggende forskningsspørsmål som vi mener kan hjelpe oss med å få svar på vår problemstilling; de er som følger:

- I hvilken grad har behovet for aktiv innovasjonsledelse endret seg under covid-19?
- I hvilken grad kan innovasjonsarkitektur og fysiske samlingspunkt erstattes digitalt?
- I hvilken grad legger covid-19 føringer for framtidens arbeidsliv og ledelse

InnoCamp beskriver at mennesker er viktig for å skape et fellesskap. Dette fellesskapet skal, sammen med bygget og konseptet InnoCamp, utgjøre suksessfaktorene. Et vellykket fellesskap krever blant annet at det enkelte individ deltar, deler og er åpen for samhandling med andre, samt benytter seg av de arealer som er primært tilrettelagt for åpen innovasjon. Sosialt fellesskap skaper også tilfeldige møter mellom aktørene på InnoCamp. Tilfeldige møter som vi først tenkte ikke kan planlegges, og som vil skje når man minst venter det. For å belyse det nærmere hentet vi inn en teori kalt «planned happenstance» fra karriereutviklingsfeltet, utarbeidet av John Krumboltz. Teorien sier at det er mulig å øve på ferdigheter som gjør det mulig å planlegge for tilfeldige møter med mål om å skape utvikling og nye muligheter. Tilfeldige møter er et av funnene som vi legger vekt på, vi tar derfor inn en kort beskrivelse av planned happenstance-teorien for å belyse dette temaet i konklusjonen. Vi vil se på om Oddane sin KREM-modell, som er beskrevet under person-aspektet i kap. 2 Teoretisk perspektiv, kan bidra med innspill i så måte.

Siden i mars 2020 ble InnoCamp helt og delvis stengt ned, og arealene ble ikke benyttet som tiltenkt. Mange organisasjoner ble splittet opp i enkeltindivider på hvert sitt hjemmekontor. Vi skal se nærmere på hvilke krav dette stiller til ledelse når målet er innovasjon på tvers, og om man har identifisert nye digitale arbeidsmetoder som erstatter det arkitekturen bidrar med gjennom fysisk tilpassede arealer.

6.1 Samhandling, praksisfellesskap og tilfeldige møter

Konseptmanualen til InnoCamp starter med et sitat av Henry Ford:

«Å komme sammen er bare begynnelsen - å holde sammen er fortsettelsen - å skape noe sammen er suksess». (InnoCamp, 2019c)

Sitatet rommer det som er grunnleggende for driften og konseptet og vi finner også at samhold og samhandling er basis i visjonen til InnoCamp:

“Vi skal tenke nye tanker sammen”.

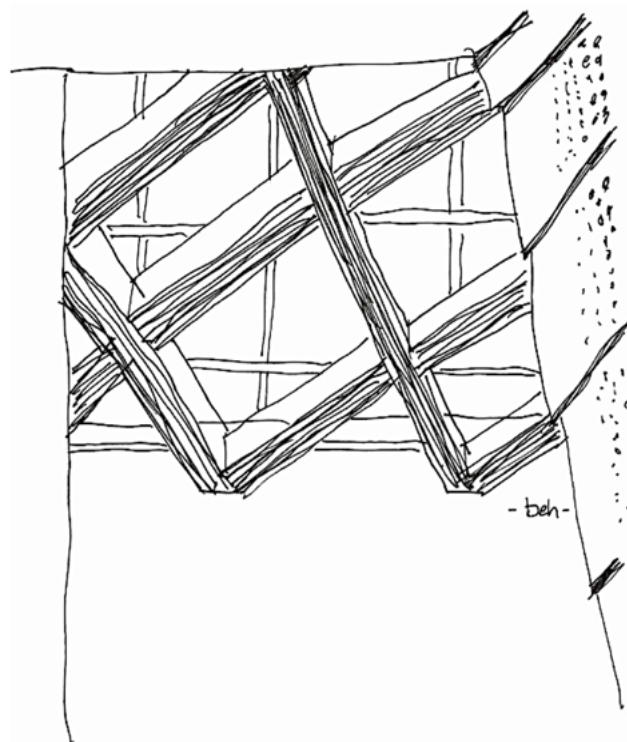
Informanter vi har intervjuet opplever at InnoCamp er svært godt tilpasset for samhandling og innovasjon. Det er spesielt origo som trekkes fram som midtpunktet i bygget. Det er dit gangbroer fører, og byggets arkitektoniske løsninger gjør at du må innom origo på dine vandringer i bygget. Det brukes både som kantine og som stor møteplass.

Det er ekstra krevende å skape samhandlingsarena når man ikke kan treffes fysisk. Savnet etter de fysiske møtene, den sosiale interaksjonen og uformelle møter er tydelig hos alle informanter. Informantene gir uttrykk for at de gjør sitt beste, men at det blir veldig annerledes når de ikke kan bruke fasilitetene som bygget innehar og legger opp til.

Omgivelsenes betydning for kreativitet er viktig for press-alternativet til Oddane (2017), beskrevet i kap.2. Vi mennesker trenger gunstige forhold rundt oss for å være kreative. Oddane (2017) vektlegger både de fysiske omgivelsene og de sosiale interaksjonene som sentrale for å lykkes med innovasjonsarbeid. I vårt tilfelle blir press-faktoren, gjennom nedstenging og hjemmekontor, annerledes enn planlagt. De sosiale møteplassene som flere forskere vektlegger blir mer eller mindre borte når InnoCamp blir avstengt i mars 2020. Refleksjonene informantene gjør i intervjuene viser tydelig at de savner de fysiske omgivelsene og den sosiale interaksjonen. De understreker også verdien av de tilfeldige og uformelle møtene som oppsto når alle var samlet på InnoCamp.

De Paoli viser til nyere organisasjonsforskning og at arkitektur, estetiske impulser og miljø påvirker både arbeid, samarbeid og ledelse i stadig større grad. Økt digital kontakt og samhandling gjør ikke at de fysiske møteplassene blir mindre viktige. Studie av åpne, adresseløse prosjektbaserte kontorer viser at de formelle møtestedene som kontor, møtelokaler og seminarsteder avhjelper flere av de negative effektene av virtuelt samarbeid. Det er avgjørende de få gangene medarbeidere møtes, da blir det desto viktigere å ha gode møtesteder for å få til gode og effektive arbeidsprosesser (De Paoli, 2020).

Det er ikke bare individuelle ferdigheter som er avgjørende for kreativitet, det er også et sosiokulturelt fenomen. Noe av det som er interessant for InnoCamp, er flere forskeres vektlegging på sosiale møteplasser for erfaringsutveksling og utvikling av tillit. Gode relasjoner er en nøkkel til kollektiv læring, kunnskapsutvikling og kreativitet (Krogh, Nonaka & Ichijo, 2001).



Tegning 6 Det er, og skal være, høyt under taket på InnoCamp

Informant Per uttalte at han ikke trodde at det var åtte toppledere som skulle iscenesette og skape samhandling og samhørighet, og ordla seg slik: «Jeg tror vi må bare må være sammen og så må vi finne ut av det, over tid.» Vi knytter denne uttalelsen til viktigheten av felles møtesteder og den effekten samhandling og samhørighet kan ha for tillitsbygging, arbeidsmiljø og utviklingen av robuste praksisfellesskap. Fløistad (1998, s.10) nevner nettopp felles møtesteder som spesielt sentrale for å oppnå et «*arbeidsfellesskap preget av gjensidig anerkjennelse, oppmuntring og konstruktiv kritikk av holdninger og yrkesutøvelse (...)*». Utviklingen av et arbeidsfellesskap eller et praksisfellesskap som Gotvassli (2015) viser til er avhengig av relasjonene mellom medlemmene, som er basert på stor grad av tillit.

Wenger i Gotvassli (2015) knytter videre utviklingen av praksisfellesskap til tre viktige dimensjoner: gjensidig engasjement og interesse, felles aktiviteter og tiltak, og delt repertoar av historier, konsepter og verktøy. Vi finner at disse dimensjonene er på plass på InnoCamp gjennom konsept og konseptavtaler, felles møterom og aktiviteter. Bedriftene har skrevet under en konseptavtale der det er forventninger om å arbeide for samhandling og interaksjon, og ledere sier konseptavtalen blir fulgt og blir prioritert i bedriften. Videre sier Wenger at en gruppe kan utvikle et praksisfellesskap om de har felles lidenskap for et område, og at gruppen involverer seg med sin kunnskap rundt temaet jevnlig og over tid.

Vi finner ikke konkrete referanser i våre funn til eksisterende praksisfellesskap, men informantene viser til at samhandling på tvers av organisasjoner var på gang, men at dette ble satt på hold når Covid-19 tvang fram nedstengning. De har tro på at engasjementet er der, og at samhandlingen kommer naturlig i gang igjen når InnoCamp åpner for normal drift og de fysiske møtestedene blir tilgjengelige.

