

Heidi Storrøsæter

# Forskjeller i kompetansemeglingsprosjekt

En kvalitativ studie med fenomenologisk perspektiv

Trondheim, mai 2015



HANDELSHØYSKOLEN  
I TRONDHEIM

Høgskolen i Sør-Trøndelag  
Handelshøgskolen i Trondheim

Heidi Storrøsæter

# **Forskjeller i kompetansemeglingsprosjekt**

En kvalitativ studie med fenomenologisk perspektiv

## **Differences in competence brokering project**

A qualitative study with phenomenological perspective

Masteroppgave, Master i Ledelse av Teknologi  
Trondheim, mai 2015

HIST, Handelshøyskolen  
i Trondheim, Biblioteket,  
Postboks 2320  
N-7004 Trondheim

Veileder:	Jan-Oddvar Sørnes
Samarbeidsbedrift:	SINTEF

**Høgskolen i Sør-Trøndelag**  
**Handelshøyskolen i Trondheim**

Høgskolen har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.  
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Heidi Storrøsæter

## Forskjeller i kompetansemeglingsprosjekt

- En kvalitativ studie med fenomenologisk perspektiv

Differences in competence brokering project

-A qualitative study with phenomenological perspective

**MASTEROPPGAVE – Ledelse av teknologi**

**Trondheim, Mai 2015**

Veileder: Jan- Oddvar Sørnes

Konfidensiell til:

Samarbeidsbedrift: SINTEF



**HANDELSHØYSKOLEN  
I TRONDHEIM**

Høgskolen har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.

Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Til  
Jan- Stian


*«M e g er et menneske sammensatt av ulike og motstridende behov. Mitt behov for vekst kjemper mot mitt behov for trygghet. Mitt behov for frihet kjemper mot mitt behov for mening. Mitt behov for å vise mot strider mot min frykt.»*

*(Moxnes 2000)*

## Forord

Dette er den avsluttende oppgaven jeg utfører etter det toårig studie Master i Ledelse av teknologi ved Handelshøyskolen i Trondheim. Dette har vært to fantastiske år hvor jeg har lært mye faglig nytt, men også mye nytt om meg selv. Studiet har åpnet mange nye perspektiver, samt lært meg at det er veldig mye jeg ikke kan, men som jeg har lyst til å lære. Egentlig så kan jeg tenke meg å være en evig student, selv om jeg kjenner at det er på tide å starte opp i jobb igjen etter fem års «pause» fra arbeidslivet.

Denne oppgaven har til tider vært krevende og en søvndistraksjon, men også veldig interessant, noe som gjør at jeg vil tenke tilbake på dette med skrekkblandet fryd! I den anledning så vil jeg gjerne takke min veileder Jan- Oddvar Sørnes, førsteamanuensis II ved HhiT, for god veiledning, tips, triks, øl, og beroligende ord når behovet var stort.

Videre vil jeg takke noen fantastiske mennesker på SINTEF avdelingen for Teknologi og Samfunn. De har satt av tid til utallige møter, diskutert, tenkt, engasjert seg og kommet med verdifulle innspill og materiale for at dette skulle bli gjennomførbart. Jeg ønsker å bli like smart som dere en dag. Leif 

I forbindelse med denne oppgaven har jeg lært veldig mye om Norges bedriftskultur innenfor små og mellomstore bedrifter. Det finnes mange spennende bedrifter i landet som sitter på veldig mye og variert kunnskap. Jeg vil med dette takke alle de bedriftene som tok seg tid til å hjelpe meg med oppgaven, uten dere hadde ikke det du leser nå eksistert.

Til slutt så vil jeg takke mine medstudenter på MLT, venner, arbeidskollegaer, mamma og pappa for motivasjon, støtte og verdifulle samtaler på Skype når avstanden ble for stor. Uten dere så hadde jeg kanskje blitt ferdig litt tidligere... eller ikke.

Trondheim, mai 2015

---

Heidi Storrøsæter

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

## Sammendrag

Norge er et høykostland, der kunnskap er den viktigste produksjonsfaktoren, ut fra dette får en kunnskapsbasert økonomi som legger press på bedriftenes innovasjonsevne. For å hjelpe bedrifter med å øke deres innovasjonsevne kan en kompetansemegler bidra til at bedriftene får tilgang på relevant kunnskap gjennom et forskningsmiljø. Mange fagområder trenger en brobygger som setter disse i kontakt med hverandre, en kompetansemegler kan bistå i nettverksbygging og knytte relasjoner som også kan bidra til samarbeid, kompetanseutveksling og bedriftsutvikling. På bakgrunn av dette forsøker denne studien å besvare problemstillingen: «Hva kjennetegner en bedrift som velger å bli med i et kompetansemeglingsprosjekt?» Studien er avgrenset til å omfatte bedriftenes holdninger til FoU miljøet, og innhenting av ekstern kompetanse, og hvordan styret samarbeider med bedriftene.

Denne studien er gjennomført med en kvalitativ tilnærming gjennom et fenomenologisk perspektiv, der datainnsamlingen ble gjennomført med en medstudent gjennom dybdeintervju av til sammen 14 bedrifter fra Hedmark, Oppland, Sør- og Nord- Trøndelag. Åtte av disse har deltatt i et kompetansemeglingsprosjekt og er dermed klassifisert som ja- bedrifter gjennom studien. Empirien er blant annet analysert og diskutert opp mot bedrifters absorberingsevne, holdninger, tillit og styreteori i form av hvordan dette påvirker bedriftene til å delta i et samarbeidsprosjekt med FoU- miljøet, samt blitt påvirket av min fortolkning av funnene.

Hovedfunnene i denne studien viser klare forskjeller mellom ja- og nei- bedrifter innenfor enkelte av kategoriene. Disse er at ja- bedriftene er mer åpne for å benytte seg av ekstern kompetanse for å løse en problemstilling, de vil gjerne bidra til utvikling både for seg selv og andre. Styrene i bedriftene består av flere eksterne medlemmer som engasjerer seg i bedriften, og som gjør at avgjørelser blir tatt i styret i stede for bedriften. Ja- bedriftene har også relasjoner til FoU- miljøet i Norge, enten gjennom direkte kontakt eller gjennom nettverk. Ett annet funn som også kommer frem er at høyere utdanning innenfor bedriften, kan bidra til lavere barrierer for å ta kontakt med et FoU- miljø, da de ofte får kjennskap til FoU- miljøet gjennom studiene, hvis studenten tar en mastergrad eller mer, men dette trenger mer forskning for å bekrefte.

## Abstract

Norway is an expensive country where intellectual capital is the most important production factor. This knowledge-based economy pushes businesses to enhance their innovation capability. To help companies increase their innovative capacity, a competence broker provides assistance to give the company access to relevant knowledge through R & D environment. In many areas of expertise there is needs for a link that puts these in contact with each other. A knowledge broker can assist in networking, building relationships and also contribute to cooperation, exchange of expertise and business development.

Based on this, this study tries to answer the following question: *"What characterizes a company that chooses to join a competence brokerage project?"* The study is limited to include companies' attitudes towards R & D environment, their gathering of external expertise and the board of director's collaboration with the companies.

This study was conducted with a qualitative approach through a phenomenological perspective, where data acquisition was carried out with a fellow student through in-depth interviews. Fourteen different companies from Hedmark, Oppland, South and North Trøndelag took part of the study. Eight of these have participated in a competence brokerage project and is therefore classified as yes- companies throughout the study. The empirical data was partly analyzed and discussed in terms of how this affects companies to participate in a joint project with R & D environment. This in light of company's absorption capacity, attitudes, trust and board of director's theory. The empirical data is also been influenced by my own interpretation of the findings.

The main findings in this study show a clear difference between Yes- and No- companies within certain categories. These are that the yes- companies are more open to making use of external expertise to solve a problem; they would like to contribute to the development both for themselves and others. The Boards of these companies consists of several external members who engage in the company and contributes so that the decision making arena is at the board meetings and not at the office. Yes- companies also have relations with the R & D community in Norway, either through direct contact or through their network. Other findings that emerges is that higher education of employees can lower barriers to consult with an R & D environment, as they often get in contact with R & D environment through the studies. However, this last statement requires more research to be confirmed.



# Innhold

Forord.....	IV
Sammendrag .....	V
Abstract.....	VI
1 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Kompetansemegling.....	2
1.3 Problemstilling .....	3
1.4 Personlig interesse og motivasjon .....	4
1.5 Avgrensning .....	5
1.6 Leserveiledning .....	6
1.7 Begreper og forkortelser.....	6
2 Teori.....	7
2.1 Absorberingsevne.....	8
2.1.1 Individets absorberingsevne.....	8
2.1.2 Bedriftens absorberingsevne .....	11
2.2 Holdninger.....	14
2.2.1 Frykten for det ukjente.....	15
2.3 Eierne, styret og daglig leder.....	15
2.4 Tillit.....	18
2.4.1 Tillit basert på avskrekking.....	18
2.4.2 Kunnskapsbasert tillit.....	19
2.4.3 Identifikasjonsbasert tillit.....	19
2.4.4 Hvordan bygge tillit .....	19
2.4.5 Hvordan forårsake tillitsbrudd .....	21
2.5 Nettverk.....	22
2.6 Forankring .....	22

2.7	Ildsjel/Pådriver .....	23
2.8	Små og mellomstore bedrifter .....	24
2.9	Annen informasjon som også er tatt i betraktning. ....	25
2.10	Oppsummering .....	25
3	Metode .....	26
3.1	Forskningsstrategi .....	26
3.2	Forskerens faglige utgangspunkt.....	27
3.3	Forskningsdesign.....	27
3.4	Utvalg .....	29
3.5	Datainnsamling.....	32
3.6	Dataanalyse .....	33
3.6.1	Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold.....	33
3.6.2	Koder, kategorier og begreper .....	33
3.6.3	Kondensering .....	33
3.6.4	Sammenfatning .....	34
3.7	Undersøkelsens styrker og svakheter .....	34
3.8	En kort presentasjon av hvert enkelt funn .....	35
4	Empiri, diskusjon og analyse .....	36
4.1	Bakgrunn og tidligere erfaring med FoU i Norge .....	36
4.1.1	Utdanning.....	36
4.1.2	Bakgrunn og tidligere erfaringer med FoU.....	37
4.1.3	Diskusjon og analyse .....	38
4.2	Inntrykk og holdninger til FoU- miljøene i Norge .....	42
4.2.1	Tanker og holdninger .....	42
4.2.2	Diskusjon og analyse .....	45
4.3	Ekstern kompetanse.....	47
4.3.1	Bedriftenes holdninger til å motta ekstern kunnskap.....	47

4.3.2	Hvordan bedriften henter inn ekstern kunnskap .....	48
4.3.3	Diskusjon og analyse .....	48
4.4	Styret og deres samarbeid med bedriften .....	51
4.4.1	Styrets fokus i utviklingsarbeid .....	51
4.4.2	Hvordan styret tar beslutninger.....	52
4.4.3	Relasjoner mellom eksterne styremedlemmer og bedriften.....	53
4.4.4	Diskusjon og analyse .....	54
4.5	Samarbeidsprosjekt, ja takk?.....	56
4.5.1	Tid.....	56
4.5.2	Kostnader .....	56
4.5.3	Nettverk og relasjoner.....	57
4.5.4	Bedriftens utbytte.....	58
4.5.5	Kompetansemegleren og FoU- miljøets oppfølging.....	59
4.5.6	Diskusjon og analyse .....	59
4.6	Andre funn.....	62
4.6.1	Nettverk og relasjoner.....	62
4.6.2	Forankring.....	63
4.6.3	Ildsjel/pådriver .....	64
4.6.4	Diskusjon og analyse .....	64
5	Konklusjon.....	66
6	Avslutning.....	68
7	Bibliografi.....	70

## **Figurliste**

Figur 1 Forskningsmodellen (Forfatterens egen figur).....	7
Figur 2 Bedriftens absorberingsevne (Inspirert av Shaker og Gerard 2002).....	11
Figur 4 Ja- bedriftenes assosiasjoner med FoU- miljøet i Norge (Forfatterens egen figur) ....	43
Figur 5 Nei- bedriftenes assosiasjoner med FoU- miljøet i Norge (Forfatterens egen figur) ..	44

## **Tabelliste**

Tabell 1: Oversikt over deltagende bedrifter .....	31
--	----

# 1 Innledning

I regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter i 2012 sier daværende Nærings- og handels minister Trond Giske at 99,5 prosent av bedriftene i Norge har mindre enn 100 ansatte. Disse bedriftene er veldig viktige ikke bare for å opprettholde verdiskapningen, men også arbeidsplasser og bosetningen i hele Norge. (Handelsdepartementet 2012)

Norge er et høykostland, der kunnskap er den viktigste produksjonsfaktoren. Vi får en kunnskapsbasert økonomi som legger press på bedriftenes innovasjonsevne. (Gausdal og Svare 2013) En kompetansemegler kan bidra til at bedriftene får tilgang på relevant kunnskap gjennom et forskningsmiljø, og dermed øke sin innovasjonsevne. *«Denne koblingen skjer ikke av seg selv, derfor er det nødvendig med personer som aktivt setter forskere og bedrifter i kontakt med hverandre. Kompetansemeglerens oppgave er å finne problemstillinger bedrifter kan ha nytte av å samarbeide med forskningsmiljøer om og koble dem med relevante forskere» (VRI 2014).* Mange fagområder trenger en brobygger som setter disse i kontakt med hverandre, en kompetansemegler kan bistå nettverksbygging og knytte relasjoner som kan bidra til samarbeid, kompetanseutveksling og økt innovasjonsevne. Dette er også relasjoner bedriftene kan ha nytte av i fremtiden for videre utvikling.

## 1.1 Bakgrunn

Kompetansemegling kan spores tilbake til Ull- og Tekstilindustrien i Storbritannia på 17-1800- tallet. Der etablerte man uformelle nettverk for spredning av ny teknologi (Smith 2002). Tidlig på 80 tallet startet Forskning og Utviklingsmiljøene (FoU) i Norge flere programmer for å bidra til teknologi og kunnskapsoverføring mellom FoU og Små og Mellomstore Bedrifter (SMB). I 1982 ble det startet et treårig program med mål om å få til et samarbeid mellom vareproduserende bedrifter i Jämtland, Sverige og SINTEF/NTH i Trondheim. Grunnet positiv respons ble det også startet et liknende program i Møre og Romsdal i 1985 som varte i fem år (Estensen et al. 2014). I 1988 ble Distriktsrettet teknologispredning (DTS) etablert som et offentlig femårig program. Det omfattet ni av fylkene i Norge, hovedsakelig utkant fylker. SINTEF ledet programmet der de hadde én teknologiatteaché (kompetansemegler) i hvert fylke i full stilling (Gausdal og Svare 2013).

Etter dette fulgte nye program som har involvert kompetansemeglere. Først kom TEFT, "Teknologiformidling fra forskningsinstitutter til SMB" som varte fra 1994- 1998. (Simonsen

1994), TEFT II som varte fra 1999- 2003 (Hartmark Consulting 2003), FRAM startet i 1998 og er en del av Innovasjon Norges program for bedriftsutvikling også i dag (Innovasjon Norge 2015). I 2004 iverksatte Forskningsrådet programmet «FoU- basert kompetansemegling, og i 2007 kom VRI- programmet «Virkemidler for regional FoU og innovasjon» som skal vare ut 2016 (Gausdal og Svare 2013). «VRI skal utvikle kunnskap om og evne til samhandlings- og innovasjonsprosesser i regionene og fremme forskningsbasert innovasjon i norsk nærings- og arbeidsliv.» (NFR 2010b). VRI- programmet omfatter to hoveddeler som er regionale samhandlings prosjekter og økt innovasjonsforskning. Der samhandlingsprosjektene skal styrke de regionale innovasjonssystemene gjennom å bevare god kunnskapsflyt mellom bedriftene, forskningsmiljøene og de offentlige aktørene. Mens innovasjonsforskningen skal ha betydning for regionene og øke kunnskapsgrunlaget for innovasjonsarbeid (NFR 2008).

## 1.2 Kompetansemegling

VRI sier at formålet med kompetansemegling er å igangsette forskningsprosjekter i bedrifter som kan bidra til økt verdiskapning gjennom samarbeid med FoU-miljø (NFR 2010a), og da fortrinnsvis bedrifter med liten eller ingen FoU- erfaring (Jakobsen og Stensheim 2007). Kompetansemegling skal øke innovasjonsevnen hos norske bedrifter ved at en ekstern megler etablerer en relasjon mellom en bedrift og et FoU- miljø (Gausdal og Svare 2013). Gjennom flere samtaler med to kompetansemeglere ved SINTEF og bedriftene jeg har besøkt i løpet av denne oppgaven, har jeg identifisert fremgangsmåten til en kompetansemegler på denne måten.

1. Kompetansemeglere fremskaffer seg en god oversikt over næringsliv og bedrifter i den regionen meglere skal jobbe med.
2. Det opprettes kontakt mellom bedriften og kompetansemeglere. Dette kan gjøres ved at kompetansemeglere tar direkte kontakt med bedriften, bedriften tar direkte kontakt med kompetansemeglere, eller kontakten blir opprettet av en tredjepart. Dette kan være gjennom noen i nettverket til bedriften eller gjennom seminar, informasjonsmøter eller andre arrangementer der begge partene delta.

3. Kompetansemegleren besøker bedriften for å bli kjent, diskutere og kartlegge hvilke utfordringer de har og hvordan FoU kan bidra med å løse disse. Megleren kartlegger også hvilke virkemidler som kan bidra med økonomisk støtte til bedriftens prosjekt.
4. Hvis bedriften og kompetansemegleren blir enige i steg 3, så blir kompetansemeglerens oppgave å finne et FoU- miljø som passer sammen med behovet, for så å koble bedrift og forsker.
5. Bedriften og forskeren møtes for å diskutere om behovet til bedriften kan løses. Hvis de blir enige her så starter et samarbeidsprosjekt.
6. Kompetansemegleren bidrar så videre i prosjektet med oppfølging og hjelp til å søke økonomisk støtte og andre oppgaver ved behov, og ikke minst avslutte prosjektet på en formell måte.

Denne fremgangsmåten er ganske lik både den måten Forskningsrådet (NFR 2010a) og den måten Gausdal og Svare presenterer i rapporten om Individuell vs. Nettverksbasert kompetansemegling (Gausdal og Svare 2013).

En kompetansemegler bør ha forskjellige egenskaper som forskererfaring, helst komme fra et FoU- miljø men også gjerne ha erfaring fra næringslivet (NFR 2010a). Mine funn viser også at de må være åpne, skape tillit, snakke flere språk (bedriftens språk og forskerens språk), samt se muligheter i stede for begrensninger på hva som kan bli et godt samarbeidsprosjekt.

### **1.3 Problemstilling**

Basert på flere evalueringsrapporter, artikler og oppgaver (Fossum 2013; Gausdal og Svare 2013; Hartmark Consulting 2003; Jakobsen og Stensheim 2007; Wollebæk 2006), vet jeg hva kompetansemeglingen handler om i grove trekk. Et hvert tilfelle er forskjellig, noe som gjør at kompetansemegleren må være dynamisk og tilpasse seg bedriftens behov. Disse sier lite om hvordan bedriftene er, og hva som kjennetegner de som velger å bli med på et kompetansemeglingsprosjekt i motsetning til de bedriftene som ikke gjør det.

Ut fra flere samtaler med oppdragsgiver kommer det frem forskjellige aspekter som kan påvirke bedriftens deltagelse i et samarbeidsprosjekt med FoU- miljøet. Disse er

- Styret og dets sammensetning påvirker bedriftenes deltagelse.
- Bakgrunn og erfaring bedriftene har med tidligere samarbeidsprosjekt med FoU-miljøet er av betydning
- Bedriftens holdninger til FoU- miljøene i Norge

Disse tre temaene skal jeg forsøke å belyse gjennom denne studien med følgende problemstilling:

*«Hva kjennetegner en bedrift som velger å bli med i et kompetansemeglingsprosjekt?»*

## 1.4 Personlig interesse og motivasjon

Utarbeidingen av denne problemstillingen kom i samsvar med den interessen jeg har for dette fagområdet. Da jeg leste at Karen Helene Ulltveit- Moe sa: «... det norske støttereimet i for stor grad fokuserer på småbedrifter.» fikk jeg vondt i sjela. Nå er jeg hverken en politiker eller har spisskompetanse innenfor økonomi, men jeg er av den oppfatning at Norge også trenger de små aktørene. De som vil spesialisere seg, de som vil drive innenfor nisjemarkeder, de som er genuint opptatt av det jeg ikke har interesse av, de som er med på å opprettholde mangfoldet, de er viktige for å få en sterk økonomi og for å ivareta tradisjoner som kan videreutvikles og føre til økt innovasjon.

Før jeg startet med denne oppgaven hadde jeg en stor tro på at ikke all verdi kan skapes i de store byene, noe må også bli til i distriktene så vi fortsatt kan være et land bygget på tradisjoner, men også med mangfold. For at de skal ha noe å leve av må de også ha en jobb, men det holder ikke med bare én jobb om de er flere forsørgere i familien. Derfor er det også viktig med en jobb som er interessant og engasjerer arbeidstaker nr. to, mange av disse bedriftene kan bidra til dette.

Vi må dra nytten av ulikhetene vi har og sammen kan vi skape et Norge som er et av verdens beste land å bo i. Men da må vi ikke glemme at ikke alt kan sentreres, og at vi må ivareta ulike interesser. På denne måten kan vi igjen bidra til at yrkesfag får et nytt fokus og arver den kunnskapen som finnes i de ulike bedriftene i dag, ikke alle kan ha en bachelor, master eller en PhD grad. Mye av den kunnskapen jeg sitter på i dag er taus kunnskap, som jeg har lært gjennom erfaring og observasjon. Dette er kunnskap jeg ikke alltid er klar over at jeg sitter på før jeg plutselig står midt i en situasjon som minner meg om noe annet. Dette er noe



jeg har opplevd flere ganger, noe som har gitt meg et stativ med mange opptatte knagger, men det er fortsatt utrolig mange ledige også som jeg håper på å få fylt opp fremover.

Jeg tror at Norge har mer å by på enn olje, men for å overleve og øke vår kunnskap må vi samarbeide på flere fagområder. Jeg er også av den oppfatning at det finnes mye kompetanse i vårt land som flere kan ha utbytte av, og som vil gjøre oss sterkere ved økonomiske kriser. En kompetansemegler kan være den brikken som mangler for å få bedrifter til å tenke nytt eller for å se om deres drømmer kan bli virkelighet. De kan være en brobygger på kryss av fagområder, hjelpe bedrifter til å se muligheter og ikke minst bidra til at de får økonomisk støtte der det er mulig. Jeg beundrer de kompetansemeglerene jeg kjenner, de har et enormt nettverk og kan veldig mye, om veldig mye. De har indirekte bidratt til at bedriftene får testet ut sine muligheter, og kanskje det er takket være dem at bedriften overlever i et presset marked. Ved å se på hva som kjennetegner de bedriftene som deltar i et kompetansemeglingsprosjekt kan det kanskje bidra til at megleren blir bevisst på hva som kan være bedriftenes barrierer, og som kan bidra til at bedrift og megler bryter disse.

