



# Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Framtidslaben Ålesund; En studie i tilrettelegging for  
interaksjon og innovasjonsarbeid

Framtidslaben Ålesund; A study in facilitating interaction  
and innovation work

Bente-Kristin Rødland

Totalt antall sider inkludert forsiden: 67

Molde, 16.05.2024



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

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

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høyskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høyskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§16 og 36.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiattrollert, jf. <a href="#">høgskolens regler og konsekvenser for fusk og plagiat</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

## Personvern

### Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til SIKT for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av SIKT?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 102625

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

### Helseforskningsloven

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

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

## Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Lise Lillebrygfjeld Halse

### Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

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

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

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

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å

gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Dato: 16.05.2024

## **Forord**

Denne masteroppgaven markerer slutten på studietiden hos Høgskolen i Molde, og det at jeg nå ser enden på studietiden er både veldig rart og veldig godt. Det har vært en lærerik og krevende tid, med både jobb og familie kjennes det godt å skulle slippe å sitte å skrive på kveldene fremover. Men jeg ville ikke vært denne opplevelsen foruten, det å ha skrevet en masteroppgave er for meg veldig stort.

Denne oppgaven hadde ikke blitt mulig uten de fire bedriftene som takket ja til å stille opp til intervju, jeg vil takke de alle sammen for den tiden de brukte og de erfaringer de delte med meg.

Videre vil jeg rette en stor takk til min dyktige veileder Lise Lillebrygfjeld Halse som har veiledet meg gjennom denne masteroppgaven med gode råd og innspill.

Til slutt vil jeg takke min kjære ektemann og min sønn som har hatt god tålmodighet med meg og latt meg sitte mange kvelder med oppgaven mens de har passet på både hus og dyr.

Bente-Kristin Rødland

Ålesund, 15.05.2024

## Sammendrag

Tema og utgangspunkt for denne masteroppgaven er å se etter om Framtidslaben kan ha påvirket innovasjonsarbeidet til noen av partnerbedrifter sine.

Ålesund kommune opprettet i 2019 Framtidslaben, dette er ment å skulle være en møteplass for ulike aktører innen offentlig sektor, privat næringsliv og akademia, med hovedtema bærekraft. Gjennom tilrettelegging av ulike aktiviteter kan Framtidslaben gi aktørene mulighet til å tilegne seg ny kunnskap om bærekraft, og eventuelt finne nye bekjenskaper på tvers av sektorer.

Forskning og teori peker på at ved å møte andre aktører, dele og lære av hverandres erfaringer at det kan legge grunnlag for ny kunnskap og at denne kunnskapen kan være med å påvirke en organisasjon på ulike måter. Det å møte andre aktører kan legge grunnlag for å potensielt skaffe seg nye kunder og nye markedsmuligheter. Det å tilegne seg ny kunnskap gjennom andre aktører kan også legge grunnlag for forbedring av egne produkter og tjenester. Og gjennom å møte andre aktører og tilegne seg ny kunnskap kan det ligge en dynamikk som muligens kan bidra til å påvirke en organisasjons innovasjonsevne.

Dette har ledet opp til følgende problemstilling:

*«På hvilke måter kan Framtidslabens tilrettelegging for interaksjon ha påvirket innovasjonsarbeidet hos noen av dens partnerbedrifter?»*

Gjennom dybdeintervju av fire partnerbedrifter til Framtidslaben har jeg forsøkt å undersøke om Framtidslaben kan ha påvirket innovasjonsarbeidet til noen av dem.

Funnene fra de fire partnerbedriftenes uttalte erfaringer med Framtidslaben kan peke mot hva tidligere forskning og teori sier om mulige måter å påvirke en organisasjons innovasjonsevne.

## **Abstract**

The theme and starting point for this master's thesis is to investigate whether Framtidslaben has influenced the innovation work of some of its partner companies.

In 2019 Ålesund municipality established the Framtidslaben as a meeting place for various actors within the public sector, private sector, and academia, with a main theme of sustainability. Through the facilitation of various activities Framtidslaben can give participants the opportunity to acquire new knowledge about sustainability and possibly make new cross-sector connections.

Research and theory suggest that by meeting other actors, sharing, and learning from each other's experiences, a foundation for new knowledge can be established, and this knowledge can influence an organization in various ways. Meeting other actors can lay the groundwork for potentially acquiring new customers and new market opportunities. Acquiring new knowledge through other actors can also lay the groundwork for improving one's own products and services. Additionally, by meeting other actors and acquiring new knowledge, there may be a dynamic that can potentially influence an organization's capacity for innovation.

This has led to the following research question:

"In what ways can Framtidslabens facilitation of interaction have influenced the innovation work of some of its partner companies?"

By conducting in-depth interviews with four partner companies of Framtidslaben, I have attempted to investigate whether Framtidslaben has influenced their innovation work.

The findings from the stated experiences of the four partner companies with Framtidslaben may point to what previous research and theory suggest about possible ways to influence an organization's capacity for innovation.

# Innholdsfortegnelse:

<b>1.0</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Aktualisering .....	2
1.2	Problemstilling .....	4
1.3	Begrepsavklaring og avgrensning .....	4
<b>2.0</b>	<b>Teoretisk rammeverk .....</b>	<b>5</b>
2.1	Innovasjonsarbeid .....	5
2.1.1	Innovasjon .....	5
2.1.2	Innovasjonsdrivere .....	9
2.2	Tilrettelegging for interaksjon .....	11
2.2.1	Innovasjonssystem .....	11
2.2.2	Åpen innovasjon .....	12
<b>3.0</b>	<b>Metode .....</b>	<b>15</b>
3.1	Kvalitativ metode .....	15
3.2	Dybdeintervju som metode .....	16
3.2.1	Intervjuguide .....	17
3.2.2	Informantutvalg .....	18
3.2.3	Gjennomføring av intervjuene .....	20
3.3	Etterbehandling av datamaterialet .....	21
3.3.1	Transkribering .....	21
3.3.2	Analyse .....	22
3.4	Kvalitetssikring .....	24
3.4.1	Reliabilitet .....	24
3.4.2	Validitet .....	25
3.5	Forskningsetikk .....	26
3.5.1	Meldeplikt til SIKT .....	27
<b>4.0</b>	<b>Resultat .....</b>	<b>28</b>
4.1	Innovasjonsarbeid .....	28
4.1.1	Bedriftsstrategi .....	28
4.1.2	Erfaringsutveksling .....	29
4.1.3	Samarbeid .....	31
4.1.4	Nytenkning .....	31



4.1.5	Markedsetterspørsel .....	32
4.2	Tilrettelegging for interaksjon .....	33
4.2.1	Møteplass .....	33
4.2.2	Kompetanse.....	35
4.2.3	Aktivitet .....	36
4.2.4	Involvering .....	39
4.2.5	Kontinuitet .....	40
4.2.6	Tverrfaglige prosjekt.....	42
4.3	Oppsummering.....	43
<b>5.0</b>	<b>Diskusjon.....</b>	<b>44</b>
5.1	Innovasjonsarbeid .....	44
5.1.1	Bedriftsstrategi .....	44
5.1.2	Markedsetterspørsel .....	46
5.1.3	Nytenkning.....	46
5.2	Tilrettelegging for innovasjon.....	47
5.2.1	Møteplass .....	47
5.2.2	Aktivitet .....	48
<b>6.0</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>50</b>
6.1	Framtidslabens tilrettelegging for interaksjon .....	50
6.2	Mulig påvirkning av innovasjonsarbeidet til partnerbedriftene .....	51
6.3	Avsluttende kommentar .....	52
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>53</b>

## 1.0 Innledning

Da jeg begynte på masteren Samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde så hadde jeg et ønske om å få mer kompetanse og kunnskap om det som skjer rundt oss, og opplevde å bli nysgjerrig på hvordan bedrifter jobber med innovasjon. Både hvordan de jobber med innovasjon internt i egen bedrift, men også hvordan de utad i markedet jobber for å finne nye løsninger som kan være med på å drive frem innovasjon. Og jeg ble nysgjerrig på mitt eget nærområde Ålesund, og se på Ålesund som region og hva som rører seg i området når det gjelder det lokale næringslivet.

I 2019 åpnet Framtidslaben i Ålesund, og jeg ble veldig nysgjerrig på hva som skjer der og hva bedriftene som er partnerbedrift får ut av sitt medlemskap. Framtidslaben skriver om seg selv på sine nettsider at «Framtidslaben skal drive frem og koordinere framveksten av løsninger for sosial utvikling, økonomisk utvikling, og ivaretaking av miljø og klima samverker og forsterker kvarandre. Ved å legge til rette for likeverdig og tverrfagleg samarbeid, få fram konkrete løsninger og mobilisere krefter i heile samfunnet skal Framtidslaben skape konkrete resultater og inspirere fleire til å bli med og trekke i samme retning» (United Future Lab Norway, 2024). Dette gjorde meg nysgjerrig på om denne tilretteleggingen for samarbeid med de ulike aktørene, om det får frem konkrete løsninger og resultater.

Da jeg skulle finne tema for masteroppgaven, så ville jeg finne ut på hvilke måter jeg kan bruke det jeg har lært om bedrifter og innovasjon via masterstudiet og koble det sammen med Framtidslaben som jeg ble veldig nysgjerrig på. Valget ble da å se på disse to i samtidig, og jeg ønsket å se på om et partnerskap med Framtidslaben kunne ha påvirket noen av partnerbedriftenes innovasjonsarbeid.

## 1.1 Aktualisering

Tema og utgangspunkt for denne masteroppgaven er å se etter om Framtidslaben kan ha påvirket innovasjonsarbeidet til noen av partnerbedrifter sine.

Regjeringen ønsker samarbeid på tvers av sektor som et bidrag til bærekraft agendaen. På regjeringen sine nettsider ligger Kommunal- og moderniseringsdepartementet sin Meld. St. 40 (2020-2021), i kapittel 5 skrives det at bærekraft agendaen krever samarbeid på tvers av sektorer og «å skape møteplasser mellom alle som ønsker å bidra er et viktig virkemiddel» (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, 2024, s. 190).

Regjeringen mener at kommuner kan være sentrale for samarbeid og samspill mellom ulike aktører. I regjeringens «Nasjonal strategi for ein grøn, sirkulær økonomi» står det at regjeringen ønsker at fylkeskommunene og kommunene kan videreutvikle arbeidet sitt innen sirkulær økonomi. Videre skrives det at de kan være sentrale for et godt samarbeid og samspill mellom ulike aktører i næringslivet (Regjeringen, 2024).

Næringslivet sier gjennom NHO sin rapport «Næringslivets bidrag til FNs bærekraftsmål» at «norsk næringsliv kan bidra til å oppfylle FNs bærekraftsmål, men dersom vi skal lykkes med denne dugnaden kreves det forsterket samspill mellom myndigheter, næringsliv og sivilsamfunn.» (NHO, 2024, s. 3).

I Meld. St. 40 skrives det i kapittel 5 at eksempel på arenaer eller møteplasser er Framtidslaben i Ålesund som er en del av FNs program for smarte og bærekraftige byer (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, 2024).

Det kan være naturlig å tolke fra ovenstående utdrag både regjeringen, NHO og stortinget, at det pekes mot å etablere samarbeid mellom offentlig sektor, næringsliv og sivilsamfunn som et ledd i å se på løsninger til ulike utfordringer. Og at disse samarbeidene bør ha en arena eller en møteplass, med Framtidslaben som et eksempel.

Ålesund kommune etablerte Framtidslaben i 2019, og på nettsidene til Framtidslaben står det at meningen er at dette skal være et åpent nettverk av partnere som samarbeider for å levere til stadig høyere krav på leveranser som er bærekraftige (United Future Lab Norway, 2024).

Det kan være naturlig å tolke at Ålesund kommune har med opprettelsen av Framtidslaben ønsket å bidra til å skape møteplasser for ulike aktører.

Universitetsavisa skriver at «Framtidslaben i Ålesund handler om å utvikle prosjekter ved å bruke verdensledende teknologi og å samarbeide på tvers av akademia, næringsliv og andre samfunnsinteresser som skal jobbe sammen» (Mikkelsen, 2019). Her kan en tolke utsagnet som eksempel på at media oppfatter Framtidslaben som et sted for samarbeid for ulike aktører.

Omstilling og endringsvilje er blitt begreper som kan sees i sammenheng med våre samfunnsutfordringer, og løsningen på disse utfordringene kan være innovasjon (Sørensen, 2022).

Framtidslaben skriver på sine nettsider at gjennom partnerskap med dem kan «næringslivet finne nye samarbeidspartnere, få bedre innsikt og informasjon om utfordringer som må løses i samfunnet (og dei kommersielle mulighetene dette medfører), utvikle pilotprosjekter der samarbeid er avgjørende, få tilgang på ressurser og nettverk» (United Future Lab Norway, 2024).

Cooke et al. (1997) mener at innovasjonssystem vektlegger innovasjon som et resultat av samarbeid mellom bedrifter, FoU og offentlige organisasjoner (Cooke, Uranga, & Etxebarria, 1997).

«Forskning om innovasjon er preget av to perspektiver. Det ene er systemtilnærminger som er de mest utbredte (Edquist 2005). Det andre er en handlingsorientert tilnærming der man analyserer hva involverte aktører gjør når de innoverer» (Sørensen, 2022, s. 164).

Det kan være naturlig å tenke at Ålesund kommune gjennom sin etablering av Framtidslaben har forsøkt å lage et tilbud i Ålesundregionen for at ulike aktører skal kunne finne sammen og samarbeide. I teorien som er nevnt innledningsvis menes det blant annet at om ulike aktører samarbeider er der muligheter for at slike samarbeid kan resultere i innovasjon. Videre kan dette legge grunnlag for å se nærmere på om Framtidslabens tilrettelegging for samarbeid kan ha påvirket innovasjonsarbeidet til noen av dens partnerbedrifter.

## 1.2 Problemstilling

Målet med denne masteroppgaven blir å forske på om Framtidslabens tilrettelegging for samarbeid kan ha påvirket noen partnerbedrifters innovasjonsarbeid.

Min problemstilling i denne masteroppgaven:

*«På hvilke måter kan Framtidslabens tilrettelegging for interaksjon ha påvirket innovasjonsarbeidet hos noen av dens partnerbedrifter?»*

## 1.3 Begrepsavklaring og avgrensning

I denne masteroppgaven vil innovasjonsarbeid bli sett på et generelt plan og ikke avgrenset til et spesifikt tema som f.eks. bærekraft.

En partnerbedrift i denne oppgaven forstås som et betalt medlemskap i Framtidslaben.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket i denne oppgaven vil gi en gjennomgang av relevant teori for å forsøke å besvare problemstillingen. Gjennom oppgaven vil det bli forsøkt å finne ut om Framtidslabens tilrettelegging for interaksjon kan ha påvirket noen partnerbedriftenes innovasjonsarbeid. Teorien som er valgt vil da være teori som skal forsøke å forklare hva som må til for å tilrettelegge for interaksjon og innovasjonsarbeid, og gjennom teorien vil det bli forsøkt å se om der kan være en påvirkning.

Kapittelet vil starte med hva *innovasjonsarbeid* kan være, dette for å forstå bedre hva innovasjon kan være og å forsøke å forstå innovasjonsarbeid i en bedrift og hva som kan drive frem innovasjon.

Kapittelet vil fortsette med hvordan en kan *tilrettelegge for interaksjon*, her vil det bli forsøkt å forklare hva som menes med innovasjonssystem og åpen innovasjon dette for å forstå bedre hva som må til for å drive frem innovasjonsprosesser, videre å forklare begrepet Urban Living Labs (ULL) og hvordan slike ULL kan tilrettelegge for interaksjon.

## 2.1 Innovasjonsarbeid

### 2.1.1 Innovasjon

En kjent pioner innen innovasjon var Joseph Schumpeter hans arbeid fremhevet innovasjon som nødvendig for økonomisk utvikling, og han definerte innovasjon som blant annet nye kombinasjoner av eksisterende ressurser. De nye kombinasjonene definerte Schumpeter i fem kategorier:

- ny vare eller vare av ny kvalitet
- ny måter å produsere på
- introduksjon på nytt marked
- etablering av ny type organisasjon

Videre understreket Schumpeter viktigheten ved å gjennomføre innovasjon i praksis, at det i Schumpeteriansk tradisjon må ha en økonomisk påvirkning og kommersialiseres før det kan kalles en innovasjon (Fagerberg, 2005).

Innovasjon er ikke nødvendigvis bare nye produkt og måter å selge dette på, det også kan være kontinuerlig forbedring og nye måter å tenke på som blir tatt i bruk internt i bedriften. Ulike interne og eksterne faktorer kan påvirke innovasjonsaktiviteter i bedrifter. Slike faktorer kan være:

- Teknologisk innovasjon: som inkluderer både produkt og prosessinnovasjoner
- Markedsføringsinnovasjon: som viser til endringer i produktutforming, prising og emballasje
- Organisatorisk innovasjon: som viser til nye metoder i en bedrifts forretningspraksis eller håndtering av eksterne relasjoner

Organisatorisk innovasjon som har som formål å forbedre bedriftens ytelse, øke effektiviteten og styrke hvordan bedriften reagerer på endringer i markedet. Organisatorisk innovasjon kan skape et miljø som fremmer kontinuerlig forbedring og innovativ tenkning (Chichkanov, Miles, & Belousova, 2019).