Det er informant Bjørnar som sier: «*bygget er jo bare et bygg*», det tolker vi som at han opplever at det er aktiviteten og samhandlingen som er inne i bygget som er hovedsaken; det er de som arbeider på InnoCamp som selv må fylle det med innhold. Det krever blant annet at det enkelte individ deltar, deler og er åpen for samhandling med andre, og benytter seg av de arealer som er primært tilrettelagt for åpen innovasjon.

Styrken til praksisfellesskapene er at ferdigheter og kunnskaper som utvikles i fellesskapet ikke forsvinner om et medlem trer ut av gruppen. Eller som under situasjonen til InnoCamp - når bygget blir åpnet og bedriftene kommer tilbake på kontorene. Da spørres det hvor lang tid de bruker på å finne tilbake til samhandlingen som fungerte det første halvåret. Styrken er at de har trua på prosjektet og er motivert på oppgaven, og at de har et begynnende utviklet fellesskap som de kan finne tilbake til – eller utvikle videre når de starter på nytt. Felles aktiviteter og historier som skapes blir annerledes når alle på InnoCamp ikke kan treffes fysisk. Vi ser i konseptmanualen at det legges stor vekt på felles møter og treff som plutselig ikke kan gjennomføres på samme måten, og samtidig ser vi på hjemmesidene at historier skapes og deles også under pandemien. Vi har valgt to eksempler på historier fra InnoCamp.no:

Biodrone er et firma som i denne perioden har satset på Steinkjer. De satser på kartlegging av skog- og jordbruksområder. «– Det har vært en fantastisk reise å følge. Vi i T:Lab kom tidlig inn, og da Atilla så mulighetene innen grønn sektor satte vi ham i kontakt med blant annet NIBIO, WoodWorks! og flere av de andre aktørene i landbruksklynga på InnoCamp. Samtidig har vi vært rådgivere mot både Innovasjon Norge og Distriktsforsk, for å få på plass en struktur slik at selskapet nå kan skalere opp og bli en betydelig nasjonal aktør, legger Schiefloe til.» (InnoCamp, 2021a).

InnoCamp Steinkjer tiltrekker seg oppmerksomhet og mange er nysgjerrige på konseptet. Digitale løsninger gjør besøk lettere, og en delegasjon på over 20 personer som jobber med prosjektet «Campus Romerike» var på digital omvisning.

«Delegasjonen fikk først en digital omvisning på bygget, før Håvard Belbo, klyngeleder på InnoCamp Steinkjer og daglig leder i T:Lab, fortalte om konseptet «InnoCamp», der han dro fram flere suksesshistorier, men også fallgruver. Han dro de lange linjene fra planlegging til gjennomføring og hva som er status i dag.

– Dere må huske at det ikke bare er å bygge en campus, men at man må fokusere på å skape en kultur for samhandling, presiserte Belbo.» (InnoCamp, 2021c)

6.1.1 Samhandlingsarenaer

Et annet grunnlag for opplevelse av fellesskap er rytmikken i arbeidshverdagen, det som Tjora (2018) kaller «*hverdagens repetitive ensformighet*». Det kan være ritualer som skapes når de møtes hver dag på samme tid ved sykkelparkeringa utenfor InnoCamp, praten ved kaffemaskina utenfor kontoret og i kaffepausene, det er sikkert noen som sitter ved favorittbordet i origo og treffer de samme personene, eller småpratene før og etter felles møter. Det er essensielt og noe som ikke kan erstattes så lett uten å treffes jevnlig fysisk. Ritualer blir dermed annerledes når man er hjemme, eller ikke treffer de samme folkene jevnlig. De sier i intervjuene at det er prøvd med nye ritualer - som digital fredagskaffe og lønningspils - men at de savner de fysiske møtene.

Gjennom intervjuene med våre informanter kom det fram at samhandling i normalsituasjoner foregår både planlagt og mer tilfeldig og uformelt. Tilfeldige møter som kan gi nye og andre impulser, bryte opp arbeidshverdagen eller bare et smil og en nikk i gangen oppleves som viktige. Tilfeldige møter som er vanskelig å planlegge, men som kanskje skjer når man minst venter det. InnoCamp har jo satset stort på origo og det store fellespunktet, men det er de små, enkle samtalene, møtene over kakespising eller ved kaffemaskina, som nevnes og som kanskje savnes mest.

Men for at de uformelle og tilfeldige samtalene skal kunne oppstå mener vi at det må eksistere et sosialt fellesskap fra før. Sosialt fellesskap skaper og tilrettelegger for fruktbare tilfeldige møter mellom aktørene på InnoCamp. Men vi må kjenne og ha tilknytning til personen vi begynner å snakke med for at det ikke bare blir snakk om vær og vind. Oddane (2017) bruker i kapitlet om partnerskap begrepet bisosiasjon, hentet fra Kaufman (2006). Med det menes at et mangfold av ekspertise bidrar til møter mellom ulike perspektiv og erfaringer, sammenstilling av eksisterende, hittil urelaterte elementer til noe positivt kreativt. Det er i underkant av 40 bedrifter på InnoCamp fordelt på fem klynger: Utdanningsklyngen – Landbruksklyngen – Forskningsklyngen – Utviklingsklyngen – Kreativ klynge. Mangfoldet som er viktig for partnerskap til Oddane, og det kollektive fellesskapet.

Den enkeltes bidrag former – og formes – av det kollektive samspillet. Det er flere individuelle ferdigheter som støtter opp om evnen til å være kreativ. Mot, utholdenhet, evne til å mestre motgang og usikkerhet, Askeladden-tenkning og kreative brudd nevnes av Oddane (2017).

KREM-modellen påpeker viktigheten av de individuelle ferdighetene og evnen til å tenke utenfor boksen. Amabile mener motivasjon er den viktigste delen av kreativitet. Omgivelsenes betydning er ikke bare arkitektur og de fysiske omgivelsene. Hun mener at mye av kunnskapen vi trenger for å være kreative er tilegnet gjennom utdanning og erfaring. Hun mener det er oppgavemotivasjon som har størst betydning for kreativitet, og at den er sterkt påvirket av arbeidsmiljøet.

Et motiverende arbeidsmiljø er helt essensielt for kreativitet fastslår Amabile (1996) i Oddane (2017). For å følge denne tankegangen betyr det at hvis InnoCamp har ambisjoner om innovasjon bør de være opptatt av å skape et motivasjonsfremmede arbeidsmiljø. Det er vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. Den indre motivasjon går på individuelle ferdigheter og lysten til kaste med en oppgave for oppgavens skyld. Vi registrerer i intervjuene en driv, lyst og motivasjon for å få til InnoCamp, absolutt. De snakker positivt om InnoCamp og muligheten til å få til noe bra på Steinkjer. Ytre motivasjonsfremmede, og følgelig kreativitetsfremmede arbeidsmiljøfaktorer, er utfordrende oppgaver, autonomi, gjensidig støttende arbeidsklima og ressurser (Amabile, 1998). Det går mye på hver enkelt bedrift, men også noe som klynger og ledelse på InnoCamp kan gjøre noe med.

For å få det beste ut av individene på tvers av bedrifter og klynger i InnoCamp er det ikke nok med individuell ekspertise. Arbeid med åpne arbeidsoppgaver trenger krever samarbeid mellom mange eksperter og det kollektive samspillet og kommunikasjonen er viktig.

Det må være noe som binder de sammen, noe de har felles, og som kan være med å skape motivasjon. På InnoCamp er det konseptet som binder de sammen. Det er samtidig faglig ballast som gjør at det ikke bare er de organiserte fellesmøtene som kan skape noe nytt - men like gjerne de tilfeldige møtene. Både Wenger (Gotvassli, 2015) og Amabile (Oddane, 2017; Amabile, 1998) snakker om at fellesskapet må ha en form for felles lidenskap for området, og at gruppen involverer seg med sin kunnskap rundt temaet.

6.1.2 Tilfeldige møter

Verdien av de tilfeldige møter oppleves som entydig av våre informanter. Både på grunn av det sosiale, men også for de innovative mulighetene som ligger i disse møtene. Det er ikke dermed sagt at alle på InnoCamp klarer, eller prioriterer, å utnytte den potensielle innovasjonsmuligheten som finnes i de tilfeldige møtene. KREM-modellen til Oddane sier noe om hvilke ferdigheter som kjennetegner en kreativ person, og fremhever motivasjon som en sentral ferdighet. KREM-modellen er ikke tydelig på hvilke andre individuelle ferdigheter, utover motivasjon, en person må ha for å bevisst kunne sette seg selv i en innovativ posisjon i de tilfeldige møtene som oppstår, både digitalt og fysisk.