## 1.5 Avgrensning

Denne oppgaven er avgrenset til de tre antagelsene og deres tema som omhandler bedriftenes holdninger, kjennskap, og deres bakgrunn og erfaringer til FoU- miljøet i Norge, og hva som kan påvirke dette. Undersøkelsen vi ikke generalisere funnene, da den kun vil omhandle den gruppen av bedrifter som har bidratt med data. Oppgaven kan derimot bidra til å overføre kunnskap fra en situasjon til en annen (Kvale et al. 2009) ved å sammenligne to grupper opp mot hverandre.

Det vil ikke bli diskutert eller analysert kjennetegn hva angår bedriftenes økonomiske situasjon, ledernes personlige egenskaper, organisasjonskultur, bedriftens strategi eller lokasjon i forhold til SINTEF. Oppgaven omhandler bedrifter fra Hedmark, Oppland, Nord- og Sør Trøndelag, som har erfaringer fra initieringen med en kompetansemegler og vurderinger bedriften gjorde både før og etter denne initieringen.

## 1.6 Leserveiledning

Denne oppgaven vil omhandle bedrifter som er delt inn i to grupper, der den ene representerer bedrifter har vært i gjennom initieringen til, og som er ferdig med et kompetansemeglingsprosjekt, disse refereres til som ja-bedrifter. I den andre gruppen er det bedrifter som har vært igjennom initieringen med en kompetansemegler, men som ikke valgte å delta i et kompetansemeglingsprosjekt, disse refereres til som nei- bedrifter.

Oppgaven består av 5 hoveddeler, der den første delen er vektlagt bakgrunnen for valg av oppgave og problemstilling. I del to presenteres det teoretiske grunnlaget som er benyttet og senere diskutert opp mot funnene gjort gjennom datainnsamlingen. Videre få du presentert metodologien som er valgt for gjennomføringen av studien og for å hjelpe meg til å svare på problemstillingen. Den vil innebære teoretiske og metodiske valg som er blitt gjort og en begrunnelse på disse. I fjerde del blir det presentert funn, diskusjon og analyse. Der de funnene som direkte er knytte opp mot antagelsene er presentert først og deretter de funnen som er med på å bygge opp under valget av problemstillingen. Under hver kategori av funn blir det gjennomført en diskusjon og analysedel for så å gi en oppsummering. I dette kapitlet vil det være flere teorier som blir knyttet opp mot funnene, og flere funn satt i sammenheng med hverandre. I femte og siste del kommer en konklusjonen som inneholder svar på antagelser og problemstillingen, avslutning og forslag til videre forskning.

Det opplyses om at studien er meldt inn til datalagringsdirektivet.

## 1.7 Begreper og forkortelser

Kompetansemegler heretter bare kalt KM eller megler

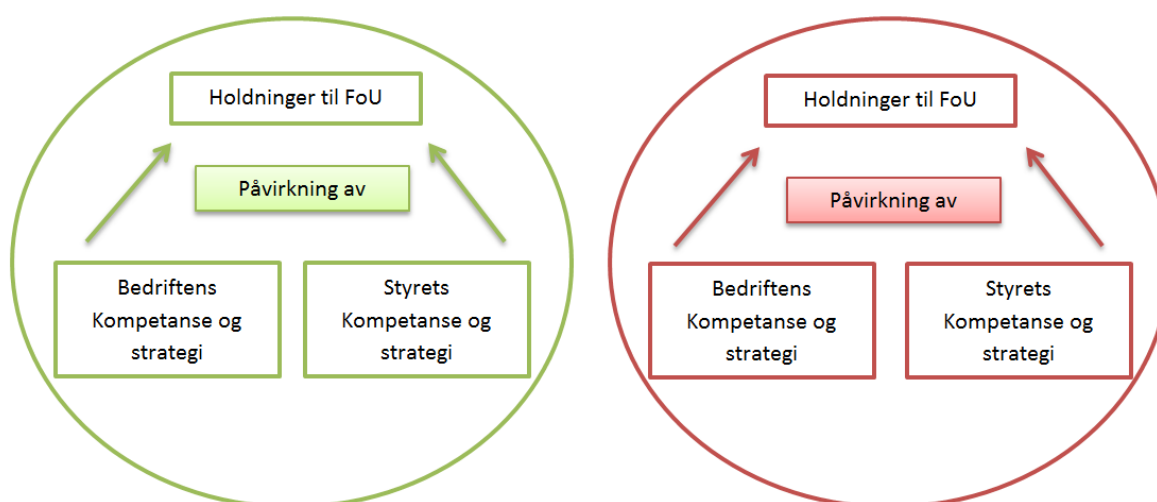
Kompetansemeglingsprosjekt heretter bare kalt KM- prosjekt

Forskning og Utvikling heretter bare kalt FoU

## 2 Teori

Nedenfor er en oversikt over forskningsmodellen som er benyttet under oppgavens avgrensning. Denne ble det tatt utgangspunkt i til problemstillingen og intervjuguiden til bedriftene. Figuren skal signalisere de gruppene bedriftene blir kategorisert i litt senere i oppgaven, og hvordan disse veies mot hverandre for å se etter mønstre som kan avdekke ulikheter mellom gruppene.

### JA- BEDRIFTER VS. NEI- BEDRIFTER



Figur 1 Forskningsmodellen (Forfatterens egen figur)

I fremstillingen av relevant teori er det vektlagt de vinklinger som kan være med å påvirke om en bedrift velger å delta eller ikke delta i et samarbeidprosjekt med et forsknings og utviklingsmiljø. Jeg har i hovedsak benyttet bøker og artikler som jeg har fått tilgang til via oppdragsgiver, internett og biblioteket på skolen, men også kilder som disse har henvist meg videre til. På noen områder er det vanskelig å begrense teorien, da de temaene jeg berører henger sammen med andre og påvirkes av forskjellige faktorer. Det hoved teoretiske utgangspunktet for oppgaven er bedrifters absorberingsevne, holdninger og styreteori. Jeg har også valgt tillit, nettverk, forankring, ildsjel/pådriver, kort små og mellomstore bedrifter og annen informasjon som har kommet frem under samtaler med oppdragsgiver og meglerne. Videre skal jeg gjennomgå teorien for oppgaven.

## 2.1 Absorberingsevne

Cohen og Levinthal (1990) var de første som introduserte begrepet om bedrifters absorberingsevne i 1990. Der argumenterte de for at dette var avgjørende for bedriftens innovasjonskapasitet (Wollebæk 2006) .

I artikkelen av Shaker og Gerard (2002) presenterer de tre definisjoner som er basert på forskning om bedriftens absorberingsevne (Shaker A og Gerard 2002). Cohen og Levinthal (1990) beskriver dette som «*bedriftens evne til å vurdere, tilegne seg, og anvende ny kunnskap.*» (Cohen og Levinthal 1990; Shaker A og Gerard 2002) Der en sammensetning av ulike ferdigheter gir bedriften anlegg til å evaluere og ta i bruk ny kunnskap. Mowery og Oxley presenterer en annen definisjon, der de sier at en bedrifts absorberingsevne er et vidt spekter av ferdigheter som må til for å overføre taus kunnskap, og behovet for å formidle kunnskapen videre (Mowery og Oxley 1995; Shaker A og Gerard 2002). Den siste definisjonen som blir presentert er fra 1997 og 1998 av Linsu Kim som sier at en bedrifts absorberingsevne er evnen til å lære, og løse problemer (Shaker A og Gerard 2002). I en senere artikkel fra 2000 presenterer Kim at en bedrifts absorberingsevne består av to viktige elementer, der de begge er hentet fra Cohen og Levintals (1990) definisjon; en eksisterende kunnskapsbase og intensiteten på innsatsen for å tilegne seg ny kunnskap (Cohen og Levinthal 1990; Kim 2001). Disse overlapper noe, men det er en enighet om at en bedrifts absorberingsevne er en flerdimensjonal konstruksjon som inneholder evnen til å vurdere, tilegne seg og anvende kunnskap, eller er en kombinasjon av bedriftens kunnskapsbase og deres innsats for å øke denne (Shaker A og Gerard 2002).

I artikkelen fra Cohen og Levinthal (1990) sier de at bedriftens absorberingsevne er en sammensetting av forskjellige ferdigheter, som bedriftens basis egenskaper, felles språk og en felles forståelse av den vitenskapelige og teknologiske utviklingen innenfor deres fagområde. En forutsetning for dette er at organisasjonen trenger noen forkunnskaper for å anvende ny kunnskap. Derimot er dette avhengig av skjer på både individ og organisasjonsnivå (Cohen og Levinthal 1990)Vi skal først se på hva de mener med individets absorberingsevne.

### 2.1.1 Individets absorberingsevne

Først så må vi ta utgangspunkt i at individets absorberingsevne tilsvarer dens funksjon av å ta til seg og omsette ekstern kunnskap til egen nytte. Eller vi kan legge inn definisjonen fra Kaufmann og Kaufmann på læring, der de sier; «*læring er en tilegnelse av kunnskaper og*

*ferdigheter som er relativt permanente og som har sitt utgangspunkt i erfaring.»* (Kaufmann og Kaufmann 2009). For å se nærmere på individet må vi se hvordan vi tilegner oss kunnskap. Hva er det som gjør at vi husker, gjenkjenner og knytter problemer opp mot de løsningene vi kommer opp med? Hvordan tilegner vi oss erfaring?

Enkelte psykologer sier at individets forkunnskaper øker mulighet for læring fordi at hukommelsen er utviklet på grunnlag av assosiasjonslæring (Cohen og Levinthal 1990). Det mest kjente eksperimentet med betinget assosiasjonslæring er kanskje Pavlovs hunder (Helstrup 2014). Det innebærer at individet lærer seg å koble sammen en stimulus med en annen. Et annet eksempel på assosiasjonslæring er for eksempel når du får en nøytral gjenstand samtidig som det utløses en lyd som oppleves som stressende for deg. Hvis dette gjentas over tid vil du etter hvert reagere med en negativ assosiasjon som for eksempel frykt når du ser nøkkelen. På fagspråket har det da oppstått en betinget respons (Kaufmann og Kaufmann 2009). Dette gjør at vi gjenkjenner et objekt, en situasjon, en følelse og knytter det opp mot noe annet. Vi setter disse i sammenheng fordi at de allerede er knyttet en assosiasjon i vår hukommelse. Dette er en veldig enkel fremstilling av hvordan vi lærer, selv om det er mer som skjer i vår hukommelse enn koblinger fra en del til en annen, så kan dette være en betydningsfull faktor som påvirker våre holdninger og reaksjoner til objekter og situasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Forskning innenfor hukommelsens selvutvikling foreslår at forkunnskaper som er «samlet på» i vår hukommelse, øker både muligheten for at ny kunnskap setter seg i hukommelsen, og muligheten for å gjenkjenne den og benytte den (Cohen og Levinthal 1990). Bower og Hilgard (1981) foreslår at hukommelsen opprettholdes av, og videreutvikler seg selv ved at jo mer den gjenkjenner av gjenstander, mønstre og situasjoner fra tidligere, jo enklere vil det være for oss å forstå og benytte oss av den nye informasjon vi får (Bower og Hilgard 1981; Cohen og Levinthal 1990).

Derimot foreslår Lindsay og Norman (1990) at individet kan tilegne seg kunnskap, men ikke benytte den i ettertid fordi den mangler kontekstuell kunnskap, noe som er nødvendig for å ta i bruk den nye informasjonen og gjøre denne forståelig. Samtidig som erfaring fra en oppgave vil påvirke og kanskje forbedre hvordan du løser neste oppgave. Dette omtales som læren om å lære. (Cohen og Levinthal 1990). Der vi sier at «*øvelse gjør mester*» mener Estes (1970) at selv om man har utført samme oppgave tidligere så vil ikke læren om å lære si noe om hvor god individet er til å forbedre sin ytelse bare fordi den vet hvordan man skal løse en

oppgave. Han mener i stede at individet kun har økt sine forkunnskaper, så det trenger å lære like mye for å opprettholde et forventet prestasjonsnivå (Cohen og Levinthal 1990; Estes 1970). I Imidlertid vil erfaring fra tidligere læring påvirke kommende prestasjon, der en sammenheng mellom tidlig læring og påfølgende prestasjoner understreker viktigheten av forkunnskaper når det kommer til evnen å lære (Cohen og Levinthal 1990).

Evnen til å løse problemer utvikler seg på samme måte som evnen til å lære. Der problemløsningsmetoder og erfaringsbaserte metoder inneholder individets forkunnskaper som gjør at det gjenkjenner like løsningsmetoder som er benyttet tidligere. Cohen og Levinthal (1990) mener at evnen til å løse et problem er veldig lik evnen til å lære. (Cohen og Levinthal 1990) Derimot vil det være vanskelig på si hva og hvor mye som er lært, da dette kan variere.

Læringsevnen innebærer utvikling av individets muligheter til å gjenkjenne eksisterende kunnskap, mens ferdigheter til å løse problemer representerer muligheten til å skape ny kunnskap. De nødvendige forutsetningene for vellykket læring er forskjellig fra de som gjør det mulig å løse et problem i sammenheng med den kreative prosessen. Den tidligere besittelsen av relevant kunnskap og ferdigheter, er de som skaper kreativitet ved å tillate de assosiasjoner og tenking som ikke har blitt vurdert tidligere som en mulighet (Cohen og Levinthal 1990).

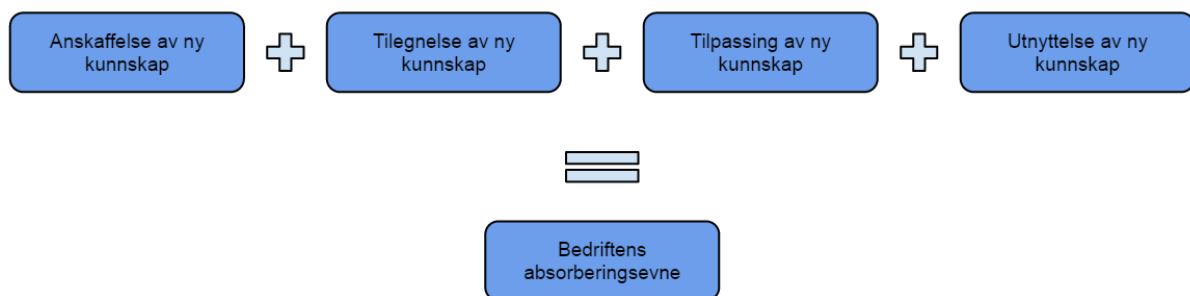
En læringsteori antyder at viktige aspekter ved å lære å løse problemer er bygget opp av gjentagende øvelse på det som vi ser på som like utfordringer. Derimot foreslår Harlow (1959) at ved å øve på like problemstillinger før den første er innarbeidet, så vil ikke overføringen fra den ene løsningen til den andre skje i like stor grad. Han konkluderer dermed med at det må benyttes en viss tid og innsats før man begynner på mere avanserte problemer (Cohen og Levinthal 1990).

Ut fra dette kan jeg oppsummere med at individets absorberingsevne avhenger av individets hukommelse, assosiasjoner og erfaring. I en gruppe skal individene ha felles ferdigheter, språk og teknologisk forståelse, men de skal allikevel være ulike i den form av at de tenker ulikt når det er rom for det, på den måten kan de bidra til økt innovasjonsevne (Cohen og Levinthal 1990; Dalkir 2013; Dixon 2000). En bedrifts absorberingsevne kommer an på individenes absorpsjonskapasitet i bedriften. Som en forlengelse av dette vil utviklingen av organisasjonens absorberingsevne bygge på tidligere investeringer i utvikling av den

individuelle absorpsjonskapasiteten, dermed vil organisasjonens absorpsjonskapasitet utvikle seg. Selv om bedriftens absorberingskapasitet er avhengig av individets absorberingsevne, vil ikke dette si at bedriftens absorberingsevne er lik summen til bedriftens ansattes absorberingsevne. Derfor skal vi nå se på hvilke faktorer som påvirker bedriftens absorberingsevne.

### 2.1.2 Bedriftens absorberingsevne

Shaker og Gerard (2002) presenterer fire ferdigheter som til sammen utgjør en bedrifts absorberingsevne, anskaffelse, tilegnelse, tilpassing og utnyttelse av ny kunnskap (Shaker A og Gerard 2002). Disse skal vi se litt nærmere på nå før vi skal se på hvordan individet og bedriften jobber med absorbering.



Figur 2 Bedriftens absorberingsevne (Inspirert av Shaker og Gerard 2002)

**Anskaffelse** er en bedrifts evne til å identifisere og skaffe kunnskap som kommer fra eksterne kilder og avgjørende i bedriftens prosesser (Shaker A og Gerard 2002).

**Tilegnelse** refererer til bedriftens rutiner og prosesser som gjør den i stand til å analysere, behandle, tolke, og forstå informasjon som er innhentet fra eksterne kilder (Shaker A og Gerard 2002).

**Tilpassing** bestemmer bedriftens evne til å utvikle og avgrense rutinene som gjør det lett å kombinere bedriftens forkunnskaper med den nye anskaffet og tilegnede kunnskapen (Shaker A og Gerard 2002).

**Utnyttelse** er basert på bedriftens rutiner som lar de avgrense, samtidig som de utvider og utnytter eksisterende kunnskap eller skaper ny rutiner ved å implementere omgjort og tilpasset kunnskap til formålet (Shaker A og Gerard 2002).

Bedrifter med gode utviklingsegenskaper innenfor anskaffelse av og tilegnelse av ny kunnskap vil sannsynligvis være flinkere til å utvide sin kunnskapsbase ved å ta til seg trender fra sitt eksterne miljø (Shaker A og Gerard 2002).

Disse fire ferdighetene bygger på hverandre og til sammen utgjør de bedriftens absorberingsevne. Den blir forklart som en funksjon av at kunnskap som var ny for bedriften kunne reflekteres i dens allerede eksisterende kunnskapsbase. Hvis bedriften investerer i en grunnleggende kunnskapsbase vil de i større grad være i stand til å tilegne seg ny kunnskap innenfor deres område, dermed øke sin absorberingsevne og innovasjonskapasitet (Cohen og Levinthal 1990; Shaker A og Gerard 2002; Wollebæk 2006). Bedrifter med gode utviklingsegenskaper innenfor anskaffelse av og tilegnelse av ny kunnskap vil sannsynligvis bli mer

Har man tatt til seg ekstern informasjon tidligere, og er dette noe som bedriften gjør ofte, ved for eksempel på å ha rutiner og prosedyrer for hvordan man gjør det, så er det enklere å gjøre igjen (Cohen og Levinthal 1990).

Imidlertid viser tidligere forskning at bedrifter som har egen forskning- og utviklingsavdeling er bedre rustet til å omsette ekstern kunnskap til sin egen i forhold til de bedriftene som ikke har denne muligheten. Dette indikerer at bedriftenes evne til å benytte seg av ekstern kunnskap er større hos de som har et stort fokus på forskning og utvikling enn hos de bedriftene som ikke jobber spesifikt med dette (Cohen og Levinthal 1990). Der bedrifter som har god økonomi og som har egen avdeling for forskning og utvikling ofte benytter seg av læring gjennom forskningsresultater, mens bedrifter som ikke har denne fasiliteten benytter seg ofte av «learning-by-doing» prinsippet (Cohen og Levinthal 1990; Shaker A og Gerard 2002).

#### **2.1.2.1 Bedriftens kommunikasjonssystem**

For å forstå en bedrifts absorberingsevne må man se på informasjonsflyten mellom bedriften og det eksterne miljøet, like mye som man må se på kommunikasjonen mellom bedriftens avdelinger. Det er dette Cohen og Levinthal (1990) definerer som en *Gatekeepers* (Cohen og Levinthal 1990). Jeg har tolket dette som en brobygger innenfor bedriften som kobler



sammen interne og eksterne informasjonskanaler. En gatekeeper er koblingen mellom bedriftens eksterne miljø og bedriften, eller den kan virke som koblingen mellom de forskjellige avdelingene innenfor bedriften (Cohen og Levinthal 1990). Den omdanner informasjonen slik at den blir forståelig for mottakeren. Derimot vil en konsekvens av dette gjøre informasjonen som er utydelig vanskelig for gatekeeperen å plassere på riktig sted. Dette kan være informasjon som er vanskelig og tolke eller usikkerhet over hvilken avdeling som drar mest nytte av informasjonen (Cohen og Levinthal 1990).

En gatekeeper er viktig i bedriften, men det vil ikke si at gruppens absorberingsevne er lik absorberingsevnen til gatekeeperen. Gruppen som en helhet må ha relevante forkunnskaper som påvirker kunnskapsoverføring. Dette er felles ferdigheter, språk og teknisk kunnskap (Cohen og Levinthal 1990; Dixon 2000). Hvis kunnskapsstrukturen i bedriften er differensiert, så kan nivået på bakgrunnen til gruppens medlemmer være ganske høyt. De vil da være i god stand til å ta i mot, omgjøre og skape ny kunnskap av den informasjonen som kommer. Dette kan være avgjørende for en god kommunikasjonsflyt mellom enhetene, samtidig som et felles språk vil ytterlig gjøre denne prosessen enklere (Cohen og Levinthal 1990).

Ny kunnskap er avhengig av å bli gjenkjent, tilpasset, gjort tilgjengelig for, og benytte av bedriften for å komme til nytte (Dalkir 2013) og ha en verdi for bedriftens utvikling (Cohen og Levinthal 1990). Cohen og Levinthal (1990) påpeker også viktigheten av at bedriften har en kryssfunksjonell absorberingsevne, der kommunikasjonen på tvers av avdelinger kan være avgjørende. Dette kan også forenkles og være tidsbesparende hvis bedriften har rutiner på hvordan man tar til seg, og deler kunnskap (Berg 2008; Dalkir 2013; Shaker A og Gerard 2002).

Det kan være flere årsaker til at en bedrift øker sin absorberingsevne, både intern og ekstern i bedriften. Der interne årsaker kan være en negativ hendelse, for eksempel en større produksjonsfeil, som kan føre til et veivalg for bedriftens strategi. Eksterne årsaker kan være situasjoner eller hendelser utenfor bedriften som vil få en negativ innvirkning. For eksempel radikale innovasjoner, teknologiskifte, eller endring i politikk som vil påvirke deres fagområde. Der intensiteten til årsaken, jo mer usikker bedriften blir, vil bestemme hvor mye den vil vektlegge å søke etter og tilegne seg ny kunnskap (Shaker A og Gerard 2002).

## 2.2 Holdninger

«Med temaet holdninger befinner vi oss i skjæringspunktet mellom individ- og sosialpsykologi.» (Kaufmann og Kaufmann 2009). For å forstå hvordan holdninger kan oppstå har jeg sett litt på holdningsbegrepet.