Hva som karakteriserer en innovativ bedrift mener Lazonick (2005) er tre aktiviteter, strategi, finansiering og organisering. Strategi er viktig når en bedrift skal velge det markedet som de ønsker å konkurrere i, her er det viktig at eierne og lederne har god kompetanse for å utføre innovative prosesser. Når det kommer til finansiering kan bedrifter være opptatt av å transformere teknologi slik at det gir dem tilgang til markeder, som igjen gir bedriftene inntekter i fremtiden, dette legger grunnlaget for finansiering, som kan komme fra enten bedriften selv, banklån eller via aksjemarkedet. Når det gjelder organisering er resurser viktig, hvordan best bruke ressursene i bedriften for å fremstå best mulig. Hva slags strategi, finansiering og organisering som trengs kan variere og endre seg over tid for innovasjonsprosesser er usikre, for det som er viktig er å lære om hvordan transformere teknologi, og hvordan få tilgang til markeder som gir bedre kvalitet eller lavere produksjonskostnader.

Denne læringen mener Lazonick er en investering og ved å ha en innovativ strategi kan bedrifter imøtekomme den usikre innovasjonsprosessen. Læringen bør ikke gjøres på en gang, den må tas stegvis og hva som læres i nåtid legger grunnlag for læring i fremtid, videre må læringen være forankret og langsiktig og den må ikke gjøres alene, Lazonick mener læring er en sosial aktivitet og den bør gjøres av definerte avdelinger eller personer i bedriften og tas med tilbake slik at den blir godt nok forankret (Lazonick, 2005).

Organisasjoner kan innovere seg gjennom strukturelle endringer og for å oppnå suksess med innovasjon så er organisasjoner avhengige av strukturelle tilpasninger og evne til å utvikle en støttende kultur for læring og kunnskapsdeling. Lam mener at «organisatorisk innovasjon er å lage eller adoptere nye ideer eller adferd som er ny for organisasjonen» (Lam, 2005, s. 115).

Lam mener at forholdet mellom organisasjoner og innovasjon er komplekst, dynamisk og har mange lag, og det er viktig for organisasjoner å lære gjennom interaksjon både internt og eksternt, hvor det å se på hvordan kunnskap deles og hvordan organisasjoner tar til seg læring kan påvirke evnen til innovasjon. Det er viktig med en organisasjonskultur som er åpen og som oppmuntrer til deling av kunnskap, å verdsette en slik kultur kan ofte gjøre organisasjoner mer innovative. Videre er det viktig med sosial kapital, dette kan omfatte nettverk av relasjoner, tillit og normer som gjør det lettere med samarbeid internt i en organisasjon. Samt at det er viktig at kunnskap deles og innlemmes i organisasjonen og at dette kan påvirke organisasjonens evne til innovasjon (Lam, 2005).

Læring kan oppstå gjennom innovasjonsprosesser og kan styrke grunnlaget for videre innovasjon, men innovasjon er ikke nødvendigvis det samme som læring. Dette skillepunktet er viktig fordi det reflekterer forskjellen mellom å tilegne seg kunnskap og faktisk anvende denne kunnskapen på måter som fører til målbare økonomiske resultater (Drejer, 2004).

Organisasjoner kan finne innovasjon vanskelig, da innovasjon er både en prosess og et utfall av prosessen, men innovasjon kan være bra for konkurranseevnen til en organisasjon, innovasjon kan skape nye markeder og dermed gi økt profitt for organisasjonen og det er viktig å legge til rette for en kultur som oppmuntrer til kreativitet og nyskaping (Crossan and Apadyn, 2010) gjengitt i (Clegg, Kornberger, Pitsis, & Mount, 2019, s. 352).

Internt i en organisasjon er det mange som er involvert når det kommer til innovasjon, derfor er det viktig at eierne og lederne forstår at deres beslutninger må være influert av omfanget av innovasjon og ikke bare langsiktig strategi. Beslutninger som omfatter innovasjon omfatter mange ulike perspektiver og er derfor ikke lette beslutninger, og at slike beslutninger bør tas av eierne og lederne i samarbeid for å sikre at de ulike perspektivene i slike avgjørelser bli ivaretatt (Ven et al, 1999) gjengitt i (Clegg, Kornberger, Pitsis, & Mount, 2019, s. 355)



Innovasjon trenger ikke bare å komme innenfra og ut, en kan åpne for å ta inn eksterne kilder for kunnskap, som f.eks leverandører, konkurrenter, kunder i markedet (Chesbrought, 2003) gjengitt i (Clegg, Kornberger, Pitsis, & Mount, 2019)

Samarbeid mellom organisasjoner er ofte midlertidig og kan gi langsiktige relasjoner, samarbeidet kan ha et gitt formål, men fordelene med å samarbeide kan overgå formålet (Das and Teng, 2000). Selv om en kan si at vi lever i en global økonomi så kan man også si at den er regional, innovative evner kan opprettholdes gjennom deling av en felles kunnskapsbase, samarbeid og egnet lokasjon. Organisasjoner som er lokalisert i et regionalt område kan ha bedre forutsetninger for å kunne samarbeide (Leonard and Sensiper, 1998; Qui et al., 2017). Samarbeid kan binde mennesker og kunnskap sammen, og gjennom samarbeidet kan de få mange eksterne kontakter, og kunnskapen kan sirkulere gjennom interne og eksterne nettverk i ulike nivå. Det som kan være viktig med samarbeid er hvordan de behandler kunnskap; som hva slags kunnskap, hvem har den og hvordan få tak i den. Og samarbeid med nasjonale og regionale institusjoner som Høgskoler/Universitet sammen med andre organisasjoner og nasjonal politikk kan danne en ramme for regional innovasjon, fordi de definerer tilgjengeligheten og kvaliteten på kunnskap som er tilgjengelig for de som samarbeider (Swann et al., 1999). (Das and Teng, 2000); (Leonard and Sensiper, 1998; Qui et al., 2017); (Swann et al., 1999) alle gjengitt i (Clegg, Kornberger, Pitsis, & Mount, 2019).

Fagerberg mener at «organisasjoner normalt ikke innoverer i isolasjon, men i samhandling og i gjensidig avhengighet med andre organisasjoner. Slike andre organisasjoner kan være leverandører, kunder, konkurrenter eller universiteter, skoler og offentlig myndigheter, og organisasjoner kan være formet av institusjoner som lover, regler, normer og rutiner som alle kan gi muligheter eller hindringer til innovasjon» (Fagerberg, 2005, s. 12).

### 2.1.2 Innovasjonsdrivere

Harmsen et al. (2000) definerer innovasjonsdrivere som faktorer eller elementer som direkte eller indirekte påvirker beslutninger, aktiviteter og prosesser knyttet til innovasjon i en organisasjon (Harmsen, Grunert, & Declerck, 2000).

Det som kan påvirke evne og beslutninger om å innovere nye produkter eller prosesser er følgende faktorer; markedsorientering, FoU, innovasjonsevne, kundeaksept og ytelse og disse elementene kan påvirke innovasjonskapasiteten i en organisasjon. Disse faktorene defineres slik:

- **Markedsorientering:** Hvordan en bedrift orienterer seg mot markedets behov og preferanser kan være viktig for innovasjon. Om en bedrift har en sterk markedsorientering kan bedriften raskt tilpasse seg markedsendringer og kundebehov, og dette kan være en driver til innovasjon
- **Forskning og Utvikling (FoU):** Investering i forskning og utvikling kan være avgjørende når det kommer til å fremme nye produkter og ny teknologi, FoU understreker betydningen av teknologisk utvikling som en innovasjonsdriver
- **Innovasjonsevne:** Dette beskriver en organisasjons kulturelle og strukturelle anlegg til å støtte nye ideer og tilnærminger, innovasjonsevne inkluderer interne prosesser og ressurser som støtter innovasjon
- **Aksept fra kunder:** Fremtidige innovasjonsbeslutninger kan påvirkes av kunders aksept og respons på nye produkter, her kan effektiv markedsføring og kommunikasjon spille en stor rolle
- **Ytelse:** her ser en på samspillet mellom innovasjon og bedriftens ytelse, hvor suksessfulle innovasjoner kan forbedre både markedsposisjon og finansiell prestasjon. Økonomisk stabilitet kan gi rom for investeringer i innovative prosjekter (Harmsen, Grunert, & Declerck, 2000).

Innovasjonsdrivere kan sees på som faktorer og mekanismer som indirekte eller direkte fremmer og kan påvirke utviklingen av nye produkt, tjenester, prosesser eller organisatoriske strukturer, slike drivere kan kategoriseres i to typer Technology Push (teknologisk tilgjengelighet) og Demand Pull (markedets krav). Stefano et al. (2012) mener at de mest vellykkede innovasjonene oppstår når det er et dynamisk samspill mellom teknologisk tilgjengelighet og krav fra markedet. Og at disse to innovasjonsdriverne sammen med organisasjonens kompetanse kan forme hvordan innovasjon kan realiseres og kommersialiseres. De to kategoriene kan defineres på følgende måte:

- Technology Push: Dette begrepet refererer til hvordan interne faktorer som FoU, teknologisk kapasitet og vitenskapelige fremskritt kan initiere og drive innovasjon. Innovasjon kan bli drevet av den teknologiske utviklingen av nye produkt og tekniske løsninger
- Demand Pull: Her ser en på etterspørselen fra markedet som en mulig driver for innovasjon. Innovasjon kan bli drevet av behovet for å møte kundenes krav, markedsutfordringer og brukernes forventninger. Etterspørselen fra konsumenter eller bedrifter kan motivere organisasjoner til å utvikle nye løsninger eller forbedre eksisterende produkter og tjenester (Stefano, Gambardella, & Verona, 2012).

Innovasjon kan skje både innenfor og utenfor bedriftene, innovasjon kan oppstå også når bedrifter samarbeider med eksterne partnere, som leverandører, kunder, forskningsinstitusjoner eller til og med konkurrenter. I dette samspillet mellom bedrifter og andre aktører kan ideer og kunnskap utveksles og på denne måten muligens være en driver for innovasjon (Amdam, Gran, Hansen, & Sogner, 2005).

Det kan være flere kilder til innovasjon, innovasjon kan drives av en bedrifts interne ressurser spesielt ansattes kunnskap og ferdigheter, og et tett samarbeid mellom næringsliv og forskningsinstitusjoner, som f.eks. Universitet kan bidra til kunnskapsoverføring og teknologisk utvikling som kan være en av forutsetningene for innovasjon. Videre kan konsentrerte geografiske klynger av bedrifter og institusjoner skape et miljø der kunnskap kan deles raskt og nye ideer kan utveksles, dette støtter kollektiv læring og fremmer innovasjonen

innenfor en region. Å ha institusjonell støtte som offentlige politikere og lokal finansiering kan skape et gunstig miljø for innovasjon, ved nødvendig støtte i form av finansiering, infrastruktur og regulering som kan lette innovativ aktivitet (Isaksen, 2013).

## 2.2 Tilrettelegging for interaksjon

### 2.2.1 Innovasjonssystem

En innovasjonsprosess defineres av Arne Isaksen (2013) som «det å frembringe innovasjoner, som krever at det utvikles ny (erfaringsbasert eller vitenskapelig) kunnskap. Kunnskap er noe som kan utvikles gjennom samarbeid mellom flere aktører både internt i organisasjoner og i nettverk med ulike eksterne partnere» (Isaksen, 2013, s. 127). Bedrifter som innoverer seg, kan «bygge opp unik kunnskap internt i organisasjonen og bringe inn supplerende kunnskap fra eksterne aktører. Dessuten kan innovasjonsprosesser stimuleres og hemmes av ulike eksterne forhold, og at bedrifters interne kunnskapsbase, blant annet tidligere erfaring, kan påvirke hvordan bedrifter reagerer på eksterne forhold som for eksempel markedsendringer eller nye forskrifter fra offentlige myndigheter» (Isaksen, 2013, s. 127).

Innovasjon kan være både produktinnovasjon og prosessinnovasjon, det siste prosessinnovasjon kan defineres som «nye måter å produsere varer og tjenester på, de kan være teknologiske eller organisatoriske» (Edquist, 2005, s. 182). Videre at innovasjonssystem kan forstås som «bestemmende faktorer for innovasjonsprosesser. Hvor disse faktorene er viktige; økonomisk, sosial, politisk, organisatorisk, institusjonelle, og andre faktorer som kan ha innflytelse på utvikling, diffusjon, og bruk av innovasjon» (Edquist, 2005, s. 182). Videre at «hovedkomponentene i innovasjonssystemene er organisasjoner og institusjoner og at hovedfunksjonen til innovasjonssystemene er å drive innovasjonsprosesser, nærmere bestemt å utvikle, diffuse (spre) og bruke innovasjon. Og at aktivitetene i innovasjonssystem er de faktorer som influerer utviklingen, diffusion (spredning) og bruk av innovasjoner» (Edquist, 2005, s. 182). Innovasjonssystemer kan beskrive hvordan innovasjoner, ideer, teknologi og kulturelle og sosiale normer sprer seg gjennom organisasjoner, og innovasjonssystem kan sees

på gjennom tre ulike perspektiv, nasjonalt, sektorvis og regionale og disse tre variantene av innovasjon eksisterer sammen og komplementerer hverandre (Edquist, 2005).

Forskjellen på nasjonale og regionale innovasjonssystem kan være at regionale systemer er mer fleksible og tilpasningsdyktige til lokale forhold og at disse systemene da kan fremme mer målrettet og effektiv innovasjon. Videre skrives det at tidlig forskning har fokusert på nasjonale innovasjonssystemer, men at en regional tilnærming kan gi nyttig innsikt i hvordan regioner håndterer f.eks. finansiering, læring og produktive kulturer for å styrke innovasjonskapasiteten, og at regionale systemer påvirkes av nasjonale og globale trender og sterkere regional kapasitet kan fremme innovasjon mer effektivt en bare nasjonal strategi alene (Cooke, Mikel, & Extebarria, 1997).

Innovasjonssystemer kan også sees på som en interaksjon mellom teknologidrevet innovasjon (Technology Push) og markedsdrevet innovasjon (Demand Pull), teknologiske fremskritt kan tilpasses og integreres med markedskrav for å være vellykkede. Innovasjonssystemer kan da sees på som nettverk hvor intern kompetanse som kunnskap og teknologiske ferdigheter kombineres med ekstern påvirkning som markedsetterspørsel for å gi mulighet til å skape vellykket innovasjon (Stefano, Gambardella, & Verona, 2012).

### 2.2.2 Åpen innovasjon

Åpen innovasjon kan ifølge Rajala et al. (2012) sees på som en tilnærming hvor organisasjoner søker eksterne kilder til teknologi og innovasjon, samt hvor de også deler egne ideer og teknologier med andre utenfor organisasjonen. Dette kan organisasjonene gjøre for å akselerere intern innovasjon og for å kunne ekspandere markeder for ekstern bruk av innovasjon (Rajala, Westerlund, & Möller, 2012). Videre mener forfatterne at åpen innovasjon kan innebære at flyten av kunnskap både er innadgående og utadgående i organisasjonen. Denne flyten av kunnskap kan føre til at tilnærmingen til innovasjon blir mer fordelt, mer deltakende og mer spredt. På denne måten kan åpen innovasjon ikke bare handle om å utnytte ekstern innsikt, men det kan også handle om å tilpasse organisasjonens forretningsmodeller til å kunne støtte samarbeid og teknologideling på tvers av industrielle og organisatoriske grenser (Rajala, Westerlund, & Möller, 2012).

Begrepet Living Labs er ifølge Huang & Thomas (2021) et nokså nytt begrep, og det er et konsept som dukker opp i økende grad fra starten av det 21. århundre. I artikkelen til Huang og Thomas (2021) undersøker forfatterne utviklingen av Living Labs forskningen over tid, i den første delen av studien presenteres en bibliometrisk analyse av 535 Living Labs publikasjoner fra 1991 til 2021. Videre finner de at 80% av publikasjonene er publisert fra og med 2015 og utover, som Huang og Thomas mener reflekterer den nylig raske veksten av Living Labs forskning. Videre skriver forfatterne at rundt 2012-2020 var hovedfokuset på Living Labs begrepet, men at det også dannet seg et nytt søkelys på Urban Living Labs begrepet (Huang & Thomas, 2021).

Nesti (2018) mener at «Living Labs sin styrke og popularitet stammer fra en tilnærming basert på åpen innovasjon, eksperimentering og samproduksjonstilnærming» (Nesti, 2018, s. 311).

Urban Living Labs (ULL) dukket opp som en form for felles by styring for å møte bærekraftsutfordringer. ULL er initiert av ulike aktører og de kan danne ulike typer partnerskap, i mange prosjekter som studerer og tester ULL metodikk så fokuseres det på urban bærekraft (Voytenko, McCormick, Evans, & Schliwa, 2016).

Steen og Bueren (2017) mener at egenskapene til Living Labs og Urban Living Labs (ULL) er ganske like og videre skriver de at egenskapene til Living Labs og anbefalinger for deres utforming og drift er anvendelige for Urban Living Labs også.