Om vi henter opp igjen kakestykke-historien fra funnkapittelet vårt, så kan vi sannsynligvis anta at flere av de som var til stede og spiste kake ikke kom opp med en innovativ ide. De brukte heller anledningen som et hyggelig avbrekk og diskuterte gårsdagens Rosenborgkamp, eller hva man hadde gjort i helga. Det er ikke dermed sagt at vi kan stille spørsmålstegn ved motivasjonen hos de individene som hygget seg og hadde mest fokus på kakestykket.

Må vi her tilskrive innovasjon ved slike tilstelninger som flaks og nettopp tilfeldigheter, eller er det mulig at enkelte har et sett med ferdigheter som øker sannsynligheten for at det kommer noe fruktbart ut av tilsynelatende tilfeldige møter?

John Krumboltz, professor ved Stanford University og som jobbet med karriereutvikling og karriereferdigheter, utarbeidet en teori kalt «Planned Happenstance» – planlagte tilfeldigheter. Den kan belyse hvorfor han mener noen klarer å utnytte de tilfeldige møtene bedre enn andre. Krumboltz utviklet opprinnelig teorien for mennesker som ønsket å finne eller endre jobb, og la til grunn at jobbmuligheter ofte var knyttet til tilfeldigheter. Det var da viktig å trene og forberede seg på å kjenne igjen, følge opp og utnytte de mulighetene som tilfeldigvis dukket opp. Ferdighetene han beskriver opplever vi supplerer KREM-modellen, og gir noen innspill for hvordan en i enda større grad kan utnytte mulighetsrommet i tilfeldige møter.

Sentralt i Planned Happenstance-teorien er tanken om at tilfeldigheter spiller en mye større grad i våre liv enn vi egentlig er klar over. Den vrir derfor fokus bort fra å lage spesifikke planer for

framtiden og over til å konstant være aktiv skapende og våken over muligheter som dukker opp i tilfeldige begivenheter. Og samtidig ha en bevissthet på å være der det kan skje.

Denne årvåkenheten sammen med god kjennskap til deg selv, dine styrker og interesser samt egenskaper som nysgjerrighet, utholdenhet, optimisme, fleksibilitet og evnen til å ta sjanser; påvirker sannsynligheten for at du klarer å være forberedt og snu tilfeldige møter til innovasjonsmuligheter. Endemålet er å kunne være på rett plass, til rett tid og med de riktige ferdighetene (Levin & Krumboltz, 1999).

I hvilken grad dette er ferdigheter våre ledere i kakestykke-historien kjenner seg igjen har vi ikke grunnlag for å si noe om. Men totalinntrykket vårt fra intervjuet med de to var at de fremsto som aktivt skapende, åpne, nysgjerrige, fleksible og ivrige etter å snu en utfordrende og uplanlagt situasjon til noe skapende og positivt.

Krumboltz tar videre utgangspunkt i at disse ferdighetene i stor grad er trenbare og kan som sådan være et innspill til InnoCamp og individuell utvikling. Det kan kanskje også, sammen med våre funn, være en øyeåpner for hvilke muligheter som ligger i de tilfeldige møtene (om man bare planlegger litt).

Utfordringen med å legge for stor vekt på tilfeldige møter kan være at man samtidig legger stort ansvar på den enkelte ansatte for at innovasjon og samhandling skal skje. Oddane (2017) viser til viktigheten av at sammensetning av grupper som skal jobbe med innovasjon bære styres, og at det optimale er at den faglige bredden hos deltakerne i en gruppe gjenspeiler kompleksiteten til det åpne problemet som skal løses.

Vi finner at både misjonen til InnoCamp: «*Vi skal tilrettelegge for kulturelt fellesskap og åpen innovasjon*» og uttalelser under intervju fra klyngeledelsen om at organiseringen nå er basert på bottom-up prinsippet, gir et inntrykk av at InnoCamp gjennom klyngeledelsen primært skal gi rammene. Det blir deretter opp til de ansatte å styre i hvilken grad de ønsker å involvere seg i fellesaktiviteter, konseptet og innovative prosesser. InnoCamp legger altså ikke primært opp til å ha en aktivt styrende ledelse som genererer og styrer innovasjon og sammensetninger, som Oddane mener er sentralt, men skal i større grad tilby rammer og et nettverk. Vi anser at InnoCamp nok kan være tydeligere på forventningene til den enkelte, være tettere på

innovasjonsprosessene og samhandlingen, og ikke bare tilrettelegge for å vente på at åpen innovasjon skal skje. Om innovasjon på InnoCamp i hovedsak skal basere seg på tilfeldige møter, bottom-up gjennom enkeltstående ideer og via praksisfellesskap, kan det være en fare for at de optimaliserte løsningene og de beste innovasjonene glipper mellom fingrene i prosessen.

6.2 Ledelse og digitalisering

Oddane (2017) skriver i 5P-modellen under press-aspektet om uttrykkene Ba og arena. Hun mener de handler om at utforming av hensiktsmessige sosiale møteplasser er viktig for kollektiv refleksjon og læring, og at det er en sentral ledelsesutfordring å velge den form som er best egnet. Det kan være både fysiske rom, virtuelle rom og mentale rom. Nå velges det virtuelle rom oftere enn tidligere, og det ble nødvendig med trening og opplæring for mange. For lederen er det mange utfordringer.

De Paoli (2020) framhever mange positive effekter av digitalisering av arbeidslivet. Hun nevner økt fleksibilitet, mer effektiv kommunikasjon, tilpasning av arbeidslivet til enkeltmenneskers livssituasjon, lavere reisekostnader og mer bærekraftig utvikling. Mange opplevde at overgangen til fulldigitalt samarbeid gikk bedre enn forventa. Vi satt på teams, zooms og andre plattformer som det mest naturlige i verden.

Men vi møtte utfordringer etter hvert, og det var mye som ikke fungerte like godt. Deltagere i digitale møter har lett for å miste konsentrasjonen, drive med noe annet eller blir passive. Det blir en annen måte å lede på, ledere må lære seg å observere og tolke andre typer signaler i det digitale. Evnen og muligheten for følelsesmessig tilknytning til fellesskapet minsker når vi ikke møtes fysisk. Et annet fenomen er at det lett skapes subgrupper og statusforskjeller dersom noen er samlet i fysiske møter, mens andre er pålogget via skjerm. Det bør unngås - enten er alle på skjerm eller ingen.

Relasjonene i praksisfellesskapet er basert på tillit og har gjerne et eget språk og talemåte samt felles repertoar av handlinger, artefakter, begreper, historier og diskusjoner. Det trekkes fram at *«grupper som primært bruker IKT som den primære kontaktformen, gjerne kan ha et stort antall*

deltakere, men likevel ha mye av de samme kvalitetene som de «ordinære» praksisfellesskapene.» (Gotvassli, 2015, s.73).

For en arbeidsplass som InnoCamp er det et poeng å utvikle det som Collins (2014) i Tjora (2018) kaller sosial tetthet. Sosial tetthet handler om hvor mye tid de tilbringer sammen, og dermed hvor sterke interaksjonsritualer de skaper. Det vil oppstå praksisfellesskap og grupper av medlemmer som er svakere og sterkere knyttet til de andre. Det er et fenomen også ved hjemmekontor og digitale møter mener De Paoli (2020).

Evnen til kreativ tenkning er en kognitiv kapasitet som handler om å være god til å forstå åpne komplekse sammenhenger, og bryte mentale vanemønstre (Oddane, 2017). Det kan settes i sammenheng med ledelse i usikkerhetens tid, og det Oddane mener er viktigheten til improvisasjon i tida vi lever i. Preget av usikkerhet og stadig endring som den er, og vanskelig å detaljplanlegge. Ledelse har derfor handlet om å improvisere i den usikre tida. Improvisasjon handler om å skape løsninger i uforutsigbare omgivelser der kjente framgangsmåter kommer til kort. En kompleks og uforutsigbar prosess krever evne til improvisasjon uttaler Oddane (2020) i artikkel vi referer fra i kap. 2.4: Ledelse i usikkerhetens tid. Oddane beskriver pandemien som en situasjon som er unik og uavklart, og hvor svar på spørsmål leder til nye spørsmål. Det er åpne problem som løses ved å improvisere der kjente framgangsmåter ikke når fram. Ikke å improvisere ved å ta ting på sparket, men å legge til rette for å skape konstruktive løsninger basert på eksisterende ressurser og i dialog med omgivelsene.

Informanter gir uttrykk for at det har vært vanskelig å være leder i denne situasjonen. De mener spesielt nyansatte fra andre land som ikke kan komme på kontoret og treffe de andre fysisk, og at det må være personalarbeid på teams og på telefon. Men ledere sier at de har fulgt opp de ansatte spesielt og heller tatt en telefon ekstra for å følge opp. Det var ikke kjente oppskrifter i mars 2020, de ble nødt til å improvisere sier de i intervjuene. Oddane (2017) viser til Weick (1998) som sier at for å kunne håndtere vanskelige, uforståelige situasjoner som krever improvisasjon, er det som regel bare aktiv handling som kan lede oss på sporet av forståelse og løsning.