«En persons holdning er en varig positiv eller negativ vurdering, emosjonell følelse og handlingstilbøyelighet ovenfor et objekt eller en ide.» (Kotler et al. 2005; Ogilvy og Raphaelson 1982). Våre holdninger utvikles av relasjoner til objekter, situasjoner og menneskene vi omgås, dette kan være jobben vår, kundene, leverandørene, og andre ting og problemstillinger som vi må forholde oss til (Kaufmann og Kaufmann 2009). De er summen av verdier og normer som er en bit av vår personlighet, og som vi handler ut i fra, samtidig som vi påvirkes av gruppens holdninger (Berg 2008). I faglitteraturen er det en generell enighet om at en holdning er et resultat av et psykologisk objekt, dette kan være god- dårlig, behagelige- ubehagelige, eller like- mislike (Ajzen 2001; Kaufmann og Kaufmann 2009).

Berg (2008) sier at «Menneskelig atferd kan forstås ut fra de holdninger individet er bærer av. Skal vi påvirke et annet menneske, bør vi påvirke dets holdninger.» (Berg 2008) Vi vil reagere nokså konsekvent på situasjoner som likner hverandre, noe som gjør at vi slipper å analysere og ta stilling til hvordan vi skal behandle den situasjonen vi befinner oss i på nytt, hver gang (Kotler et al. 2005). Kaufmann og Kaufmann (2009) sier at våre holdninger kan endre seg raskt. For eksempel hvis noen fornærmer deg, eller de snakker pent om deg til andre så kan det påvirke oss til å endre mening om den personen. Der ordet *mening* er en betegnelse for uttrykte holdninger, men også noe som representerer våre bakenforliggende holdninger som påvirker oss til å reagere slik vi gjør (Kaufmann og Kaufmann 2009). Kotler et al. (2005) derimot sier at holdninger er tanke- og energisparende, noe som gjør at det er svært vanskelig å endre ens holdninger. De inngår i et større mønster som er koblet til andre holdninger, hvis man endrer en, så må man også endre andre (Kotler et al. 2005). Dette kan tyde på at en holdning som er sammensatt i et større mønster trenger mer enn bare en kommentar for å endre seg, mens holdninger som ikke bygger på like erfaringer, vil ha et mindre mønster og dermed kan endre seg ved mindre påvirkning. Det antydes også at vi kun kan ha en holdning til et objekt eller ett problem, men senere forskning viser at det ikke trenger være like enkelt. Selv om vi endrer en holdning så vil den nye holdningen vi har styre vår oppfatning, samtidig som den ikke kan erstatte den første holdningen vi hadde (Ajzen

2001; Wilson et al. 2000). Den nye holdningen vi har vil overstyre den gamle, men fortsatt påvirkes av den gamle når vi skal forholde oss til noe.

### **2.2.1 Frykten for det ukjente**

Forskere som Diamond, Nadler, Tichy og Ulrich mener at motstand mot endring er basert på menneskets frykt for det ukjente eller det nye (Jacobsen 2012). Dette er et fenomen som kan oppleves i ulik intensitet hos hver enkelt, og som kan gi psykisk stress. Dette vil de aller fleste av oss oppleve som en ubehagelig følelse som vi ønsker å styre unna. En av konsekvensene kan være at man ikke får til å ta til seg informasjon og høre det som blir sagt, det kan også skape motstand mot endring, og i ekstreme tilfeller uforståelige handlinger (Jacobsen 2012).

Jacobsen (2012) sier også at ved å fjerne frykten for det ukjente, så vil ikke det i seg selv minske motstanden mot endring. Frykten for det ukjente kan skape motstand, men fraværet av frykten vil ikke automatisk skape begeistring for endringen som skal gjennomføres (Jacobsen 2012).

## **2.3 Eierne, styret og daglig leder.**

På norsk finnes det ennå ikke noe etablert begrep for det engelske «corporate governance». Utgangspunktet for en god oversettelse bør være at corporate governance i hovedsak gjelder forholdet mellom selskapets eiere, styret og ledelse. Eierne har styringsretten, de utpeker styret, som ansetter og avsetter daglig leder, som leder selskapet. Ledelsen skjer derfor med delegert styringsrett fra eierne via styret. Bøhren velger å oversette corporate governance med eierstyring (Bøhren 2011).

Det sies at styre skal ha minimum tre medlemmer, hvor de selv kan vurdere hvilke verv som er nødvendig. Der en vanlig styresammensetning er på ca. fem til sju medlemmer, hvor rollene i et styre er: Leder, nestleder, sekretær, økonomiansvarlig og styremedlem. I tillegg kan man ha 2 varamedlemmer som kan delta på et styremøte hvis et styremedlem ikke kan delta. Dette kan bli et varig medlem hvis et av styremedlemmene trekker seg (Bøhren 2011; Huse og Sjøland 2009; Sjøland og Institutt for 2005). Imidlertid er det ikke nødvendig å sette en grense for antall styreverv, da styrets medlemmer kan ha ulik kompetanse og kapasitet til å utføre sine oppgaver (NUES 2014).

I selskaper med mer en 30 ansatte, kan de ansatte kreve styrerepresentasjon, mens i selskaper som har mer enn 200 ansatte, velges en bedriftsforsamling med minst 12 medlemmer, der 1/3 velges av de ansatte og de resterende av aksjeeierne. Etter allmennaksjeloven kan ikke daglig leder være styremedlem, normalt er ikke ledende ansatte i Norge medlem av styret (Huse og Sølund 2009; NUES 2014).

Styrets hovedoppgaver består av en kontrollerende funksjon og en forvaltningsfunksjon, der forvaltningsoppgaven omhandler strategi, budsjetter og retningslinjer for virksomheten (NUES 2014). Det skal forstå og styre risiko og det skal sette selskapets strategiske mål. Samt sørge for at virksomheten har det nødvendige av menneskelige og finansielle resurser for å nå de strategiske målene og evaluere ledelsens gjøremål (Huse og Sølund 2009). Forvaltningsfunksjonen pålegger også styret aktiv handling på overordnet nivå i saker som har utslagsgivende betydning, og som påvirker den daglige driften i organisasjonen (NUES 2014).

Den kontrollerende funksjonen består i å ansette, overvåke og avsette daglig leder, samt sørge for at det er lik behandling av bedriftens eiere (Bøhren 2011). Styret skal bidra til en god eierstyring og et godt lederskap i bedriften (NUES 2014), selv om de formelt ikke skal forholde seg til ledelsen men til daglig leder (Bøhren 2011).

Styrets medlemmer bør ivareta aksjonærfelleskapets interesser, de bør ha en variert bakgrunn som støtter opp mot bedriftens behov for kompetanse, i tillegg til at de bør ha kapasitet og tid til å utføre sine oppgaver (Huse og Sølund 2009; NUES 2014). Derimot vil et styre ofte bestå av personer som ikke jobber på heltid i styret, da de gjerne er toppledere i andre bedrifter (Huse og Sølund 2009). NUES (2014) sier også at ledende ansatte ikke bør være medlem av styret fordi styret bør representere et mangfold, med hensyn til bakgrunn og kompetanse som skal balansere ulike interesse med mål om å fremme verdiskapning (NUES 2014), og konkurransemessige fortrinn for bedriften. Der styret og ledelsen vil med ulike posisjoner i virksomheten bidra til å utvikle bedriften (Huse og Sølund 2009). Styrets medlemmer bør ha vilje og evnen til å samarbeide (NUES 2014), da de vil oppleve større produktivitet som et team enn gjennom summen av hvert enkelt styremedlems innsats. Derimot er det ikke nok at styremedlemmene isolert sett eller i felleskap har den ønskede kompetansen, da denne skal benyttes til verdiskapning og måloppnåelse for bedriften. Dette kommer frem gjennom teamkulturen i styret. Styrelederens oppgave vil være å bidra til at den samlede kompetansen i styret vil benyttes for å oppnå bedriftens målsetting (Huse og Sølund 2009).

Etter loven skal styret hvor de ansatte er representert, fastsette en styreinstruks med nærmere regler som omfatter styrets arbeid og saksbehandling. Instruksen skal inneholde elementer om struktur på styrearbeidet, hvilke saker som skal behandles på styremøter, saksbehandling og styreevaluering (Huse og Sjøland 2009; Huse 2011). Det skal også utarbeides en instruks for daglig leder som omhandler plikter, fullmakter og det ansvaret daglig leder har etter bedriftens regler. Daglig leder har ansvaret for å gi styret presist og riktig informasjon, slik at det kan utføre sine oppgaver. Dersom daglig leder er styremedlem, bør selskapet opprette et revisjonsutvalg og et kompetanseutvalg for å sikre en mest mulig uavhengig behandling i styret. Derimot er styret bedriftens øverste organ og må dermed selv tolke sitt mandat og sine oppgaver selv (Huse og Sjøland 2009).

I små og mellomstore bedrifter kan det være ulike eiergrupper med helt forskjellige interesser og behov og involvering i bedriften. Dette kan bidra til at styrearbeidet blir påvirket av prosessene mellom interne aktører, da det kan påvirkes både bevisst og ubevisst gjennom allianser. Noen har «snakket sammen» før styremøtene for eksempel ved et tilfeldig møte. Styret kan også påvirkes av eksterne aktører som ansatte, kunder, leverandører, kreditorer, lokalsamfunn, og offentlige myndigheter. Aktørene har ulike påvirkningsmuligheter på beslutningsprosessene, der noen har stemmerett i styret, mens andre kan ha makt gjennom økonomiske transaksjoner eller politiske prosesser. For å forstå hvem som har hvilke påvirkningsmuligheter må man også forstå hvilke relasjoner, interesser og mål de har, hvem støtter hvem. Dette kjennetegnes ved ulike former for makt, innflytelse, tillit og følelser. Der påvirkning av makt, innflytelse og følelser kan være av relativ oppfattelse, hvor tillit og mistillit forekommer i kontakten mellom partene (Huse og Sjøland 2009).

Et av områdene til styret er strategiplanlegging. Huse og Sjøland (2009) sier at det er delte meninger om styret skal ha et sterkt strategiengasjement. De som er i mot argumenterer med at styremedlemmene hverken har tid eller forutsetninger for å bidra aktivt i strategiarbeidet. En annen grunn kan også være at de ikke deler ledelsens syn på hva som er viktig for bedriften. De mener derfor at strategiarbeidet må overlates til ledelsen. Derimot mener andre at strategiarbeid er en av styrets viktigste oppgaver, og må dermed ikke kun utarbeides av ledelsen. Styret kan ikke kun godkjenne strategiske forslag, de må også ta del i innholdet, utformingen og gjennomføringen av strategien for å ha en viss påvirkningsgrad på bedriften. Gjennom involvering ved blant annet rådgivning, som en samarbeidspartner eller en mentor for ledelsen i strategiutviklingen, kan styret oppnå makt til å påvirke bedriftens framtid. I

statistikken Huse og Søland legger frem viser det seg at det er flest styremedlemmer som fungerer som en mentor for daglig leder i små bedrifter. Derimot viser det seg at det er lavere involvering når det gjelder lobbyvirksomhet i styret i små og mellomstore bedrifter (Huse og Søland 2009).

De ulike gruppene av oppgaver gjennomføres i forskjellig grad i bedriften. Der prioriteringen av oppgavene kan være situasjonsbestemte og være avhengig av hvor bedriften er innenfor virksomhetens livssyklus. I oppstartsfasen vil styret kunne ha stor betydning for bedriftens legitimitet, mens i en vekstfase kan det være viktig at styret opptrer som konsulenter og i en krisesituasjon vil kontrolloppgavene være viktigst. Derimot er det ikke gitt uttrykk for hvilke oppgaver styrene bør fokusere på. I mindre bedrifter har det vært vanlig å si at styret har fokusert på service. I gründerbedrifter vil viktigheten av styrets involvering normalt være annerledes da oppgavene vil være ulike. Eierne er ofte bedriftsledere og kan dermed være svært følelsesmessig involvert i bedriften, dette kan gjøre at skillet mellom eierskap og ledelsen vil minke (Huse og Søland 2009).

## **2.4 Tillit**

Tillit er viktig i en hver forbindelse. Det er et uttrykk for at en annen person eller gruppe ikke vil utsette deg for fare, og du vil dermed føle trygghet (Thompson 2012). Den positive forventningen som skapes vil på en annen måte gjøre at du ikke tror at den eller de vil handle opportunistisk gjennom ord, beslutninger og gjerninger (Kaufmann og Kaufmann 2009). Vi har tre hoved typer av tillit, kunnskapsbasert og identifikasjonsbasert tillit, og tillit basert på avskrekking (Kaufmann og Kaufmann 2009; Thompson 2012). Imidlertid vil ikke de personlige relasjonene partene har til hverandre tilhøre kun en form for tillit, for eksempel vil tillit basert på avskrekking oppstå mellom ektefeller hvis den ene leier en privatetterforsker til å overvåke den andres handlinger (Thompson 2012).

### **2.4.1 Tillit basert på avskrekking**

Tillit basert på avskrekking er den formen for tillit, der det skal minst til før den brytes. Den påvirkes av samsvaret mellom adferd og forventning, der negative konsekvenser vil inntreffe dersom disse faktorene ikke passer sammen (Kaufmann og Kaufmann 2009; Thompson 2012). Tillit basert på avskrekking handler ofte om kontrakter, overvåking, og noen ganger straff. De mest brukte konsekvensene som kan inntreffe er hevn, sanksjoner, insentiver, og

juridiske forfølgelser. Problemet med denne typen tillit er at den kan bli dyr å vedlikeholde, samt at den kan slå tilbake på deg, fordi personer har en tendens til å reagere negativt på at noen kontrollerer dem eller innsnevrer deres frihet (Thompson 2012).

### **2.4.2 Kunnskapsbasert tillit**

Kunnskapsbasert tillit er den vanligste formen for tillit i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann 2009). Den handler om forutsigbarhet, når du har nok informasjon om noen andre til å forutsi deres reaksjoner og handlinger, uten at dette kommer som en overraskelse (Thompson 2012). Dette går på din personlige erfaring med andre, hva du har hørt om de og i hvilken grad du stoler på den eller de personene som var avsenderen (Kaufmann og Kaufmann 2009). Imidlertid hvis det oppstår usikkerhet rundt den informasjonen man mottar eller asymmetrisk informasjonsdeling i forholdet, kan det oppstå en følelse av svik og en av partene risikerer å oppleve utnyttelse. Derimot, hvis relasjonen mellom partene ikke opplever noen form for risiko ved informasjonsbytte, vil ingen form for utnyttelse oppstå og heller ikke en sterk følelse av tillit. Der tillit er en konsekvens eller et svar på en følelse av usikkerheten rundt informasjonsbyttet. På denne måten øker kunnskapsbasert tillit avhengigheten og forpliktelsen partene får ovenfor hverandre (Thompson 2012).

### **2.4.3 Identifikasjonsbasert tillit**

Identifikasjonsbasert tillit er den mest pålitelige formen for tillit (Kaufmann og Kaufmann 2009). Den er forankret i gode og ekte følelsesmessige relasjoner mellom mennesker, fordi de alltid vil forstå, være enig i, føler med, og tar til seg den andre personens verdier (Thompson 2012). Disse personene vil være der for hverandre uansett situasjon, og handle som rådgivere for hverandre. Partene forstår hverandres intensjoner og verdsetter hverandres ønsker. Når det skjer noe bra for den ene oppleves det også som en positiv begivenhet for den andre (Kaufmann og Kaufmann 2009). Identifikasjonsbasert tillit betyr at en person har tatt til seg dine preferanser.

### **2.4.4 Hvordan bygge tillit**

Thompson forklarer to forskjellige måter man kan bygge tillit på, den kognitive og den emosjonelle måten. Den kognitive måten knyttes opp mot bevisst og rasjonell tankegang, og vurderinger. Derimot vil den affektive veien til tillit gå gjennom intuisjon og følelser. Jeg har

valgt å se litt nærmere på den affektive måten å bygge tillit på fordi dette skal knyttes opp mot holdninger senere i oppgaven (Thompson 2012).

#### *2.4.4.1 Den affektive veien til tillit*

Disse punktene er en kort sammensetting av det Thompson (2002) mener kan bygge tillit på den affektive måten.

- Personer som er like hverandre, liker hverandre. De vil oppleve tiltrekning mot hverandre selv om det er informasjonsutveksling på et minimalt nivå. Ved å benytte speilingsmetoden, der man kopierer den andre personens kroppsholdning, humør og verbal tone, vil likhetene ved alle disse faktorene skape positive resultater (Thompson 2012).
- Jo mere vi er eksponert for noe, en person, et objekt eller en ide, jo større sjanse er det for at vi liker det. Denne effekten er svært kraftig og inntreffer gjerne uten at vi er oppmerksomme på det (Thompson 2012).
- Ved fysisk tilstedeværelse vil mellommenneskelig tiltrekning oppstå. En person du er i nærheten av, snakker med, tilbringer tid med og lærer å kjenne vil sannsynlig vis bli din venn, eller en del av din omgangskrets (Thompson 2012).
- Etter gjensidighetsprinsippet føler vi oss pålagt til å gjengi det andre har tilbudt eller gitt til oss i samme størrelsesorden. Dette er et prinsipp som alle menneskelige samfunn kjenner seg igjen i, da denne regelen gjennomtrenger alle bytter. Personer kan ofte bli opprørte eller fortvilet hvis de har mottatt en tjeneste og ikke har mulighet til å gjengjelde. Derimot er det flere som gjenkjenner denne formen for handling og vet hvordan dette påvirker dem. De velger derfor å takke nei til tjenester, for å unngå følelsen av forpliktelse. I situasjoner der partene vektlegger relasjonene forskjellig, vil denne måten å bygge tillit på være vanskelig å benytte, da en eller begge er likegyldig ovenfor utfallet (Thompson 2012).
- Småprat kan ofte sees på som en uforklarlig årsak for å bygge tillit. Derimot kan ikke dette innebære småprat om et hvilket som helst tema. Det må omhandle noe som begge parter finner interessant, og først da kan det gi et positivt inntrykk av den vi prater med og vi kan oppnå tillit. Det er dette Thompson (2002) refererer til som «Schmoozing» (Thompson 2012).



- Mennesker har en tendens til og like andre som vi tror beundrer, og ser opp til, oss. Sannsynligheten er stor for at personer stoler på andre som liker dem og uttrykker seg positivt i tilbakemeldinger på komplimenter. Selv om mottakeren av komplementet gjennomskuer giveren av smigeren for å ha baktanker, vil det være stor sannsynlighet for å kunne bygge en form for tillit mellom partene. Den beste måten å gjennomføre dette på er å gi et komplement på noe som er personlig relatert til den andre parten og som inneholder en følelse av usikkerhet (Thompson 2012).
- En strategisk fremgangsmåte ved bruk av mimikk kan gjøre det enklere å oppdage felles resultater. Dette gjelder spesielt innenfor forhandlingsteknikk, der bruk av mimikk som speiler motstanderens oppførsel kan bidra til økt personlig og felles vinning, sammenliknet med forhandlere som ikke benytter seg av mimikkens kunst. De som benytter seg av å speile motpartens manerer vil oppleve å bygge tillit mellom partene (Thompson 2012).
- Deling av personlig informasjon om deg selv til noen andre kan gjøre deg sårbar. Derimot vil det også gi ut en invitasjon til den andre parten om å dele noe personlig, noe som igjen vil bygge tillit mellom dere (Thompson 2012).

#### **2.4.5 Hvordan forårsake tillitsbrudd**

Vi har nå sett litt på hva som kan bygge tillit, men for å vite hva vi kan gjøre for å bygge tillit, må vi også se på hva som kan føre til mistillit.

Mistillit involverer ofte negative forventninger til den andre partens motiv, mens mistenksomhet omhandler tvetydighet rundt motivet. Derimot kan mistenksomhet forbedre resultater ved å frembringe et informasjonssøk, som å stille spørsmål ol. I midlertid er et avbrudd eller et avhopp den største trusselen mot tillitsbrudd, dette kan forekomme hvis en eller begge parter krenker den tilliten som er mellom dem. I andre tilfeller kan det være misforståelser som fører til et avbrudd mellom partene, det er en større sannsynlighet for dette hvis partene ikke er i jevnlig kontakt med hverandre. Mistillit kan også oppstå når en part setter spørsmålstejn ved den andre partens handlinger og intensjoner ved å referere til dem som årsaken til en negativ oppførsel eller hendelse. Hvis en i teamet eller gruppen oppfattes som mindre troverdig, tøffere eller vanskeligere å jobbe med enn de andre i

gruppen, vil dette påvirke gruppens troverdighet. Det er større sannsynlighet for at gruppen fremstår som mindre troverdig, enn summen av gruppens individer til sammen (Thompson 2012).

## 2.5 Nettverk

I dag regner man ikke egen kompetanse og ressurser som tilstrekkelig for å utvikle en konkurransedyktig bedrift som kan posisjonere seg i markedet. For å nå målsetningene og øke sin markedsposisjon er det mange som ønsker å inngå samarbeid med andre. Dette kan bidra til at bedrifter får tilgang på teknologi, kompetanse (Haugland 2004) og nyheter innenfor deres fagområde. Mange bedrifter inngår også samarbeid på bakgrunn av strategisk posisjonering internasjonalt (Haugland 2004).

Nettverk har ingen entydig definisjon, da det finnes flere samarbeidstyper. Et samarbeid mellom to til fire bedrifter blir ofte omtalt som leverandørrelasjoner, partnerskap eller allianser. Lunnan og Nygaard (2011) beskriver nettverk som relasjoner mellom tre eller flere aktører (Lunnan og Nygaard 2011). Derimot mener Haugland (2004) at nettverk er noen flere enn to til fire aktører (Haugland 2004).

Ved samlokalisering av nettverk kan det oppstå flere effekter som økt etterspørsel og tilbud. Regionale klynger og nettverk opplever ofte økt innovasjonsevne fordi nyskaping kan bli stimulert av avansert kunnskap og økt konkurransekraft. Ut fra nettverksallianser og samarbeid trekker Lunnan og Nygaard (2011) frem styrket innovasjonsevne, kompetansebygging og økt økonomisk vekst som noen av fordelene. Derimot viser det seg at allianser som er rettet mot vertikal kontroll (oppkjøp og eierskap) kan oppleve redusert markedsorientert entreprenørskap og innovasjonsevne. (Lunnan og Nygaard 2011)

## 2.6 Forankring

For å oppnå suksess med et prosjekt er man avhengig av å forankre det man ønsker å få gjennomført hos prosjektets bidragsyttere. Det å forankre noe består av å kommunisere det som skal gjøres ved at man involverer beslutningstakere og andre i prosessen (Carlson og Wilmot 2006). Det er rett og slett å spørre om man kan få tillatelse til å gjennomføre noe, med forhåpentligvis ja som svar.

Forankring er noe man bør være bevisst på gjennom hele prosessen, og som man må jobbe kontinuerlig med for å opprettholde interessen til de som medvirker. På denne måten kan man være sikker på at de holder sin del av avtalen, og hele tiden bidrar med det de skal utføre (KoRus 2014).