Forskjellen mellom Living Labs og Urban Living Labs kan være det eksplisitte søkelyset på å finne løsninger ment å øke urban bærekraft (Steen & Bueren, 2017).

Living Labs blir i økende grad akseptert som en form for møteplass for innovasjon, og kan defineres som «fysiske regioner eller interaksjonsrom som danner partnerskap mellom bedrifter, offentlige etater, universiteter, publikum og andre interessenter» (Leminen, Rajahonka, & Westerlund, 2017, s. 21).

«Urban Living Labs benytter ofte metoder som samskaping for å engasjere brukere aktivt i utviklingen av nye løsninger, og at en akseptert definisjon av samskaping er å; lage noe sammen» (Puerari, et al., 2018, s. 4).

I Urban Living Labs anbefales det å involvere aktørene for det er aktørene som skal være i sentrum av innovasjonsprosessene. Det menes også at slike samarbeid kan sikre at alles meninger og kompetanse blir med, noe som kan være med å øke sjansene for utvikling av aktuelle og bærekraftige løsninger (Steen & Bueren, 2017).

Urban Living Labs (ULL) kan forstås som steder for samskaping av kunnskap og løsninger, videre at «et nøkkelement i driften og suksessen til ULL er brukerinvolvering. Brukere blir ofte sett på som medskaper som former ULL utfall ved å bidra med sin kunnskap og erfaring. Brukerinvolvering spiller en positiv rolle i å realisere potensialet til ULL som et sted for forandring, men styringsstruktur, ledelse og maktfordeling er også viktige faktorer for at ULL kan være noe som skaper forandring» (Menny, Voytenko, & McCormick, 2018, s. 68).

Paskaleva og Cooper (2021) nevner at «bevisene som er offentlig tilgjengelige validerer påstanden om at Urban Living Labs (ULL) kan være et effektivt middel for å fremme innovasjon, og de skriver at tiltros for den voksende interessen for ULL så er deres faktiske ytelse fortsatt lite forsket på. De skriver at etter ULL sin tjueårige historie er operasjonaliseringen av og resultatene fra ULL fortsatt dårlig forstått på grunn av mangel på publiserte bevis, samt utilstrekkelig oppmerksomhet til implementering og rapportering av ytelseevalueringer» (Paskaleva & Cooper, 2021, s. 1).

## 3.0 Metode

I dette kapittelet av masteroppgaven vil jeg ta for meg de metodiske valgene som er gjort for å svare på problemstillingen i oppgaven. Først vil det gås gjennom valg av forskningsmetode som grunnlag for hvordan jeg anskaffet datagrunnlaget, videre beskrives prosessene rundt gjennomføringen av intervjuene, hvordan dataene ble analysert, og hvordan de ble kvalitetssikret med tanke på reliabiliteten og validiteten. Til slutt vil jeg gjennomgå de forskningsetiske vurderingene knyttet til oppgaven.

### 3.1 Kvalitativ metode

Først et forsøk på å tilnærme seg en beskrivelse av hva forskningsmetode er, Aase og Fossåskaret (2014) sier at forskningsmetode handler om «veier til kunnskap» og at dette gjelder for både kvalitativ metode og kvantitativ metode (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 13). Kleven og Hjordemaal (2023) ser på forskningsmetode som to alternative intuitive «definisjoner», alternativ 1: «de fremgangsmåtene vi bruker for å få besvare eller belyse de spørsmål vi har stilt. Alternativ 2: «de fremgangsmåter vi bruker for å få kunnskap» (Kleven & Hjordemaal, 2023 , s. 18).

Utfra problemstillingen til denne masteroppgaven «*På hvilke måter kan Framtidslabben tilrettelegging for interaksjon ha påvirket innovasjonsarbeidet hos noen av dens partnerbedrifter?*», ønsker jeg å belyse bedrifters subjektive erfaringer med Framtidslaben for å finne om deres innovasjonsarbeid kan ha vært påvirket av Framtidslabben tilrettelegging for interaksjon. Ifølge Tjora fokuserer kvalitativ forskningsmetode på hvordan noe oppleves og forstås, og søker å tolke komplekse sammenhenger, inkludert læring og motivasjon (Tjora, 2021). Den mest vanlige og grunnleggende betydningen av kvalitativ metode er den tilnærmingen som innebærer innsamling av data gjennom intervjuer. I denne typen forskning prioriteres ofte nærheten mellom forskeren og deltakerne, dette åpner opp for muligheten til å avdekke informasjon og oppnå en dybde i kunnskapen som kanskje ikke ville vært mulig å oppnå med andre metoder (Tjora, 2021). Ved å bruke kvalitative metoder som dybdeintervju får man mulighet til å gå i dybden på tema og forstå dem i deres naturlige kontekst (Ringdal, 2020), samt «som hovedregel kan vi si at man bruker dybdeintervjuer der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer» (Tjora, 2021, s. 128)

Dermed valgte jeg kvalitativ forskningsmetode i form av dybdeintervju for å få svar på min problemstilling til denne masteroppgaven



## 3.2 Dybdeintervju som metode

For å kunne belyse om det kan være en påvirkningskraft mellom bedrifters innovasjonsarbeid og opplevelsen av Framtidslabens tilrettelegging for interaksjon, ønsker jeg å sette meg inn i bedriftenes erfaringer og opplevelser med Framtidslabben, og valgte kvalitativ forskningsmetode i form av dybdeintervju. «Kvalitativ metode egner seg godt for å utforske folks oppfatning av virkeligheten, blant annet ved dybdeintervjuer, hvor man forsøker å dykke ned i individers tolkninger av sin verden (livsverden), og hvordan denne tolkningen har betydning for handling og samhandling» (Tjora, 2021, s. 32). Når man er opptatt av individers livsverden er man over i fenomenologisk perspektiv, her tar man utgangspunkt i bevisstheten og hvordan fenomener framtrer for hver enkelt, og hvordan samfunnsmedlemmer forstår verden rundt seg i interaksjon med andre (Tjora, 2021, s. 30). Dybdeintervju som metode er basert på et fenomenologisk perspektiv, «hvor en ønsker å forstå informantens opplevelser samt hvordan informanten reflekterer over dette» (Tjora, 2021, s. 128)

Dybdeintervju er en kvalitativ forskningsmetode som kan brukes til å innhente detaljert og inngående informasjon om et emne gjennom en samtale mellom intervjueren og deltakeren. I dybdeintervjuet fokuserer en på å utforske informantens perspektiver, opplevelser og meninger om det valgte temaet (Tjora, 2021). Denne metoden brukes ofte i studier der man ønsker å få innsikt i subjektive erfaringer, holdninger og verdier (Tjora, 2021), gjennom min problemstilling ønsker jeg å se på partnerbedriftenes erfaringer og opplevelser med Framtidslaben, for å se etter sammenhenger mellom deres innovasjonsarbeid og tilrettelegging for interaksjon i Framtidslaben.

I dybdeintervjuet legger en vekt på den åpne og fleksible dialogen mellom intervjueren og deltakeren, der det er rom for utforskning av nye temaer og dyptgående refleksjon. I dybdeintervjuet gis man mulighet til å gå i dybden på informantens opplevelser og perspektiver, og å forstå kompleksiteten bak deres handlinger og meninger.

Jeg stilte informantene i bedriftene åpne spørsmål, samt oppfølgingsspørsmål og forsøkte da å følge anbefalingen fra Tjora som sier at han oppfordrer intervjueren til å stille åpne spørsmål og følge opp med utforskende spørsmål for å fremme en dypere forståelse av deltakerens opplevelser (Tjora, 2021). Videre er det viktig å legge vekt på betydningen av å lytte aktivt og empatisk, samt å være bevisst på ens egen rolle som intervjuer (Ringdal, 2020). I dybdeintervjuet oppmuntrer Tjora i boken sin til en åpen og tillitsfull atmosfære der

deltakeren føler seg komfortabel med å dele sine tanker og erfaringer. Intervjueren skal være lyttende og nysgjerrig, og å følge opp deltakerens svar med relevante oppfølgingsspørsmål for å utforske emnet grundigere (Tjora, 2021). Denne metoden tar sikte på å få innsikt i deltakerens subjektive opplevelser og perspektiver på et gitt emne (Ringdal, 2020).

For å få til en åpen og tillitsfull atmosfære anbefales det å ha nok tid i et intervju slik at informantene får nok tid til å bli fortrolig med situasjonen, men ikke så lang tid at en sliter ut informantene, samtidig kan en la informantene styre tiden om de har mye å si (Tjora, 2021). I mine intervju prøvde jeg å følge Tjora ved å overholde intervjutiden, men om informantene hadde mye å si så lot jeg de få snakke ferdig.

### 3.2.1 Intervjuguide

Før en starter med intervjuer er det anbefalt å ha «kjennskap til det en skal undersøke for å kunne stille relevante spørsmål» (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 122), før jeg startet opp intervjuene leste jeg relevant forskning og teori om temaene jeg ønsket å undersøke og for å kunne sette opp en god intervjuguide.

Et dybdeintervju kan gjennomføres på ulike måter, Tjora (2021) anbefaler at intervjuet går gjennom tre faser, oppvarming, refleksjon og avrundning som inneholder ulike spørsmål eller informasjon i de ulike fasene (Tjora, 2021). I min intervjuguide starter jeg med en innledning hvor jeg vil presentere meg selv, oppgaven min og litt informasjon. Videre går jeg til innledende spørsmål hvor jeg ber informantene om å kort fortelle litt om sin rolle i bedriften og deres kjennskap til Framtidslaben, med disse innledende spørsmålene ønsker jeg å skape en trygghet og en god atmosfære for informantene, Tjora (2021) nevner i sin bok at i den innledende fasen kan man stille spørsmål som «fremstår som uformelle og ufarlige» (Tjora, 2021, ss. 159-160).

Deretter går det videre til refleksjonsspørsmålene, disse spørsmålene danner kjernen i intervjuene, her kan informanten gå i dybden i de ulike delene av forskningstemaene, her kan informanten bruke av sine erfaringer (Tjora, 2021). For å kunne stille relevante spørsmål er det viktig å ha kunnskap om emnet som skal undersøkes, for på denne måten å kunne ha evne til å tilføre og innlemme forståelsen med den nye kunnskapen en får gjennom intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2012), så før intervjuene så leste jeg relevant teori og forsøkte å trekke ut det som kunne være av betydning for å kunne sette opp relevante refleksjonsspørsmål, eller fordypnings spørsmål som jeg har kalt mine refleksjonsspørsmål i intervjuguiden. I intervjuguiden min skulle jeg forsøke å stille spørsmål for å studere om Framtidslabens

tilrettelegging for interaksjon kunne ha påvirket noen av partnerbedriftenes innovasjonsarbeid. I min intervjuguide valgte jeg å dele fordypningsspørsmålene inn i delkategorier med temaer innen både innovasjonsarbeid og tilrettelegging for interaksjon, og jeg hadde på forhånd oppsatte fordypnings og oppfølgingsspørsmål, det bør nevnes at jeg oppdaget gjennom intervjuene at jeg hadde flere spørsmål som gav like svar. Dette ble forsøkt å rette opp i ved å stille oppfølgingsspørsmål der jeg følte det ble nødvendig for å unngå å få for like svar. Fordypningsspørsmålene var åpne spørsmål og hovedtyngden av spørsmålene startet med «På hvilke måter» og «Hvordan», dette gjorde at informantene ofte kom inn på tema som jeg hadde spørsmål om på et senere tidspunkt, og som refleksjon etter intervjuene ser jeg at flere spørsmål kunne vært slått sammen for å unngå dette.

Ifølge Tjora har dybdeintervjuene den frie, uformelle samtalen som ideal, og at dette kan forstyrres av en intervjuguide. Men at informantene forventer når de stiller opp til et intervju at de skal bli stilt spørsmål noe som kan skape en atmosfære av seriøsitet (Tjora, 2021). Jeg opplevde at det å ha forhåndsbestemte fordypningsspørsmål og oppfølgingsspørsmål var en god ramme for intervjuene, og som hjelp med å holde tidsrammen.

Til slutt anbefaler Tjora å ha avrundingspørsmål, dette for å normalisere situasjonen og å avslutte intervjuet (Tjora, 2021). Jeg avsluttet intervjuet med et spørsmål som var formulert på den måten at informantene forstod at dette var slutten på intervjuet, deretter avsluttet vi i god tone hvor jeg takket informanten for deltakelsen, noe Tjora anbefaler da en intervjuer personer som en ikke kjenner fra før og vanlig høflighet er da vanlig (Tjora, 2021).

### 3.2.2 Informantutvalg

Utvalg i kvalitativ metode refererer til prosessen med å velge deltakere som skal være en del av studien, videre understreker Ringdal viktigheten av å velge deltakere som er relevante for problemstillingen og som kan gi innsikt i det som studeres, og at man søker å inkludere personer eller enheter som har kunnskap eller erfaringer som er relevante for forskningsprosjektet (Ringdal, 2020). «Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet, dette kalles strategisk utvalg» (Tjora, 2021, s. 145). Videre mener Tjora at en bør på et «strategisk grunnlag forsøke å rekruttere de informantene som en anser som viktige for undersøkelsen» (Tjora, 2021, s. 185).

I oppgaven min ønsker jeg å finne ut om Framtidslabens tilrettelegging for interaksjon kunne ha påvirket noen av partnerbedriftenes innovasjonsarbeid. For å finne frem til partnerbedriftene gikk jeg inn på nettsidene til Framtidslaben og fant oversikt over alle de 70 partnerbedriftene som står oppført som partner via nettsidene til Framtidslaben. Nettsiden som er brukt for å få oversikt over partnerbedriftene: <https://www.unitedfuturelab.no/partnarar/>. Gjennom strategisk utvalg så jeg det som mest hensiktsmessig å intervju informanter i lederstillinger eller som var en del av ledelsen for å få relevante svar og informanter som har god innsikt i bedriften.

Tjora anbefaler at man foretar intervju «der informanten kan føle seg trygg, gjerne på vedkommendes arbeidsplass» (Tjora, 2021, s. 135) Framtidslaben har partnerbedrifter som er lokalisert mange steder i landet, jeg valgte derfor ut partnerbedrifter med lokasjon til Ålesund kommune slik at intervjuene kunne gjennomføres om ønskelig på informantens arbeidsplass. Ifølge Tjora er det «greit å overlate til informantene hvor intervjuet skal finne sted» (Tjora, 2021, s. 135). Etter ønske fra informantene ble halvparten av intervjuene avholdt på informantenes arbeidsplass og halvparten ble gjennomført via Teams.

Brinkmann og Tanggaard (2015) hevder at det er «bedre å gjennomføre relativt få intervju og gjennomarbeide analyse av disse, slik at den blir grundig og teoretisk nyansert, enn å gjennomføre mange intervju med risiko for at man drukner i mengden av data og ikke får laget en god analyse av materialet» (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 32). Antallet informanter er vurdert utfra Brinkmann og Tanggaards (2015) anbefalinger om få informanter istedenfor mange og videre ble utvalget begrenset til de bedriftene som var lokalisert i Ålesund kommune. Dermed ble antallet bestemt av disse årsakene. Jeg tok kontakt med 13 bedrifter gjennom e-post og e-post adressene fant jeg på bedriftens nettsider.

Ifølge Tjora kan «rekruttering av informanter kan være krevende» (Tjora, 2021, s. 155), og gjennom svar på mine e-poster fikk jeg tilbakemelding på at 3 bedrifter ikke ønsket å stille til intervju, videre var det 6 bedrifter som ikke svarte i det hele tatt, til tross for purringer på tilbakemelding i form av nye e-poster. Jeg fikk aksept fra 4 bedrifter som kunne stille til intervju.

Jeg vil heretter kalle de fire bedriftene og informantene som stilte til intervju for følgende:

Bedrift 1, Bedrift 2, Bedrift 3 og Bedrift 4.

Bedrift 1: Informanten som intervjues er daglig leder

Bedrift 2: Informanten som intervjues er en av styremedlemmene

Bedrift 3: Informanten som intervjues er leder for forretningsutvikling

Bedrift 4: Informanten som intervjues er daglig leder

Informantene og bedriftene de tilhører blir i denne masteroppgaven anonymisert, bakgrunnen for at jeg har valgt å holde informantene og bedriftene anonyme er for å kunne ivareta en trygg og avslappet atmosfære når intervjuene gjennomføres, temaet rundt min problemstilling kan oppleves som litt følsomt da det går på opplevelser og erfaringer med Framtidslaben, dette er i tråd med hva Tjora mener er viktig når det kommer til følsomme temaer, da anbefales det at informantene er anonyme (Tjora, 2021).

### 3.2.3 Gjennomføring av intervjuene

Jeg avtalte med hver enkelt informant i de ulike bedriftene hvor intervjuene skulle avholdes, samt jeg avtalte en tidsramme for intervjuene. Informant for Bedrift 1 ble intervjuet først, for denne informanten passet det best å gjennomføre intervjuet på Teams, dette fungerte fint og begge hadde god internettdekning og jeg opplevde ingen tekniske utfordringer i intervjuet.

Informant for Bedrift 2 ble intervjuet på informantens arbeidssted, dette passet best for informanten som ønsket et fysiskmøte, opplevde at ansikt til ansikt møte fungerte godt og intervjuet holdt sted på kontoret til informanten, kontoret inneholdt et møtebord og stoler hvor intervjuet ble gjennomført.