Oddane (2017) mener kreative og innovative produkt omfatter nye resultat oppstått gjennom tenking og handling. Vi ser av funn i intervjuene og dokumenter at InnoCamp produserer både

nye produkter og tjenester, og arbeider mye med åpne problem. Spesielt i pandemien ble det nødvendig å arbeide med åpne oppgaver som er komplekse og ikke-rutinebaserte som ikke bare kan løses med kjente oppskrifter.

Det krever aktiv og tilstedeværende ledelse, både hos ledergruppene i InnoCamp og bedriftene for kunne improvisere og skape nye produkter.

6.3 Innovasjon og utvikling

Å bruke åpen innovasjon er vesentlig for InnoCamp og deres muligheter for å skape innovasjon og kreativitet. Det er derfor et poeng at informantene bruker selve ordet innovasjon i svært liten grad. Hvorfor gjør de det? Oddane (2017) viser til at språk også kan være trendy bijouteri, som Oddane skriver om den økende bruken av ordene innovasjon og kreativitet. Når det gjelder ordet innovasjon, viser Oddane til norske innovasjonsforskere som påpeker at begrepet har blitt et innholdsløst honnørord for alt som er fint og flott. Oddane bruker eksemplet Innovasjon Norge hvor Statens nærings- og distriktsutviklingsfond, Norges Eksportråd, Norges Turistråd og Statens veiledningskontor for oppfinnere fusjonerte til Innovasjon Norge i 2003.

Når vi drøfter innovasjon og kreativitet, er det derfor et poeng å ha et bevisst og kritisk forhold til begrepsdefinisjoner. Ordene brukes mye av språktyver og i politiske festtaler. Oddane (2017) skriver at Meyer (2007) karakteriserer begrepet innovasjon som en språklig erobrere som gjennom en stille revolusjon har tilranet seg makten fra gamle kjerneord som modernisering, utvikling og fremskritt.

Det er andre ord som informantene heller bruker: nye ideer, utvikling, utviklingsfase og utviklingsarbeid, workshops utviklingsprosjekter, prosjekter, prosjektideer, koblinger, gründervirksomhet, prosesser, nye løsninger og nye måter når de omtaler innovasjon og innovasjonsprosesser. Innovasjonsbegrepet er litt utvasket og oppbrukt som Oddane skriver. Kanskje er det enklere for politikere å bruke begrepet nettopp i sine festtaler, og for ledelsen på InnoCamp å bruke det i sin verdiplattform? Det er kanskje grunnen til at brukerne på InnoCamp vegrer seg for å bruke begrepet innovasjon, det er ikke naturlig å bruke i arbeidshverdagen. De

skaper innovasjon, men bruker mer hverdagslige uttrykk som for en inntrønder dekker bedre enn innovasjon.

Bedriftene på InnoCamp skriver en konseptavtale som går utover en vanlig arbeidsavtale. De forplikter seg til samhandling, og en leder sier at det er noe som er tydeliggjort og som de har vært veldig bevisst på. Det innebærer at det skal arbeides med nettverksbygging og med prosjekt for å få til gevinst og at gevinsten kan bli stor, men da må det investeres først. Det må legges ned arbeid først, og kanskje mye arbeid også. Vi har tidligere skrevet at innovasjon er en kompleks og uforutsigbar prosess, og det er nødvendig å legge til rette for et kontinuerlig fruktbart samspill mellom aktørene på InnoCamp.

Intervjuene våre tyder på at det ikke har vært åpen innovasjon i det omfang og den måten som konseptet skisserer mellom bedriftene på InnoCamp. Fokus på drift, å få dagene til å gå opp for de ansatte, manglende digital kompetanse og mange nyansettelser er nevnt som grunner for at informantene mener de tverrfaglige innovasjonsprosessene er blitt skadelidende.

Åpen innovasjon handler om å åpne opp InnoCamps innovasjonsprosesser for andre bedrifter eller partnere. Å akselerere intern innovasjon og utvide markedet for ekstern bruk av innovasjon. Basere innovasjon på andres forskning – og la andre få innsyn i hva InnoCamp driver med. Det er viktig med relasjoner og sosiale nettverk for å skape ekstern forskningsmessig og kunnskapsmessig input. Ledere er i våre intervju klare på at størsteparten av markedet ligger utenom InnoCamp, og at de vil gjøre «*InnoCampmiljøet relevant for verden rundt oss*».

Forskere bak artikkelen «*Why now is the time for Open Innovation*» (se kap. 2.2) understreker betydningen av at ledere reflektere over hva som må leveres etter krisen, og viser til at en stor krise ofte endrer adferden til kunder, ansatte og samarbeidspartnere. De mener at lykkes en med på å etablere måter å jobbe med åpen innovasjon underveis i denne krisetiden vil en samtidig ha bygget nødvendig fleksibilitet inn i organisasjonen og dens levedyktighet. Sitter en på gjerdet og venter på at Covid-19 og unntakstilstanden skal gå over er det en fare for at man er akterutseilt og utfordringene kan bli store. - Smellen både økonomisk og faglig kan komme etter selve krisen.

Er unntakstilstanden en hemsko eller en mulighet for InnoCamp? Det er for tidlig å si om virkningene og konsekvensene av Covid-19 er store nok til at det blir kreativ destruksjon som Schumpeter beskriver (kap. 2.5), og om grunnlaget for nye entreprenører og ny innovasjon er lagt. Schumpeter beskriver katalysatorer som for InnoCamp kan være politikere som forandrer systemet og vilkår, nye markeder som etableres eller at det er entreprenører på InnoCamp selv som skaper forandringer! Inge viser som et eksempel at vi ser en forandring i støtteordninger. Det har etter hans mening vært enklere for gründere i utviklingsfasen og mer penger tilgjengelig i covid-19 perioden. Ledere snakket om prosjekter spesielt i grønn- og blå sektor, og samarbeid med ledende havbruksmiljø på Hitra og Frøya. Et konkret eksempel som nevnes i intervju er Bioøkonomidagen på Europadagene som ble arrangert på InnoCamp - og at det var det best besøkte arrangementet i Europadagens historie.

I juli 2021 skrev InnoCamp på hjemmesidene om et samarbeidsprosjekt «*Digitaliseringen og utviklingen i jord-, skog- og havbruksnæringene utvikles i rekordfart. Nå har sjømatnæringen i samarbeid med landbruket utarbeidet en bransjeretningslinje for deling av data, og i tillegg inngått en avtale om å bruke og videreutvikle landbrukets sin løsning for datadeling. En løsning som er styrt fra Steinkjer.*» (Innocamp, 2021b)

Kanskje Frank Jensen får rett når han i åpningstalen sa at «*InnoCamp gir muligheter for fylket, Norge – ja kanskje for hele verden.*» (Innocamp, 2019b)

6.4 Konklusjon

Vi trekker i konklusjonen fram de viktigste funnene våre, og svarer opp på vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Vi beskriver også noen videre veier og som kan være interessant å følge opp om noen år når man får mulighet til å se ting i perspektiv. Det er i den sammenheng flere post-covid-19 problemstillinger som er aktuelle, vi skisserer noen av dem.

Fraværet av fysiske møtesteder og tilrettelagt arkitektur har påvirket InnoCamp, det kommer fram i intervjuene. Savnet etter de fysiske møtene, den sosiale interaksjonen og de uformelle møtene er tydelig hos alle informantene. Wenger (Gotvassli, 2015) viser også hvor viktig det sosiale fellesskapet i arbeidshverdagen er for mange. Det skaper ikke minst tilfeldige møter som er det som påpekes og savnes mest, den uformelle praten som er viktig sosial, men som også kan føre til gode ideer og produkter. Det krever personlige ferdigheter som Oddane beskriver i KREM-modellen, og det krever egenskaper som skapende, åpne og nysgjerrig. Og å være på rett plass til rett tid og med de riktige ferdigheter.

Innsatsen til kreative enkeltpersoner er bestandig viktig for at innovasjon skal lykkes, men det er langt fra tilstrekkelig. Spesielt Amabile framhever hvor viktig motivasjonsfaktoren som kan fremme et godt og samlende arbeidsmiljø er. Ut fra intervjuene har informantene trua på prosjekt InnoCamp, og motivasjonen er stor for å fortsette arbeidet og få fellesskapet og det skapende kollektivet til å fungere når de kan samles igjen.