Hvis det blir ansatt nye, eller det kommer andre aktører inn i prosjektet, er det viktig å informere de så fort som mulig, så de også får et eierskap til prosjektet og vet hva som forventes av dem, slik at de kan bidra med å nå målet (KoRus 2014). Det er også en avgjørende faktor for måloppnåelsen å engasjere de som er involvert, slik at man skaper en form for eierskap til prosjektet hos alle involverte aktører. Dette kan for eksempel gjøres ved å sette opp en handlingsplan med delmål og hovedmål, i fellesskap. På denne måten får man også avverget eventuelle andre problemstillinger som må løses før prosjektstart. Dette kan for eksempel være misforståelser rundt prosjektet, hva som er målet, eller hvorfor dette skal gjennomføres. Ved å gjøre prosjektgruppen oppmerksom på disse elementene vil mange jobbe for at det ikke skal forekomme fremtidige problemer som kan forhindre gjennomførelsen (Carlson og Wilmot 2006).

## 2.7 Ildsjel/Pådriver

I denne delen av teorien presenteres ildsjel og pådriver kun under navnet ildsjel, selv om det gjelder begge ordene, blir de ofte oppfattet samme måte og har like verdier og engasjement for det de driver med.

Ildsjel er en person fylt med brennende iver og begeistring (Bråthen 2013) for den oppgaven som skal gjennomføres. Dette er mennesker som har en lidenskap eller brenner for noe så mye at de klarer å smitte sitt engasjement over på andre (Gjestad 2013). Når man hører noen fortelle om et tema de har glede av, lidenskap for, og kunnskap om, så kan det lett få frem engasjement hos andre. En ildsjel kan legge ned tusenvis av arbeidstimer (Bråthen 2013) i det han eller hun har tro på. På denne måten utpeker ildsjelen seg selv og er gjerne selvdrevne i prosjekter de engasjerer seg i. Derimot kan en lidenskap være både ødeleggende og verdiskapende. «*En lidenskap som er egoistisk er like destruktiv for samfunnet, som den uegennyttige lidenskapen er positiv for samfunnet.*» (Gjestad 2013). En ildsjel kan bli blind

på det den driver med, slik at den ikke ser hvordan det påvirker andre personer eller miljøet rundt dem.

I følge Carlson og Wilmot (2006) er hvert prosjekt avhengig av å ha en eller flere ildsjeler for at et prosjekt skal gjennomføres. Disse oppnår, gjennom engasjement, å motivere andre gruppe-medlemmer slik at de til sammen klarer å nå målet. Ildsjelen er ofte den som håndterer hindringer som oppstår underveis i prosjektet, samtidig som de har en "We can do it"-holdning. Denne holdningen påvirker de til å være fokusert rundt det som er den opprinnelige oppgaven hvis det oppstår distraksjoner underveis i prosessen. Den må hele tiden identifisere seg med faktorer som har påvirkning på prosjektet, dette kan for eksempel være menneskelige, politiske eller byråkratiske faktorer (Carlson og Wilmot 2006).

Ildsjelen og teamet jobber holder seg hele tiden på riktig spor ved å forholde seg til verdiskapningsprosessen for å oppnå suksess. Derimot trenger også ildsjeler medhjelpere for å opprettholde entusiasmen og engasjementet, slik at de ikke mister motivasjonen og visjonen man hadde i begynnelsen. Hvis dette forsvinner kan det føre til at prosjektet stopper opp og man oppnår ikke målet. Imidlertid vil de riktige medhjelperen bidra til å oppnå bedre resultater som kan føre til en enklere måloppnåelse. Ildsjelen kan ofte være den som vurderer og organiserer de ideene som kommer utenfra, og de er gjerne prosjektets systemutviklere som holder innovasjonen på rett spor (Carlson og Wilmot 2006).

## **2.8 Små og mellomstore bedrifter**

1. januar 2013 var det 201 000 små og mellomstore bedrifter i Norge. Dette utgjør 99,5 % av norske bedrifter. De står for halvparten av verdiskapningen, og er dermed svært viktig for vår økonomi (NHO 2013).

I Norge kan man inndele små og mellomstore bedrifter på forskjellige måter. Det vanligste er antallet årsverk eller ansatte bedriften har. Der små bedrifter har mellom 0-19, mellomstore fra 20-99, og store bedrifter har fra 100 og oppover (Spilling 2000). NHO benytter betegnelsen under 100 ansatte ved SMB (NHO 2013). EU måler dette på en annen måte, de sier at små og mellomstore bedrifter har inntil 250 årsverk, omsetning på inntil 50 millioner euro eller en årlig balanse på inntil 43 millioner euro. Ved tilskuddsordninger finansiert helt

eller delvis av EU-midler så benyttes også denne inndelingen i Norge (Handelsdepartementet 2012).

## **2.9 Annen informasjon som også er tatt i betraktning.**

Gjennom flere samtaler med oppdragsgivers kompetansemeglere viser det seg at fremgangsmåten de benytter for å komme i kontakt med bedriftene har endret seg de siste årene. Før så var det vanlig at megleren tok direkte kontakt med bedriften for så å høre om de var interessert i et prosjekt. Nå er det mer vanlig at de kommer i kontakt med bedriftene gjennom seminarer eller tilstelninger, gjennom og/eller sammen med andre aktører. Dette kan være for eksempel Innovasjon Norge. Kompetansemeglerene kan også få henvendelser av bedrifter som har blitt tipset om, eller henvist til å ta kontakt av noen i nettverket, som samarbeidspartnere, konkurrenter eller andre aktører.

## **2.10 Oppsummering**

Gjennomgangen av teorien viser at det er flere teorier som er knyttet opp mot hverandre og som kan ha forskjellig betydning. For eksempel så inneholder bedriftenes absorberingsevne også elementer av holdninger. Holdninger blir påvirket av erfaring, tillit og relasjoner til andre som for eksempel nettverk. Før dette skal analyseres opp mot mine funn skal jeg gjennomgå den metodiske delen av oppgaven.

### 3 Metode

Under forberedelsen til vinklingen av problemstillingen og det teoretiske grunnlaget fikk jeg tilgang til ulike fagartikler og rapporter som beskrev kompetansemegling, deres arbeidsmetoder, og evalueringer av kompetansemeglingsprogram (Estensen et al. 2014; Gausdal og Svare 2013; Hartmark Consulting 2003; Jakobsen og Stensheim 2007; Wollebæk 2006). Disse ga meg en god innsikt i hvordan en kompetansemegler jobber og hva som påvirker deres arbeidsmetoder. Derimot sa disse rapportene lite om hva som kjenner ut bedriftene og hva som påvirker deres valg om å delta i et KM- prosjekt.

Oppdragsgiver hadde noen antagelser om hva som kunne være årsaken til at en bedrift deltok eller ikke, men ikke noe som var undersøkt nærmere. Dette vekket min nysgjerrighet på om jeg kunne finne ut av om det var noen utpregete forskjeller på en gruppe av bedrifter som valgte å delta mot de som ikke valgte å delta i et KM- prosjekt. Derfor bygger denne studien på et ontologisk perspektiv, da det gjennom samtaler med oppdragsgiver kom frem ulike antagelser om hva som forårsaker bedriftenes valg om å delta i et KM-prosjekt. «*Ontologiske teorier dreier seg om grunnleggende antagelser om hvordan den sosiale verden ser ut...*» (Johannessen et al. 2011).

Antagelsene er et resultat av flere samtaler med kompetansemeglere, forskere og deres kollegaer som har jobbet med dette temaet i mange år, og som det er interessant å se nærmere på. De ulike antagelsene jeg valgte å jobbe ut i fra var blant annet bedriftenes utdanningsnivå sett i sammenheng med tidligere erfaring og kjennskap til FoU, samt en sammenheng med styrets involvering i bedriftene, var avgjørende faktorer for om bedriftene valgte å delta i et KM-prosjekt.

#### 3.1 Forskningsstrategi

For å belyse disse påstandene ble det foretatt en kvalitativ tilnærming for å få innsikt og forståelse, fremfor en oversikt og en forklaring som man oppnår ved valg av en kvantitativ tilnærming (Tjora 2012). Siden jeg ønsker å kartlegge forskjellene på de bedriftene som velger å delta mot de som ikke velger å delta i et KM- prosjekt, vil bedriftenes subjektive oppfatning av sammenhengene med deres valg påvirke den informasjonen jeg mottar. De vil redegjøre for deres tanker og synspunkter som vil gi meg et empirisk grunnlag å jobbe ut fra, samtidig som det forhåpentligvis vil avdekke et mønster som vil gi meg et

sammenlikningsgrunnlag (Johannessen et al. 2011; Tjora 2012). På denne måten kan jeg avdekke bedriftens holdninger og hva som påvirket deres holdninger rundt valget om å delta på et KM- prosjekt eller ikke. Ved å foreta en kvalitativ forskningsstrategi vil jeg også være åpen for å identifisere temaer og faktorer som påvirket bedriften uten å ha dette klart da jeg designet denne undersøkelsen. Jeg var oppmerksom på at informantene kunne komme inn på ulike forhold som påvirket deres valg og dermed endret jeg spørsmålene mine ut i fra dette (Tjora 2012).

Før vi ser nærmere på valgt forskningsdesign skal jeg nå fortelle litt om min bakgrunn slik at du får et innblikk i mitt faglige ståsted.

### **3.2 Forskerens faglige utgangspunkt**

*«Ingen av oss møter verden forutsetningsløst, og vår bakgrunn- både personlig og faglig- vil være en del av prosessen med å etablere kunnskap.»* (Johannessen et al. 2011).

Jeg er nå i ferd med å avslutte mine studier ved å ta en Master i Ledelse av Teknologi ved Handelshøyskolen i Trondheim som er en del av Høyskolen i Sør- Trøndelag. Dette er én toårig studie som bygger videre på min bachelorgrad innenfor Teknologidesign og Ledelse fra Høgskolen i Gjøvik. Før jeg startet mine studier har jeg jobbet innenfor frisørbransjen i tretten år der jeg har svennebrev i både dame- og herrefrisør faget. Samtidig som jeg har jobbet innenfor utelivsbransjen i seks år. Der jeg blant annet satt i styret ved Studentenes hus «Huset» Gjøvik i 2 år som booking ansvarlig og bar sjef.

Ved å ha jobbet innenfor forskjellige fagområder har jeg blitt mer bevisst på hva jeg vet, men også hva jeg ønsker lære mere om. Det har vekket min nysgjerrighet på mennesket, og hvordan vi tolker verden, noe som jeg håper kan påvirke denne oppgaven positivt og samtidig tillegge meg ny kunnskap.

Dette er første gang jeg gjennomfører en større kvalitativ oppgave, der innholdet står for min regning, og min regning alene. Så la oss se hva vi får ut av dette.

### **3.3 Forskningsdesign**

For å løse problemstillingen har jeg valgt et fenomenologisk forskningsdesign, dette for å utforske og få en forståelse av bedriftenes erfaringer rundt valget om å delta i et KM-

prosjekt, og se dette i en sammenheng med allerede eksisterende teorier (Jakobsen og Stensheim 2007). Jeg gikk bort fra valget om Grounded theory og Casestudie da denne studien er så liten og foregår over så kort tid at det ble umulig og for eksempel å danne en ny teori. Samtidig som den skal forsøke å finne ut hva som skiller ja- bedrifter og nei- bedrifter fra hverandre innenfor problemstillingen og forskningsspørsmålene mine. Jeg tar utgangspunkt i initieringen bedriftene har vært i gjennom, samtidig som jeg ser om det kan være en sammenheng mellom forskjellige faktorer som kan ha påvirket bedriftenes valg ved tidligere anledninger.

Fenomenologiske studier er en utforskning av en prosess som er avsluttet når forskeren tar til med forskningsarbeidet (Postholm 2010). Bedriftene har allerede vært i kontakt med en megler, der de har enten valgt og blitt med på et KM- prosjekt som nå er avsluttet, eller de har takket nei til et KM- prosjekt av ulike årsaker. Det vil si at prosessen rundt de valgene bedriftene har tatt er avsluttet, dette gir bedriften tid til å fordøye og reflektere over avgjørelsen og hva som kan ha forårsaket disse. Den opplevelsen bedriften hadde rundt initieringen av KM- prosjektet kan ikke jeg observere, da dette er avsluttede erfaringer fra bedriftens side. Derimot er det så kort tid siden initieringen ble gjort at det skal være mulig for bedriften å huske dette.

Før jeg startet på denne oppgaven var jeg veldig interessert i å finne ut hva som skilte bedriftene som valgte å delta i et KM- prosjekt mot de som ikke valgte å delta. Jeg hadde hele tiden en oppfatning av noe måtte skille disse bedriftsgruppene fra hverandre. Etter samtaler med kompetansemeglerene og deres kollegaer kom det opp noen antagelser som jeg valgte å jobbe ut i fra.

Selv om jeg hadde disse antagelsene i bakhodet ønsket jeg å få bedriftenes versjon og hvordan de opplevde initieringen med en kompetansemegler, og hvilke tanker de hadde rundt et FoU- samarbeid. På denne måten forsøkte jeg å ha en åpne fenomenologiske holdning (Kvale et al. 2009) mot det jeg skulle undersøke. Jeg ønsker å se prosessen mot valget gjennom deres øyne slik at de kan gi meg økt forståelse av og innsikt i deres situasjon (Johannessen et al. 2011).



### 3.4 Utvalg

I samarbeid med oppdragsgiver ble det foretatt en vurdering av hvilke bedrifter som kunne være relevante for studien. De ønsket at vi skulle se på bedrifter som var innenfor vareproduserende industri, da tjenesteytende var mindre aktuelle. De begrunnet dette ved at tjenesteytende bedrifter kunne vanskeliggjøre studien og sammenligningsgrunnlaget ytterligere. De hadde gjerne et annerledes målingsgrunnlag enn vareproduserende bedrifter, noe som også er vanskeligere å identifisere og analysere. Deres prosjekter var gjerne relaterte til andre områder enn teknologi, noe som også gjorde at vareproduserende bedrifter ble valgt, da de prosjektene var mer relevante for min studie.

Oppdragsgiver satte som krav at bedriften måtte være tilgjengelig, ha gjennomført enten initiering eller et KM- prosjekt, der prosjektet måtte være ferdig etter 2012. Det måtte heller ikke være for lang tid siden deltagelse, så bedriftene husket initieringen og/eller prosjektet de gjennomførte.

For å sammenligne de bedriftene som har valgt å delta i et KM- prosjekt mot bedrifter som kun hadde vært igjennom initieringen til et prosjekt, ble de delt inn i to grupper. De bedriftene som hadde vært med på og avsluttet et KM- prosjekt fikk navnet Ja- bedrifter, og de bedriftene som kun hadde vært gjennom initieringen uten at det hadde blitt et prosjekt, fikk navnet Nei- bedrifter. Det er disse gruppene jeg refererer til senere i oppgaven da jeg nevner ja- bedrifter eller nei- bedrifter.

Innen hver gruppe rekrutterte vi seks nei- bedrifter og åtte ja-bedrifter som oppfylte mine og oppdragsgivers kriterier. De 14 bedriftene er lokalisert i Hedmark, Oppland, Sør- Trøndelag og Nord- Trøndelag. Det er i disse fylkene de meglere har sitt hovedområde og som jeg har hatt samtaler med.

Ja- bedriftene har avsluttet et KM- prosjekt mellom 2013 og 2015. Alle prosjektene omhandlet utvikling eller forbedring av produkt eller prosess. De seks nei- bedriftene har vært igjennom initieringen til et KM- prosjekt mellom år 2012 og 2014. Det har da gått så lang tid at det er lite sannsynlig at det kommer til å bli et prosjekt på bakgrunn av den initieringen meglere gjorde med bedriftene på daværende tidspunkt. For mer info om hver bedrift, se oversikt i tabell 1 på side 31.

Et av forskningsspørsmålene mine var å se på hvordan styret påvirker bedriften i valget om å delta i et KM- prosjekt. Et av kriteriene var at daglig leder skulle være involvert i styret, enten som styremedlem eller som styreleder. Derimot var det ikke alle informantene jeg intervjuet styremedlemmer. Jeg har intervjuet både daglig ledere og prosjektledere som ikke har hatt direkte tilknytning til styret, men som skildrer hvordan de opplever styrets engasjement og påvirkning i forbindelse med utvikling og innovasjon i bedriften.

Innenfor vareproduserende industri finner man ikke mange bedrifter med kvinnelige daglig ledere eller styreledere, så det var vanskelig å finne bedrifter og få innpass der intervjuobjektene representerte begge kjønn. Det er derfor ikke tatt noen hensyn til kjønnskvoltering ved utvalget av aktuelle bedrifter.

I tabellen på neste side, ser vi at bedriftene er delt inn i to grupper der ja- bedriftene har fått bokstavene fra A- H, mens nei- bedriftene har fått bokstavene X- Å. Dette er gjort for ikke å blande bedriftene under analysen. For eksempel ved å sitere en ja- bedrift vil det bli brukt antall bokstaver på de som har erfart det samme eller ha samme syn i stede for å gi de et tall og blande disse med antall informanter. Det vil også bli referert til bedriftens bokstav da det kommer til sitater, men ikke når det kommer til erfaring som kan virke negativt på bedriften selv eller megleren, av hensyn til etikk og personvern. Her er det bare å tenke på at ja- bedriftene kommer først i alfabetet mens Nei- bedriftene kommer sist. I kolonnen under antall styremedlemmer står (I) for interne, de jobber til daglig i bedriften, mens (E) står for eksterne, der medlemmene ikke jobber til daglig i bedriften.

Bedrift	Kategori	Bransje*	Ansatte	Styret	Antall Styremedlemmer	Fylke
<b>A</b>	Ja	Grafiske tjenester	5	Aktiv	2(I) 2 (E)	Hedmark
<b>B</b>	Ja	FoU	8	Aktiv	1(I) 3 (E)	Sør-Trøndelag
<b>C</b>	Ja	Matproduksjon	9	Aktiv	1(I) 1(E)	Oppland
<b>D</b>	Ja	Elektronikkproduksjon	4	Aktiv	1(I) 1(E)	Hedmark
<b>E</b>	Ja	Bryting og bergverksdrift	40	Aktiv	3(I) 2(E)	Sør-Trøndelag
<b>F</b>	Ja	Gummi og plastproduksjon	40	Aktiv	2(I) 3 (E)	Hedmark
<b>G</b>	Ja	Metaller og metallvareproduksjon	3	Aktiv	1(I) 3(E)	Hedmark
<b>H</b>	Ja	Metaller og metallvareproduksjon	120	Aktiv	?(I) ?(E) (6)	Oppland
<b>X</b>	Nei	Elektronikkproduksjon	5	Passiv	4(I) 1(E)	Oppland
<b>Y</b>	Nei	Maskinteknikk	3	Passiv	3(I) 0(E)	Sør-Trøndelag
<b>Z</b>	Nei	Maskinteknikk	3	Passiv	1(I) ? (E)	Nord-Trøndelag
<b>Æ</b>	Nei	Metaller og metallvareproduksjon	55	Passiv	6(I) 1(E)	Oppland
<b>Ø</b>	Nei	Møbelproduksjon	13	Aktiv	3(I) 3(E)	Hedmark
<b>Å</b>	Nei	Møbelproduksjon	3	Aktiv	2(I) 2 (E)	Oppland

Tabell 1: Oversikt over deltagende bedrifter

\* alle bransjebeskrivelser er hentet fra proff. no (Proff 2015)

### 3.5 Datainnsamling

Et av målene med oppgaven var å forstå bedriftenes perspektiv og hvordan de opplevde initieringsprosessen med megleren. Metoden til datainnsamlingen ble derfor å utføre dybdeintervju. Postholm (2010) sier at *«måten å få tak i opplevelsen disse menneskene har hatt, er å samtale med dem.»* (Postholm 2010) Et intervju vil gi meg bedriftens egne historier uten noen form for mellomledd og påvirkning av fortolkning fra noen andre. Et felles krav (Postholm 2010) til deltakende bedrifter var at de hadde gjennomført en initiering med en megler og at de hadde tatt et valg om å bli med på et KM- prosjekt eller ikke.

Ved gjennomføringen av intervjuene var jeg i selskap av en medstudent som skulle undersøke de samme bedriftene, men med et fokus på kultur. Det er uenighet om hvor mange intervju som bør gjennomføres ved en slik undersøkelse, alt fra tre til 25 intervjuobjekter (Postholm 2010). Vi valgte å øke omfanget av bedrifter fra 10 til 14 stykker, i håp om å få et bedre sammenligningsgrunnlag. Det ble utarbeidet en felles intervju mal til begge gruppene av bedrifter, der de fikk stort sett de samme spørsmålene innenfor hvert tema. Det som skilte intervju guidene fra hverandre var spørsmålet om hvorfor det ble eller ikke ble et KM-prosjekt.

For å få til intervju med de aktuelle bedriftene sendte vi først ut en mail. I denne mailen ble det presentert hensikten med oppgaven, hovedtema og hvem som skulle intervjuet. Bedriftene mottok både kontaktinformasjonen til datainnsamlerene og vår kontaktperson i SINTEF. Responsen var litt dårlig til å begynne med, så etter hvert ringte vi de bedriftene vi hadde sendt mail til, men som vi ikke fikk noen svar fra. Det viste seg at det var mange bedrifter som hadde mottatt mailen i søppel post, og har dermed ikke sett den, men de fleste ville gjerne stille til intervju.

Ved gjennomføring av intervjuene forsøkte vi å dra ut på besøk hos bedriftene slik at de kunne føle trygghet fra kjente omgivelser. Vi var oppmerksomme på at vi kunne bli avbrutt av andre (Johannessen et al. 2011). under disse intervjuene, men vi tenkte at det gikk greit så lenge bedriften var så snill å tok seg tid til å prate med oss. Det var hos to bedrifter der intervjuet ble gjennomført i et større lokale med flere tilhørere, men siden vi ikke skulle inn på noen opplysninger som var sensitive, så tok vi ingen videre hensyn til dette. I de andre tilfellene bestemte informanten selv hvor de ville møte oss, de fleste valgte kjente omgivelser som informantens arbeidsplass (Johannessen et al. 2011). Alle informantene fikk spørsmål

om det var greit at vi tok opp intervjuene. Vi gjorde rede for temaene vi skulle igjennom, at vi ikke skulle snakke om noe sensitive emner, og at alle lydopptak ville bli slettet etter transkriberingen, men at den transkriberte teksten ville bli tatt vare på for eventuelt å benyttes til andre undersøkelser. Vi forklarte også at bedriften var anonym, og at all informasjon som kunne spores tilbake til bedriften ble slettet. Alle bedriftene samtykket til opptak, så vi benyttet en diktafon til formålet. Intervjuene vi gjorde ble tatt opp på en diktafon. Vi tror og håper at informantene satt igjen med et positivt inntrykk av oss etter intervjuene, da vi alltid husket å takke for at de tok seg tid til å møte oss.