Informant for Bedrift 3 ble intervjuet via Teams etter eget ønske, og informant for Bedrift 4 ble intervjuet på et møterom på informantens arbeidssted. Begge intervjuene ble gjennomført uten utfordringer.

Ifølge Tjora brukes det som hovedregel i dybdeintervju lydopptak, dette for å gi en visshet om at en får med seg alt som blir sagt, samtidig kan en da gjennom selve intervjuet konsentrere

seg om hva som blir sagt og sørge for en god flyt i intervjuet, samt kunne følge opp med oppfølgingsspørsmål eller bed om utdypning og konkretisering der det trengs (Tjora, 2021). Det ble avtalt med informantene at det kom til å bli brukt båndopptaker for best å kunne gjengi hva som ble sagt, alle fire informantene godtok dette.

Kvale og Brinkmann (2012) anbefaler at spørsmålene bør være åpne og en bør ha mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og at det anbefales en balansegang mellom åpen og stram struktur når en skal gjennomføre intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2012).

Gjennom intervjuene brukte jeg Tjoras dybdeintervju struktur, med innledningsspørsmål først for å sette en trygg ramme for informanten, deretter gikk jeg på fordypningsspørsmålene mine, det som Tjora kaller refleksjonsspørsmål, her forsøkte jeg å stille åpne spørsmål som skulle gi informanten mulighet til å gå i dybden på temaene, og dele av sine erfaringer, dette er også det som Tjora anbefaler å gjøre. Som jeg har nevnt i pkt 3.2.1 Intervjuguide, så opplevde jeg at flere spørsmål ble besvart av informantene før jeg rakk på komme til dem, jeg forsøkte å rette opp i dette ved å stille oppfølgingsspørsmål der det ble nødvendig. Til slutt avsluttet jeg intervjuene med avrundings spørsmål, slik Tjora anbefaler i sin bok (Tjora, 2021).

Ringdal (2020) anbefaler å se igjennom intervjuene i etterkant og notere seg svakheter. F.eks. spørsmål som ikke ble stilt, jeg gjorde dette etter hvert intervju og oppdaget som jeg har nevnt i pkt 3.2.1 at flere spørsmål gav like svar (Ringdal, 2020).

### 3.3 Etterbehandling av datamaterialet

#### 3.3.1 Transkribering

Når en gjennomfører dybdeintervju er det anbefalt å bruke lydopptak og fullstendig transkribering av materialet i etterkant (Tjora, 2021). Etter at intervjuet er over, bør en skrive lydopptaket ut som tekstdata, først da blir dataene tilgjengelig for systematisk analyse (Ringdal, 2020). En bør være mer detaljert i transkriberingen enn man tenker er nødvendig, da man ikke alltid vet på forhånd hva som kan komme til å være viktig og hva som kan være et hensiktsmessig detaljnivå (Tjora, 2021).

Jeg transkriberte intervjuene mine så nøyaktig som mulig etter hvert intervju, og skrev ned samtalen slik den forløp seg i intervjuene, med alle mine spørsmål og oppfølgingsspørsmål og informantenes svar. Dette for best å få full oversikt over hva som ble spurt om og hva som ble svart.

### 3.3.2 Analyse

«Kvalitativ forskning vektlegger forståelse og nærhet til det en forsøker å undersøke, hvor det legges opp til en åpen interaksjon mellom forsker og informant. Her vektlegges tekst, en induktiv, utforskende og datadrevet fremgangsmåte. I kvalitativ forskning forholder en seg til et fortolkende paradigme, med fokus på informantenes opplevelser og meninger. Videre kan den være drevet frem av både data og teori, og som regel i samspill mellom disse to» (Tjora, 2021, s. 27).

«I den Stegvis-Deduktive-Induktive (SDI) metoden, arbeides det i etapper fra rådata til konsepter og teori. I den induktive prosessen jobber en fra data til teori og i den deduktive prosessen jobber en fra teori til data. SDI-modellen skisserer kvalitativ forskning som stegvis for å støtte opp om systematikken i forskningen, i praksis kan man være på ulike stadier i SDI-modellen samtidig for ulike deler av et prosjekt» (Tjora, 2021, s. 20).

Før jeg startet på intervjuene og før jeg satte opp en intervjuguide leste jeg relevant teori i forhold til min problemstilling, på denne måten hadde jeg forståelse av temaene som kunne sette preg på resultatene før jeg startet å analysere dataene. Dette vil si at analyseprosessen min ble preget av både induktive og deduktive tilnærminger.

«SDI-metoden starter med induktiv, empirinær koding med vekt på ord og uttrykk som brukes av informantene. Hensikten er å trekke ut essensen i datamaterialet, redusere omfanget av datamaterialet, legge til rette for idègenerering på grunnlag av detaljer i datamaterialet» (Ringdal, 2020, s. 253). «Den deduktive prosessen preges av at man kobler begrep fra andre teorier til teksten man analyserer» (Thagaard, 2013, s. 187).

Under analyseprosessen så jeg på dataene mine og fikk da en forståelse av temaene, samtidig koblet jeg dataene mine til allerede kjente begrep i forskjellige teorier.

Intervjuene som ble utført utgjorde 35 sider med transkribert tekst, dette måtte reduseres og gjøres mer oversiktlig og håndterbart. Jeg valgte å bruke SDI-metoden ved analyse av intervjuene.

SDI-metoden består av seks steg: generering av empiriske data, bearbeiding av rådata, koding, gruppering av koding, utvikling av konsepter, diskusjon av konsepter (Tjora, 2021). De to første stegene ble utført ved dybdeintervju med de fire bedriftene og transkribering av intervjuene i etterkant.

Det neste steget er koding, kodingen innledes av den første teksten, som i mitt tilfelle er det første transkriberte intervjuet, og koder opprettes etter hvert. Videre benyttes kodene i kodingen av det neste intervjuet, som i mitt tilfelle er det andre transkriberte intervjuet, på denne måten arbeider en seg gjennom alle tekstene (Ringdal, 2020).

«Poenget er at kodene skal ligge tett på deltakerutsagn i intervjuer og på denne måten ivareta det helt spesifikke i materialet. Man kan gjerne bruke ord eller fraser fra materialet som stikker seg ut» (Tjora, 2021, s. 218).

Ved gjennomgang av de fire intervjuene, markerte jeg ord og utsagn som informantene hadde sagt, og kunne på denne måten finne knagger som gjorde det lettere å koble kodene til dataene som i dette tilfellet var intervjuene. Tjora mener at slike knagger kan være «uvanlige utsagn, ord eller fraser, en setning, del av en setning, et utsagn eller en dialog» fra intervjuene (Tjora, 2021, s. 219).

I min analyse brukte jeg flere av eksemplene som Tjora anbefaler, f.eks. ordet «møteplass» som flere av informantene brukte.

Deretter bør man gruppere kodene, her kan man samle kodene som igjen kan representere ulike temaer. Her kan man også utelukke koder som ikke er relevante for det som fremtrer som hovedtema for analysen (Ringdal, 2020). Ved å gruppere kodene tematisk kan man begynne å forme en struktur for analysen (Tjora, 2021).

Her ble kodingen gruppert etter to hovedtema som jeg mener utgjør essensen av min problemstilling, de to hovedtemaene ble innovasjonsarbeid og tilrettelegging for interaksjon. Jeg endte opp med flere kodegrupper under hvert av de to hovedtemaene, resultatet dannet kapitel 4.0 Resultat.



«Kodegruppering starter med det induktive og tar inn i seg teorier, tidligere forskning, her kan man gå i de empiriske funnene og se på de gjennom teorier, perspektiver og tidligere forskning» (Tjora, 2021, s. 234).

Det siste steget i SDI-metoden er å lete etter teoretiske begreper som kan knyttes til det som undersøkes (Ringdal, 2020). I det siste steget lar en teori få større plass, her skal en se på det empiriske arbeidet og teorien, da ser en på kodegruppene fra forrige steg og relevant teori, og ser om en finner teori som omtaler empirien vår (Tjora, 2021).

Her så jeg på kodegruppene i min analyse og forsøkte å finne relasjoner mellom dem og teorien, resultatet er kapittel 5.0 Drøfting.

## 3.4 Kvalitetssikring

«Kvalitativ forskning har fått kritikk for manglende vitenskapelig kvalitet, da kvalitativ forskning leverer subjektive og ikke objektive resultater. Som forsvar for denne typen forskning har en typisk bemerket at denne typen forskning har omfattende og rikholdig datamateriale, hvor er deretter utfører et grundig kodingsarbeid, og at en har hatt et tillitsforhold til informanten og forskeren har vært til stede i felten og dermed har grunnlag for å vite hva en snakker om» (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 494).

Gjennom denne masteroppgaven har jeg samlet inn data gjennom kvalitative forskningsintervjuer, hvordan datamaterialet ble samlet inn og bearbeidet med hensyn til validitet og reliabiliteten vil komme i de neste punktene av kapittelet.

### 3.4.1 Reliabilitet

Kvalitetskriterier innen kvalitativ forskning benytter ofte tre indikatorer på kvalitet, reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Tjora, 2021).

«Reliabilitet handler om pålitelighet, som intern logikk eller sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet» (Tjora, 2021, s. 259).

Man ønsker gjerne at forskningsresultatene, som f.eks. gjennom denne masteroppgaven, skal sees på som mest mulig pålitelig. Gjennom masteroppgaven har jeg bestrebet å være grundig, ved å føre tydelig dokumentasjon og beskrivelse av metode.

«Høy reliabilitet (pålitelighet) innebærer at gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat» (Ringdal, 2020, s. 103). I mitt tilfelle hvor det ble utført intervjuer kan

reliabiliteten si noe om resultatet kan reproduseres på andre tidspunkt av andre forskere. Om informanten som ble intervjuet ville gitt andre svar til en annen forsker (Kvale & Brinkmann, 2012). For å unngå dette er det viktig at en ikke stiller ledende spørsmål, da dette kan påvirke svarene til informanten og senke reliabiliteten til intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2012).

Jeg utformet intervjuguiden ved å sette opp fordypningsspørsmål som var mest mulig åpne, og passet på at oppfølgingsspørsmålene ikke ble farget av mine holdninger og dermed ikke ble stilt på en ledende måte.

Når det gjelder transkribering er det viktig at denne utføres av en båndopptaker med god kvalitet. Har båndopptakeren dårlig kvalitet, kan det skje at en ikke hører alt som blir sagt og transkriberingen ikke gjengir intervjuet på en god nok måte (Kvale & Brinkmann, 2012).

Båndopptakeren som jeg brukte var av god kvalitet, den gjenga lyd på en god måte og jeg fikk dermed med meg alt som ble sagt, og kunne utføre transkriberingen på en nøyaktig måte.

### 3.4.2 Validitet

Validitet kan også omtales som gyldighet, og gyldighet handler om «logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmål man søker å finne svar på» (Tjora, 2021, s. 260). Rett å slett om de svarene som en finner i sin forskning faktisk er svar på de spørsmål en har forsøkt å stille (Tjora, 2021). En kan styrke gyldigheten ved å ha god bakgrunnskunnskap til temaene som skal undersøkes, og ved å omsette logisk utledning fra teorien til forskningsspørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2012).

I denne masteroppgaven er det forsøkt å stille spørsmål som er nært knyttet til det som skal undersøkes for best mulig å sikre at empirien faktisk måler det som en vil undersøke. Dette er gjort ved å sette opp en intervjuguide med bakgrunn i den teorien som jeg har lest om temaene som skal undersøkes.

For å øke validiteten i en undersøkelse kan en forsøke å stille konkrete spørsmål, å formulere spørsmålene på et lavt abstraksjonsnivå som mulig for å sikre at intervjuer og informant forstår hverandre, og snakker om det samme fenomenet (Aase & Fossåskaret, 2014).

Gjennom intervjuguiden forsøkte jeg å stille spørsmål med hensyn til at det ikke skulle oppstå misforståelser, jeg forsøkte å være generell og ikke bruke fagspråk.

Når en snakker om kvalitativ forskning er det ikke nødvendigvis lett å vise til transparens og gjennomsiktighet som grunnlag for pålitelighet og gyldighet, som en kan i kvantitativ

forskning. I kvalitativ forskning kan en forsøke å redegjøre for hvordan forskningen er gjort og hvilke valg en har tatt gjennom forskningsprosessen, og her kan pålitelighet og gyldighet reflekteres gjennom hvordan slike valg er tatt og hvor godt disse valgene er formidlet i forskningsrapporten (Tjora, 2021). Gjennom denne masteroppgaven er det forsøkt å redegjøre på best mulig måte, og å systematisk registrerer de ulike valgene som er gjort, eventuelle utfordringer en har møtt på underveis, og presentere resultatet av oppgaven på en forsvarlig måte som dannet grunnlag for konklusjonen i oppgaven.

«Et spørsmål som ofte blir stilt om intervjustudier er om de er generaliserbare. Videre at kunnskapen som er produsert er universell og gyldig til alle steder, og på alle tidspunkt, for alle mennesker til evigheten» (Kvale & Brinkmann, 2012, ss. 264-265). Utvalget i oppgaven består av fire partnerbedrifter, og de resultatene som er produsert gjennom denne masteroppgaven kan derfor ikke fastslå at resultatet er overførbare til alle partnerbedriftene som er partner hos Framtidslaben. Men forhåpentligvis kan kanskje noen av de andre partnerbedriftene, eller andre bedrifter, få noe ut av informasjonen. Og kanskje kan resultatene fra denne oppgaven være med på å gi andre bedrifter innsikt i sitt eget innovasjonsarbeid og eventuelt deres eget partnerskap med Framtidslaben eller andre slike arenaer eller møteplasser.

### 3.5 Forskningsetikk

Forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis (Ringdal, 2020). Ifølge Kvale og Brinkmann er intervjuforskning full av mulige etiske spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2012). «Utgangspunktet er at forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeheten. Dette innebærer blant annet at det må stilles konkrete krav til forskningsprosessen for å sikre dem som deltar, frihet, selvbestemmelse, beskyttelse mot skade og for å trygge privatliv og familie» (Ringdal, 2020, ss. 60-61).

«Hovedregelen er at forskningsprosjekter som inkluderer personer, krever deltakernes informerte og frie samtykke» (Ringdal, 2020, s. 61). Ved intervjuer kan det oppstå asymmetrisk maktforhold, der intervjueren kan sees på som den sterke parten (Kvale & Brinkmann, 2012). «Informanter skal ha gitt samtykke til å delta» (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 200). Ved intervjuer skal forskeren se til at informanten som stiller til intervju har gitt informert samtykke. «Informantene blir gjort kjent med at uten å møte beklagelser skal kunne

trekke seg fra intervjuet som de har samtykket i å være med på» (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 200).

### 3.5.1 Meldeplikt til SIKT

Empirigrunnlaget i denne masteroppgaven består av intervjuer med informanter, disse informantene har på forhånd gitt sitt samtykke til å delta i masteroppgaven. Da temaene i oppgaven kan sees på som litt sensitive da informantene skal gi av sine erfaringer med Framtidslaben ble informantene og bedriftene anonymisert og er på denne måten ikke gjenkjennbare i oppgaven via sine navn eller bedriftsnavn, i oppgaven er de gitt betegnelsen Bedrift 1, 2, 3 og 4.

Men før intervjuene fikk jeg informasjon om informantene i form av navn, e-postadresse, telefonnummer og bedriftsnavn. Intervjuene ble gjennomført med lydopptak, men her ble ikke personopplysninger registrert, lydopptaket ble først slått på når selve intervjuet startet og ingen personopplysninger ble dermed registret på bånd.

På nettsiden til SIKT står det at den som skal behandle personopplysninger, som f.eks. navn, e-postadresse og stemme på lydopptak skal sende inn meldeskjema til SIKT. Dette ble gjort i forkant av intervjuene og jeg fikk positivt svar fra SIKT, og etter mottak av positivt svar ble intervjuene gjennomført.

## 4.0 Resultat

I dette kapitlet vil jeg presentere resultatene fra de fire dybdeintervjuene som jeg har gjennomført. Resultatene vil bli delt inn i to tema; *innovasjonsarbeid* og *tilrettelegging for interaksjon*, som er de to sentrale temaene i problemstillingen min.

Når jeg analyserte datamaterialet så jeg på hovedtrekk i bedriftenes erfaringer med Framtidslaben og delte deretter resultatene inn i ulike kodegrupper for å skape en god struktur for presentasjonen av resultatene. Videre har jeg valgt å ta med sitat fra bedriftene for å illustrere funnene og belyse kategoriene som er satt opp.

### 4.1 Innovasjonsarbeid

#### 4.1.1 Bedriftsstrategi

Alle fire bedriftene var enige i de ønsket mer innsikt i nye mulige markedsmuligheter. Det var samstemthet hos alle fire at deres interne bedriftsstrategi gikk på å ha et ønske om å bidra i det grønne skiftet og til å være med å gjøre en endring, men også å møte andre aktører for å se om det kunne bli potensielt nye kunder og nye markedsmuligheter.