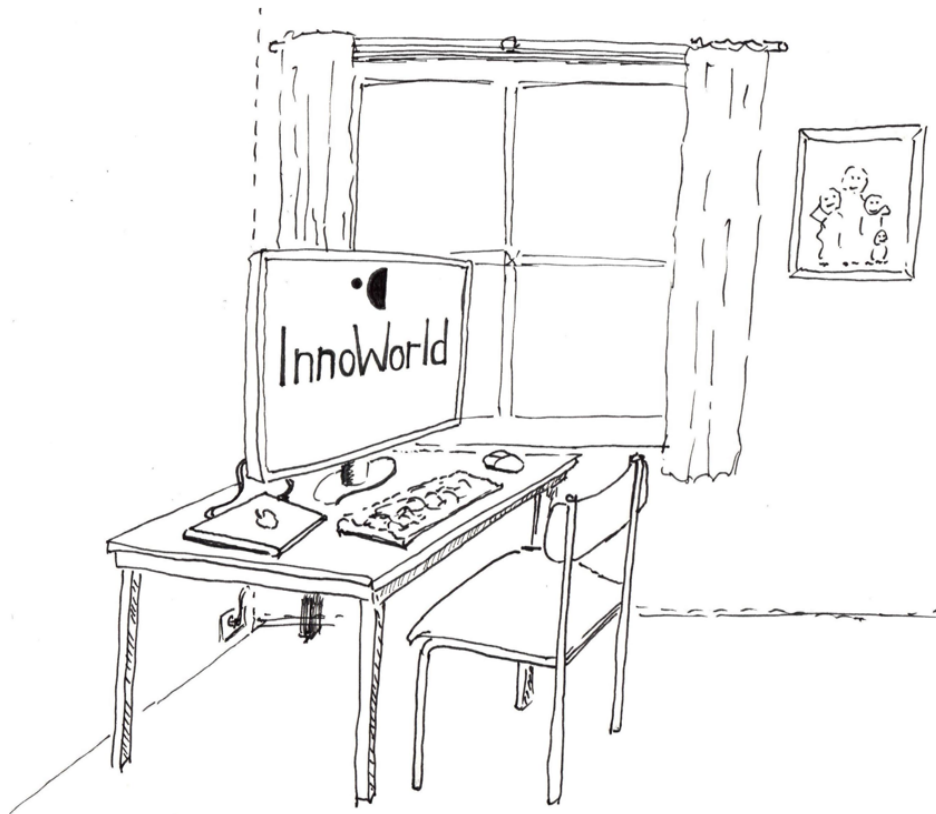
InnoCamp ble åpna i august 2019, og har vært helt og delvis nedstengt siden mars 2020. De rakk ikke å bli husvarme, men de rakk å være der så lenge at de nå kjenner på savnet etter fellesskapet som de holdt på å skape på InnoCamp. Det er det alle informantene trekker fram. Omgivelser ser ut til å bety mye for kreativitet og innovasjon, og InnoCamp er tydelig på at gode møtesteder og tverrfaglig samhandling er viktig for innovasjon. Men disse rammene ble mer eller mindre borte i mars 2020. De Paoli framhever hvordan arkitektur og gode omgivelser kan påvirke arbeidsplassene og hvordan det påvirkes når arbeidsplassen blir hjemme og ikke på InnoCamp. Det er flere forskere som framhever hvor viktig partnerskap og samhandling er på innovasjonssteder som InnoCamp. Fravær av fysisk samhandling har påvirket InnoCamp på flere måter. Det krever mer av lederne å følge opp ansatte digitalt, de måtte være mer til stede og aktive for å følge opp alle. Det spiste av tiden de kunne drevet med innovasjon og utvikling. Det

var ikke kjente oppskrifter i mars 2020, mye var nytt og vanskelig – spesielt fulldigitalt samarbeid.

Vi mener behovet for aktiv innovasjonsledelse har endret seg under covid-19. Lederne vi intervjuet ga uttrykk for at det har vært vanskelig å være leder i denne perioden. Det ble en ny situasjon preget av usikkerhet og stadig forandringer, og vanskelig å detaljplanlegge. Det blir mange åpne spørsmål der kjente fremgangsmåter ikke fører fram hver gang. Det ble derfor nødvendig å improvisere fram nye løsninger, å tilrettelegge for andre og være kreativ. Medarbeidere som krever ekstra oppfølging når alle sitter hjemme på hvert sitt kontor i stedet for i fellesskap. Tittelen på vår oppgave er “Innovasjon i unntakstilstand - og verdien i et kakestykke”. I det uttrykket legger vi at koronaperioden er en unntakstilstand som har skapt vanskelige, uforståelige situasjoner og som har skapt brudd i normaliteten og diskontinuitet. En situasjon som krever improvisasjon for ikke bare InnoCamp, men i hele samfunnet. Oddane trekker fram Weick (1998) som mener det som regel bare er aktiv handling som kan lede oss på sporet av forståelse og løsning, og vårt inntrykk er at informantene har vært aktive ledere.

Vi opplever at det har vært en utfordring for InnoCamp at de var i normal drift bare ett halvt år før de ble nedstengt. Bedriftene har gjennom InnoCamp mye til felles og, i hvert fall på ledernivå, et gjensidig engasjement og en interesse for konseptet. InnoCamp har også lagt til rette for felles aktiviteter og utarbeidet et delt repertoar av historie, konsepter og verktøy, men relasjoner på tvers og dannelse av praksisfellesskap er avhengig av tillit og tid. Gotvassli mener at praksisfellesskap også gjelder for grupper som primært bruker IKT, som eksempelvis under koronatiden, men at det kan se ut som om at de tverrfaglige relasjonene som var i ferd med å dannes ikke var sterke nok til å bli med over på digitale møteplasser. Det er vanskelig å oppnå dype relasjoner på den korte tiden InnoCamp var åpent og de tverrfaglige innovasjonsprosessene blir skadelidende når de fysiske omgivelsene forsvinner. Vi ser av våre funn at det den første tiden etter Covid-19 handlet om å holde hodet over vannet og forsøke å få overblikk på den nye situasjonen. Bedriftene vendte seg innover hvor fokuset var på drift, å få dagene og timene til å gå opp for ansatte samt å bli trygg på og heve den digital kompetanse. Innovasjonsevnen og fokuset på utvikling og nye prosjekter måtte vente.

Den nye digitale hverdagen åpnet muligheter som kan utnyttes i åpen innovasjon, og ble grepet tak i av flere på InnoCamp underveis. Våre informanter refererer til erfaringer som viser at det ble lettere å komme i kontakt og samarbeide med andre fagfelt, fagfolk, byråkrater og samarbeidspartnere på digitale møter og konferanser når alle har vært på samme plattform og effektive treffpunkt kan opprettes. Dette har gitt digitale muligheter som vi mener vil være med å legge føringer for framtidens arbeidsliv og ledelse. For å lykkes med endringene betyr det mye å opprette tillit, tilstedeværende ledelse og god kommunikasjon.



Tegning 7 Verden for mine føtter fra en kjøkkenstol

Åpen innovasjon handler om å åpne egne innovasjonsprosesser for andre fagmiljøer og bedrifter med mål om å akselerere intern innovasjon og samtidig utvide markedet for ekstern bruk av innovasjonene. Ledere vi intervjuer er klar over at størsteparten av potensielle samarbeidspartnere og markedet ligger utenom InnoCamp. Det fremstår klart at Covid-19 har vært en utfordrende periode og at enkelte bedrifter på InnoCamp har hatt utfordringer i perioden fra mars 2020 og fram til i dag. Samtidig er det også lite tvil om at det mulighetsrommet den digitale hverdagen har åpnet i perioden kan vise seg å være gull verdt nå bedriftene igjen skal samhandle innovativt både internt på InnoCamp, men nå også i enda større grad eksternt. Kan konseptet vise seg å måtte utvides og også inkludere den digitale og globale samhandlingsarenaen? Vi mener at funnet i intervjuene og teori viser at det er mye som kommer til å bli varig, og mange gode erfaringer som vil videreført. Det har tvunget fram nye muligheter som vi mener vil bli stående.

Vi mener det er for tidlig å si noe sikkert om resultatene av de mulighetene som har åpnet seg og i hvilken grad bedriftene omfavner og raffinerer disse. Vi anser også at det kan være tidlig å si noe om unntakstilstanden under Covid-19 har vært en hemsko, eller om det har vært med å åpne nye muligheter for InnoCamp. Her kreves det nok litt større avstand i tid for å kunne se helheten bedre enn vi kan pr august 2021.

Men informantene har trua på prosjektet InnoCamp, og de har ambisjoner på vegne av InnoCamp. Det kom til uttrykk i intervjuene. Eksempler er satsinga på grønn- og blå sektor som vi har nevnt tidligere, og InnoCamp sin satsing på formidling av forskning – «*InnoCamp-miljøet skal bli verdens beste på formidling av forskning*» som Bjørnar sa. Det kan være muligheten som åpner seg for InnoCamp.