## **3.6 Dataanalyse**

Johannessen et al. (2011) velger å trekke frem Kirsti Malterud (2003) sine fire steg og Bruce L. Berg (2001) sine seks steg i datanalysen, mens Postholm (2010) trekker frem Giorgi (1985) sine to hoveddeler og Moustakas (1994) sine fem steg å følge i dataanalysen (Johannessen et al. 2011; Postholm 2010). Jeg har valgt å følge Malterud sine fire hovedsteg.

### **3.6.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold**

Etter intervjuene ga jeg bedriftene bokstavkoder og transkriberte lydopptakene fra tale til tekst (Johannessen et al. 2011). Allerede da gjorde jeg med kjent med temaene som jeg mente hadde betydning for antagelsene og problemstillingen min. Etter dette fjernet jeg irrelevant informasjon som ikke hadde noen innvirkning på de temaene jeg ville se nærmere på, samtidig som jeg tok notater fra mine egne tanker som jeg bemerket meg underveis.

### **3.6.2 Koder, kategorier og begreper**

Etter dette kodet jeg materialet, jeg gikk nøye igjennom alt for å finne relevante utsagn og eksempler som passet til de forskjellige hovedtemaene. Dette plasserte jeg under bedriftens koder slik at jeg hadde full kontroll på hvem som sa hva og om dette var likt et annet utsagn eller mening fra en annen bedrift i samme kategori.

### **3.6.3 Kondensering**

Etter at alt av materiale var gjennomgått og all relevant informasjon var kodet tok jeg for meg hver hoveddel og fant ut hva som var relevant å ta med. Her sammenlignet jeg utsagnene og

bedriftenes historier rundt hver enkelt hoveddel, opp mot hverandre. Jeg benyttet post- it lapper til dette for å få en god oversikt over hva jeg hadde å jobbe med før sammenfatningen.

### **3.6.4 Sammenfatning**

Etter å ha gjennomgått alle kodingene og sammenfattet dette til tekst kom det frem andre funn som bedriftene snakket indirekte om og som hadde betydning for valgene de hadde gjort. Dette fikk overskriften andre funn, og er med på å bygge opp under problemstillingen. Jeg begynte også å se sammenhenger innenfor de to bedriftsgruppene mine, samtidig som jeg så forskjeller på de når jeg veide de opp mot hverandre.

Under sammenfatningen kom det frem hvilke teorier som var relevante for å benytte under analysen og diskusjonsdelen i oppgaven. Noen av teoriene hadde jeg sett på fra før, men jeg fant også nye som kunne komme godt med ved analysen av funnene mine.

## **3.7 Undersøkelsens styrker og svakheter**

Datainnsamlingen er styrket i den forstand at Alle informantene var åpne og villige til å dele informasjon. Bedriftene viste tillit til meg som forsker, stor interesse for oppgaven og var positiv til å stille til intervju. De satte av god tid og svarte på alle spørsmålene som ble stilt og det var ofte at intervjuet drøyd litt lengre da begge partene var interessert i temaene og praten gikk av seg selv. En annen styrke som kan knyttes til informantenes positivitet var at de fikk litt informasjon om studien, de fikk kun hovedtema og nok til at samtykke og det formelle var i orden. Dette var så begrenset at det la lite føringer for hva som ble forventet av dem.

En annen styrke er at jeg gjennomførte flere intervjuer for å se tydeligere hvilke sammenhenger det var innenfor gruppene og motta et grundigere datamateriale.

Alle intervjuene ble gjennomført med en ordstyrer/intervjuer og en observatør slik at om det oppsto misforståelser, rom for tolkning eller lignende ble datagrunnlaget vurdert fra mer enn en synsvinkel. Det styrker også gjennomføringen på den måten at man var to som kunne følge med at alle tema av interesse ble dekt.

Selv om jeg poengterte at jeg skrev en selvstendig oppgave som var uavhengig av SINTEF kan informantene ha følt at jeg representerte samarbeidsbedriften og dermed hold tilbake

sterke negative meninger eller holdninger. Dette kan ha påvirket informanten til å nyansere tilbakemeldingene noe for å unngå å skade relasjonene til bedriften.

- I de fleste bedriftene ble det gjennomført dybdeintervju med kun en representant. Dette kan på noen av temaene være utilstrekkelig da de kanskje skulle ha vært sett fra flere vinkler. Det kan være at jeg hadde fått et mer nyansert datagrunnlag i den enkelte bedrift om det var flere informanter fra forskjellige stillinger og avdelinger.

Noen av KM- prosjektene ble avsluttet for noen år siden, noe som kan ha ført til at enkelte bedrifter har glemt noe av det som påvirket dem den gang, for så å vektlegge andre hendelser eller elementer nå i ettertid.

### **3.8 En kort presentasjon av hvert enkelt funn**

I neste kapittel presenteres hvert funn inngående gjennom empiri, analyse og diskusjon og en oppsummering. Hva disse funnen handler om oppsummeres kort her, før neste kapittel.

Bakgrunn og tidligere erfaringer med FoU- miljø. Dette handler om utdanningsnivå og bakgrunn og at erfaringer kan gi lavere barrierer gjennom relasjoner for å delta i et KM- prosjekt.

Inntrykk og holdninger til FoU- miljøet i Norge, hvordan bedrifter oppfatter det forskningsmiljøet som finnes i Norge i dag.

Ekstern kompetanse handler om hvordan bedriftenes holdninger til å benytte seg av ekstern kompetanse og hvordan de gjennomfører det.

Styret og deres samarbeid med bedriften, handler om hvordan styret og bedriften samarbeider og hvilken betydning de eksterne styremedlemmene har for beslutningstakingen i styret.

Samarbeidsprosjekt, ja takk? ser på hvilke barrierer og attraksjoner som påvirket bedriftenes valg om å delta eller ikke i et KM- prosjekt.

Andre funn som jeg fant relevant for oppgaven. Jeg har sett på hvordan nettverk og relasjoner, forankring, og ildsjel/ pådriver, har påvirkning på bedriftene.

## 4 Empiri, diskusjon og analyse

I løpet av denne oppgaven har jeg intervjuet 14 bedrifter. De har jeg valgt å dele inn i to grupper ja- bedrifter og nei- bedrifter. Der ja- bedriftene har inndelingen A-H, nei- bedriftene har inndelingen X-Z. For flere detaljer se tabell 1 på side 31.

I dette kapitlet vil de funnene jeg har gjort bli presentert for deretter å bli diskutert og analysert opp mot den utvalgte teorien. Da jeg transkriberte og analyserte datamaterialet fra dybdeintervjuene kom det frem flere særpreg som kjennetegner ja- bedrifter i forhold til nei- bedriftene. Disse er med på å besvare min problemstilling som er

*«Hva kjennetegner en bedrift som velger å bli med i et kompetansemeglingsprosjekt?»*

Flere av temaene kan også sees i samsvar med andre funn, disse vil også bli diskutert opp mot flere teorier som er relevante for å forstå sammenhengene. De første fire hovedfunnene mine kan knyttes direkte opp mot antagelsene som undersøkelsen bygger på. Dette er bakgrunn og tidligere erfaring med FoU, inntrykk og holdninger til FoU- miljøet, ekstern kompetanse, og styret og deres samarbeid med bedriften. Disse blir presentert først i kapitlet. Deretter kommer det funn som er med på å bygge opp under min problemstilling, disse er samarbeidsprosjekt, ja takk? og andre funn. Under hvert funn vil du finne en oppsummering som skal fortelle om det er noen forskjeller på ja- og nei- bedriftene.

### 4.1 Bakgrunn og tidligere erfaring med FoU i Norge

En antagelse som ble til under møter med oppdragsgiver for oppgaven var om bakgrunn er en avgjørende faktor for bedrifter som velger å delta i et KM- prosjekt. Jeg har vlagt å dele opp denne faktoren ved å se nærmere på bedriftens utdanningsnivå, bakgrunn og tidligere erfaringer med FoU-samarbeid, for så å forsøke å sette dette inn i en større sammenheng. Dette skal vi se nærmere på nå.

#### 4.1.1 Utdanning

I de 14 bedriftene vi har dybdeintervjuet snakket vi om utdanning blant de ansatte og ledelsen. I de fleste bedriftene kom det frem at de ansatte trenger liten eller ingen bakgrunnskunnskaper før de begynner i bedriften, da flere av bedriftene gir opplæring i produksjonen. Noen bedrifter har riktignok eget opplæringsprogram for de ansatte og gir rom



for videreutvikling. Bedriftene tilrettelegger også arbeidsoppgaver og endrer arbeidsområder, så fremst dette er mulig, hvis de ansatte kommer med ønsker om dette.

I ledergruppen var det variert utdanningsnivå, de fleste hadde tatt en bachelorgrad innenfor forskjellige ingeniørfag eller mer, for så å påbygge med varierte kurs eller årsstudium, gjerne innenfor økonomi.

Under flere intervju, spurte vi om de trodde at utdanningsnivå hadde en sammenheng med kjennskap til FoU- miljøet. Flere bedrifter tror dette, bedrift Å sier blant annet: *«Det er jo klart, at de som tar utdannelsen sin her vet mer..., og da vil terskelen når de kommer i sivile jobber være mye mindre for å ta kontakt med forskningsmiljøet...»* Samtidig som han sier: *«Jeg har ikke noen oppfatning om det er noe geografisk betinget, det har jeg ikke tenkt på.»*

Intervjuene med bedrift Y, Z og B viser at de har en eller flere i bedriften som har tatt en doktorgrad. Hos bedrift B spurte vi om han trodde de hadde hatt like mye kontakt med FoU om han ikke hadde tatt en master eller en PhD utdanning. På dette svarer han: *«Nei, for da hadde det vært en mye større terskel for å komme inn og kommunisere. Da kjenner du til hvilke kanaler du kan benytte deg av. Hvor du skal gå for å få kontakt.»* Dette støtter også bedrift Z oppunder med sin kommentar til temaet: *«Ja, nei, da har jeg jo ikke kjent det.»*

#### **4.1.2 Bakgrunn og tidligere erfaringer med FoU**

Under intervjuene snakket vi også om hvilken bakgrunn og tidligere erfaringer bedriftene har med FoU- miljøet i Norge. De fleste bedriftene ble introdusert for meglerne gjennom en tredjepart, enten på et seminar de hadde deltatt på eller gjennom noen i bedriftens nettverk for eksempel gjennom Innovasjon Norge. Det var kun i en Nei- bedrift der megleren hadde tatt direkte kontakt med bedriften.

Både Ja og Nei- bedrifter innenfor begge gruppene hadde vært i kontakt med et FoU-miljø på en eller en annen måte. Dette var gjennom tidligere prosjektsamarbeid eller de har benyttet de som konsulenter i interne prosjekter. Men, det var også flere Nei-bedrifter som ikke hadde noen form for samarbeid med eller som hadde benyttet seg av et FoU- miljø tidligere. Disse har liten kjennskap til de forskjellige FoU- miljøene i Norge, og flere av dem var usikre på hva disse miljøene kunne bidra med i deres bedrift. Dette støttes også oppunder av en Ja- bedrift som sier *«Utfordringen er å vite hva man kan benytte de til.»* De bedriftene som har

hatt et samarbeid med FoU- miljøet tidligere hadde gode erfaringer med dette, og flere vil gjerne benytte disse igjen ved behov.

En nei- bedrift nevner at de er redde for konsekvensene det får for bedriften å delta i et FoU- samarbeid. De har ved en anledning hatt besøk av noen som jobbet for et FoU- miljø tidligere, der de med en gang påpekte hva som kunne blitt forbedret i bedriften. Bedriften selv vet at produksjonen kunne ha blitt forbedret og at det for andre «øyne» virker kaotisk og usammenhengende, men for de handlet det om å gjøre det beste ut av den plassen de hadde til rådighet den gang. Dette har gjort bedriften noe reservert mot FoU- miljøet, noe som reflekteres senere i intervjuet da vi snakket om holdninger.

En annen nei- bedrift nevnte også at de hadde hatt en uheldig opplevelse med et miljø som gjorde at de var skeptisk til et samarbeid. De sier dette: «... måten de behandlet oss på, jeg likte ikke det... ja, jeg vil ikke gå mer inn på det.» De sier videre at de vil tenke seg nøye om i fremtiden hvem de velger som samarbeidspartnere.

### **4.1.3 Diskusjon og analyse**

Det er variert utdanning innenfor bedriftene alt fra ufaglærte til doktorgrader, der de fleste bedrifter har en ledergruppe med høyere utdanning. Flere bedrifter peker på at høyere utdanning kan føre til at det blir en lavere barriere for bedriften å ta kontakt med et FoU- miljø. Dette kan komme av at de får et innblikk i hva et FoU- miljø jobber med, og det kan være enklere å knytte kontakter til et FoU- miljø gjennom oppgaver man har i løpet av studietiden. Det kan også komme av at man blir kjent med veldig mange mennesker i løpet av fem år eller mer som student, disse kan enten jobbe med, eller engasjeres i en jobb innenfor et FoU- miljø etter endt studietid og dermed havner i bedriftens nettverk. I følge Jacobsen (2011) vil frykten for det ukjente eller frykten for det nye forminskes, da man har noen man kjenner som man kan forholde seg til. (Jacobsen 2012) Man vil dermed ikke føle ubehag ved å ta kontakt med et FoU- miljø, da den første barrieren for å ta kontakt vil allerede være brutt under studietiden. Derimot vil ikke dette gjøre at en eventuell motstand mot den endringen et samarbeid med FoU kan medføre forminskes, kun barrieren for å ta kontakt. I midlertid kan negative relasjonene som man opparbeidet seg under studietiden, i følge Kotler et al., føre til ulike holdninger, som igjen kan påvirke barrieren for å ta kontakt, da holdninger utvikles av blant annet relasjoner til mennesker vi omgås. Derimot, hvis dette var en positiv relasjon kan

dette medføre en positiv holdning og dermed mindre barriere for å ta kontakt (Kotler et al. 2005).

De fleste bedriftene har på en eller en annen måte hatt kontakt med eller hatt et samarbeid med et FoU- miljø. Der de fleste sitter igjen med positive erfaringer og vil gjerne gjøre det igjen hvis det skulle bli mulig. Dette kan knyttes opp mot at FoU- miljøene har opparbeidet seg kunnskapsbasert tillit (Thompson 2012) til bedriftene, gjennom forutsigbarhet. De innfridde bedriftenes forventninger både til samarbeid og resultater. Videre kan dette føre til oppbygging av positive holdninger som kommer fra den tilliten som er opparbeidet mellom FoU- miljøet og bedriften (Berg 2008; Kaufmann og Kaufmann 2009; Kotler et al. 2005). Derimot viser det seg at de bedriftene som ikke har hatt noen form for samarbeid med FoU- miljøet tidligere har liten kjennskap til FoU- miljøet i Norge. De vet ikke hva FoU- miljøet kan bidra med i deres bedrift og dermed ikke hva de kan få ut av et samarbeid. Dette kan sammenlignes med frykten for det ukjente, der motstand mot endring vokser fordi de ikke er i stand til å visualisere en løsning som kan gi større nytte for bedriften enn ulemper. De har ikke tillit til at FoU- miljøet ikke vil foreta endringer som bedriften ikke er klar for. De kan ha en holdning som er negativ fordi den gjenspeiler deres motstand mot endring. På den ene siden er de kanskje klare for, eller ser behovet ved å inngå et samarbeid med FoU- miljøet, mens på den andre siden har de ikke tillit nok til at miljøet ikke pålegge de å innføre endringer mot deres vilje.

Den siste nei- bedriften som hadde en uheldig opplevelse med et FoU- miljø tidligere, sier at de vil tenke seg nøye om i fremtiden hvis de skal inngå et samarbeid med et FoU- miljø. Dermed vil bedriften velge alle andre samarbeidspartnere som kan gi samme kvalitet på de resultatene de ønsker fremfor et nytt samarbeid med dette spesifikke FoU- miljøet. Bedriften ser nytten i et samarbeid, men vil foretrekke å velge en part de ikke har en relasjon til fra før, i stede for å velge den de allerede har et forhold til, men som ikke svarte til deres forventninger. Dette kan være fordi de fokuserer på en hendelse eller en person som har svekket deres tillit. Dette har påvirket FoU- miljøets troverdighet gjennom bedriftens øyne, fordi bedriften ser på den ene personen som vanskelig å jobbe med eller mindre troverdig. Dette vil, etter det Thompson sier om mistillit, føre til tillitsbrudd mellom partene (Thompson 2012). Tillitsbrudd kan også ha oppstått av andre grunner mellom partene, for eksempel ved at bedriften gikk inn med en positiv forventning til forskerens eller FoU- miljøets motiver, noe som kan ha endret seg underveis i møtet. Det kan også ha oppstått negative forventninger

eller misforståelser fra forskerens side, som førte til at bedriften opplevde mistillit. Forskeren kan også ha misforstått bedriftens motiver/ønsker og dermed fokusert på ting som bedriften vektla som mindre viktig, bedriften vil da oppfatte dette som noe negativt og dermed oppleve en holdningsendring til forskeren eller det FoU- miljøet som forskeren representerer. Bedriften sier også i slutten av sitt sitat at de ikke vil gå nærmere inn på den episoden da dette skjedde. Dette knytter jeg opp mot at de var følelsesmessig engasjerte i hendelsen og at den skapte en negativ relasjon som bedriften bærer med seg videre. Dette vil etter teorien om holdninger som, Kotler et al (2005), Ogilvy og Raphaelson (1982), og Kaufmann og Kaufmann (2009) (Kaufmann og Kaufmann 2009; Kotler et al. 2005; Ogilvy og Raphaelson 1982) er enige om, påvirke bedriftens holdning mot hele det FoU- miljøet som var knyttet til denne hendelsen og ikke kun til forskeren. Bedriften vil forbinde dette med noe negativt helt til de får en positiv opplevelse, som vil overskygge det negative. Den vil i følge teorien (Ajzen 2001; Wilson et al. 2000) overstyre den negative holdningen, hvis den ikke har et større nettverk av andre holdninger den sitter sammen med. De assosiasjonene de har med FoU- miljøet vil overstyres av det negative inntrykket de fikk ved kontakt, dette er noe de vil dra med seg videre å bli påvirket av ved senere valg.

Hvis vi ser samlet på bedriftenes utdanning, bakgrunn og tidligere erfaringer med FoU- miljøet så kan vi se at i de bedrifter der ledergruppen har høyere utdanning er det flere bedrifter som har vært med i et samarbeidsprosjekt med FoU. Dette trenger ikke å være et KM- prosjekt, det kan også være andre prosjekter der FoU- miljøet har vært involvert i på en eller en annen måte. Det vil være nærliggende å tro at bedriftene vil få en lavere barriere for å ta kontakt med et FoU- miljø om dem så dette som nødvendig, da de allerede har opparbeidet seg en relasjon som de har tillit til fra tidligere erfaringer gjennom studiet og som vil påvirke at denne barrieren er lavere enn hvis de ikke hadde tatt en høyere utdanning. Kotler et al., sier at vi vil reagere og handle ganske likt i situasjoner som ligner på hverandre (Kotler et al. 2005). Dette tolker jeg som om at hvis bedriften eller de ansatte i bedriften var vant til å kontakte et FoU- miljø for å få løst et problem, som de for eksempel gjorde gjennom studentoppgaver, så vil ikke dette være et hinder når de kommer ut i arbeidslivet. De vil løse et problem på samme måte som de har gjort tidligere, og hvis det har vært en vane for de ansatte i bedriften å benytte et FoU- miljø, så vil det være naturlig gjøre dette igjen. Dette samsvarer med at absorberingsevnen til bedriften kan øke hvis de har tatt til seg eksterne

informasjon tidligere, og at det kan bidra til å gjenta handlingen (Cohen og Levinthal 1990). Derimot kan dette endre seg hvis de havner i en bedrift som har et annet syn på FoU- miljøet. Da kan den personen etter Bergs (2008) teori (Berg 2008), føye seg etter gruppen, fordi han/hun vil påvirkes av gruppens holdninger som kan overstyre ens egne holdninger. Imidlertid vil ikke dette ha en varig endring, den nye holdningen vil styre, men den kan ikke erstatte den første holdningen. (Ajzen 2001; Wilson et al. 2000). Den nye holdningen vil overstyre den gamle, men fortsatt påvirkes av den gamle når han/hun skal forholde seg til om de skal inngå et FoU- samarbeid eller ikke.

I de fleste bedriftene var det gjennom en tredjepart i bedriftens eget nettverk at de kom i kontakt med megleren, det var kun i en bedrift at megleren tok direkte kontakt. I følge samtaler med kompetansemeglerne jeg har vært i kontakt med, har dette endret seg mye oppgjennom tiden, da det tidligere var vanlig at det var megleren som tok direkte kontakt med bedriften. Dette viser at betydningen av nettverk kan være avgjørende for å komme i kontakt med FoU- miljøet, hvis relasjonene ikke allerede er tilstede i bedriften. I Følge Lunnan og Nygaard (2011) bidrar nettverk til kompetansebygging og styrket innovasjonsevne. (Lunnan og Nygaard 2011) Ved å ha kontakt med andre bedrifter vil de se på hva de gjør for å påvirke sin konkurransekraft. Hvis de har benyttet FoU- miljøet som samarbeidspartner kan dette smitte over på andre bedrifter som er deltagende i nettverket.

#### *4.1.3.1 Oppsummering*

Ut fra denne analysen vil jeg si at det er nærliggende å tro at bedrifter som har ansatte med høyere utdanning, og har vært i kontakt med et FoU-miljø tidligere har en lavere barriere for å inngå et samarbeidsprosjekt. Derimot kan jeg ikke finne noen utpregede forskjeller på ja- og- nei- bedrifter som kan knyttes opp mot kun utdanningsnivå, da de fleste av bedriftene har gjennomført et eller annet prosjekt eller en form for kompetanseutveksling med FoU- miljøet tidligere. Dette gjelder også bedrifter der de ansatte i bedriften hadde utdanningsnivå som tilsvarer en bachelorgrad eller lavere i dagens utdanningsskala.

I midlertid vil bakgrunn og tidligere erfaring med FoU- miljøet ha en større påvirkningskraft for om bedrifter velger å inngå samarbeid eller ikke, fordi da vet bedriftene hva de kan forvente, og hva de kan oppnå i utbytte. De bedriftene som manglet erfaring med FoU- miljøene hadde en større barriere mot å ta kontakt hvis de trengte hjelp til en problemstilling, på grunn av usikkerhet rundt hva et FoU- miljø kunne bidra med og konsekvenser et slikt samarbeid kunne føre med seg.

## 4.2 Inntrykk og holdninger til FoU- miljøene i Norge

Jeg ville gjerne vite litt mer om hva bedriftene assosierer med FoU- miljøene i Norge, og hvilke tanker har de om dette temaet. Det kom frem mange forskjellige synspunkt under intervjuene, også da vi spurte bedriftene direkte om dette. Dette skal vi se litt nærmere på nå.