Bedrift 3 sier det på denne måten og som får dette frem i klartekst «*Ønske fra vår side for å være med var jo fordi vi er på samme agenda på en måte det er noe kjempeviktig sant. Vi ønsker å gå i samme retning, vi har et ansvar vi også som mange andre. Det er kanskje todelt da først kommer vi i kontakt med aktører som kan være potensielle kunder som er viktig for oss, og vi har på en måte løsninger som kan bidra og da må vi få spredd de ut. Og den andre biten er at det gir oss en viss markedsinnsikt, også en forståelse for hva utfordringer som er der ute, som er uløste, så kan vi vurdere har vi teknologi som vi kan bidra med, og kan det påvirke vår teknologiutvikling sånn at vi lager løsninger som er gode*» (Bedrift 3).

Bedrift 1 hadde forankret gjennom deres styre at de skulle tilegne seg kunnskap og følge med på hva som skjer i regionen som igjen kunne gi de nye kunder. Videre sier bedrift 1 at det som gjorde at det ble naturlig for dem å bli partner med Framtidslaben var at de var opptatt av bærekraft og at et medlemskap med Framtidslaben kunne være et godt sted å øke sin kunnskap på dette temaet.

Bedrift 2 sier at når de skulle legge ny strategi så var det med ønske om å ta en *«posisjon i bygge bransjen og ønsket å være med å på en måte gjøre bygge bransjen mer bærekraftig, men samtidig så var det ikke bare patriotisk det skulle også være for å være strategiske i forhold til det forretningsmessige sant, for det må henge i hop, kan ikke bare drive veldedighet, så det var en kombinasjon, og framtidslaben var med på å påvirke fokuset vårt, og var med å bekrefte at det var en fornuftig strategi da»* (Bedrift 2).

#### 4.1.2 Erfaringsutveksling

Alle bedriftene bemerket at mulighet til å kunne dele av sine erfaringer med de andre aktørene og få ta del i de andres erfaringer opplevdes som nyttig.

Bedrift 2 bedriften hadde et eksempel på hvordan de hadde opplevd dette, bedriften sier de fikk presentert et analyseverktøy fra en annen partnerbedrift, analyseverktøyet gikk ut på at ved å bruke det så kunne bedriftene finne ut hvor de burde sette fokuset sitt og hvor de kunne gjøre en forskjell når det kom til bærekraft, de lærte hvordan de kunne se utslippene på en annen måte og se på helheten knytta til produktet, og de opplevde dette verktøyet som veldig nyttig, *«Ja det var veldig nyttig for oss å få på en måte dette verktøyet for å hjelpe oss med bærekraft»* (Bedrift 2).

Bedrift 2 sier videre om dette verktøyet at før de ble partnerbedrift med Framtidslaben så hadde de utviklet et produkt, det de opplevde dette verktøyet kunne hjelpe de med var å se mer helhet knyttet opp mot bærekraft rundt produktet, *«vi greide å se litt, ok, hvor er den store forskjellen, istedenfor å fokusere for mye på emballasjen, så var det kanskje viktigere for oss å øke andelen resirkulert stål inn her, fordi at det betyr noe i den totale sammenhengen når du kikker på LCC (livssyklus kostnader). Så der fikk vi mer kompetanse knyttet til helheten på bærekraft inn mot vår innovasjon da. Så ja det var en stor verdi for oss»* (Bedrift 2).

Bedrift 1 mente at å møte ulike aktører fra ulike bransjer var positivt og nyttig, de nevnte at der kunne en møte en fiskeribedrift, eller en møbelbedrift og at disse ikke nødvendigvis jobber på sammen måte som en selv, de har ulike måter å gjøre ting på. Et eksempel som ble nevnt var en partnerbedrift innen møbel som hadde begynt med en ny type

produksjonsmetode etter å ha fått tips om en ny type robot som gjorde arbeidet mer effektivt og reduserte kostnader i form av de ikke trengte like mange ansatte, så denne erfaringsutvekslingen mente Bedrift 1 var positiv, *«Jeg synes det er bra at når vi er på denne jorden her så kan vi hjelpe hverandre og at det ikke bare er ett hode som kan tenke, men det er faktisk hvis det er flere som kan høre litt på hverandre også, hva en andre sier også. Det er positivt å få brynt seg litt, og tenke at det var en god tanke fra han eller hun»* (Bedrift 1).

Bedrift 3 sier videre at dette med å komme i kontakt med andre og nye aktører var veldig viktig for dem, og de opplevde at gjennom partnerskap med Framtidslaben kom de i kontakt med og tettere på aktører som for eksempel driver med kraft og energi, som toucher innom Bedrift 3 sin bransje, så fikk de en helt annet forståelse for hva slike aktører faktisk driver med. Et eksempel som de kom med var *«hos Framtidslaben møtte vi en komplementær aktør til oss kan en si, som har gjort prosjekt på den måten at de på en måte har strukturert opp en dataplattform, og så kunne vi visualisere det, og det hang godt sammen da, og det kan jo hende at vi ville tatt kontakt med den bedriften uansett liksom, men vi hadde jo ikke gjort det, eller vi hadde jo ikke gjort det fram til da, så det kom jo i stand der igjennom Framtidslaben sant. Jeg tror at de som går på jobb de har nok å gjøre, men viss du har en ekstern greie og du skal gå dit, så får du til det og så skjer det ting der også. Men hadde du ikke hatt det så hadde du fortsatt og sittet på kontoret ditt på et vis»* (Bedrift 3).

Bedrift 3 nevnte også at gjennom partnerskapet med Framtidslaben så opplevde de Framtidslaben som en pådriver til å bli mer inspirert til å være med på den grønne omstillingen, *«Det med innovasjonsarbeid er ikke alltid helt lett, altså det å innføre noe nytt på en måte å få med seg folk å skape den endringen, men man kommer til Framtidslaben og så får man inspirasjon og så er der folk som deler eksempel fra ting som har vært gjort. Det har vært en pådriver. Det er det med inspirasjon, altså man ser hvordan man kan endre ting, og du lærer på en måte mer om hva som er behov for å gjøres og hva som kan gjøres, og får bedre innsikt i klimasituasjonen i bærekraftsmål og mulige veier mot et mer bærekraftig samfunn. Så det gir motivasjon, og så opplever jeg at laben har vært en pådriver, altså de har hatt et ønske om å få til prosjekt, og i hvert fall i perioder vært veldig tydelig på fra ord til handling, og på en måte ikke svinge piskene, men organisert og arrangert ting for å få i gang prosjektet som skal gjennomføres, og det er noe med å på en måte å komme litt til dekket bord på den måten.*

*Da trenger ikke vi å gjøre hele den jobben på en måte, men vi kan være med, og det er mye enklere enn å drive. Så dette har vært veldig positivt og sikkert utløst endel ting som ikke ellers ville skjedd» (Bedrift 3).*

Bedrift 1 var opptatt av at gjennom Framtidslaben fikk de diskutert og bli kjent med andre bedrifter og at gjennom denne kontakten fikk erfaringsutveksling og dra nytte av hverandre. *«Det går litt på det å være til stede og være med på det, så får en nye ideer og en får diskutere litt med folk, hva gjør dere her, hva gjør denne bedriften med denne saken, mulig vi har en sak som ikke er så stor, men som toucher innom hva andre bedrifter holder på med, så vi har kontakt med andre ledere veldig ofte, og på den måten får vi en pekepinn på hva som rører seg i området, så for oss har det verdt nyttig å være med på en slik reise som de har hatt til i dag. Dette med å ha kontakt og skaffe seg kunnskap, spesielt dette med kontakt, å møte andre og høre hva de jobber med og prate med dem, da er det mye lettere å ta kontakt neste gang når du har en utfordring f.eks. som en er usikker på og kan på den måten dele litt av erfaringene» (Bedrift 1).*

#### 4.1.3 Samarbeid

Bedrift 1 mente at samarbeid var noe som var viktig for dem og som påvirket dem. *«Ja etter at vi ble med i Framtidslaben, så har vi blitt flinkere til å tenke på andre selskap og flinkere til å ta tak i tettere samarbeid med andre, en kan ikke samarbeide med alle, men kanskje en to-tre nye fordi en ser at de har noe å bidra med til oss og at vi kan ha noe å bidra med til de, det er noe vi har opplevd» (Bedrift 1).*

#### 4.1.4 Nytenkning

Bedrift 3 hadde et eksempel på hvordan de opplevde å få ny kunnskap fra andre aktører, de var med på et prosjekt hos Framtidslaben som gikk på en KPI-måling innen bærekraft så ble de bevisstgjorde enda mer på hva som var viktige parametere. Og når de så på sine kunder etter å ha kjørt denne KPI-målingen så var det mange ulike og nye ting som de kunne snakke med kundene om. Og når det kom fram så tydelig i målingen, så var det åpenbart at her var det et markedsområde som de kunne jobbe mer på. Bedrift 3 videre at det å få trygghet fra markedet gjør at en kan tørre å ta den kostnaden, *«det er litt det at det er avhengig av hvem som er der av representanter sant, men når du får toppledere som er veldig tydelige på sine*



*ambisjoner på bærekraft så gir det en viss tillitt om at det ikke bare er snakk liksom, det er ikke grønnvasking, men det sitter litt dypere enn det. Og få den tilliten det viktig når vi skal velge markedsområde og utvikle løsninger. Da må vi på en måte ha en trygghet på at her er det et marked, og tilliten bidrar til å forsterke det. Det er gjør det absolutt ja» (Bedrift 3).*

Bedrift 2 opplevde at gjennom relasjonsbygging i Framtidslaben så fikk de et tips fra en annen partnerbedrift som var nyttig, *«Vi fikk mye god input f.eks. at vi fikk tips om en tysk aktør som satt på stor markedskompetanse på markedsdata i Europa, det kom via en partner i Framtidslaben ved en tilfældighet, det er kanskje disse tingene her som en ikke planlegger for, men som bare dukker opp» (Bedrift 2).*

#### 4.1.5 Markedsetterspørsmål

Bedrift 2 sa at etterspørsmål i markedet kan være en innovasjonsdriver, men at det må være de riktige aktørene som etterspør, og her nevnte de offentlig sektor spesielt. Bedrift 2 mente at det var positivt med ulike aktører, men de savnet mer offentlig-private samarbeid og sa at det offentlige kan påvirke ved å etterspørre og drive markedet fremover, videre nevnte de at *«for det er veldig vanskelig for private å kontakte det offentlige på grunn av rigid lovverk, kommunene er forsiktige ift. å tenke innovasjon, her tenker jeg at framtidslaben kan være en bidragsyter til å være et sterkere bindeledd mellom offentlig og privat sektor. Nå er det kommet nye krav ift. 30 % vektning av bærekraft i offentlige anskaffelser, og her tenker jeg at framtidslaben kan være en bidragsyter, og at en sammen kan pushe litt grensene for hva en kan få til. Det å tørre å stille krav er med på å drive bransjene videre og pusher mer bærekraft ut» (Bedrift 2).*

Som et eksempel på hvordan det offentlige kan være en pådriver hadde Bedrift 2 dette eksempelet: *«bygge bransjen det er jo en ganske konservativ bransje, så der er det lite ny teknologi sånn i utgangspunktet. Eller der er ny teknologi, men etterspørselen er ikke god nok, ta stål f.eks. så er det utviklet utslippsfritt stål, som er utviklet allerede i dag men det koster mer å produsere det, og så lenge det ikke etterspørres i markedet så vil det ikke komme volum av det, og igjen så går dette på kompetanse på hva en etterspør, om en vet at det finnes utslippsfritt stål, om det offentlige går foran og etterspør det, så vil jo volum ta seg opp også, fordi der er et marked for det, de største stål produsentene i verden står klar til å kunne bygge om sine fabrikker men kan ikke ta den kostnaden fordi det er ingen som etterspør det, så det å*

*få det offentlige til å gå litt foran, det er der det offentlige kan bruke innkjøpsmakta si. Så opplevde kanskje ikke det som en driver, for teknologien er der allerede, men mer at en må bruke markedsmakta og at det offentlige der kan gå foran som et godt eksempel» (Bedrift 2).*

Bedrift 3 mente at mye av motivasjonen rundt det grønne skiftet var at bedrifter kan bidra med nye løsninger og til gjengjeld så kan det åpne seg nye markeder og muligheter for dem, *«Vi vil ta vår del av ansvaret, men også fordi det er at marked, men det tror jeg er en sann, egentlig en sunn dynamikk. Da får man næringslivet til å se markedsmuligheter der og så får vi også løsninger som er mer bærekraftige, og det er nå nettopp det som må til ja absolutt»* (Bedrift 3).

Det var ikke alle fire bedriftene som opplevde Framtidslaben på samme måte, Bedrift 4 opplevde at prosjektene som ble forsøkt startet opp var utydelige om hva som egentlig var målet, hva Framtidslaben ønsket å oppnå. *«Det var tenkt lite eller ingenting på hvordan prosjekter skulle bevege seg over i en prosess der det kunne bli noe ut av det, så det var bare fokusert på idefasen, de kastet mange baller, masse ideer og så tenkte jeg på hvordan det her kan tas videre»* (Bedrift 4).

## 4.2 Tilrettelegging for interaksjon

### 4.2.1 Møteplass

Bedriftene jeg intervjuet var alle opptatt av at det er viktig å ha møteplasser hvor en kan møte andre aktører innenfor bransjer som en ikke nødvendigvis har så mye med i det daglige, det å få faglig påfyll og at dette gir bedriftene verdi. Videre var alle bedriftene opptatt av erfaringsutveksling, hvordan løser andre sine problem og har de kanskje samme utfordringer eller problemer som oss? Og de var opptatte av om de kunne få kunnskap og innspill til sine utfordringer fra de andre aktørene, få nye ideer og få diskutere med andre. Det ble nevnt at Framtidslaben har siden oppstart i 2019 hatt mest fokus på bærekraft og FNs bærekraftsmål, og alle bedriftene var samstemte i at det bidro til at de aktørene som ble medlemmer hadde samme agenda og ønsket det samme, nemlig å bidra til endring. Bedrift 4 sa følgende om dette *«Dette er interessant for oss å være med på, for å treffe andre som er interessert i samme sak»*. Videre sa Bedrift 4 *«vi opplevde at intensjonene helt fra starten av var et ønske*

*om å bidra rundt dette med bærekraft til medlemsbedriftene, det føler jeg var veldig tydelig kommunisert når de startet opp og hatt som intensjon» (Bedrift 4).*

Bedrift 1 var opptatt av at når en møter andre bedrifter fra ulike bransjer så var det viktig med erfaringsutveksling «*Det vi så som viktig var å få påfyll både faglig i forhold til hva som skjer i samfunnet, og når en møter folk, dette med det sosiale og en får vite hva som foregår i samfunnet og i regionen vår. Det er det vi jobber med vi også, at vi skal skape møteplasser og da synes vi det var naturlig å kunne delta der selv, selv om ikke vi satt i førersetet, men at vi bidrar med vårt og andre kan bidra med sitt, og da får en gjerne nye ideer og aha opplevelser av og til som gjør at en kommer seg et steg videre og får høre hvordan andre tenker. Andre kan tenke helt annerledes om en sak en tror en kan noe om og så er det med på å utvikle deg videre» (Bedrift 1).*

Alle bedriftene var enige i at de opplevde Framtidslaben som en møteplass, og at der var det aktører som en ikke møtte på i for eksempel andre nettverk, et eksempel på det kom fra Bedrift 3 som snakket om at «*på en industrimesse så møter en på det økosystemet da eller den type aktører som driver med akkurat den type ting. Det som kjennetegner Framtidslaben er at det er litt bredere, går litt mer på tvers og du treffer kanskje noen aktører som en ikke ellers ville truffet, eller som du vanligvis ellers treffer. Så kan en se om det kan være noen muligheter da som vi ikke har sett på innenfor vårt tradisjonelle område» (Bedrift 3).*

Når det kom til Framtidslaben som en møteplass hvor en kunne få faglig påfyll og inspirasjon så var Bedrift 3 opptatt av at innovasjon for dem var å gå fra ord til handling, og hvordan de hadde opplevd dette hos Framtidslaben «*Jeg tror at hele kjernen til framtidslaben. Det er jo nettopp å bidra til å få til endring og et av de slagordene som ble brukt var fra «ord til handling», og for min er det det innovasjon handler om. Det er en ting, ny utvikling, ideer og konsept, men man må også ta det i bruk. Og ellers for min del så tenker ikke jeg at det er en innovasjon før den er tatt i bruk. Det er en ide eller et konsept eller en tanke eller mulighet eller sånt. Men i det man tar det i bruk, tar det i bruk i praksis og går fra ord til handling da er det en innovasjon. Og det tenker jeg var hele formålet til Fremtidslaben altså å skape nye praksiser hos aktørene som var med og for de å inspirere andre knyttet til bærekraft» (Bedrift 3).*

Bedrift 4 omtalte seg selv som en kompetansebedrift, som hadde mye kompetanse rundt temaet bærekraft og mente at Framtidslaben fungerte som en møteplass i starten, hvor de f.eks. hentet inn ulike foredragsholdere for å skape engasjement. Videre at Framtidslaben hadde gode intensjoner om å få til prosjekt på tvers av aktørene, men Bedrift 4 opplevde at Framtidslaben ikke helt fikk dette samspillet til.