Unntakstilstander har det vært tidligere også, det kan også settes i sammenheng med kreativ destruksjon som vi har skrevet tidligere med Schumpeter. Vi har beskrevet hvilken betydning de fysiske møteplassene har for et innovasjonsmiljø som InnoCamp, og hvor viktig de er å ha gode møtesteder for å få til gode og effektive arbeidsprosesser. Men det har skjedd forandringer bare i vår arbeidsperiode som starta på 90-tallet hvis vi ser på arkitektoniske løsninger. Fra de tidligere cellekontorløsninger til dagens løsninger med åpne landskap som er nærme co-working places. Bygget blir en aktør med ulik betydning.

Vi velger å trekke fram en beskrivelse fra Rennemos «Levér og lær» (2006) for å underbygge hva vi mener. Den relasjonelle tradisjonen har to ulike retninger. Den ene er sosialt orientert, og fokuserer på samspillet mellom de sosiale aktørene i organisasjonen. Det sosiale gis en overordnet rolle i denne skapelsesprosessen. Den andre retningen er innenfor den sosiomaterielle retningen, det som Rennemo kaller aktør-nettverksteori (ANT). Bygget er et objekt på linje med andre materielle ting som «*software-program, møterom, arbeidsantrekk, mobiltelefonen etc.*» (Rennemo, 2016, s.46).

Hvis objektene skulle forsvinne, ville organisasjonsnettverket også endres, destabiliseres og kanskje forsvinne. Bygget er med å tilrettelegge og regissere for tilfeldige møter. Tilfeldige møter blir da ikke så tilfeldig, og det er i tråd med Krumboltz sin teori om «planned happenstance». Å spise et kakestykke sammen kan derfor føre til noe mer. Det handler om å være der det skjer og ha de rette ferdighetene. Bygget blir en aktør i et nettverk og ikke bare en kulisse. Ved fravær av bygget, som i covid-19 perioden med hjemmekontor, vil organisasjonsnettverkene som InnoCamp har endres. Det er på linje med det vi har beskrevet i masteroppgaven.

Schumpeter snakka om kreativ destruksjon for nesten hundre år siden. Kan Covid-19 være drivkraften som skaper ubalanse i kapitalismen og som fører til innovasjon for nye entreprenører? Det er ledere som i intervjuene sier at det har vært forandringer i støtteordninger som gjør det lettere for gründere i utviklingsfasen. Spesielt prosjekter i grønn- og blå sektor ble framhevet. Det er også her for tidlig å si noe om virkningene av Covid-19 kan være drivkraften bak kreativ destruksjon, men er det et prosjekt som vi kunne tenkt oss å følge opp i tiden framover så er det innovasjon på InnoCamp vinklet mot Schumpeters teori om kreativ destruksjon. Med litt større avstand i tid vil vi kunne se mer av virkningene og erfaringene for koronaperioden.

Vi er i dag i stand til å se de kortsiktige følgene, men litt frem i tid vil man også kunne forske på de mer langsiktige konsekvensene. Politikere som forandrer systemet, eller som i eksemplet på InnoCamp at politikere forandrer støtteordninger, kan være en katalysator. På sikt kan det være nye markeder, eller at det er entreprenører selv som skaper forandringer. Hvis det blir ny

fordeling av makt, rikdom og muligheter innenfor kapitalismen ser vi mønsteret først om noen år.

Vi ser konturene av endringene som skjer, men hvor store de blir gjenstår å se. Norge er en del av en liberal verdensøkonomi som vi bare delvis styrer selv. Jerven (2020) skriver i Klassekampen at han mener at også mektige aktører har interesse av å holde seg til stien – stivhengighet - og at det forklarer hvorfor samfunn beholder åpenbare ineffektive strukturer, selv om Jerven mener det åpenbart finnes bedre løsninger. Spørsmålet er om Norge og verdensøkonomien blir utsatt for et så eksternt og voldsomt sjokk, at grunnlaget for den heltemodige entreprenøren og innovasjonen er lagt? Er samfunnet tilpasset nye utfordringer med smidigere løsninger?

Jerven nevner som eksempel på slike sjokk samlingen rundt det sosialdemokratiske velferdsstaten i etterkrigstida, og at finanskrisa i 2008 kunne vært et slikt øyeblikk - men at det da ble gått på de oppgatte stier.

Det er lett at det blir gått i oppgatte stier. I det legger vi at de som tjener på skjevfordeling av makt og rikdom, bruker sine nettverk og sin makt for å fortsette denne skjevheten. De rikeste har til nå tjent på koronaperioden. Den rikeste prosenten eier en fjerdedel av formuen i Norge, og den formuen er økt det siste året. Kriser kan være utløsende faktor for store forandringer, for eksempel for å utlikne skjevfordelinger som er urettferdige og lite effektiv for samfunnet. Det ser vi først om noen år, og det kan være interessant å utforske nærmere. Tida framover vil vise hvordan den økonomiske utviklinga blir i etterkant av koronakrisa.

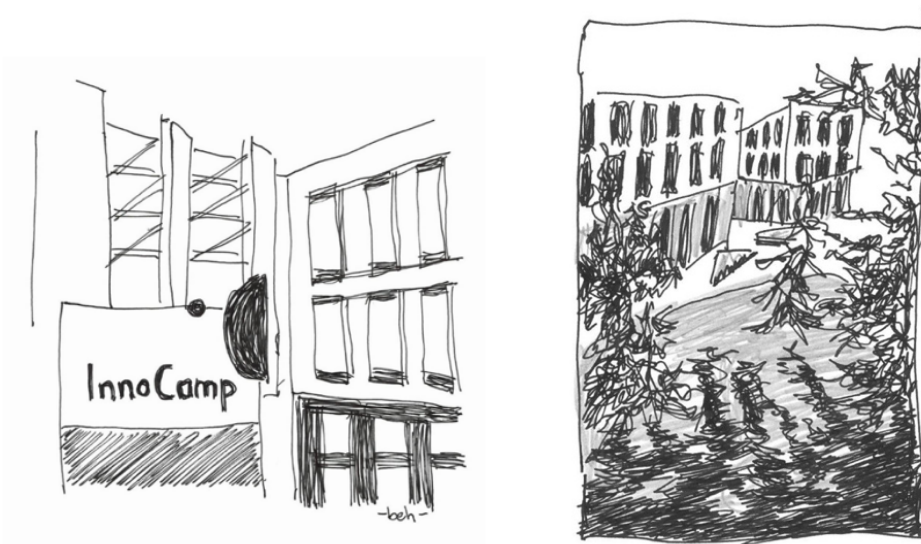
Vi avslutter (nesten) oppgaven med noen betraktninger rundt post-covid 19. Den 21. januar 2021 la Sintef ut en interessant artikkel skrevet av Moe (2021) på sine nettsider og som er relevant for InnoCamp og ledelse. Temaet i artikkelen er hvordan Sintef ser på forandringene for ledelse og arbeidsliv under og etter koronatida, og er vårt utgangspunkt for noen betraktninger.

Covid-19 ble en langvarig faktor som påvirket både våre planer for masteroppgave og InnoCamp sitt konsept og virke, og post-Covid 19 kommer til å prege arbeidsliv og ledelse for en innovasjonscampus i lang tid. Både artikkelen og våre informanter snakker om hybridkontoret, en blanding av hjemme- og «bortekontor». Hjemmekontor har hjulpet på to problem for de

ansatte; støyende lokaler og store avstander/forflytningsvansker. Mange er mer fornøyde fordi de har fått økt fleksibilitet, bedre konsentrasjon, færre avbrudd og mindre pendling. I tillegg er produktiviteten like god som før, eller høyere. En fellesnevner for arbeidstakere som synes hjemmekontor fungerer godt, er at de inngår i – og har effektiv tilgang til – et godt nettverk i organisasjonen. Gode og store nettverk styrker produktiviteten. Nettverk har også blitt en forutsetning for at ansatte skal trives og se jobben som meningsfull. Det er lederne som ifølge kronikken har fått mest problem. Det snakkes om tjenende lederskap der sjefene gjør seg overflødig - for å sette det på spissen. Det handler ikke om å kontrollere de ansatte, men å skape tillitt og gjøre de til velfungerende brikker i nettverket.

For lederne er det all gratis informasjon som før ble snappet opp ved kaffemaskinen, på kantina og i korridoren borte. Det må planlegges møter på skjermen i stedet. Men det er vanskelig for ledere å få den oversikten de hadde. Det vil for en samhandlingsorganisasjon åpenbart også bli utfordringer som må løses i et hybridkontor, blant annet med tanke på tilfeldige møter og tverrfaglig samarbeid. Trøsten for InnoCamp er at mye tyder på norsk arbeidsliv kan klare seg bra med sin, i utgangspunktet, flate struktur, høye tillitt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker og streben etter likhet.

Hvordan InnoCamp klarer seg i post-covid 19 og hvilke løsninger de finner kunne vært meget artig og givende å følge opp. Det kan være tema for en ny forskeroppgave.



Tegning 8 Hvor nærme må du være for å oppnå samhandling og åpen innovasjon?