### 4.2.1 Tanker og holdninger

Dataene mine viser at begge bedriftsgruppene har et generelt positivt syn på FoU- miljøene og at de tror at Norge ligger blant verdenstoppen når det gjelder forskning og dens kvalitet. Bedrift Å sier dette: *«For å skryte litt av det da så tror jeg det er veldig bra.»* Bedrift B bekrefter også et positivt syn på FoU i Norge ved at de sier *«Nei, nei de er knallgode.»*

Bedrift Ø er også enig i at FoU- miljøet i Norge er veldig bra, men de sier også noe annet som er viktig i denne sammenhengen. *«Jeg vet vel lite om det, men det er klart med den posisjonen Norge har nasjonalt så er vi nok fremme på det aller meste...»* Det er flere bedrifter fra begge gruppene som også bekrefter at de vet lite om FoU- miljøet i Norge og hva de kan bidra med i bedriften. Blant annet bedrift Å: *«Vi vet vel ikke eksakt hvilke muligheter vi har til å bruke det tror jeg ikke.»* og bedrift F: *«Utfordringen er å vite hva man kan benytte de til».* Bedriftene har et godt inntrykk av FoU- miljøet i Norge, men de vet ikke hva et FoU- samarbeid kan bidra med i deres bedrift. Bedrift Å sier også samtidig: *«... for oss virker det ikke så veldig tilgjengelig.»*

Flere bedrifter påpeker også at det er mange ordninger for å få finansiering til forskjellige prosjekter og at de liker dette svært godt, samtidig som de påpeker at FoU- miljøene er dyre. Bedrift B sa dette da vi spurte hva han tenkte på: *«Folk i Norge er knall gode og forferdelig dyre.»* Bedrift A bekrefter B sitt synspunkt da det føreste de sier er: *«Det er for dyrt!»* Her får jeg et inntrykk av at bedriftene ikke ser hva de kan få i utbytte av å delta i et slikt prosjekt, de vektlegger mer hva de må ut med i arbeidskraft og investeringer.



Figur 3 Ja- bedriftenes assosiasjoner med FoU- miljøet i Norge (Forfatterens egen figur)

Dataene mine viser også at de fleste bedriftene tenker på Trondheim med NTNU og SINTEF i spissen da vi snakker om FoU- miljø. En bedrift sier «Det er mye kompetanse som er samlet på et lite sted, jeg tror det er et... ja kall det et kraftsenter da.» Det er også flere som nevner at det er naturlig for bedriften å ta kontakt med Trondheim hvis de trenger hjelp og råd for å finne en løsning. Bedriftene har bedre kjennskap til FoU miljøet i Trondheim enn for eksempel Oslo. Dette er nok i stor grad bransjeavhengig siden vi har intervjuet teknologiorienterte bedrifter.

Da vi spurte om hvilke personer som jobbet innenfor FoU- miljøet så kom det også frem mange forskjellige synspunkter. Det var flere som sa at de knyttet lang utdannelse til de som jobbet her, samtidig som de var kreative, løsningsorienterte og nyskapende. Bedrift Æ sier dette: «... det er jo slike supernerder fra Trondhjem, de mest gjerne gutta ...» De som jobber med forskning er supernerder, i positiv forstand, som er lidenskapelig opptatt av hva de driver med og veldig dyktige. Bedrift B trekker også frem dette: «FoU- miljøet klarer ikke alltid å se den store sammenhengen, men kun deler av den. De vil gjerne løse problemet, men så er det; «so what».» Bedriftene tror at de som jobber i FoU- miljøet er veldig fokuserte på det de

driver med, og den løsningen de skal finne, men de glemmer ofte å se det de gjør i sammenheng med det det skal benyttes til og kobles mot. De er løsningsorienterte samtidig som de jobber litt med skyggelapper og glemmer og løfte blikket for å se hva som foregår utenfor.



Figur 4 Nei- bedriftenes assosiasjoner med FoU- miljøet i Norge (Forfatterens egen figur)

Flere bedriftene påpeker også at de har tatt igjen forskningen på deres område. Det er ikke lengre FoU- miljøet som sitter på all kunnskapen, de selv har kommet mye lengre. Dette gjenspeiles i noen av utsagnene med at de synes det generelle FoU- miljøet i Norge er bra, men at de savner forskning og kompetanse på deres fagområde. Bedrift X er et godt eksempel her, de ser tilbake i tid og sammenligner det med nå: «... det var jo et relativt bra miljø nede på SINTEF før, ja, jeg husker ikke akkurat når. Men la meg si for en 15 år siden.» Til sammenligning med i dag er det ikke hva det en gang var, selv om behovet har blitt større og markedet har utvidet seg. Bedrift Z synes også at det generelle forskningsmiljøet i Norge er bra, men de trekker frem at dette gjelder andre områder enn det de driver med. De sier. «Nei. Det finnes ikke folk i landet som har det. Så vi gjør det selv, utvikler det selv» Dette resulterer også i at bedriftene gir ut gratis konsulent- og utviklingsarbeid, der de ikke får noe tilbake. Bedriften føler seg litt utnyttet av miljøet og andre konsulenter som er raske til å snike til seg



kunnskap. Dette er den eneste gangen det ble litt lunken stemning da vi kommer inn på holdninger til FoU- miljøet.

#### **4.2.2 Diskusjon og analyse**

Begge gruppene av bedrifter har positive holdninger til FoU- miljøet i Norge. For bedriftene er det naturlig å tenke på miljøet i Trondheim, samtidig som de trekker frem at det er personer med god kunnskap, som er løsningsorienterte og kreative som jobber innenfor FoU- miljøet. Dette kan komme av at Trondheim er god på teknologi, og mye innenfor teknologisk forskning i Norge, har rot fra Trondheim på en eller annen måte. Derimot kan dette også ha blitt påvirket av at de har vært gjennom initieringen med en megler fra Trondheim. Det kan da være naturlig for dem å assosiere FoU- miljøet med Trondheim som lokasjon for de det er det de kjenner til. På bakgrunn av dette kan det være nærliggende å tro at det kan knyttes opp mot assosiasjonslæring (Cohen og Levinthal 1990; Kaufmann og Kaufmann 2009). Bedriftene kobler automatisk sammen FoU med en link i deres hukommelse som går til Trondheim. Derimot kan det også påvirkes av at jeg som student kommer fra Trondheim, og at dette ble snakket om før intervjuet. nei- bedriftene fokuserer mer på Trondheim som lokasjon for FoU- miljøet enn ja- bedriftene. Ja- bedriftene har mer fokus på kostnader, relasjoner og delevilligheten til FoU- miljøet.

Da ja- bedriftene trekker frem kostnadene ved å benytte et FoU- samarbeid, og synes dette er for dyrt, samtidig som de knytter dette opp mot at miljøet er bra. Som vi ser på ordskyen, så kommer et flertall av de som synes FoU- miljøet er dyrt fra ja- bedriftene som har vært med i et KM- prosjekt og de som allerede har benyttet seg av FoU ved flere sammenhenger. De som ikke har deltatt i et KM prosjekt nevner ikke at de synes at de er dyre, som en faktor for at de ikke deltok. De fokuserer mer på at FoU- miljøet kan virke utilgjengelige og usikkerheten rundt hva det innebærer å delta i et FoU- samarbeid. Flere bedrifter, både ja og nei, sier at de er usikre på hva et FoU- samarbeid kan bidra med i bedriften og hva de kan benytte FoU til, noe som gjør at miljøet virker utilgjengelig for bedriftene. Disse bedriftene har alle vært i gjennom initieringen med en megler, det vil si at barrieren for å ta kontakt er borte, men her har de kanskje blitt påvirket av en annen faktor. De assosierer FoU med forskning, ikke med forskning som et virkemiddel i bedriftsutvikling. Disse linkene i hukommelsen har ingen kobling opp mot hverandre og dermed så assosieres de ikke sammen (Kaufmann og Kaufmann 2009). Bedriften kan da oppleve dette som usikkerhet i forhold til hva FoU- miljøet kan bidra med i deres bedrift.

Teorien sier at holdninger utvikles av relasjoner til objekter, situasjoner og menneskene vi omgås, og at disse henger sammen med andre holdninger i et mønster (Kaufmann og Kaufmann 2009). I flere av nei- bedriftene var det lite eller ingen kjennskap til FoU- miljøet. De manglet også noen i det nære nettverket til bedriften som hadde vært, eller var tilknyttet et FoU- miljø. Dette gir bedriftene lite assosiasjoner med et FoU- miljø og hvordan det kan bidra i bedriftens utvikling. De har ingen muligheter til å få positive påvirkninger fra andre, og heller ikke spørre noen om råd. Deres frykt mot det ukjente eller det nye (Jacobsen 2012) vil overta for å se hva som kan være positivt med et slikt samarbeid.

#### *4.2.2.1 Oppsummering*

Ved første øyekast kan det se ut som at bedriftene har forskjellige holdninger til FoU miljøet, selv om det ikke var min oppfatning etter intervjuene.

I nei-bedriftene fokuserer i større grad på distansen de føler mellom bedriftene og FoU- miljøet. Det kommer ofte frem at de opplever FoU- miljøet som utilgjengelig, og føler usikkerheten rundt et FoU- samarbeid. Derimot trekker de også frem at de har et inntrykk av at FoU- miljøet i Norge er gode på forskning, men kan til tider glemme å se det i en større sammenheng.

Ja- bedriftene fokuserer i større grad på beskrivende elementer ved FoU- miljøet, som bra, delevillig, at de er gode på relasjoner og nettverk osv. Det er nærliggende å tro at de har en bedre holdning til FoU- miljøet, deres forskere og hvilket utbytte de fikk av et FoU- samarbeid.

## 4.3 Ekstern kompetanse

For at en bedrift skal delta i et FoU- samarbeid må de også være villige til å motta råd, kunnskap og kompetanse fra andre utenfor bedriften. Jeg har valgt å se litt på hvordan bedriftens holdninger er på å motta kunnskap fra andre og hvordan de gjør det.

Dataene mine viser at det er store forskjeller mellom ja- og nei- bedrifter på dette området. Det skal vi se litt nærmere på nå.

### 4.3.1 Bedriftenes holdninger til å motta ekstern kunnskap

De fleste bedriftene har hatt samarbeidsprosjekt med andre aktører, men allikevel så skiller de to gruppene seg på hvilke holdninger bedriftene har til å hente inn ekstern kunnskap fra andre.

Samtlige ja- bedriftene sier at de gjerne henter inn ekstern kunnskap hvis de ikke klarer å løse det innenfor bedriften. Bedrift H sier: «*Hvis du alltid jobber med det samme, så blir du veldig ensportet.*» Flere bedrifter bekrefter dette, blant annet bedrift C: «*Det er ikke så om å gjøre å sitte på all kunnskapen selv, men det å kjenne noen, som kjenner noen, og hente inn det du trenger alle de plassene.*» Ja- bedriftene fremstår som om at de har en lavere barriere for å hente inn ekstern kunnskap, og sier at det å motta kunnskap utenfra bedriften er helt greit. De vil gjerne motta kompetanse som er med på å heve bedriften, enten det er innenfor produktutvikling, produksjonsforbedring eller andre problemer de trenger å få løst. Ja- bedriftene fremstår som veldig søkende etter det som kan bidra til at de gjør det bedre i det store og det hele. Jeg får inntrykket av at de er mer redde for å stå fast på stedet hvil enn å hente inn ekstern kompetanse.

Hos nei-bedriftene viser dataene mine at det kun er noen bedrifter som synes det er greit å motta kunnskap fra andre. De kjøper ikke inn kompetanse til bedriften, men synes det er greit å motta ekstern kunnskap. Derimot, de fleste nei- bedrifter stiller seg skeptiske til dette. De kan hente inn supplerende informasjon fra andre, men ikke kompetanse. Nei- bedriftene vil i større grad finne en løsning selv, i stede for å søke etter noen som kan hjelpe utenfor bedriften. Bedrift Æ sier: «*Er det noe vi ikke har kunnskap på, så må vi si nei til jobben.*» De ser også på hvor mye den eksterne kunnskapen koster i forhold til hva bedriften får igjen for jobben.

Noen av nei- bedriftene påpeker også at det ikke er noen å hente inn ekstern kompetanse fra. Bedriftene sier at de har alt av kompetanse som finnes innenfor deres fagfelt i Norge, så de utvikler selv de produktene de trenger og som kunden etterspør. Bedrift Z sier dette: «*Det finnes ingen miljøer ute, eller noe, vi kan få kompetanse fra.*» Disse bedriftene påpeker at de kun henter supplerende informasjon fra andre som kan bidra til utvikling, men de vil helst finne løsninger selv.

### **4.3.2 Hvordan bedriften henter inn ekstern kunnskap**

Som vi ser over er det store forskjeller i bedriftenes holdning til å hente inn ekstern kunnskap. Gjennom intervjuene kommer det ofte frem at alle bedriftene gjør det på en eller annen måte, men det som ikke kommer så godt frem er om det er et bevisst valg eller ikke. I noen ja-bedrifter var det spesielle personer som hadde ansvaret for å innhente den eksterne kunnskapen de trengte, men hos andre så varierte det.

Alle bedriftene benytter seg av et allerede eksisterende og opparbeidet nettverk ved kompetanseinnhenting. Dette kan være morselskap, samarbeidspartnere, leverandører, kunder, konsulenter eller andre personer som de kjenner. Dette er nettverk de kjenner godt og som de har gode relasjoner til. Hvis noen i nettverket ikke kan hjelpe, så spør de videre helt til det er noen som kan hjelpe. Noen bedrifter benytter seg også av konferanser og seminarer som bransjen arrangerer. Der får de innspill til nye produkter eller løsninger som bedriften tar med seg hjem og videreutvikler. Slik holder de ofte bedriftens utvikling i gang innenfor begge bedriftsgruppene.

De nei- bedriftene som fortalte at det ikke var noen kompetanse å hente fra Norge, samtidig som de sa at de ikke hadde behov for å hente inn ekstern kompetanse, fikk gjerne innspill fra utlandet. Hos en nei- bedrift var dette kun på enkelte områder, mens en annen fortalte at de kunne ha lange telefonsamtaler med en samarbeidsbedrift utenfor Norge som hjalp de med å finne løsninger.

### **4.3.3 Diskusjon og analyse**

Under holdninger til å motta og innhente ekstern kompetanse viser dataene mine at det er store forskjeller på gruppene. Ja- bedriftene stiller seg nysgjerrig og søkende i en prosess med å hente inn ekstern kompetanse. De har en annen frykt som driver de fremover, frykten for å ikke følge med i markedet. Deres motstand mot endring (Jacobsen 2012) kan knyttes til at

markedet skal endre seg uten at de henger med. De vil heller være i front og bidra til endringen i stede for å la det passere.

Ja- bedriftene har allerede vært i kontakt med en eller flere eksterne aktører for å heve bedriftens kunnskap innenfor et eller flere områder. De har en absorberingsevne som tilsier at de har evne til å vurdere, tilegne seg og ta i bruk den kunnskapen de mottar, for å heve bedriftens kompetanse (Cohen og Levinthal 1990). De har en positiv erfaring med kompetanseinnhenting fra eksterne aktører, noe som kan knyttes opp mot deres positive holdninger mot å benytte seg av eksterne aktører hvis det er noe de ikke kan selv (Berg 2008; Kotler et al. 2005). Deres assosiasjoner med å benytte seg av eksterne miljøer for kompetanseheving, er knyttet sammen med deres assosiasjoner til utbytte de har fått fra andre (Kaufmann og Kaufmann 2009). Dette gjenspeiler også deres holdninger til FoU- miljøet som vi så på i forrige kapittel.

Imidlertid sier nei- bedriftene i større grad at de er skeptiske når det kommer til innkjøp av ekstern kunnskap. De kan gjerne motta kunnskap, men vil ikke være aktive ved informasjonsinnhenting. Noen nei- bedrifter peker også på manglende kompetanse på deres fagområde innenfor Norge. Noe som gjør det vanskeligere for dem å benytte seg av eksterne aktører. Her er det vanskelig å si om bedriftene mangler noen av ferdighetene for å absorbere til seg ekstern kunnskap (Shaker A og Gerard 2002). Der noen av bedriftene kan ha vanskeligheter for å trekke sammenhenger mellom den kunnskapen som eksterne aktører besitter mot bedriftens fagområde. I likhet med teorien kan bedriftene mangle ferdighetene, anskaffelse og tilpassing for å benytte seg av ekstern kunnskap. Uten anskaffelse vil de ikke være i stand til å identifisere kunnskapen opp mot bedriftens behov, og uten tilpassing vil ikke bedriften være i stand til å omsette den til bedriftens nytte. Derimot, hos de nei- bedriftene som sa at det var mangel på kunnskap rundt deres fagområde som førte til at de ikke benyttet seg av ekstern kunnskapsinnhenting, kan være i besittelse av alle ferdighetene som medvirker til bedriftens absorberingsevne. I midlertid ser de på og vurderer den kunnskapen som er der ute og knytter den opp som lite nyttig for bedriften å ta i bruk, da det heller kan dempe i stede for å fremme deres utvikling. Bedriften innehar en grunnleggende kunnskapsbase (Cohen og Levinthal 1990; Shaker A og Gerard 2002; Wollebæk 2006) som er bedre enn den eksterne kunnskapen i markedet.

Bedriftenes strategi for innhenting av ekstern kompetanse varierte veldig under intervjuene. Ja- bedriftene hadde i større grad en bevissthet rundt når de benyttet seg av ekstern kompetanse enn nei- bedriftene. Dette kan i likhet med teorien knyttes opp til at de har gjort dette før og er vant med å benytte seg av ekstern kompetanse i forskjellige sammenhenger (Cohen og Levinthal 1990). I noen tilfeller var det kun en eller to personer som hadde ansvar for innhenting av ekstern informasjon til bedriften, disse fungerte som bedriftenes gatekeepers (Cohen og Levinthal 1990) og hadde ansvaret for at informasjonen ble formidlet til de aktuelle områdene i bedriften som hadde etterspurt, eller kunne benytte den til eget formål.

Begge gruppene oppga bedriftens eksisterende nettverk ved kunnskapsinnhenting, der kunne de spørre noen, som kjente noen, osv. Ut fra dette kan jeg se at nettverk er viktig i bedriftens utvikling. Dette samsvarer med teorien om nettverk som peker på bedriftenes utbytte av å være i et nettverk (Haugland 2004; Lunnan og Nygaard 2011).

Nei-bedriftene hadde en mer ubevisst måte å hente inn ekstern kunnskap på enn ja-bedriftene. De sa ofte at de ikke hentet inn ekstern kunnskap, samtidig som de mottok tips og råd fra eksterne aktører. Dette samsvarer med assosiasjonslæring, i den form at de ikke har koblinger i hukommelsen (Berg 2008; Kaufmann og Kaufmann 2009) som sammenfører at ekstern kunnskap også kan hentes inn ved uformelle samtaler og av noen i bedriftens nettverk. I midlertid passer det også sammen med bedriftens absorberingsevne (Cohen og Levinthal 1990; Shaker A og Gerard 2002), bedriften gjør det så ofte at de ikke skiller på når det er innhenting av ekstern kompetanse som fører til utvikling eller at de ikke trenger den kompetansen som er der ute. Bedriften gjør dette så ofte at de handler på instinkt, men dette instinktet er ikke knyttet sammen med ekstern informasjonsinnhenting, noe som ikke vil gi en betinget assosiasjon (Cohen og Levinthal 1990; Kaufmann og Kaufmann 2009).

#### *4.3.3.1 Oppsummering*

Selv om alle bedriftene henter inn ekstern kompetanse på en eller en annen måte så skiller de to gruppene seg på holdningen til å innhente kompetansen. Ja- bedriftene fremstår som om at de gjør dette med åpne armer, og ønsker alle de som vil bidra til deres utvikling velkommen. Mens Nei- bedriftene er mer skeptiske i sin holdning og ubevisst i forhold til hvordan de henter inn ekstern kompetanse. De henter ikke inn ekstern kompetanse fra andre, kun supplerende informasjon.

Likheten mellom gruppene er at de benytter et allerede eksisterende nettverk ved ekstern kompetanseinnhenting. Hvis de ikke kan det selv, så spør de noen, som igjen spør noen osv. helt til de finner det de er ute etter.

## 4.4 Styret og deres samarbeid med bedriften

Gjennom bedriftens avgjørelse om å delta eller ikke i et KM- prosjekt, så tror kompetansemeglerne at styret har innvirkning på om det blir, eller ikke blir et prosjekt.

I løpet av samtlige intervju var vi innom temaet styret og hvordan de samarbeider med bedriften. Det vi ofte snakket om var hvilket fokus styret hadde, hvordan de tok avgjørelser og hvilke relasjoner de eksterne styremedlemmene hadde til bedriften. Disse tre faktorene skal vi se litt nærmere på nå.

### 4.4.1 Styrets fokus i utviklingsarbeid

I alle intervjuene med Ja- bedrifter kom det frem at styret har et bevisst fokus på utviklingsarbeid i bedriften, og at dette i en større grad gjennomsyrrer bedriftens daglige fokus på utvikling.

Som det kommer frem fra bedrift G da vi snakket om styrets fokus «*det er jo veldig fokus på økonomi og nye ting.*» Dette fokuset kommer også frem fra bedrift E der hele bedriften ønsker å ta samfunnsansvar og å finne ny kunnskap som kan gagne både samfunnet, bransjen og de selv. Bedrift F sier også at «*Styret har veldig fokus på utvikling, veldig aksept for å komme videre.*» I flere av de andre Ja- bedriftene vi snakket med var det mange som sa at styret hadde en egen strategi på utvikling som bedriftene følte seg delaktige i. Bedrift D sier blant annet «*Vi får ikke noe tredd nedover hodet fra styret som vi er uforberedt på.*» Dette viser at styret, ledelsen og resten av bedriften har god forståelse for hvor veien går videre og at det ikke kommer noen overraskelser uten at alle er delaktige i avgjørelsene, som igjen betyr at bedriftens strategi og handlingsplan er godt kommunisert til de ansatte.

I de Nei- bedriftene vi intervjuet kom ikke styrets fokus frem på samme måte. Der flere bedrifter sier det er lite skille mellom styret og bedriften. Bedriftene i sin helhet tar avgjørelsene og det var de som hadde fokus på utviklingsarbeid. Blant annet viser det seg under flere av intervjuene at styret manglet en strategi eller en handlingsplan for veien videre, og styrets rolle var uklar i bedriften. Bedrift Y sier blant annet dette på spørsmål om de skiller

styret og bedriftens oppgaver. *«Den er det samme... noen ganger så diskuterer vi alt om jobben. I de første 6 månedene vi måtte gjøre det styre greiene og det varte i en evighet. Det å skrive ned hvordan det fungerer og hva vi skal gjøre og det var virkelig vanskelig og kjedelig. Men siden vi alle er interesserte i teknologien, er det det som er den spennende delen. Så det kan være vanskelig å skille mellom de to.»* Det var bare en Nei- bedrift som kunne si at styret hadde en egen handlingsplan for fremtiden. Dette kommer vi litt nærmere innpå når vi skal se på hvordan styret tar beslutninger.