Bedrift 2 var opptatt av at Framtidslaben for dem var en arena for å kunne møte andre som hadde relevante problemstillinger eller tema, og at disse temaene kunne legge grunnlaget for relasjonsbygging. At det å være til stede på slike arenaer som Framtidslaben bidro til å bygge nettverk med andre bedrifter.

Bedrift 4 mener at det er viktig med møteplasser for å få mer kunnskap om bærekraft og det å dele av sine egne erfaringer og lære av andres erfaringer, og at på denne måten kan en samlet sett klare å gjøre temaet bærekraft mindre ukjent. Samt at gjennom dette ukjente kan en finne nye kunder og nye markedsmuligheter.

*«bærekraft og bærekraftsomstilling er en stor utfordring og at du skal inn i det ukjente og det ukjente er det ingen som vet, og det du vet det har du bak deg, du må ha møteplasser for å kunne treffe leverandører og kunder, og mulige markeder kan treffe hverandre og diskutere for å gjøre dette ukjente litt mer håndfast rett og slett så, det er en kjempeviktig rolle, så det var det for oss. Men i mindre grad fordi at det var helt rett tilrettelagt enn at det samlet folk som hadde samme interesser. Det var først og fremst den verdien vi opplevde som positivt, at her samler folk seg som hadde positive tanker rundt det de var interessert i eller hadde noe å bidra med. De var samlet i et rom og du kunne snakke med dem og dele erfaringer eller spørsmål eller samme hva det var, så det var positivt» (Bedrift 4).*

#### 4.2.2 Kompetanse

De fleste bedriftene var enige i at de så på det å lære mer om bærekraft og grønn omstilling og det å få nye verktøy som kan hjelpe til med bærekraftsarbeid var viktig for dem.

Bedrift 2 sier at de hadde valgt en strategi før de ble partnerbedrift om at de skulle ha fokus på bærekraft og nye bærekraftige produkt inn i markedet, og gjennom partnerskap med Framtidslaben fikk de en bekreftelse på at veien var riktig og at det var en fornuftig strategi de hadde valgt. Videre hadde de også besluttet at de *«trengte å bygge forståelse hos sine ansatte*

*i forhold til hva bærekraft vil si. Bedriften kunne ikke ta med alle sine ansatte til Framtidslaben, men valgte noen fra alle de ulike avdelingene som kunne ta med dette tilbake til avdelingen, og på denne måten påvirke hele avdelingen. Så fikk en bærekraft litt mer fram i pannebrasken på alle ansatte» (Bedrift 2). Dette gjorde at de kunne bygge kompetanse på en relativt lettvinnt måte som var kostnadseffektiv og praktisk i forhold til at på Framtidslaben hadde både kompetanse og at Bedrift 2 fikk bygget et nettverk med relevante aktører.*

Bedrift 3 mente at bærekraft har noe usikkert ved seg, det er utfordringer som en ikke helt vet svaret på hvordan vi skal løse, og at det å få mer kunnskap om bærekraft kan være til hjelp for bedrifter med å komme videre i sitt arbeid.

*«Vi ser liksom et målbilde der fremme til en viss grad, men vi vet ikke helt hvordan vi skal komme dit, så da å få på en måte mere informasjon og flere perspektiv fra ulike typer aktører om det, på rent sånn kompetanse påfyll på flere ulike ting eller om det er folk som presenterer utfordringer eller eksempel på ting de har gjort, så hjelper jo det på hele den forståelsen. For hva er situasjonen og hva kan vi gjøre med den, så det har vært nyttig ja» (Bedrift 3).*

Videre sier Bedrift 3 at de mye av utbytte fra partnerskapet når det kommer til kunnskap. *«Vi har lært veldig masse, og så har det kommet muligheter som vi ikke har maktet å gripe på en måte, og også vært ting som har vært bra. Så ja. Da tror jeg at vi har fått et flere spennende prosjekt knyttet til bærekraft enn vi ellers ville fått, tror jeg, og vi har fått gode kontakter, og vi har fått viktig markedsinnsikt som hjelper oss å prioritere både teknologiutviklingen vår og på en måte markedsaktiviteten» (Bedrift 3)*

Videre sier bedriften at de mener denne bærekrafts kunnskapen har påvirket dem også internt. *«Og så tror jeg det har vært også en viss påvirkning på hvordan vi driver det selv, altså vi innført at hvis du ikke tar bil til jobb, så får du et lite økonomisk insentiv for eksempel» (Bedrift 3).*

### 4.2.3 Aktivitet

Ved spørsmål om hvordan partnerbedriftene opplevde tilrettelegging for samarbeid på Framtidslaben var det tydelig tilbakemeldinger om at den mest brukte aktiviteten var fysiske møter. Bedrift 2 gav tilbakemelding på at det var ukentlige møter hvor ulike bedrifter kom og fortalte litt av sine erfaringer. Bedrift 3 kunne ønsket seg mer digitale møter som da kunne

være et supplement til de fysiske, men alle fire bedriftene var klare på at det var viktig med å være til stede fysisk.

Bedrift 2 nevnte at under korona pandemien så ble teams møter mye brukt og at dette sammen med pandemien var litt ødeleggende for engasjementet, og de poengterte verdien av å være til stede fysisk *«i pandemitida var det brukt teams og vi opplevde at det dabbet litt av, engasjementet forsvant litt, fordi verdien av å sitte på teams er helt annerledes, etter pandemien så dabbet det litt av, og vår interesse også dabbet litt av, så pandemien var ganske ødeleggende for engasjementet. For den fysiske møteplassen har veldig stor verdi, det har veldig mye å si de pausene for det er da du bygger relasjoner, så det var de veldig flinke til å ha hyppige pauser og legge til rette for relasjonsbygging, og dette mister en med teams»* (Bedrift 2).

Bedrift 1 var opptatt av hva Framtidslaben kunne bistå med utover aktiviteten som Framtidslaben selv stod for, hvor Bedrift 1 kom med et eksempel på et prosjekt som de var med på som ikke ble kjørt via Framtidslaben, hvor både helse, politi og Røde Kors var deltakere, men hvor det ble vanskelig å få de andre deltakerne i prosjektet skikkelig involvert, da var Framtidslaben veldig på tilbudssiden og hjalp til med lån av lokaler og kontakte deltakerne i prosjektet og få de til å delta. Dette påvirket prosjektet positivt.

Bedrift 2 nevnte at det var like viktig at de rette partnerbedriftene var med som at det var mange partnere med, at de så en sammenheng med hvor aktive partnerne var og hvor mye de gav av seg selv i form av erfaringsutveksling. Dette kunne også påvirke fokuset de fikk fra Framtidslaben, at de som var aktive fikk mer fokus på seg enn de som ikke var aktive.

*«Det var veldig opp til hver enkelt, de som ønsket å være i fokus fikk veldig fokus, mens de som bare ville være med å lytte de fikk lov til det også. Det var veldig opp til hver enkelt, opplevde at de som ønsket det fikk absolutt ta plass og var i fokus. Så tror jeg at de som var aktive de ble i fokus, mens de som ikke var aktive ble litt glemt og ble passive medlemmer, dette er mitt inntrykk uten at jeg vet helt hvordan det faktisk var. Men mulig at de som ikke ønsket å være i fokus hadde et ønske om nettopp det, så derfor tror jeg det er viktigere med kvalitet fremfor kvantitet, det er mye bedre å ha med de riktige partnerne som ønsker å være der, enn flest mulig. Så istedenfor å ha 80 passive partnere så er det bedre med 10 aktive»* (Bedrift 2).

Bedrift 3 sa at i starten når Framtidslaben startet opp var det flere bedrifter som møtte opp og som etterspurte hva de kunne få ut av et partnerskap, og som var litt utålmodige i det at de ikke var like åpne og utforskende som andre bedrifter. De mente at det var viktig at de rette deltakerne var med, de som er motivert av de viktige grunnene, og at de deltakerne som var med var berammet til å ta beslutninger og at det på den måten ikke bare ble snakk.

Videre sier Bedrift 2 dette om bidragene fra de andre partnerne *«Jeg opplevde at folk delte velvillig og var på en måte veldig åpen med hva de har fått til, hva de ikke har fått til, så der var de andre veldig flinke å dele ja, så var det selvfølgelig veldig mange av medlemmene som var veldig passive og som en ikke har nok dialog med da. Så det var vel 75-80 partnere tror jeg, men det var kanskje 10 som vi opplevde som aktive i den perioden vi var der, men det var for så vidt mer enn nok slik sett for de som møtte opp var relevante for oss»* (Bedrift 2).

Når det kom til hva slags aktiviteter som ble tilrettelagt av Framtidslaben var Bedrift 3 opptatt av at gjennom workshops så fikk partnerbedriftene også bidra, bedriften selv bidro f.eks. ved å presentere et samarbeid som de hadde gjort gjennom Framtidslaben. Siden hovedtemaet til Framtidslaben er bærekraft gjør at flere av deltakerne da jobber med dette temaet i sin respektive bedrift. Bedrift 3 kom da i kontakt med den aktuelle bedriften som de endte opp med å samarbeide med gjennom Framtidslaben, og de representantene fra bedriften jobbet med bærekraft. Bedrift 3 mener at hadde de selv tatt kontakt med bedriften så hadde de ikke kommet i kontakt med de samme ansatte, og de hadde ikke fått brukt tiden sin sammen med ansatte som hadde den felles forståelsen og visjonen som er knyttet til bærekraftig utvikling.

Bedrift 2 sier videre at ikke alle aktivitetene som Framtidslaben la til rette for hadde like god kvalitet, bedriften likte godt når det var ulike workshops eller gruppearbeid, men at denne typen aktivitet ikke nødvendigvis passet for alle. Bedriften selv hadde godt utbytte av det siden de forsøkte å være aktive når de først var til stede på aktivitetene hos Framtidslaben, men siden ikke alle bedriftene var like aktive så fungerte ikke alle aktivitetene like godt heller.

Når det kom til aktiviteter som Framtidslaben tilrettela for så mente Bedrift 4 at det var mye bra aktiviteter i starten, da opplevde de å få motivasjon til bærekraftsarbeid, de opplevde å knytte kontakter med andre aktører innenfor ulike bransjer. De opplevde at det var mange spennende ideer som ble luftet av både Framtidslaben og andre partnerbedrifter, men at

opplevelsen av og utbyttet av aktivitetene falt utover i partnerskapet. Som det er nevnt tidligere ser Bedrift 4 på seg selv som en kompetansebedrift som internt i bedriften har god kunnskap om bærekraft, og at i møte med aktivitetene til Framtidslaben så var ikke utbyttet så høyt.

#### 4.2.4 Involvering

Det var noen av bedriftene som etterspurte mer tilrettelegging for involvering av partnerbedriftene når det kom til hvordan en burde legge opp aktivitetene i Framtidslaben. Bedrift 3 hadde noen tanker om det *«Framtidslaben har vært gjennom noen ulike faser, og det fungerte på litt ulike måter på ulike tidspunkt, det var jo mye aktivitet i etableringen i tidlig fase, da var der mange flere aktører som var med og var litt sånn sparringpartner på retning og type ting som kan gjøres, det tror jeg kan være en god ide, kanskje friske opp igjen noe sånt. Og så er det jo alltid krevende når du jobber med privat næringsliv, bedriftene de har sine mål og sine ting som de skal gjøre sant. Og kommunen har begrensede ressurser på hva de kan være med på, må følge retningslinjene når det kommer til innkjøp, så det er på en måte et krevende samspill å få til da, for alle har sine målsetninger og rammevilkår til å på en måte fungere inn i et nytt prosjekt. Det er ikke engang helt lett nødvendigvis, men det er jo den jobben en må prøve å gjøre da, gå litt i dybden på hvilke typer prosjekt som kan være mulige og ønskelige å gjennomføre»* (Bedrift 3).

Bedrift 1 sier de at fra de startet hos Framtidslaben så har det skjedd endringer, men at endringene har vært positive. Videre at bedriften har tatt med seg sine kunder til Framtidslaben for å gi dem faglig påfyll og for å la dem få ta del i erfaringsutvekslingen. De ønsker å involvere kundene sine og gi dem mulighet til å ta del i kunnskapen. *«I starten var det mange som lurte på hva dette med Framtidslaben var, spesielt kom dette fra de som var innom kanskje en gang, to ganger, og som lurte på hva dette var. Framtidslaben har utviklet seg, noe som jeg synes har verdt veldig positivt, og vi har hatt med oss våre kunder til samlinger i to-tre-fire år nå og det har verdt veldig positivt fordi mange av kundene peker på dette med det faglige og høre om aktuelle tema og hva som rører seg i samfunnet og internasjonalt også for næringslivet. Men også den sosiale biten, for mange ledere sier at når en er leder og er på toppen så er det mange som lurte da på hvordan du takler eller noen andre dette, slike ting er viktige å samhandle om og gi hverandre nye tanker, jeg gjør det slik*



*og noen andre gjør det på en annen måte, og kanskje en finner man en mellom vei, erfaringsutveksling, trenger ikke finne opp igjen kruttet hver gang heller» (Bedrift 1).*

Bedrift 2 sier at de opplevde at aktivitetene hadde fast struktur og faste tema, men at Framtidslaben var lydhøre når de kom til innspill fra partnerbedriftene. Framtidslaben prøvde å tilrettelegge for at partnerbedriftene også kunne komme med ønsker når det gjaldt tema og være dynamiske overfor partnerne i forhold til struktur på aktivitetene.

Der Bedrift 1, 2 og 3 opplevde å kunne bidra med f.eks. ulike tema for aktivitetene, opplevde ikke Bedrift 4 det på den måten. De opplevde at Framtidslaben ikke så på deres bidrag på samme måte som bedriften selv, og at Bedrift 4 endte opp med å føle de ikke fikk bidratt på den måten som de ønsket. Videre mente Bedrift 4 at Framtidslaben burde fokusere på lokal kunnskap når de skulle ha en foredragsholder som skulle ha foredrag om et tema, for på denne måten å anerkjenne den kunnskapen som finnes i den lokale regionen.

#### 4.2.5 Kontinuitet

Gjennom flere av intervjuene ble det avdekket at kompetanse rundt bærekraft var ulikt mellom partnerbedriftene, Bedrift 2 sier at når Framtidslaben startet i 2019 så opplevde de at bærekraft var ganske umodent, det var litt ferskt og nytt for alle, videre bemerket de at noen selskaper hadde mye fokus på bærekraft, mens de opplevde at andre var litt sånn *«det tenker de ikke så mye på»* (Bedrift 2). Men i dag er det mer forankret i de fleste bedrifter og det er derfor flere å snakke med i dag om bærekraft enn tilbake i 2019. Videre sa bedriften at mange bedrifter har kommet lenger med å fokus på bærekraft i dag enn for bare 5 år siden, og at utbyttet derfor er høyere nå å delta på aktiviteter enn i starten.

Det at det er kontinuitet rundt aktivitetene til Framtidslaben var alle fire bedriftene opptatt av, alle mente at det gikk på aktiviteter og person ressurser. Flere av bedriftene var enige i at der var nøkkelpersoner som hadde mer drivkraft i forhold til aktiviteter og hadde mer kompetanse enn andre. Dette gjaldt spesielt en person i ledelsen hos Framtidslaben, når denne personen var ansatt så mente flere at aktivitetene og kompetansen rundt aktivitetene var god, men når personen sluttet så påvirket det engasjementet både internt i Framtidslaben og hos partnerbedriftene. Bedrift 2 sa det på denne måten *«når personen sluttet, da merker en hvor viktig det er å ha en aktiv ledelse som hadde et nettverk og som greide å få med seg folk da,*

*for selv om det ble arrangert ting i etterkant så hadde du ikke den samme effekten, det ble mindre oppmøte eller det dabbet litt ut kan du si, og da ble flere partnere litt passive også. Så det var en tid veldig personavhengig, avhengig av å ha minst en person som har et stort eierskap, som kan drive og få med seg folk, det tror jeg er nøkkelen for å lykkes» (Bedrift 2).*

Bedrift 1 bemerket at etter at en sentral person i ledelsen sluttet så ble det mindre kontakt mellom bedriften og Framtidslaben. Bedrift 1 var ofte innom Framtidslaben og snakket med denne personen også utenom planlagte aktiviteter, *«vi hadde mye kontakt per telefon og vi snakket mye når vi arrangerte våre egne møter i Framtidslabens lokaler, vi hadde god kontakt, det ble mindre av denne kontakten når personen sluttet og det var litt negativt»* (Bedrift 1).

Videre nevnte Bedrift 1 at deltakelsen fra partnerbedrifter dabbet litt av etter hvert som de hadde vært partner en stund. *«Spørsmålet er hvem en får med og det var litt slik for ca ett år siden så var det vanskelig å få med seg folk, de datt litt av etterhvert og det kan det være mange grunner til det, og kjenner ikke til det egentlig, men Framtidslaben var veldig positive til å prøve å få med både kommune og næringsliv og prøve å se om der var paralleller som en kunne samarbeide om og det var mange partnerbedrifter positive til å begynne med men så kan det være ulike grunner til at næringslivet kanskje ikke deltok så mye lenger. Men jeg synes at Framtidslaben var veldig på når det gjaldt slike ting for å få folk til å møte opp og for å kunne tenke litt nytt og tenke litt sammen. Men jeg tror at det er alltid slik at når en starter noe nytt så ser en etter noe tid at dette kan en kanskje endre litt på og justere litt på og måten vi jobber på og hvem vi inviterer. Satsinga var veldig stor til å begynne med og at folk ikke møter opp like mye som til å begynne med, vi er vel alle litt slik at vi er interessert i det nye og så detter en litt av etter hvert. Det at folk ikke møter opp eller ikke er interessert lenger, kan være ting utvikler seg i det selskapet de er i, samt at en kanskje var på leting etter en litt annen form, men jeg tror det er ulike ting som gjør at det er sånn»* (Bedrift 1).