Vi har i starten av hvert kapittel bevisst startet med et sitat, dikt eller strofe fra en sang. Vi vil helt til slutt forklare hvorfor gjennom å trekke fram utdraget fra diktet «Regn» av Obstfelder som vi har benyttet i starten av kapittel 6. Vi kjenner det først og fremst som et barnedikt som vi har lest for ungene, og som de syntes var kjempeartig. Rytmen og ordene gir mange artige bilder for dem og innholdet er ikke nødvendigvis sentralt. Men hvis vi i stedet leser diktet med voksent og fortolkende blikk, er det også en hyllest til det livgivende regnet som vi er så avhengig av. Det er deilig selv om det vått - og det er essensielt for grøden og et bilde på endring i naturen. Det kan også leses som et bilde på InnoCamp som har vært i endring siden den åpnet august 2019. InnoCamp kan være med å gi grobunn for næringslivet på Steinkjer, forskere og studenter på Nord Universitet.

Hvordan vi velger å tolke og lese sitater, dikt og tekst generelt avhenger i stor grad av konteksten, brillene og forforståelsen vår. Vi finner at vår oppgave ikke er så ulik. Våre valg, tolkninger og analyser av datamaterialet avhenger også av konteksten vi har vært i, vår forforståelse av InnoCamp, valg av teori som analysegrunnlag og koronasituasjonen. Historien om InnoCamp kan, som diktet «Regn», leses på mange måter og vår masteroppgave og bidrag til InnoCamp, nå og videre, er en representasjon av vår måte å tolke og analysere «Innovasjon i unntakstilstand - og verdien i et kakestykke». Det finnes følgelig mange flere alternativer som vi ikke har utforsket, og som en annen sammensetning av forskere ville sett på med andre briller og hvor resultatet ville blitt en helt annen oppgave.

Litteraturliste

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. W. (2012). Open innovation: Where we've been and where we're going. *Research Technology Management*, 55(4), 20-27.
<https://search.proquest.com/docview/1321119655?accountid=26469>:

Dahlander, L., & Wallin, M. (2020, 05. juni). Why Now Is the Time for “Open Innovation”. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2020/06/why-now-is-the-time-for-open-innovation>

De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi & finans 03/20 (Volum 36)*, 226-239.
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>

Det kongelige nærings- og handelsdepartement. St.meld. nr. 7 (2008–2009) *Et nyskapende og bærekraftig Norge*.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>.

Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The Eleven Deadliest Sins Of Knowledge Management. *California Management Review*, (s 262-276)

Gotvassli, K.-Å. (2014). Den gode prestasjon - rasjonalitet eller intuisjon, teft eller følelser? I Irgens, E. J., & Wennes, G. (Red.), *Kunnskapsarbeid - Om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. (2. opplag, s. 42-61) Bergen: Fagbokforlaget.

Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Husbanken/Steinkjer kommune (2004). *Gjenreisning i sentrum. Diverse forfattarar. Du vår egen by v/ Byentusiast Robert Øfsti*. <http://www.gjenreisingsbyer.no/gjenreising-i-sentrum.4742165-131777.html>

InnoCamp. (2019a). *Filmen om InnoCamp* [Video]. Vimeo.
<https://player.vimeo.com/video/338683404>

InnoCamp. (2019b, 31. august). *InnoCamp offisielt åpnet*.
<https://innocamp.no/innocamp-offisielt-apnet/>

InnoCamp. (2019c). *Konsept- og profilmanual 2019*.

<https://innocamp.no/om-oss/>

InnoCamp. (2021a, 20. April). *Biodrone knytter seg tettere mot InnoCamp*.

<https://innocamp.no/biodrone-knytter-seg-tettere-mot-innocamp/>

InnoCamp. (2021b, 07. juli). *Jordbruks- og havbruksnæringa samarbeider om digitalisering med en løsning styrt fra Steinkjer*.

<https://innocamp.no/jordbruks-og-havbruksnaeringa-samarbeider-om-digitalisering-med-en-losning-styrt-fra-steinkjer/>

InnoCamp (2021c, 17. mars). *Ser til InnoCamp for inspirasjon*.

<https://innocamp.no/ser-til-innocamp-for-inspirasjon/>

Irgens, E. J., & Wennes, G. (2014). *Kunnskapsarbeid: Om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (2. opplag). Bergen: Fagbokforlaget.

Jerven, M. (2020, 1. april). På oppgatte stier. *Klassekampen*. Hentet fra:

<https://klassekampen.no/utgave/2020-04-01/pa-oppgatte-stier>

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg). Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johnson, D. W. & Johnson, F. P. (2009). *Joining together – group theory and group skills*. (10th ed.) New Jersey: Pearson Education, Inc.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.

Krogh, V., Ichijo, K. og Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap*. Oslo: NKS forlaget.

Lackner, E. J. (2020, 12. november). Campus. I *Store norske leksikon*. Hentet 23. august 2021 fra

<https://snl.no/campus>

Levin, M. & Klev, R. (2002). Organisasjoner og læring (kap. 7, s. 97-106). I Levin, M. & Klev, R.: *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. Oslo: Fagbokforlaget.

Mitchell, K. E., Levin, A. S., & Krumboltz, J. D. (1999). Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities. *Journal of Counseling and Development, JCD*, 77(2), 115-124.

<http://dx.doi.org.ezproxy.nord.no:2048/10.1002/j.1556-6676.1999.tb02431.x>

Moe, N. B. (2021, 15. januar). *Ny lederstil må til etter pandemien – her er seks tips*. Sintef. <https://www.sintef.no/siste-nytt/2021/ny-lederstil-ma-til-etter-pandemien-her-er-seks-tips/>

Noack, T. & Tjora, A. (2018, 21. november). Samhandling. I *Store norske leksikon*. Hentet 23. august 2021 fra <https://snl.no/samhandling>

Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon. Fem sider av nesten samme sak*. Bergen: Fagbokforlaget.

Oddane, T. (2020). Ledelse i usikkerhetens tid. Fra detaljerte planer til improvisasjon. *Praktisk økonomi & finans 03/20 (Volum 36)*, 179-189. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-02>

Praksis Arkitekter as. (u.å.). *Innocamp Steinkjer*. <https://praksisark.no/prosjekter/innocamp-steinkjer/>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innlevelse i kvalitative metoder* (5. utg). Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, A. (2018). *Hva er fellesskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Trøndelag Forskning og Utvikling (Arbeidsnotat 2011:7). *Rapport forprosjekt Innovasjon og Næringslivssenter*. <https://tfou.no/wp-content/uploads/2015/10/arbnotat20117web.pdf>

Vikan, J. I. (2019, 12. November). *InnoCamp*. Byggindustrien. <https://www.bygg.no/article/1414149?image=dp-image135698-1414166>

Westeren, K.I. (2013). *Kunnskap og konkurransevne*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg

- Vedlegg 1: Meldeskjema til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)
- Vedlegg 2: Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste NSD den 30.03.21
- Vedlegg 3: Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave m/samtykkeerklæring
- Vedlegg 4: Intervjuguide

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Meldeskjema 360960

Sist oppdatert

15.03.2021

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer

Type opplysninger

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertrедelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjektittittel

Innovasjon i unntakstilstand

Prosjektbeskrivelse

I Konseptmanualen for InnoCamp går det fram at hovedmålet er å tilrettelegge for samhandling på tvers av bedrifter; noe som skal gi forsterket innovasjon, vekst, nyskaping og konkurransekraft.

Vi opplever at en viktig del av InnoCamp er selve bygget og dets arkitektur og miljø, som skal bidra med møtepunkt for å "tenke nye tanker sammen". Vi ønsker å gjøre en undersøkelse på hvordan InnoCamp på Steinkjer har jobbet med utfordringer knyttet til Covid-19 og tidvis lockdown av bygg.

Vi ønsker blant annet å belyse områder som:

Endres behovet for ledelse i en lockdown situasjon, når målet er innovasjon på tvers?

Kan man digitalt erstatte det arkitekturen bidrar med gjennom fysisk tilpassede arealer, og på hvilke måter har man i så fall jobbet med det på InnoCamp?

Hvilke erfaringer har ledelse og arbeidstakere gjort seg de siste 12 mnd knyttet til innovasjon i unntakstilstandens tid?

Har situasjonen åpnet for nye måter å jobbe med åpen innovasjon?

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Gjennom kvalitative intervju ønsker vi å se på i hvilken grad/hvordan innovasjonsevnen er påvirket av Covid-19 og lockdown. For å gjennomføre intervjuene skal vi hente inn samtykke og lydopptak vil brukes for analyse i etterkant

Ekstern finansiering**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Erlend Arnesen, erlend.arnesen@gmail.com, tlf: 90040411

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Johan Elvemo Ravn, johan.e.ravn@nord.no, tlf: 74022653

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Intervju med representanter for ledergruppe for innovasjonssenter

Rekruttering eller trekking av utvalget

Rekrutteres pr mail/telefon av oss

Alder

45 - 60

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?**Personlig intervju**

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1**Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?**

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Utvalg 2

Beskriv utvalget

6 ansatte tilknyttet bedriftene som inngår i Innovasjonssentret.