#### **4.4.2 Hvordan styret tar beslutninger**

For å se i hvilken grad styret har påvirkning på bedriftene, spurte vi også hvordan styret tar beslutninger. Dette for å kartlegge hvordan styret, ledergruppen og bedriften samarbeider.

Fra Ja-bedriftene kommer det ofte frem at bedriftene har formelle styremøter, der ingen ting er avgjort før de går til møtet. De har også flere eksterne i styret som ikke jobber i bedriften, slik at disse også er med på avgjørelsene styret tar. I disse bedriftene drøftes sakene i styremøtene, der de legger frem en ide og det stilles kritiske spørsmål fra alle kanter. Bedrift D sier at de føler at styret har lagt opp en strategi for veivalg, men ikke når det gjelder produktutvikling i allerede eksisterende serier, da er det de som jobber i bedriften som tar avgjørelsene. De sier også at de *«møter en sunn skepsis av styret.»* Samtidig som at *«Bedriften får ikke ture frem som den vil...»*

Nei- bedriftene har færre eksterne aktører i sine styrer som krever informasjon og å være med i de strategiske valgene som blir vedtatt. Halvparten av Nei- bedriftene har ikke formelle styremøter og at mange av avgjørelsene er forankret i bedriften, av de som sitter i styret, før møtene. Dette nevner blant annet bedrift Æ *«Her er jo også mye bestemt før vi kommer til styret... Når ledergruppen her bestemmer noen ting, mange av de i ledergruppen sitter også i styret. Altså, da har vi forankret det inn i styret. Også har vi han utenforstående til å stille oss noen smarte spørsmål for at vi skal se fra litt andre vinkler.»*

I bedrift Z og Ø så er det daglig leder som har det siste ordet i avgjørelsene. I bedrift Z er det kun daglig leder i bedriften som har en avgjørende rolle i styret. De andre fungerer kun som styremedlemmer på papiret. Denne bedriften velger å involvere de ansatte som «styremedlemmer» slik at de er med på å ta avgjørelser. Daglig leder er veldig klar på at han må ha med seg sine medarbeidere i valgene, hvis ikke vil de ikke bli gjennomført. *«Alle*



*sammen er med i diskusjonene om hva vi gjør og hvilke strategiske beslutninger vi tar. Sånn sett er de jo i styret alle sammen.» Dette er gjort blant annet for å minske beslutningstiden.*

Bedrift X gjør det på samme måte som bedrift Z. De har heller ikke formelle styremøter. Her er alle ansatte i bedriften formelt med i styret utenom daglig leder. Han er tilstede på alle styremøtene for å korte ned på beslutningstiden i bedriften. *«Vi trenger ikke å kalle inn noe styre for å få et styremøte egentlig. For enhver lunsj kan overføres til et styremøte og fatte beslutninger.»* Bedriften tar alle avgjørelser sammen, ingen saker er opp til styret uten at hele bedriften er involvert. *«Vi har en kort beslutningsvei, og det kan være nødvendig... Får inn en forespørsel, og den står det en tidsfrist på, 14 dager, 3 uker eller... Så må det fattes et vedtak om det... og da kan det være greit... da er vi ferdig med det. I stede for få i formann ... og... styremedlemmer som er fra andre steder.»*

#### **4.4.3 Relasjoner mellom eksterne styremedlemmer og bedriften**

Ja- bedriftene oppgir tydelige relasjoner i sine svar når vi snakker om dette temaet, der disse er satt godt inn i den daglige driften.

I flere Ja- bedrifter er det et internasjonalt styre, der de har styremedlemmer som bor og jobber i land utenfor Norge. De bedriftene har jobbet mye med å knytte sterke relasjoner mellom bedriften og de eksterne styremedlemmene. I bedrift F hadde de et sterkt fokus på å bygge gode relasjoner med sine eksterne styremedlemmer da de ble kjøpt opp av et utenlandsk konsern for noen år siden. De sier *«De har vært her mye, og vi har jobbet tett etter de kom inn... så de kjenner oss veldig godt.»*

I de andre Ja- bedriftene sitt styre har de eksterne styremedlemmene gode relasjoner til bedriften, ofte ved at de har jobbet der selv tidligere. På denne måten vil de automatisk ha et godt innblikk i den daglige driften og bedriftens fokus.

Mens i Nei-bedriftene er disse båndene mer diffuse. Det er flere bedrifter som ikke har eksterne styremedlemmer eller som har medlemmer i styret kun på papiret. I disse bedriftene kommer ikke styrets funksjon like godt frem som i Ja- bedriftene, de velger heller at de ansatte oppfyller styrets funksjon. Dataene viser at det er færre eksterne styremedlemmer som krever innsyn, gjennomgang og delaktighet i beslutningene som gjøres i Nei- bedrifter enn i Ja- bedrifter. Selv om vi ikke intervjuet noen av de eksterne styremedlemmene, og dermed

ikke har noen data som bekrefter dette, så kommer dette inntrykket fra de Nei- bedriftene vi intervjuet.

#### **4.4.4 Diskusjon og analyse**

Funnene mine viser at styrets rolle er noe forskjellig i de to gruppene av bedrifter vi har snakket med.

I Ja- bedriftene har styret en differensiert rolle i bedriften, der det er et skille mellom styret og daglig drift. Her har styret et bevisst fokus på utvikling som de kommuniserer godt til bedriften, slik at bedriften vet hva som skjer og at det ikke kommer noen overraskelser. Ja- bedriftene og styret jobber godt sammen, de har tillit til hverandre og kommunikasjonen mellom partene fungerer godt da ingen bedrifter føler at de ikke blir tatt med i avgjørelser som omhandler dem. Dette samsvarer både med styrets fokus på samarbeid og mål om å fremme verdiskapning og utvikling i bedriften (Huse og Søland 2009; NUES 2014), og partenes gjensidige kunnskapsbaserte tillit (Thompson 2012). Bedriften mottar ingen uventede handlinger som gjør de usikre og dermed opprettholdes tilliten. Ja- bedriftenes styrer består også av flere eksterne styremedlemmer.

Ja- bedriftens oppfatning av de eksterne styremedlemmene er at de er engasjerte og interesserte i bedriften og deres oppgaver, noe som gjør at de vil være deltagende i de avgjørelsene som befattes. I ja- bedriftene er ingenting avgjort før styret går til møte. Dette viser at partene har tillit til hverandre og ingen av dem vil handle opportunistisk gjennom tillit basert på avskrekking (Kaufmann og Kaufmann 2009; Thompson 2012). Relasjonene mellom styret og bedriften styres i større grad av kunnskapsbasert tillit enn tillit basert på avskrekking. Ingen av partene har mistillit til hverandre og de føler ikke at det forekommer asymmetrisk informasjonsdeling (Kaufmann og Kaufmann 2009; Thompson 2012). I midlertid kan dette være et tema som bedriften ikke ville dele noe personlig syn på da det fort kan bli ømfintlig hvis det ligger uenigheter å lurere under overflaten.

I ja- bedriftene var det også fokus på relasjoner mellom eksterne styremedlemmer og bedriften. Flere bedrifter jobbet mye med dette og involverte ofte eksterne styremedlemmer i problemstillinger som bedriften sto ovenfor. Bedriftene benyttet styremedlemmene som rådgivere og samarbeidspartnere (Huse og Søland 2009). Dette kan sees på i likhet med teorien, der Huse og Søland (2009) sier at den samlede kompetansen i styret skal bidra til å

oppnå bedriftens målsetting (Huse og Sølund 2009). Derimot kan det også sees på som en form for å oppnå makt til å påvirke bedriftens fremtid.

I Nei- bedriftene blandes styrets rolle med den daglige driften, da de ikke skiller i like stor grad på hva som er styrets oppgaver og hva som er bedriftens. Dette begrunner de med at deres tid er kostbar og at de dermed sparer mye tid på å kutte bruken av den ved beslutningstaking. På denne måten unngår også styret lobbyvirksomhet innad, noe som bekreftes av Huse og Sølunds (2009) teori, der de seier at det er lavere involvering når det gjelder lobbyvirksomhet i styret til SMB (Huse og Sølund 2009). Dette kan komme av at lobbyvirksomheten skjer mellom alle involverte i bedriften i stede for kun å skjje mellom styremedlemmene.

Derimot viser det seg at i nei- bedriftene forekommer det ofte avgjørelser som blir tatt før styremøtene, på grunn av at det er færre eksterne aktører å forholde seg til, samtidig som at det alltid er noen som «snakker» sammen før møtet (Huse og Sølund 2009), og de i bedriften er i flertall i styret. I disse styrene kan de oftere oppstå asymmetrisk informasjonsdeling som kan føre til mistillit mellom de eksterne styremedlemmene og de interne (Thompson 2012). Dette kan føre til en forsterket lobbyvirksomheten mellom styremedlemmene som jobber i bedriften og som tilhører styret. Det er kanskje derfor NUES (2014) sier at ledende ansatte ikke bør være medlemmer av styret, da de kan handle etter egne interesser både innad i bedriften og innad i styret. Samtidig oppfatter jeg at relasjonene mellom bedriften og styrets eksterne aktører ikke er like tydelige, og at de dermed ikke involverer seg like mye i bedriften. Dette kan det være forskjellige årsaker til som ikke kommer frem her, blant annet at bedriften ikke lar den/ de eksterne styremedlemmene få lov til å engasjere seg så mye som de ønsker i bedriften, eller de eksterne styremedlemmene ikke har noen interesse unntatt å sitte i styret.

#### *4.4.4.1 Oppsummering*

Her viser det seg store forskjeller mellom gruppene av bedrifter.

I ja- bedriftene er styret og bedriften i større grad to separate enheter selv om de har et godt samarbeid og relasjoner. De har flere eksterne styremedlemmer som er aktive i bedriftens strategi og utviklingsfokus, og avgjørelsene blir tatt på styremøtet ikke før.

I nei- bedriftene er det færre eksterne styremedlemmer, der relasjonene til bedriften er svakere og diffuse. Bedriften skiller ikke på hva som er styrets utviklingsfokus fra bedriftens

fokus. Bedriften og styrets oppgaver blir ofte blandet sammen og avgjørelsene blir gjerne tatt før eller uten et styremøte.

## 4.5 Samarbeidsprosjekt, ja takk?

Da jeg intervjuet bedriftene ville jeg gjerne forstå deres perspektiv på hvorfor det ble, eller ikke ble et KM- prosjekt. Her var det viktig å få frem bedriftenes tanker, og hva de så på som hindringer eller attraksjoner for å delta. De faktorene som skiller gruppene av bedrifter er tid, og kostnader. Gruppene hadde også noen felles faktorer men som oppfattes forskjellig, disse er nettverk og relasjoner, bedriftens utbytte, og kompetansereguleringen og forskerens oppfølging. Først skal vi se nærmere på de faktorene som skilte bedriftene, for så å se på de som var felles.

### 4.5.1 Tid

Dataene mine viser at flere nei- bedrifter nevner tid som et hinder fra å delta i et KM-prosjekt. Dette er tid som bedriften føler de ikke har til rådighet, fordi de er engasjerte i andre prosjekter. Hele bedriften hadde vært inne i en omstillingsperiode, og daglig leder har brukt mye av sine arbeidstimer på dette prosjektet for å få det opp og gå. Han sier dette: «... fordi vi har hatt så mye å gjøre selv med kvalitetssystemet vårt og egen produktutvikling... Det koster en del å være med der, og du skal bruke ganske mye tid på reiser og møter.» Dette var andre prosjekter som tok mye fokus og dermed så ble det vanskelig for bedriften å bli med på et KM- prosjekt. Dette blir nevnt i sammenheng med at de ikke så nytten i å bli med på et prosjekt som ikke kunne gi de nye kunder eller samarbeidspartnere i tillegg.

Andre nei- bedrifter nevnte den tiden som FoU- miljøet brukte, ikke tilsvarte bedriftens forventninger. De tolket dette som at FoU- miljøet var lite engasjerte og visste liten interesse for deres prosjekt. Dette blir også nevnt i sammenheng med mangel på kompetanse fra FoU- miljøet sin side. Disse bedriftene har et lite marked, der de selv sitter på mye kunnskap. Bedriftene hadde ikke tid til å vente på at FoU- miljøet skulle respondere, så de utviklet i stede løsninger på eget initiativ.

### 4.5.2 Kostnader

Noen nei- bedrifter nevner også kostnader som et hinder for at det ikke ble et prosjekt. De mener at FoU- miljøet er for kostbart i forhold til hva de får tilbake. En av bedriftene fortalte

at de rett og slett ikke hadde råd til å delta, da hadde ikke bedriften hatt noen overskudd til å drive videre. Dette var en ny oppstartet bedrift som ikke hadde fått økonomien helt på plass enda.

En annen nei- bedrift nevner kostnader de må bruke på reiser, møtetid og det de må legge i prosjektet for å delta. Bedriften setter kostnader i sammenheng med tid som prosjektet krever at bedriften må bidra med, og veier dette for tungt i forhold til hva de kan oppnå.

### 4.5.3 Nettverk og relasjoner

Både ja- og nei- bedrifter nevnte nettverk og relasjoner som en faktor for at det ble, men også for at det ikke ble et prosjekt. Det kommer frem fra intervjuene at bedriftenes syn på om kompetansemeglingsrollen skal fungere optimalt er avhengig av at megleren og bedriften er trygge på, og har tillit til hverandre for at det skal bli et prosjekt.

Flere ja- bedrifter sier at det ble et prosjekt fordi de, eller noen i deres nettverk hadde kjennskap til kompetansemeglern eller FoU- miljøet. En ja-bedrift sier dette: *«Skal du bruke FoU- ressurser så må du investere og bygge opp et forhold først.»* Flere bedrifter forteller om tette bånd med kompetansemeglern, gjerne opplevelser de har hatt sammen og som begge partene positivt relaterer seg til. Ja- bedrifter nevner at de fikk en god personlig kjemi med kompetansemeglern, samtidig som de følte at deres henvendelse ble tatt seriøst av FoU- miljøet. De nevner også kompetansemeglerns nettverk og hvor positivt det har vært for fremgangen i prosjektene. Bedrift G sier dette: *«Det som er fint med ... er at han har en enorm bekjentskapskrets rundt omkring... Han har så mange kontakter»* Bedrift E sier dette: *«Vi hadde aldri hatt kontakt med det fagmiljøet og den kontaktpersonen der før, og vi hadde ingen forutsetning for å kjenne han gjennom vårt nettverk, så det var veldig betryggende slik.»* Ja- bedriftene mener at en av grunnene til at ble et prosjekt var på grunn av kompetansemeglerns nettverk og at han koblet bedriften opp mot riktig FoU- miljø for prosjektet. Hos alle Ja- bedriftene var kompetansemeglern i direkte kontakt med bedriften, kommunikasjonen gikk ikke gjennom en tredjepart og alle hadde minst et fysisk møte.

Under intervjuene med nei- bedriftene var det også fokus på relasjoner. Her var det en variasjon av bedriftenes kjennskap til FoU- miljøene. De bedriftene som hadde sterke bånd til ett eller flere FoU- miljø, pekte i hovedsak på andre årsaker for at det ikke ble et prosjekt.

Men det var en bedrift som valgte å takke nei fordi de ikke fikk noe ut av et samarbeidsprosjekt som ikke kunne bidra til at de fikk flere kunder og samarbeidspartnere.

Bedriften sier dette: «... ser vi på listene over disse andre bedriftene, og det har ikke passet veldig godt da... hvis 2, 3 potensielle kunder eller relaterte til oss hadde vært med, så hadde det vært mer interessant.»

Derimot hos de bedriftene der relasjonen til FoU- miljøet fremsto som svake eller ikke eksisterende, kan sannsynligvis kobles opp mot at de hadde liten eller ingen kjennskap til FoU- miljøet, og hva de kunne bidra med i bedriften. De hadde få eller ingen i sitt nettverk som var koblet opp mot et FoU- miljø, dermed ble det ikke naturlig for bedriften å velge de som samarbeidspartner. Det var også noen bedrifter som pekte på at den personlige kjemien ikke stemte med de i forhold til kompetansemegleren, men det var ingen som utdypet dette noe videre. En bedrift hadde også hatt, ved en tidligere anledning, dårlig erfaring med et FoU- miljø, noe som gjorde at de var veldig skeptiske til hvem de ville samarbeide med videre fremover. Denne bedriften var heller ikke i direkte kontakt med kompetansemegleren, kommunikasjonen gikk kun gjennom en tredjepart. I hovedsak så mente også nei- bedriftene at det var viktig med gode relasjoner mellom kompetansemegleren og bedriften.

#### **4.5.4 Bedriftens utbytte**

For at en bedrift skal være interessert i et KM- prosjekt, så må de se hvilket utbytte de kan sitte igjen med etter endt prosjekt. Ja- bedriftene så selv at de hadde et behov og var veldig interesserte i å finne en løsning som kunne fungere på lang sikt. Flere ja- bedrifter satte prosjektet i en større sammenheng, og så nytten av hva det kunne føre med seg også utenfor bedriften. En ja- bedrift sier at en av grunnene til at det ble et prosjekt var at de ønsket å ta et samfunnsansvar. Ved å finne en løsning på prosjektet ville det bidra til mindre problemer i fremtiden innenfor deres fagområde, noe som ville komme de, men også samfunnet til gode.

Noen nei- bedrifter nevner også bedriftens utbytte som et hinder for at det ikke ble et prosjekt. De var usikker på, eller så ingen nytte for bedriften ved å starte et KM- prosjekt. En bedrift nevner frykten for endringer som et slikt prosjekt kan føre med seg er stor. De vet ikke hva de går til eller hva de kan forvente som et resultat av et samarbeidsprosjekt med FoU- miljøet. Bedriften tenker her på konsekvenser som endring i innarbeidede rutiner, fjerning av produkter som ikke var lønnsomme, eller endring i deres produksjonslinje. De sier

selv at de ikke er klare for de eventuelle konsekvensene dette kan få for bedriften og at denne frykten er større enn at det kan komme endringer som er med på å øke overskuddet. Dette er også bedrifter som har liten eller ingen kjennskap til FoU- miljøet i Norge og som ikke har noen tilknytning til det gjennom sitt eget nettverk.

#### **4.5.5 Kompetansemegleren og FoU- miljøets oppfølging**

Dataene mine viser at Ja- bedriftene var veldig fornøyde med oppfølgingen de fikk av kompetansemegleren i løpet av prosjektet. Flere bedrifter nevner at kompetansemegleren virket oppriktig interessert i ideen bedriften kom med og dens potensiale. Han informerte godt om hvor og hvordan de kunne søke midler til prosjektet, og han klarte å koble de opp mot riktig FoU- miljø. De sier også han var effektiv, åpen og at kommunikasjonen var enkel. Til tider fungerte han også som en organisator for prosjektet, han hjalp bedriftene med blant annet søknader, tidsfrister og generell fremgang i prosjektene, noe som gjorde det mye enklere for bedriften. FoU- miljøet bedriftene ble koblet opp mot samsvarte med den kompetansen de var ute etter. De tok henvendelsene seriøst og var svært behjelpelige.

Da vi intervjuet nei- bedriftene kom det frem fra noen at de var mer reserverte fordi de følte at FoU- miljøet ikke var engasjerte i ideen bedriften trengte hjelp til å løse. De følte også at FoU- miljøet og forskeren ikke hadde tilstrekkelig med eller riktig kompetanse på området og derfor ikke var klar til å hjelpe de.

#### **4.5.6 Diskusjon og analyse**

Både ja- og nei- bedriftene nevner like temaer under intervjuene da det blir spørsmål om hvorfor eller ikke det ble et prosjekt. Derimot kan det som sees på som en barriere for nei- bedriftene være det ja- bedriftene vurderer som attraktivt med å delta i et KM- prosjekt. Det som virker som noe positivt for den ene bedriften, kan i den andre enden påvirke en annen bedrift negativt.

De to gruppene var samstemte om at nettverk og relasjoner hadde stor betydning for om det ble et prosjekt eller ikke, da det var ofte gjennom nettverket at bedriftene kom i kontakt med megleren. Dette knyttes opp mot teoriene om tillit og nettverk, selv om relasjonene i nettverket kan bygge på forskjellige former for tillit (Kaufmann og Kaufmann 2009; Thompson 2012), så vil det allikevel bidra til at bedriften får tilgang på teknologi og kompetanse og dermed øke muligheten for innovasjon (Haugland 2004; Lunnan og Nygaard

2011). Det som skilte gruppene her var at ja- bedriftene hadde et større nettverk som var knyttet opp til FoU- miljøet, enten ved tidligere samarbeid med FoU- miljøet eller de kjente noen som kjente noen som var knyttet opp mot et FoU- miljø.

Derimot hos nei- bedriftene var mangel på nettverk og kjennskap til FoU- miljøet en avgjørende faktor hos noen av bedriftene. De bedriftene visste ikke hva de kunne få i forvente å få utbytte av å delta på et KM- prosjekt og dermed valgte de å ikke delta. Bedriften har ingen i sitt nettverk som den har tillit og som har deltatt i et KM- prosjekt, og dermed vil ikke bedriften motta informasjon som kan ende deres holdninger til å delta i et KM- prosjekt. (Jacobsen 2012). Dette viser at nettverk er viktig, i den form av at bedriften har et eksisterende nettverk knyttet opp mot et FoU- miljø.

Ja- bedriftene så hvilken nytte et KM- prosjekt kunne bidra med i bedriften, der var forankringen (Carlson og Wilmot 2006) på plass nesten før start, i og med at bedriftene så selv at de hadde et behov og var veldig interessert i å finne en løsning. Dette knyttes opp mot teorien om forankring som må til for å oppnå suksess med et prosjekt. Derimot viser det seg at hos nei- bedriftene så kunne de ikke identifisere seg med det utbyttet et KM- prosjekt kunne gi. Dette kan sammenlignes med at det var mangel på forankring i bedriften som påvirket at det ikke ble et prosjekt. Da nei- bedriftene ikke så hvilket utbytte et KM- prosjekt kunne føre til, var ikke interessen tilstede for å gjennomføre det. I tillegg til mangel på forankring så ble kanskje bedriften påvirket av at det kostet både i form av penger og tid, noe som igjen kunne bygge opp under mangelen på forankringen prosjektet trengte for å kunne gjennomføres i bedriften.

I nei- bedriftene var det også mangel på en ildsjel eller en pådriver i bedriften som kunne skape engasjement og motivasjon blant resten av medarbeiderne (Carlson og Wilmot 2006). Dette kan også sees i sammenheng med mangel på forankring, det var ingen ildsjel i bedriften som kunne forankre ideen til bedriftens ansatte og ledelse i utgangspunktet, der ideen skulle, noe som vil gjøre det vanskelig å gjennomføre.