Bedrift 1 opplever at Framtidslaben i dag ikke har et like godt tilbud som ved oppstart, *«De hadde faste samlinger gjennom året, og det var ikke alt jeg deltok da, men vi møtte opp når vi kunne. Til å begynne med, så var vi 5 stykker og vi passet på å alltid ha noen der fordi at vi er jo på et møte en dag og på et annet møte den andre dagen slik at det passer ikke for alle hver gang. Men i dag så er det ikke så mange slike møter. Jeg synes det er viktig at en fortsetter med disse infomøtene, og at vi kan spørre om det er et spesielt tema som*

*Framtidslaben kan ta opp, og at kanskje vi kan komme med spørsmål om dere kan hjelpe oss med noe i denne saken for eksempel, så jeg håper det blir litt sånn fremover også» (Bedrift 1).*

Bedrift 4 mente at siden bærekraft er et vanskelig område som er under utvikling hele tiden, så burde ikke Framtidslaben være så opptatt av det var kun gjennom dem at kunnskap om bærekraft kunne komme fra. Bedriften mente at kunnskapen om bærekraft hos Framtidslaben ikke nødvendigvis var den beste til alle tider, og at de dermed ikke klarte helt å leve opp til intensjonen sin. Intensjonen til Framtidslaben mente bedriften var å få løfte opp bærekraft, få til aktivitet, få til bærekraftig omstilling. Videre mente Bedrift 4 at rollen til Framtidslaben burde være en slags katalysatorrolle, hvor bedriften mente at *«verdiene som Framtidslaben forsøkte å skape for sine partnerbedrifter ikke nødvendigvis bare skape verdiene og være allviter selv» (Bedrift 4).*

Bedrift 4 mente videre at temaet bærekraft er vanskelig og videre at Framtidslaben burde legge mer opp til samarbeid når det kom til å produsere merverdi for partnerbedriftene. Og at Framtidslaben burde bruke den kompetansen som finnes i nærområdet på en bedre måte. *«En skal ha respekt for at bærekraft er vanskelig, det er et tema som ingen vet fasiten på hvor en skal løse det. Så det eneste som kunne vært bedre tenker jeg er at de som stod bak etableringen og stiftingen og liksom organiserte, at de hadde gjort kanskje en bedre jobb med å fortelle hva er behovet, hva er det som trengs og kommet fram til litt mer treffende styringsparameter til de som skulle jobbe der og blant annet da sånn rent forretningsmessig at du ikke la opp til sånne snubletråder som at de oppfattet at de måtte skape merverdi som da konkurrerte med andre aktører for eksempel på kompetansesiden da i nærområdet» (Bedrift 4).*

#### 4.2.6 Tverrfaglige prosjekt

Når det kom til tverrfaglige prosjekt så mente Bedrift 4 at Framtidslaben fikk til noen prosjekter, men at kanskje ikke hele prosessen var godt nok gjennomtenkt. Med det mente de at Framtidslaben ikke hadde nok fokus på hvordan slike prosjekt skulle bevege seg over i en prosess der det kunne bli noe ut av det, bedriften mente at Framtidslaben fokuserte for mye på idéfasen og ikke på hvordan de kunne ta slike prosjekt videre. De opplevde at Framtidslaben hadde mest fokus på å få til aktivitet for aktivitetens skyld for å vise at det skjer noe der.

### 4.3 Oppsummering

Til nå har jeg funnet følgende svar på problemstillingen:

*«På hvilke måter kan Framtidslabens tilrettelegging for interaksjon ha påvirket innovasjonsarbeidet hos noen av dens partnerbedrifter?»*

*Tilrettelegging for interaksjon:*

Alle fire bedriftene var enige i at gjennom aktiviteter hos Framtidslaben fikk de muligheten til å møte andre aktører, aktørene som ble nevnt var offentlig sektor og bedrifter innen forskjellige bransjer. Videre hadde aktivitetene aktuelle tema hvor også flere av partnerbedriftene opplevde muligheten til kunne påvirke hva temaene skulle være, eller bidra til tema selv, ved å dele av sine erfaringer. Gjennom disse aktivitetene fikk bedriftene økt sin kunnskap om bærekraft og det grønne skiftet.

*Innovasjonsarbeid:*

De fire bedriftene opplevde at gjennom tilrettelegging for interaksjon hos Framtidslaben så fikk de mer kunnskap om bærekraft og det grønne skiftet og at denne nye kunnskap og muligheten til å bli kjent med potensielt nye kunder kunne gi nye markedsmuligheter. Gjennom disse nye markedsmulighetene kunne bedriftene tilpasse sine produkter og tjenester til å passe til behovene til kundene.

## 5.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil de sentrale empiriske funnene (kapittel 4) bli diskutert opp mot relevant teori (kapittel 2). Gjennom problemstillingen i oppgaven skal jeg forsøke å se om Framtidslabens tilrettelegging for interaksjon kan ha påvirket de utvalgte partnerbedriftenes innovasjonsarbeid. Diskusjonen vil følge det samme oppsettet som jeg presenterte i kapittel 2 med to hovedtema: innovasjonsarbeid og tilrettelegging for interaksjon. Under disse to hovedpunktene vil det bli presentert underpunkt som jeg fant som relevant i kapittel 4.

### 5.1 Innovasjonsarbeid

#### 5.1.1 Bedriftsstrategi

Alle fire bedriften var samstemt i at de hadde et ønske om mer innsikt i nye markedsmuligheter. Bedriftene hadde gjennom sin strategi tatt en beslutning om at de ønsket å bidra inn i det grønne skiftet, videre hadde de ønske om å møte andre aktører som potensielt kunne bli til nye kunder og nye markedsmuligheter. Dette er i tråd med hva Lazonick (2005) vektlegger som viktig når en bedrift skal velge det markedet som de ønsker å konkurrere i at det er bestemt gjennom bedriftens strategi (Lazonick, 2005). Videre er det i samsvar med hva Das & Teng (2000) mener om samarbeid mellom organisasjoner at det kan gi langsiktige relasjoner, og at innovative evner opprettholdes gjennom deling av kunnskap. Videre at organisasjoner som er lokalisert i et regionalt område kan ha bedre forutsetninger for å samarbeide (Das & Teng, 2000) gjengitt i (Clegg, Kornberger, Pitsis, & Mount, 2019)

Bedrift 2 nevnte at når de skulle legge ny strategi så var det med ønske om å ta en posisjon i byggebransjen, de ønsket på den ene siden å være med på å gjøre byggebransjen mer bærekraftig, og at de på den andre siden ville være strategiske i forhold til det forretningsmessige, at begge disse to sidene henger i sammen. Det er en kombinasjon hvor en på den ene siden ønsker å være med på å gjøre noe bra for samfunnet, men også at en gjennom det kan finne nye markedsmuligheter. Dette er samsvar med hva Harmsen et al. (2000) beskriver som markedsorientering, som går på en bedrifts evne til å orientere seg i markedet, og at dette kan være med på å gjøre bedriften i stand til raskt å tilpasse seg

markedsendringer og kundebehov. Denne markedsorienteringen mener Harmsen et al. (2000) kan være en innovasjonsdriver.

Bedrift 3 hadde en todelt strategi på den ene siden ønsket de flere potensielle kunder som er viktige for de og hvor de kan ha løsninger som kan være aktuelle for disse kundene. På den andre siden ønsket de mer markedsinnsikt, en bedre forståelse for hvilke utfordringer som er ute i markedet som er uløste, og dette kunne være med å hjelpe bedriften til å vurdere om de har teknologi som de kan bidra med. Videre mente bedriften at dette kan påvirke deres teknologiutvikling på den måten at de lager løsninger basert på denne innsikten.

Dette er i tråd med hva Crossan & Apadyn (2010) mener om at innovasjon kan være bra for konkurranseevnen til organisasjoner, innovasjon kan skape nye markeder og dermed gi økt profitt for organisasjonen (Crossan & Apadyn, 2010) gjengitt i (Clegg, Kornberger, Pitsis, & Mount, 2019). Videre er dette i samsvar med hva Stefano et al. (2021) mener om Demand Pull som kan være en driver av innovasjon, som sier at innovasjon kan bli drevet av behovet for å møte kundenes krav og markedsutfordringer. At etterspørsel fra konsumenter eller andre bedrifter kan motivere organisasjoner til å utvikle nye løsninger (Stefano, Gambardella, & Verona, 2012).

Gjennom sitt styre hadde Bedrift 1 forankret at de skulle forsøke å tilegne seg kunnskap om bærekraft og få å mer innsikt i hva som skjer i Ålesund regionen og et ønske om å finne metoder som kunne gi dem nye kunder. Dette er i tråd med hva Ven et al. (1999) mener er viktig internt i organisasjoner at beslutninger om innovasjon bør tas av både eiere og ledere. Da slike beslutninger er komplekse og inneholder mange perspektiver anbefales det at slike beslutninger best tas av eierne og lederne i samarbeid for å ivareta best mulig de ulike perspektivene rundt slike beslutninger (Ven et al., 1999) gjengitt i (Clegg, Kornberger, Pitsis, & Mount, 2019).

Bedrift 2 hadde gjennom sin strategi satt et mål om at de skulle bygge på kompetansen om bærekraft til sine ansatte, de valgte ut noen fra alle de ulike avdelingene, som kunne ta med tilbake det som de lærte og på den måten kunne bedriften påvirke hver enkelt avdeling. Dette samsvarer med hva Lazonick (2005) anbefaler for organisasjoner, å ha en innovativ strategi og at organisasjoner gjennom denne strategien kan legge opp til læring, denne læringen kan organisasjonen se på som en investering (Lazonick, 2005). Videre er dette i tråd med hva Lam (2005) mener om organisasjoner og det å ha en organisasjonskultur som er åpen og som

oppmuntrer til deling. Og å verdsette en slik kultur kan gjøre organisasjoner mer innovative. Det å dele kunnskap og innlemme den i organisasjonen kan påvirke organisasjonens evne til innovasjon (Lam, 2005).

### 5.1.2 Markedsetterspørsel

Gjennom et prosjekt som gikk på KPI-måling innen bærekraft, som Bedrift 3 var med på via Framtidslaben opplevde bedriften å bli mer bevisstgjorde på hva som var viktige parametere for kundene sine. Og gjennom denne KPI-målingen oppdaget de flere nye områder som de kunne snakke med sine kunder om, videre ble det åpenbart for dem at her var det markedsområder de kunne jobbe mer med. Bedrift 3 opplevde så at toppledere hos flere av kundene var veldig tydelige på hva som var deres ambisjoner på bærekraft som igjen gav en tillitt om at det ligger mening bak disse ambisjonene. Dette gav videre en tillitt og en trygghet når Bedrift 3 skulle velge nye markedsområder og utvikling av nye løsninger. Med denne tryggheten fra markedet ble det lettere for Bedrift 3 å ta beslutninger basert på om de skal ta kostnaden om å utvikle de nye løsningene eller ikke. Dette er i samsvar med hva Chichkanov et al. (2019) mener om at innovasjon kan være kontinuerlig forbedring og nye måter å tenke på internt i en bedrift. Videre vises det til organisatorisk innovasjon som går på nye metoder i en bedrifts forretningspraksis og håndtering av eksterne kunder (Chichkanov, Miles, & Belousova, 2019). Videre er det tråd med hva Harmsen et al (2000) mener om markedsorientering som en innovasjonsdriver, hvor fremtidige innovasjonsbeslutninger kan påvirkes av kunders behov (Harmsen, Grunert, & Declerck, 2000). Videre mener Stefano et al. (2012) at de mest vellykkede innovasjonene oppstår når det er et dynamisk samspill mellom teknologisk tilgjengelighet (Technology Push) og krav fra markedet (Marked Pull) (Stefano, Gambardella, & Verona, 2012).

### 5.1.3 Nytenkning

Før Bedrift 2 ble partnerbedrift med Framtidslaben så hadde de utviklet et nytt produkt, bedriften fikk presentert et analyseverktøy av en annen partnerbedrift hos Framtidslaben, analyseverktøyet gikk ut på at ved å bruke det så fikk bedriften sett mer helheten knyttet opp mot bærekraft rundt produktet sitt. Det de fikk se var at det fokuset som de hadde hatt til nå, som var på emballasjen ikke utgjorde så mye i forhold til LCC (livssyklus-kostnader) som det

å øke andelen resirkulert stål. Bedriften opplevde at gjennom dette verktøyet så fikk de økt kompetanse når det kom til å se helhetlig på bærekraft og mulighet til å forbedre produktet sitt. Dette er i tråd med hva Lazonick (2005) mener om hva som karakteriserer en innovativ organisasjon, hvor organisering og læring er viktig. Og at læring kan hjelpe en organisasjon å transformere teknologien sin, ved å gjøre det kan organisasjoner få tilgang til markeder som gir bedre kvalitet eller lavere produksjonskostnader (Lazonick, 2005). Videre er det i samsvar med hva Lam (2005) mener om organisatorisk innovasjon som kan være når organisasjoner lager eller adopterer nye ideer eller adferd som er ny for organisasjonen (Lam, 2005). Videre er det samsvar med hva Lam (2005) mener om hvordan læring og det å ta til seg læring kan påvirke organisasjoner. Ved å ha en organisasjonskultur som verdsetter læring er det med på å påvirke organisasjonens innovasjonsevne (Lam, 2005). Videre er det i tråd med hva Harmsen et al. (2000) mener om at å ta en beslutning i å investere i forskning og utvikling (FoU), som kan være avgjørende når det kommer til å fremme nye produkter og ny teknologi, at slike beslutninger kan være med på å påvirke organisasjonens evne til innovasjon (Harmsen, Grunert, & Declerck, 2000).

## 5.2 Tilrettelegging for innovasjon

### 5.2.1 Møteplass

De fire bedriftene var alle enige i at det er viktig med møteplasser og at de så på Framtidslaben som en arena for å møte andre aktører. Videre var bedriftene opptatt av at siden Framtidslaben hadde bærekraft som sitt hoved agenda så samlet dette aktører med samme interesse og ønske om å bidra til endring. Bedriftene var også opptatt av å øke sin kunnskap om bærekraft, hoved fokuset til Framtidslaben er bærekraft og bedriftene hadde gjennom sin strategi og beslutninger internt bestemt at en del av fokuset deres skulle være å øke kunnskapen om bærekraft i sin organisasjon. Videre var bedriftene opptatt av at de kunne utveksle erfaringer med hverandre på Framtidslaben, og få nye ideer og få diskutere med andre, og på denne måten få kunnskap og innspill til sine utfordringer fra de andre aktørene. Dette er i tråd med hva Rajala et al. (2012) mener om åpen innovasjon som kan være en tilnærming for organisasjoner når de søker etter eksterne kilder til teknologi og innovasjon, samt hvor de også deler egne ideer og teknologier med andre utenfor organisasjonen (Rajala,



Westerlund, & Möller, 2012). Videre mener Rajala et al. (2012) at åpen innovasjon handler om å tilpasse organisasjonens forretningsmodeller til å kunne støtte samarbeid og teknologideling på tvers av industrielle og organisatoriske grenser (Rajala, Westerlund, & Möller, 2012).

Videre samsvarer dette med hva Nesti (2018) sier om begrepet Urban Living Labs (ULL), at ULL stammer fra en tilnærming basert på åpen innovasjon og samproduksjonstilnærming (Nesti, 2018). Dette samsvarer også med Leminen et al. (2017) som sier at ULL kan sees på som en møteplass for innovasjon, og at slike laboratorier kan sees på som fysiske regioner eller interaksjonsrom som danner partnerskap mellom bedrifter, offentlige etater, universiteter og andre interessenter (Leminen, Rajahonka, & Westerlund, 2017).

Det å gå utenfor organisasjonen for å søke ny kunnskap er i samsvar med hva Isaksen (2013) mener er viktig i innovasjonsprosesser, at det å frembringe innovasjoner handler om å utvikle ny kunnskap. Videre mener han at kunnskap er noe som utvikles gjennom samarbeid mellom flere aktører, både internt i organisasjonen, men også i nettverk med ulike eksterne parter (Isaksen, 2013).