Rekruttering eller trekking av utvalget

Rekrutteres direkte av oss. Bruk av mail/telefon.

Alder

20 - 67

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 2

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydoptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 2?**Gruppeintervju****Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 2**Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?**

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)
- Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Samtykket kan trekkes ved å kontakte prosjektgruppen (veileder og 2xstudenter) pr mail eller telefon. Personvernombud ved Nord kan også kontaktes om ønskelig.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Ved å kontakte en i prosjektgruppen (veileder og 2xstudenter) pr mail eller telefon.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)
- Databehandler

Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?

One Drive, Microsoft - Nord universitet
Nettskjema, UiO

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Flerfaktorautentisering
- Opplysningene krypteres under forsendelse
- Adgangsbegrensning

Varighet

Prosjektperiode

22.03.2021 - 01.10.2021

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, alle data slettes innen prosjektslutt

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Melding 30.03.2021 15:15

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 30.03.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» øverst til venstre i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Dersom invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.10.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

· lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Microsoft OneDrive og Nettskjema er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vil du delta i forskningsprosjektet

Innovasjon i unntakstilstand

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på i hvilken grad covid-19 har påvirket innovasjon og samhandling i løpet av de siste 12 mnd. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I Konseptmanualen for InnoCamp går det fram at hovedmålet er å tilrettelegge for samhandling på tvers av bedrifter; noe som skal gi forsterket innovasjon, vekst, nyskaping og konkurransekraft.

Vi opplever at en viktig del av InnoCamp er selve bygget og dets arkitektur og miljø, som skal bidra med møtepunkt for å “tenke nye tanker sammen”. Vi ønsker å gjøre en undersøkelse på hvordan InnoCamp på Steinkjer har jobbet med utfordringer knyttet til Covid-19 og tidvis lockdown av bygg.

Vi ønsker blant annet å belyse områder som:

Endres behovet for ledelse i en lockdown situasjon, når målet er innovasjon på tvers?

Kan man digitalt erstatte det arkitekturen bidrar med gjennom fysisk tilpassede arealer, og på hvilke måter har man i så fall jobbet med det på InnoCamp?

Hvilke erfaringer har ledelse og arbeidstakere gjort seg de siste 12 mnd knyttet til innovasjon i unntakstilstandens tid?

Har situasjonen åpnet for nye måter å jobbe med åpen innovasjon?

Vår forskning på innovasjon og Covid-19 skal være grunnlaget for en masteroppgave i faget Kunnskapsledelse ved Nord Universitet som skal leveres og sensureres i løpet av september 2021.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet og veileder er professor Johan Elvemo Ravn, ved Fakultet for samfunnsvitenskap

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Gjennom din rolle som leder i klyngelederforumet ved InnoCamp og kjennskap til de overordnede grep og innovasjonsfilosofi ønsker vi å få dine synspunkter rundt vår problemstilling og formålsbeskrivelse.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju på 60-90 min som gjennomføres enten digitalt eller personlig. Vi ser gjerne at vi kan møtes ansikt til ansikt om smittevern tillater, men dette vil du få mulighet til å legge føringer for om deltakelse er aktuelt. Vi ønsker å benytte lydopptak og notater fra intervjuet.
- Vi vil også be et utvalg arbeidstakere ved InnoCamp om et intervju som vil omhandle den samme problemstillingen. Dette vil løses gjennom to gruppeintervju.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Tilgang til opplysningene ved behandlingsansvarlig institusjon vil være prosjektgruppen, dvs 2 studenter og vår veileder. Datamaterialet og lydopptak vil lagres kryptert gjennom Universitetet i Oslo sin app Nettskjema og nettløsningen Tjenester for Sensitive Data (TSD).

Opplysninger vi henter inn vil behandle på en slik måte at deltakere ikke skal kunne gjenkjennes i masteroppgave

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er ved utløpet av september 2021. Personopplysninger og datamateriale vil slettes etter godkjent oppgave.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord universitet ved
 - Bjørn Erik Haug, mail: beh@verdal.kommune.no, mob: 993 54 879 (student)
 - Erlend Arnesen, mail: erlend.arnesen@stud.nord.no, mob: 900 40 411 (student)
 - Johan Elvemo Ravn, professor ved Fakultet for samfunnsvitenskap, mail: johan.e.ravn@nord.no, tlf: 74 02 26 53 (Prosjektansvarlig/veileder)

 - Vårt personvernombud:
Toril Irene Kringen
Kontaktinformasjon:
personvernombud@nord.no
Telefon: 74 02 27 50

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Johan E. Ravn
(Forsker/veileder)

Bjørn Erik Haug
(MKL student)

Erlend Arnesen
(MKL student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Innovasjon i unntakstilstand”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide:

Masteroppgaven er en empirisk oppgave som vil bygge på analyse av data fra intervjuer med oppfølgingsspørsmål, samt dokumentasjon henta fra bedrifter. Formålet med intervjuet er å innhente data om ledelsen i InnoCamp, og ansattes kunnskap og mening i forhold til hva som påvirker organisasjonens innovasjon og samhandlinger.

Formål med masteroppgaven

I Konseptmanualen for InnoCamp går det fram at hovedmålet er å tilrettelegge for samhandling på tvers av bedrifter; noe som skal gi forsterket innovasjon, vekst, nyskaping og konkurransekraft.

Vi opplever at en viktig del av InnoCamp er selve bygget og dets arkitektur og miljø, som skal bidra med møtepunkt for å “tenke nye tanker sammen.” Vi ønsker å gjøre en undersøkelse på hvordan InnoCamp på Steinkjer har møtt utfordringer knyttet til Covid-19 og tidvis lockdown av bygg.

Innledning:

1. Presentasjon av masterstudiet, og bakgrunn til oss to i prosjektet
2. Informere om masteroppgaven - tema/problemstilling
3. Hva kommer vi til å stille spørsmål om
4. Hvordan materialet skal brukes
 - a. Garantere anonymitet
 - b. Direkte sitater/gjennomlesing
 - c. Hvordan skal intervjuet dokumenteres og hva gjøres med datamaterialet når prosjektet avsluttes
 - d. Hvordan skjer tilbakemelding på resultatet
5. Informere om informantens rett til å avslutte intervjuet
6. Antyde hvor lenge intervjuet vil vare

Gjennomføring av intervjuene:

Hensikt å kartlegge betydningen av de fysiske forholdene som omfatter lokalisering, arkitektur og design. Hva tenker de om utforminga av bygget? Vi vet av beskrivelse av bygget i

dokumenter hvordan de ser ut og hva resultatet ble, men vi ønsker å vite hvorfor arkitektur og design ble som det ble. Hva er tankegangen bak!

Hva skjer under lockdown og hjemmekontor da?

1. Hva ble det lagt vekt på for å fremme Innovasjonssenter-tanken når bygget ble åpnet. Ble det tatt bevisste arkitektoniske og interiørmessige grep?

- Åpen Innovasjon-tankegangen?
- Ble det lagt vekt på felleskontor/åpent landskap/lokale fellesareal?
- Kan dere si noe om betydningen av arkitekturgrepene med fellesareal når dere ikke kan bruke de lenger! Hva savner dere mest? Treffe andre mennesker, felles mat, fellesmøter,

- ORGANISERING INNOCAMP – OPPDATERT?

Kjenner dere konseptet rundt InnoCamp – visjon etc?

Hvorfor bygget er som det er?

Er samarbeidsmuligheter med andre bedrifter belyst? Er dette vedlikeholdt fokusert på det siste året?

Samhandling student-bedrift

2. Hva skjer når det blir lockdown/hjemmekontor med mangel på fellesskap/samhold?

- Hvordan vil dere vurdere betydningen av interaksjon – den sosiale kontakten mellom ledelse/bedriftene, mellom bedriftene og internt i bedriftene under lockdown.
- Endres behovet for ledelse i en lockdown situasjon, når målet er innovasjon på tvers?

3. Hvordan ble det tilrettelagt for innovasjon under lockdown.

- Digitale løsninger
- Ledelsesgrep

4. Hvilke erfaringer har ledelse og arbeidstakere gjort seg de siste 12 mnd knyttet til innovasjon i unntakstilstandens tid?

5. Har situasjonen åpnet for nye måter å jobbe med åpen innovasjon?

6. Mener dere lockdown og hjemmekontor har hatt betydning for skapende arbeid/innovasjon?
 - Ble det som før lockdown (ingen betydning)
 - Kan man digitalt erstatte det arkitekten bidrar med gjennom fysisk tilpassede arealer, og på hvilke måter har man i så fall jobbet med det på InnoCamp?

FORSLAG OM ANDRE BEDRIFTER/PERSONER Å INTERVJUE