Ja- bedriftene vektla også kompetansemegleren og FoU- miljøets oppfølging før og under prosjektet som en faktor for at det ble et KM- prosjekt. Der de peker på meglerens åpenhet og interesse for prosjektet som en faktor. Ja- bedriftene opplevde tillit mellom megler, forsker og dem selv da megleren og forskeren innfridde bedriftens positive forventninger til prosjektet (Kaufmann og Kaufmann 2009; Thompson 2012). Dette viser en helt annen holdning enn hos



nei- bedriftene, der mangelen på engasjement fra FoU- miljøets side var en utslagsgivende faktor. Bedriftene sier at personlig kjemi med megleren er viktig for å skape tillit mellom bedriften, megleren og forskningsmiljøet. Ved mangel på interesse fra FoU- miljøets side vil dette føre til mistillit i den forstand at bedriften får negative forventninger til meglerens eller forskerens motiv, eller det ble satt spørsmålsteget ved FoU- miljøets handlinger og intensjoner (Thompson 2012).

#### *4.5.6.1 Oppsummering*

Bedriftenes barrierer mot, eller attraksjoner for, å delta i et KM- prosjekt skiller seg i den grad ut at ja- bedriftene har et annet inntrykk eller en annen holdning som understreker deres motivasjon for å delta i et KM- prosjekt. Prosjektet var forankret i bedriften, samt at det var tillit og personlig kjemi mellom bedriften, forskeren og megleren.

I midlertid viser funnene fra nei- bedriftene at deres valg for å ikke inngå et KM- prosjekt var de mangelen på tillit mellom bedriften og megleren, der bedriften var usikker på meglerens motiv og hvilket utbytte det kunne ha for bedriften. Det kom også frem mangel på forankring som en barriere. Nei- bedriftene så ikke et prosjekt og et utbytte som kunne gagne bedriften, og dermed ble ikke prosjektet forankret.

Her kommer det også frem bedriftens kunnskap om FoU- miljøet kan være avgjørende. Bedriften kan ikke ha for stor kjennskap til miljøet, da de ikke har behov for det en kompetansemegler kan tilby. Bedriften klarer dette i større grad selv. Men de kan heller ikke ha for lite kjennskap til FoU- miljøet, da dette fører til stor usikkerhet innad i bedriften.

## 4.6 Andre funn

Da jeg gikk i gjennom funnene i etterkant kom det også opp noen tema som vi var innom ved samtlige intervju, dette var tema jeg ikke vektla så mye da, men som viser seg å ha en betydning for problemstillingen. Vi snakket en del om nettverk og relasjoner, hvordan dette hadde en betydning for bedriften, og forankring, hvordan de jobbet med å få gjennomslag for sine ideer. En annen faktor som også skilte seg ut mellom de to bedriftsgruppene var ildsjel/pådriveren for ideen. Disse skal vi se på nå.

### 4.6.1 Nettverk og relasjoner

Dataene mine viser at alle bedriftene benytter seg av nettverk og synes at dette er viktig for utviklingen til bedriften. De fleste benytter det ved innhenting av ekstern kompetanse, valg av samarbeidspartnere og ved valg av styremedlemmer. Bedriftene investerer mye tid og resurser for å bygge tillit og gode relasjoner, som igjen forenkler prosessene og valgene de står ovenfor.

Noen bedrifter har også konkurrenter i sitt nettverk, disse benytter de som samarbeidspartnere i enkelte prosjekt. De samarbeider når de kan, å konkurrere når de må. Bedriftene som samarbeider med konkurrentene drar nytte av hverandres kunnskap, men de forteller ikke hverandre alt. De har visse «regler» som de forholder seg til som for eksempel å snakke minst mulig om pågående kontraktsforhandlinger med mulige kunder og leverandører.

Det er en bedrift som skiller seg ut her, den sier at den har lite nettverk og benytter seg i mindre grad av dette da de trenger hjelp til noe. De løser heller problemene selv enn å inngå et samarbeid med eksterne aktører. Alle som jobber i bedriften sitter i styret utenom daglig leder, og de har kun ett eksternt styremedlem. Bedriften sier selv at de ikke trenger å hente inn ekstern kompetanse da de vet det meste selv.

Flere av bedriftene vi har snakket med har et opparbeidet nettverk der de også benytter hverandre. I hvor stor grad dette gjøres, eller i hvor stor grad bedriftene har kontakt med hverandre er vanskelig å si. Men det kommer frem at flere benytter hverandre som samarbeidspartnere i produksjonen selv om den geografiske avstanden er stor.

Da vi kikket på bedriftenes styresammensetning viste det seg at personer i styret ofte hadde en eller en annen form for tilknytning til andre bedrifter vi også intervjuet, enten som styremedlemmer, daglige ledere eller en annen relasjon til bedriftene.

## 4.6.2 Forankring

For at det skal bli et prosjekt, så må bedriftene og kompetansemeglere komme opp med en ide. Denne ideen må forankres før den kan bearbeides videre og bli et prosjekt. Vi var innom ved flere anledninger hvordan bedriftene jobbet med å forankre sine ideer.

Flere bedrifter måtte forankre ideene sine opp mot styret. En ja- bedrift med et internasjonalt styre der flere styremedlemmer var eksterne, måtte lage en forretningsplan som inneholdt både et budsjett og en prosjektplan som de måtte presentere. Hvis denne ble godkjent av styret så kunne bedriften jobbe videre med den. De hadde som en regel at de ikke kunne overskride budsjettet med mer enn 10 % før prosjektet måtte skrinlegges.

En nei- bedrift jobbet mye med å hente inn ideer fra de ansatte. Dette kunne være forbedringsforslag, produktforslag o.l.. De ansatte var lovet tilbakemelding på de ideene de kom med innen rimelig tid. På denne måten fikk de ansatte eierskap til ideen og bedriften hadde hele tiden forbedringer å jobbe mot. Denne bedriften jobbet også mye med forankring innad i bedriften før de tok ideen med videre til styret. I dette tilfellet var det kun et eksternt styremedlem. Bedriftsrepresentanter i styret var i flertall, noe som gjorde det vanskelig for det eksterne styremedlemmet å forandre på hensikten med ideen hvis den allerede hadde et flertall i styret. Det eksterne styremedlemmets oppgave var å stille kritiske spørsmål og komme med andre synspunkt. Men var det et flertall, så var det et flertall, avgjørelsen var som regel tatt før det kom opp i styret.

Flere nei- bedrift inkluderte kun de ansatte ved avgjørelser og forankring i bedriften. Det var de ansattes oppgave å være kritisk til den ideen sidemannen la frem, slik visste de at de ideene som gikk videre holdt mål. De hadde egne møter der de diskuterte ideene, stilte kritiske spørsmål som måtte forsvares fra idehaver før de tok en avgjørelse. Disse møtene kunne bli fylt med temperament og bli ganske så opphetede før de kom til enighet. Bedriftene var veldig åpne for uenighet i forhold til bedriftens utvikling, men ikke for uenighet som skapte dårlig stemning i bedriften. De hadde et sterkt skille på dette.

Ved noen nei-bedrifter ble ikke ideen til et mulig prosjekt forankret nok i bedriften før avgjørelsen om prosjektet ble tatt. Dette var ideer som kom fra eksterne aktører og som bedriften ikke så noe behov for å finne en løsning på. Bedriften klarte ikke å identifisere seg med ideen og klarte dermed ikke å se nytten i et slikt prosjekt. En bedrift hadde et inntrykk av at det ble forsøkt laget et prosjekt ut av ingenting og dermed så var det ikke til nytte for dem.

### 4.6.3 Ildsjel/pådriver

Hos de fleste ja- bedriftene viser resultatene av intervjuene at ideen kom fra noen i bedriften. Det var forskjellige årsaker til dette, noen var jobbrelevante mens andre var oppstod på grunn personlige interesser som kunne komme bedriften til gode. Siden ideen kom fra noen i bedriften så hadde de stor egeninteresse og eierskap til ideen som igjen førte til at de ville finne en løsning som var tilfredsstillende og medføre nye muligheter. En bedrift valgte å ta opp igjen et gammelt prosjekt der de ikke hadde funnet en løsning tidligere, men som de trodde at FoU- miljøet kunne bidra med å finne en løsning på i dag, fordi det var kommet ny kunnskap på området i den senere tid.

### 4.6.4 Diskusjon og analyse

Disse funnene har en direkte sammenheng med andre funn. Har ikke bedriften et godt opparbeidet nettverk som også har en tilknytning til et FoU- miljø, så vil bedriften være reservert i forhold til hvilken risiko den er villig til å ta, og bedriftens holdning for å delta i et KM- prosjekt vil være reservert, siden de ikke har noen i sitt nettverk som de kan støtte seg til og få informasjon fra. Dette gir bedriften mangel på tillit i forhold til FoU- miljøene. Derimot vil jeg ikke si at nei- bedriftene har mistillit til FoU- miljøet, men det kan føre til en mistenksomhet og en forsvarsmekanisme gjennom i forbindelse med deres inntrykk og holdninger de har til samarbeid med eksterne aktører (Kaufmann og Kaufmann 2009; Thompson 2012).

Alle prosjektene bedriftene blir med på må de føle eierskap til og være godt forankret innad i bedriften (Carlson og Wilmot 2006). Ideene må helst komme fra bedriftene selv og de må føle at de får nok utbytte av å gjennomføre prosjektet. Dette var det mangel på hos nei- bedriftene. I ja- bedriftene kom ofte ideen fra bedriften selv, og det ble opprett kontakt med KM på bedriftens initiativ. Ideen var allerede forankret i bedriften ved at det var prosjekter som var jobbrelevante eller av personlig interesse, og dette var en av grunnene til at KM- prosjektet ble en suksess. Da ideen er skapt gjennom personlig interesse er det også nærliggende å tro at det vare en ildsjel eller en pådriver som påvirket resten av bedriften til å engasjere seg i prosjektet (Bråthen 2013; Carlson og Wilmot 2006; Gjestad 2013).

#### 4.6.4.1 Oppsummering

Nettverk og nettverkets relasjoner til bedriften og FoU- miljø kan være en avgjørende faktor for å bli med i et KM- prosjekt. Det er også større sjanse for at det blir et prosjekt i de

bedriftene der bedriften selv har tatt kontakt med megleren, bedriften har da automatisk en følelse av eierskap til prosjektet, og muligheten er stor for at det også er en ildsjel tilstede i bedriften som kan engasjere sine medarbeidere. Prosjektet blir dermed forankret i bedriften og får en større mulighet for å oppnå suksess.

## 5 Konklusjon

Utgangspunktet for denne undersøkelsen var å kartlegge om de bedriftene som valgte å delta i et KM- prosjekt hadde noen kjennetegn i forhold til de bedriftene som ikke valgte å delta i et KM- prosjekt. Problemstillingen min ble til på bakgrunn av tre antagelser som oppdragsgiver gjerne ville vite mer om. Disse var:

- Styret og dets sammensetning påvirker bedriftenes deltagelse.
- Bakgrunn og erfaring bedriftene har med tidligere samarbeidsprosjekt med FoU- miljøet er av betydning
- Bedriftens holdninger til FoU- miljøene i Norge

Som resulterte i denne problemstillingen:

*«Hva kjennetegner en bedrift som velger å bli med i et kompetansेमeglingsprosjekt?»*

Gjennom analysen har jeg kommet frem til at det er flere elementer som skiller en ja- bedrift fra en nei- bedrift, men først skal vi gå igjennom antagelsene.

Analysen viser at det er tendenser som tilsier at utdanning og bakgrunn har innvirkning på om bedriften er åpen for et samarbeid med FoU- miljøene i Norge. Dette viser blant annet at man allerede gjennom studietiden kan begynne å knytte kjennskap og relasjoner opp mot FoU- miljøene, ved høyere utdanning. I midlertid vil bedriftens bakgrunn, de ansattes tidligere erfaringer med FoU- miljøet, være et større element sammenlignet med utdanning isolert sett, for et samarbeid. Derimot er undersøkelsen for liten til at det er vanskelig å si i hvor stor påvirkningsgrad utdanning og bakgrunn har å si for et samarbeid, da det ikke var stort sett like høy utdanningsbakgrunn i både ja- og nei- bedriftene.

Derimot skilte bedriftene seg mer da det kommer til holdninger og syn på FoU- miljøet og bruk av ekstern kompetanse. Nei- bedriftene har en mer reservert holdning og føler usikkerhet og en større distanse til FoU- miljøet, selv om de også synes at de er gode på forskning innenfor sitt område. Dette gjelder ikke alle nei- bedriftene, da det er flere som har tette relasjoner med FoU- miljø.

Derimot viser det seg at ja- bedriftene en mer åpen holdning, som inneholder mindre usikkerhet rund FoU- miljø, hva de gjør og hva de kan bidra med i bedriften. De er kunnskapssøkende og drives av frykten for å ikke henge med i utviklingen, i stede for

usikkerheten rundt FoU- miljøets bidrag til bedriften. De vil skape utvikling, og bidra til økt kompetanse innenfor deres fagområde, som også kommer andre til gode.

Når det kommer til styret, deres sammensetning og påvirkning på FoU- prosjekter så oppdaget jeg forskjeller på styrets arbeidsmåte og fokus i de to gruppene av bedrifter. I ja- bedriftene var styrets rolle definert og differensiert fra bedriften, og de hadde et høyt fokus på utvikling. De hadde også flere eksterne styremedlemmer som var godt forankret i bedriften, og ingen avgjørelser ble tatt før styremøtet. Derimot var ofte styret i nei- bedriftene integrert veldig i bedriften med færre eksterne styremedlemmer, og et mer diffust fokus på utvikling. Styret hadde liten eller ingen påvirkningskraft og en styresak kunne være avgjort før styremøtet, på bakgrunn av samtaler mellom aktørene.

Videre kan det se ut som at ideen til prosjektene i ja- bedriftene ofte kom fra bedriftene selv og var allerede forankret, i motsetning til nei- bedriftene der det var mangel på forankring, noe som gjorde at de ofte ikke så et behov for et KM- prosjekt.

Til slutt viser det seg at bedriftenes relasjoner til nettverk og nettverkets relasjoner til FoU- miljøet kan ha en innflytelse på muligheten for et FoU- samarbeid. Hvis nettverket også har positive relasjoner til FoU- miljøet kan dette smitte over på en bedrift om det er i tvil om den skal delta eller ikke.

Etter dette kan jeg konkludere med at det som kjennetegner en ja- bedrift er:

- Deres åpenhet for å motta ekstern kompetanse.
- Har allerede relasjoner til et eller flere FoU- miljø, enten direkte eller gjennom nettverk.
- Har et styre som har tette relasjoner til bedriften, samtidig som det består av eksterne styremedlemmer som er aktive og vil ta del i bedriftens utvikling.

## 6 Avslutning

Hvis vi skal starte med å se på praktiske implikasjoner kan vi starte med å se på oppgavens nytteverdi.

For SINTEF er denne avhandlingen viktig da den bekrefter noen av deres antagelser, og de kan få et innblikk i hvordan bedriftene de innleder et samarbeid med tenker og oppfatter FoU- miljøet som samarbeidspartner. For de som jobber med kompetansemegling kan denne være en viktig bidragsyter i hvordan de skal møte bedriftene og hvilke holdninger de kan ha. For forskere kan denne være viktig, da det er de som blir presentert for bedriften av en tredjeperson og må bygge tillit til bedriften og få forankret den løsningen de kan bidra med i bedriften. For små og mellomstore bedrifter som tenker på å delta i et samarbeidsprosjekt med eksterne aktører, så kan den være viktig, da de enkelt og greit kan se på andre bedrifters erfaringer med et FoU-samarbeid.

Denne studien har bidratt til økt forståelse for hvorfor noen velger å delta i et KM-prosjekt og hvordan disse bedriftene ser på FoU- miljøet i Norge. Den gir en grunnleggende innføring i hva som kjennetegner SMB som velger å delta i et KM-prosjekt, eller annen form for samarbeid med eksterne aktører. I tillegg har den gitt meg en bedre innsikt i styrearbeid og hvordan eksterne styremedlemmer kan bidra til å øke bedriftens absorberingsevne og utviklingspotensialet til bedriften.

Det har også kommet frem tema som jeg vil anbefale å utdype gjennom videre forskning. Dette er om holdninger til FoU- miljøet blir påvirket av høyere utdanning. Det kan også være interessant å se på hvordan kvinnelige ledere i vareproduserende bedrifter opplever FoU- miljøet og hvordan de opplever å delta i et KM- prosjekt. En annen ting som også kan være aktuelt å se på er bedriften og forskerens roller der KM- prosjektet ble avbrutt etter initieringen.



Takk for meg.

## 7 Bibliografi

- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual review of psychology*, 52 (1): 27-58.
- Berg, M. E. (2008). *Ledelse : verktøy og virkemidler*. 3. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Bower, G. H. og Hilgard, E. R. (1981). *Theories of learning*. 5th ed. utg. The Century psychology series. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Bråthen, S. R. (2013). *Hva er en ildsjel*. Oslo: Norges Skiforbund. Tilgjengelig fra: <http://www.skiforbundet.no/hopp/nyhetsarkiv/hva-er-en-ildsjel/> (lest 18.05).
- Bøhren, Ø. (2011). *Eierne, styret og ledelsen : corporate governance i Norge*. Bergen: Fagbokforl.
- Carlson, C. R. og Wilmot, W. W. (2006). *Innovation : the five disciplines for creating what customers want*. New York: Crown Business.
- Cohen, W. M. og Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 128-52.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*: Routledge.
- Dixon, N. M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*: Harvard Business Press.
- Estensen, L., Bakken, T. og Ekambaram, A. (2014). *The Role of Competence Brokering in Regional Innovation and Development*. Proceedings of the 15th European conference on Knowledge Management: ECKM2014: Academic Conferences and Publishing International. 311 s.
- Estes, W. K. (1970). *Learning theory and mental development*. New York: Academic Press.
- Fossum, K. (2013). *Samarbeidsrelasjoner mellom SMB og FoU-miljø : en undersøkelse av barrierer og konflikter for bærekraftig samarbeid*. Trondheim: K. Fossum.
- Gausdal, A. H. og Svare, H. (2013). Individuell versus nettverksbasert kompetansemegling. *Beta*, 27 (01): 59-77.
- Gjestad, F. C. (2013, 21.10). Hva brenner du for? *Dagen.no*.
- Handelsdepartementet, N.-o. (2012). Små bedrifter – store verdier Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet. 107 s.
- Hartmark Consulting, A. (2003). *Sluttrapport fra Evaluering av TEFT fase II*. Oslo: Hartmark Consulting AS. 48 s.
- Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk*. 2. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Helstrup, T. (2014). *Ivan Petrovitsj Pavlov*. Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/Ivan\\_Petrovitsj\\_Pavlov](https://snl.no/Ivan_Petrovitsj_Pavlov) (lest 15.05).
- Huse, M. og Søland, A. I. (2009). *Styreledelse: styret som team og prosessorientert styrearbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Huse, M. (2011). *Styret: tante, barbar eller klan?* 4. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Innovasjon Norge. (2015). *FRAM: Skap ny vekst i din SMB*. Oslo: Innovasjon Norge. Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjonnorge.no/no/Bygg-en-bedrift/FRAM/#.VUY8iSHtmko> (lest 03.05).
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, S.-E. og Stensheim, I. (2007). Følgeevaluering av Kompetansemegling: bedriftenes erfaringer med programmet (underveissrapport 2006/2007), 08034036. Bergen: Samfunns- og Næringslivsforskning AS. 55 s.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. utg. Oslo: Abstrakt forl.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.

- Kim, L. (2001). The dynamics of technological learning in industrialisation. *International Social Science Journal*, 53 (168): 297-308.
- KoRus, K.-N. (2014). *Forankring*. Narvik: Helsedirektoratet. Tilgjengelig fra: <http://www.kommunetorget.no/HVORFOR-planlegge/Flere-grunner-til-a-planlegge/Forankring/> (lest 18.05).
- Kotler, P., Fredriksen, J. I. og Bielenberg, T.-J. (2005). *Markedsføringsledelse*. 3. utg. utg. Marketing management. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. og Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. utg. InterView[s] learning the craft of qualitative research interviewing. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lunnan, R. og Nygaard, A. (2011). *Strategiske allianser*. Bergen: Fagbokforl.
- Mowery, D. C. og Oxley, J. E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems. *Cambridge journal of economics*, 19 (1): 67-93.
- Moxnes, P. (2000). *Positiv angst i individ, gruppe og organisasjon : et organisasjonspsykologisk perspektiv*. Oslo: P. Moxnes.
- NFR, N. F. (2008). *Virkemidler for regional FoU og innovasjon (VRI)*. Oslo: Norges forskningsråd. Tilgjengelig fra: [http://www.forskningsradet.no/prognett-vri/Om\\_Programmet/1224529235268](http://www.forskningsradet.no/prognett-vri/Om_Programmet/1224529235268) (lest 12.05).
- NFR, N. F. (2010a). *Hva er kompetansemegling*. Oslo. Tilgjengelig fra: <http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Page&cid=1253962931682&pagename=vri%2FHovedsidemal> (lest 03.05).
- NFR, N. F. (2010b). *Kompetansemegling*. Oslo: Forskningsrådet. Tilgjengelig fra: <http://www.forskningsradet.no/prognett-vri/Kompetansemegling/1253953456565> (lest 03.05.2015).
- NHO. (2013). Vi er næringslivet. Oslo: Næringslivets Hovedorganisasjon. 48 s.
- NUES, N. u. f. e. o. s. (2014). Norsk anbefaling Eierstyring og Selskapsledelse. Oslo. 54 s.
- Ogilvy, D. og Raphaelson, J. (1982). RESEARCH ON ADVERTISING TECHNIQUES THAT WORK-AND DONT WORK. *Harvard Business Review*, 60 (4): 14-&.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier*. 2. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Proff. (2015). *Proff The business Finder*. Internett. Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/> (lest 25.04).
- Shaker A, Z. og Gerard, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27 (2): 185-203.
- Simonsen, H. (1994). Storsatsing på småbedrifter. *Bladet Forskning* (1/1994).
- Smith, C. (2002). The wholesale and retail markets of London, 1660–1840. *The Economic History Review*, 55 (1): 31-50.
- Spilling, O. R. S. M. B. d. (2000). *SMB 2000 : fakta om små og mellomstore bedrifter i Norge*. [3. utg.]. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Søland, A. I. og Institutt for, b. (2005). *Vil du sitte i styret? : en bok om praktisk styrearbeid*. Oslo: Kolofon.
- Thompson, L. L. (2012). *The mind and heart of the negotiator*. 5th ed., International ed. utg. Boston: Pearson.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- VRI, V.-s. i. F. J. (2014). *KOMPETANSEMEGLING -PROAKTIV KOBLING AV BEDRIFTER OG FORSKNINGSMILJØ*. Oslo: Forskningsrådet. 23 s.
- Wilson, T. D., Lindsey, S., Schooler, T. Y. og Bjork, R. A. (2000). A Model of Dual Attitudes. *Psychological Review*, 107 (1): 101-126.

Wollebæk, B. B. (2006). Utvikling av bedrifters innovasjonsevne: en studie av mulighetene små og mellomstore bedrifter (SMB) gis til å utvikle egen innovasjonsevne gjennom programmet Forskningsbasert kompetansemegling. 110.