### 5.2.2 Aktivitet

De fire partnerbedriftene opplevde at de vanligste aktivitetene som Framtidslaben brukte var faste møter i Framtidslabens lokaler i form av workshops (gruppearbeider), inspirasjonsmøter hvor partnerbedriftene kunne få påfyll av kunnskap rundt temaet bærekraft. Videre forsøkte Framtidslaben å legge til rette for tverrfaglige prosjekter hvor det var ønskelig at partnerbedriftene kunne delta på. Videre oppgav alle bedriftene at de var opptatt av å være aktive når de var til stede på aktivitetene til Framtidslaben, de fleste av bedriftene opplevde at gjennom å være aktive kunne om de ønsket det bli involvert i aktivitetene. Dette ved at de kunne bidra på f.eks. møter ved å dele av sine erfaringer med de andre partnerbedriftene. Dette samsvarer med hva Steen & Bueren (2017) mener at Urban Living Labs bør ha fokus på nemlig å involvere aktørene, det er aktørene som skal være i sentrum for innovasjonsprosessene. Ved å involvere aktørene sikrer en at alles meninger og kompetanse blir med, noe som øker sjansene for at det kan utvikles aktuelle og bærekraftige løsninger (Steen & Bueren, 2017).

Videre samsvarer dette med hovedfunksjonen til innovasjonssystemer, som er å drive innovasjonsprosesser, hvor en innovasjonsprosess er å frembringe innovasjon gjennom ny kunnskap. Videre at hovedkomponentene i et innovasjonssystem er organisasjoner og

institusjoner og at aktivitetene i et innovasjonssystem er å utvikle, spre og bruke innovasjon (Edquist, 2005).

Det var ikke alle fire bedriftene som opplevde at selv om de var aktive og at gjennom å være aktive så kunne de blitt involvert i aktivitetene til Framtidslaben. Bedrift 4 opplevde at selv om de var aktive og ønsket å bli mer involvert så opplevde de at det ikke ble fanget opp av Framtidslaben på den måten som bedriften selv ønsket. Dette er ikke i samsvar med hva Steen & Bueren (2017) sier i sin artikkel om hva som er anbefalt når det gjelder involvering av aktører i en Urban Living Lab, det er aktørene som skal være i fokus for på denne måten å sikre at alles meninger og kompetanse kommer med for på denne måten å øke sjansene for utvikling av nye løsninger (Steen & Bueren, 2017).

## 6.0 Konklusjon

Denne masteroppgaven har hatt følgende problemstilling:

*«På hvilke måter kan Framtidslabens tilrettelegging for interaksjon ha påvirket innovasjonsarbeidet hos noen av dens partnerbedrifter?»*

Gjennom denne masteroppgaven har jeg utført dybdeintervju med fire partnerbedrifter hos Framtidslaben og gjennom intervjuene har jeg fått innblikk i deres erfaringer med sitt partnerskap. Videre har jeg analysert dataene ved hjelp av SDI-metoden og videre drøftet de analyserte dataene opp mot relevant teori og har gjennom dette kommet frem til følgende konklusjon.

### 6.1 Framtidslabens tilrettelegging for interaksjon

De fire intervjuede bedriftene var opptatt av at det er viktig å ha tilgang på møteplasser hvor de kan ha muligheten til å møte andre aktører som offentlig sektor eller andre bedrifter fra andre typer bransjer. Dette var noe alle fire bedrifter nevnte var i tråd med deres strategi, at de ønsket å være med i en arena eller møteplass hvor der var andre aktører, og hvor de kunne dele av sine erfaringer og lære av andres erfaringer. Gjennom tilrettelegging for interaksjon har bedriftene nevnt at Framtidslaben gjennom aktiviteter som møter i Framtidslabens lokaler i form av workshops (gruppearbeider), inspirasjonsmøter og tilrettelegging for tverrfaglige prosjekter hvor partnerbedriftene kunne delta på, gitt sine medlemmer muligheten til å bli kjent med andre aktører innen offentlig sektor, næringsliv og akademia.

Videre var bedriftene opptatt av at gjennom slike arenaer eller møteplasser skulle de kunne øke sin kunnskap rundt temaet bærekraft, dette var noe alle bedriftene hadde fokus på og som de hadde besluttet gjennom sine strategier. Gjennom aktiviteter hos Framtidslaben har bedriftene opplevd å få mulighet til å øke kunnskapen sin om bærekraft, dette har bedriftene kunnet fått gjennom inspirasjonsmøter med temaer innen bærekraft og gjennom partnernøter hvor bedriftene også selv har kunnet dele av sine erfaringer. Videre har bedriftene hatt mulighet til å øke sin kunnskap gjennom å utveksle erfaringer med hverandre, de har hatt

mulighet til å bli kjent med andre bedrifter og gjennom bekjentskap med dem fått tilgang på nye verktøy som kan bidra i deres bærekraftsarbeid.

Men ikke alle bedriftene opplevde å ha like stort utbytte av aktivitetene til Framtidslaben, her spilte kompetansen til denne bedriften inn, hvor de opplevde blant annet at deres kompetanse om bærekraft ikke samsvarte med kunnskapsnivået til Framtidslaben.

## 6.2 Mulig påvirkning av innovasjonsarbeidet til partnerbedriftene

Alle fire intervjuede partnerbedriftene hadde gjennom sine strategier bestemt at de ønsket å øke sin kunnskap om bærekraft, samt å se på muligheten for å få nye kunder og nye markedsmuligheter. De fleste av de fire partnerbedriftene opplevde at gjennom aktivitetene som var tilrettelagt av Framtidslaben så fikk de mulighetene til å øke kunnskapen sin om bærekraft som de kunne ta med tilbake til sin organisasjon. Denne tilrettelegging bestod av som nevnt tidligere ulike aktiviteter og samarbeidsmetoder hvor hovedtemaet var bærekraft og grønn omstilling. Gjennom interaksjonen fikk de fire partnerbedriftene også muligheter for nye bekjenskaper innen offentlig sektor og ulike bedrifter innenfor ulike bransjer.

Videre opplevde de fleste av de fire partnerbedriftene at mer innsikt i hva andre aktørene driver med, hvilke bransjer de tilhører, så kunne de få mer innsikt i markeder som de ikke hadde så stor kjennskap til fra før. De fleste av de fire partnerbedriftene opplevde at de fikk muligheter til å dele av sine egne erfaringer, samt å lære av erfaringene til de andre partnerbedriftene. Videre opplevde de fleste av de fire partnerbedriftene at gjennom disse nye bekjenskapene hos Framtidslaben fikk de økt sin kunnskap om markeder som potensielt kunne gi nye kunder og nye markedsmuligheter. Denne nye kunnskapen opplevde noen av de fire partnerbedriftene også gav kunnskap og grunnlag for å kunne tilpasse sine produkter og tjenester til å bedre passe til markedsbehovene.

De fleste av de fire partnerbedriftene mente at gjennom sitt partnerskap med Framtidslaben hadde de fått mulighet til å bli påvirket i sitt innovasjonsarbeid ved:

-å få økt sin kunnskap om bærekraft gjennom aktivitetene som ble tilrettelagt for hos Framtidslaben.

-at det ble tilrettelagt for nye bekjenskaper med andre aktører hos Framtidslaben, og at gjennom disse nye bekjenskapene fikk de fleste av de fire partnerbedriftene mer innsikt i potensielt nye kunder og nye markedsmuligheter.

Videre mente noen av de fire partnerbedriftene at de hadde blitt påvirket i sitt innovasjonsarbeid gjennom sitt partnerskap med Framtidslaben ved

-at de fikk kunnskap og innsikt gjennom nye verktøy til å kunne endre og forbedre sine eksisterende produkter og tjenester.

### 6.3 Avsluttende kommentar

Med denne masteroppgaven og gjennom mine undersøkelser mener jeg å ha gitt svar til min problemstilling. Videre har denne masteroppgaven sine begrensninger, det er kun foretatt dybdeintervju med fire partnerbedrifter og dermed kan ikke mine funn si å være generaliserbare. Den sier ikke noe om på hvilke måter de andre partnerbedriftene eventuelt har blitt påvirket i sitt innovasjonsarbeid. Det hadde vært interessant og hatt muligheten til å kunne undersøke hvordan flere av de andre partnerbedriftene opplever sine partnerskap med Framtidslaben. Da hadde datagrunnlaget vært større, og en kunne da fått muligheten til å finne flere eksempler på eventuell påvirkning av innovasjonsarbeid gjennom Framtidslabens tilrettelegging for interaksjon.

## Litteraturliste

- Amdam, R. P., Gran, H., Hansen, S. O., & Sogner, K. (2005). *Markedsøkonomiens utvikling*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte Virkeligheter: Om Produksjon og Tolkning av Kvalitative Data 2.utg*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder: En Grundbog, 2 utg*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Chichkanov, N., Miles, I., & Belousova, V. (2019, 01 29). Drivers for innovation in KIBS: evidence from Russia. *The Service Industries Journal*, 41:7-8, ss. 489-511.
- Clegg, Kornberger, Pitsis, & Mount. (2019). *Managing & Organizations. An Introduction to Theory and Practice. 5 ed*. London: Sage Publications Ltd.
- Cooke, P., Uranga, M. G., & Etxebarria, G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. *Reserach Policy*, 26 (4) , ss. 475-491.
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Reasearch Policy* 33(3), ss. 551-562.
- Edquist, C. (2005). Systems of Innovation: Perspectives and challenges. Kapittel 7 i Fagerberg et al. (Eds.) op.cit. I J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation* (ss. 181-208). Oxford: Oxford University Press.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation: A Guide to the Literature. I J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation* (ss. 1-26). Oxford: Oxford University Press.
- Harmsen, H., Grunert, K. G., & Declerck, F. (2000). Why did we make that cheese? An empirically based framework for understanding what drives innovation activity. *R&D Management*, 30 (2), ss. 151-166.
- Huang, J., & Thomas, E. (2021). A Review of Living Lab Research and Methods for User Involvement. *Technology Innovation Management Review*, Vol 11, Issue 9/10, ss. 88-107.
- Isaksen, A. (2013). Regional Innovasjon . I B. Abelsen, A. Isaksen, & S. (. Jakobsen, *Innovasjon - organisasjon, region, politikk* (ss. 127-149). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kleven, T. A., & Hjordemaal, F. R. (2023 ). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode: En hjelp til kritisk tolkning og vurdering. 4 utg*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kommunal- og Moderniseringsdepartementet. (2024, 02). *regjeringen.no*. Hentet 01.02.2024 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/bcbcac3469db4bb9913661ee39e58d6d/no/pdfs/stm202020210040000dddpdfs.pdf>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lam, A. (2005). Organizational Innovation. I J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation* (ss. 115-147). Oxford: Oxford University Press.
- Lazonick, W. (2005). The Innovative Firm. I J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation* (ss. 29-55). Oxford: Oxford University Press.
- Leminen, S., Rajahonka, M., & Westerlund, M. (2017, November). Towards Third-Generation Living Lab Networks in Cities. *Technology Innovation Management Review, Vol 7 issue 11*, ss. 21-35.
- Menny, M., Voytenko, Y., & McCormick, K. (2018, 01 01). Urban Living Labs and the Role of Users in Co-Creation. *GAlA - Ecological Perspectives for Science and Society, volume 27, supplement 1*, ss. 66-77 (10).
- Mikkelsen, S. (2019, 11 07). FRAMTIDSLAB I ÅLESUND: Åpner Norges første smartbylab i FN-regi. *Universitetsavisa*.
- Nesti, G. (2018). Co-production for innovation: the urban living lab experience. *Policy and Society, Vol 37, No 3*, ss. 310-325.
- NHO. (2024, 03 02). *nho.no*. Hentet 02.03.2024 fra [https://www.nho.no/contentassets/3a75ceed49e5432b863a328796221bc9/nho-barekraftmal\\_rapport.pdf](https://www.nho.no/contentassets/3a75ceed49e5432b863a328796221bc9/nho-barekraftmal_rapport.pdf)
- Paskaleva, K., & Cooper, I. (2021, 05 30). Are living labs effective? Exploring the evidence. *Elsevier Technovation, Vol 106*.
- Puerari, E., De Koning, J., Von Wirth, T., Karré, P., Mulder, I., & Loorbach, D. (2018, 06 06). Co-Creation Dynamics in Urban Living Labs. *Sustainability 10(6):1893* <https://doi.org/10.3390/su10061893>.
- Rajala, R., Westerlund, M., & Möller, K. (2012). Strategic flexibility in open innovation - designing business models for open source software. *European Journal of Marketing, Vol. 46 Iss: 10*, ss. 1368-1388.
- Regjeringen. (2024, 03 16). *Regjeringen.no*. Hentet 16.03.2024 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f6c799ac7c474e5b8f561d1e72d474da/t-1573n.pdf>

- Ringdal, K. (2020). *Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskaplig forskning og kvantitativ metode. 4. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørensen, K. (2022). Nytenkning og nyskaping. Samfunnsendring gjennom forskning og innovasjon. I Frønes, & Kjølørød, *Det Norske Samfunn, 8. utgave, bind 2, kapittel 23* (ss. 156-178). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Steen, K., & Bueren, E. v. (2017, 07). The Defining Characteristics of Urban Living Labs. *Technology Innovation Management Review, Volume 7, Issue 7*.
- Stefano, G. D., Gambardella, A., & Verona, G. (2012). Technology push and demand pull perspectives in innovation studies: Current findings and future research directions. *Research Policy, (41)*, ss. 1283-1295.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. 4 utg. .* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative Forskningsmetoder i Praksis 4. utgave*. Oslo: Gyldendal.
- United Future Lab Norway. (2024, 03 15). *unitedfuturelab.no*. Hentet 15.03.2024 fra <https://www.unitedfuturelab.no/om-oss/>
- United Future Lab Norway. (2024, 04 06). *unitedfuturelab.no*. Hentet 06.04.2024 fra <https://www.unitedfuturelab.no/om-oss/dette-er-framtidslaben/>
- United Future Lab Norway. (2024, 03 31). *www.unitedfuturelab.no*. Hentet 31.03.2024 fra <https://www.unitedfuturelab.no/om-oss/>
- Voytenko, Y., McCormick, K., Evans, J., & Schliwa, G. (2016, 06 01). Urban living labs for sustainability and low carbon cities in Europe: towards a research agenda. *Elsevier Journal of Cleaner Production volume 123*, ss. 45-54.



# Vedlegg 1:

## Intervjuguide Masteroppgave

### Innledning:

- Kort om oppgaven

### Innledende spørsmål:

- Kan du kort fortelle om din rolle i bedriften og hva er dine generelle erfaringer med Framtidslaben?

### Fordypningsspørsmål:

### Innovasjon:

1. På hvilke måter opplever dere at Framtidslaben ønsker å påvirke sine partnere til utvikling av nye ideer og ny kunnskap?

### Innovasjonsarbeid:

2. Framtidslaben har partnerskap/medlemmer innen ulike bransjer, som offentlig sektor, privat sektor og akademia. Hvordan opplever dere Framtidslaben som en møteplass for disse aktørene?

a) *På hvilke måter opplever dere at partnerskapet har gitt motivasjon til å jobbe med innovasjonsarbeid?*

3. På hvilke måter har dere opplevd noen form for påvirkning til å tilknytte dere Framtidslaben?

a) *Hva ligger bak beslutningen om å danne partnerskap med Framtidslaben?*

4. På hvilke måter opplever dere at Framtidslaben tilrettelegger for samhandling og samarbeid med de andre partnerbedrifter?

1. *Hvordan opplever dere samspillet med de andre aktørene hos Framtidslaben?*
2. *På hvilke måter legger Framtidslaben opp til samarbeid med andre? Har de en metode som de bruker for å få til samarbeid mellom partnerne?*

### **Innovasjonsdrivere:**

5. *Hvordan opplever dere utvikling av ny teknologi som en driver til innovasjon?*
6. *Hvordan opplever dere kundene i markedet som er driver av innovasjon?*
7. *Hvordan opplever dere klima- og miljøutfordringer som en driver til innovasjon?*
8. *På hvilke måter påvirker variasjonene mellom de ulike aktørene hos Framtidslaben deres arbeid?*

### **Urban Living Labs:**

9. *På hvilke måter opplever dere at aktivitetene til Framtidslaben tilrettelegger for innovasjon og nyskaping?*
  - a) *Hvordan blir dere involvert i det som foregår på Framtidslaben? Hvordan involveres dere i møter eller andre aktiviteter?*
  - b) *På hvilke måter opplever dere at dere som partner er i fokus når det gjelder aktiviteter hos Framtidslaben?*
  - c) *Hvor ofte blir dere innkalt til møter? Har møtene faste tema/struktur? Hvem bestemmer temaene på møtene?*
10. *På hvilke måter opplever dere at partnerskapet med Framtidslaben har utgjort en forskjell i forhold til hvordan dere jobber idag? Utdyp svaret.*

### **Avslutningsvis:**

11. *Er det noe mer du ønsker å legge til som ikke har blitt tatt opp i intervjuet?*

## Vedlegg 2:

### Vurdering av meldeskjema

#### Vurdering av behandling av personopplysninger

🖨 Skriv ut

☰ 08.04.2024 ▾

**Referansenummer**

102625

**Vurderingstype**

Automatisk ?

**Dato**

08.04.2024

**Tittel**

Masteroppgave ADM755; Framtidslaben Ålesund; en studie av utvalgte partnerbedrifter

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Høgskolen i Molde – Vitenskapelig Høgskole i Logistikk / Avdeling for økonomi og samfunnsvitenskap

**Prosjektansvarlig**

Lise Lillebrygfjeld Halse

**Student**

Bente-Kristin Rødland

**Prosjektperiode**

01.04.2024 - 30.06.2024

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2024.

[Meldeskjema](#) 

---