

**UiO** : **Centre for Entrepreneurship**  
University of Oslo

*Samarbeid mellom industribedrift og  
FoU institusjon: Hvordan kan det bidra  
til nyskaping i tekstilindustrien?*

**MSc in Innovation and Entrepreneurship**

Anne Johnsen  
21.05.2013



**Referanseside med  
sammendrag og bibliografiske opplysninger**

Oppgavens tittel:	Samarbeid mellom industribedrift og FoU institusjon: Hvordan kan det bidra til nyskaping i tekstilindustrien?	Leverert dato: 21.05.2013
Forfatter:	Anne Johnsen	
Mastergrad:	Master of Science in Innovation and Entrepreneurship (2 år)	Antall sider u/vedlegg: 74
Veileder:	Inger Beate Pettersen	Antall sider m/vedlegg: 87
Studieobjekt:	Samarbeid mellom Dale of Norway og Kunsthøgskolen i Oslo, med Flettverk som fasilitator.	
Metodevalg:	Kvalitativt studie med intervju, fokusgruppe og observasjon.	

Sammendrag (max 200 ord):

Tekstilindustrien i Norge er i dag i stor forandring og møter utfordringer som konkurranse fra lavkostnads produksjonsland. Samarbeid danner et godt grunnlag for innovasjon som er viktig i et konkurransepreget miljø. Temaet for denne oppgaven har vært hvordan samarbeid kan bidra til innovasjon i tekstilindustrien. Jeg ser også på hva fasilitators rolle består av i et samarbeid mellom industri og FoU institusjon. Jeg har fulgt et samarbeid mellom Dale of Norway og åtte studenter fra Kunsthøgskolen i Oslo. Studien er utført som en eksplorativ kvalitativ studie hvor jeg har intervjuet deltagende parter og observert selve samarbeidet mellom gjennom en uke med studentene og de ansatte på fabrikken til Dale of Norway. Det teoretiske rammeverket består av innovasjonsteori og teori om faktorer som kan påvirke et produktutviklingssamarbeid. Resultatet av studien viser at fasilitator var nødvendig for at denne samarbeidsprosessen skulle lykkes. Det kan tyde på at samarbeid kan bidra til innovasjon. Det er i midlertidig viktig å ta hensyn til faktorer som kan påvirke samarbeidet som: forventninger, motivasjon, innovasjonsprosess, organisasjonskultur og kreativitet.

Stikkord for bibliotek: Samarbeid, åpen innovasjon, innovasjonsprosess, fasilitator, absorberingsevne, organisasjonskultur, kreativitet, produktutvikling og tillit.

## **Forord**

Da er snart mine fem år som student ferdig og det har vært fem lærerike og interessante år. Valget av tema for masteroppgaven var enkelt ettersom jeg synes samhandling på tvers av fagfelt er interessant, og jeg har bakgrunn fra design og produktutvikling fra bacheloren. I løpet av min tid på masterstudie har jeg også funnet teori om åpen innovasjon spennende. Å få muligheten til å se nærmere på det i praksis var dermed veldig interessant.

Selv om masteroppgaven er mitt verk, er det mange som har støttet meg og fortjener en takk. Jeg vil først og fremst takke min veileder Inger Beate Pettersen for sitt engasjement i oppgaven. Hun har kommet med gode innspill og alltid hatt tid til meg.

Jeg vil også rette en takk til Flettverk som har inkludert meg og lagt til rette på best mulig måte for oppgaven. Tilslutt vil jeg takke studentene og de ansatte på Dale for dere tok dere tid til meg i en hektisk hverdag og et travelt samarbeid.

Jeg vil også takke venner og familie for å ha vært en god støtte gjennom min studietid og da spesielt dette halvåret med masteroppgave skriving.

Anne Johnsen, 21. mai 2013

# INNHold

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	AKTØRENE	3
1.1.1	Flettverk	3
1.1.2	Kunsthøgskolen i Oslo, KHiO	5
1.1.3	Dale of Norway	5
<b>2</b>	<b>TEMA OG PROBLEMSTILLING</b>	<b>6</b>
2.1.1	Hovedproblemstilling:	6
2.1.2	Delproblemstillinger:	6
<b>3</b>	<b>TEORI</b>	<b>7</b>
3.1	INNOVASJONSPROSESSEN OG INNOVASJON SOM BEGREP	7
3.1.1	"Technology push", "market pull" og en interaktiv modell	7
3.1.2	Aktiviteter i innovasjonsprosessen	10
3.1.2.1	"Exploration" og "exploitation" som søkemethode for innovasjon	11
3.2	KREATIVITET I PRODUKTUTVIKLINGSPROSESSEN	12
3.3	ÅPEN INNOVASJON	14
3.3.1	Produktutvikling og åpen innovasjon	16
3.4	ABSORBERINGSEVNE	17
3.5	SAMARBEID OM PRODUKTUTVIKLING	18
3.5.1	Effekt av samarbeid	19
3.6	ORGANISASJONSKULTUR	20
3.7	FASILITATOR-ROLLEN	21
3.7.1	Tillit	22
<b>4</b>	<b>METODE</b>	<b>24</b>
4.1	KVALITATIV METODE	24
4.2	VALIDITET, RELIABILITET OG GENERALISERBARHET	25
4.3	DATAINNSAMLING	26
4.3.1	Gjennomføring av datainnsamling	27
4.3.2	Personlige erfaringer med datainnsamling	29
<b>5</b>	<b>ANALYSE</b>	<b>30</b>
5.1	FORVENTNINGER OG MOTIVASJON	30
5.1.1	Flettverk	31
5.1.2	Studentenes forventninger og motivasjon	32
5.1.3	Dales forventninger og motivasjon	35
5.1.4	Oppsummering og drøfting	37
5.2	OBSERVASJON AV PLANLEGGINGS- OG SAMARBEIDSPROSESSEN	39
5.2.1	Forberedelser til samarbeidet	39
5.2.1.1	Planleggingsmøter med Flettverk	39
5.2.1.2	Samling i Oslo	40
5.2.1.3	Oppsummering og drøfting	41
5.2.2	Samarbeidet mellom Dale of Norway og studentene	43
5.2.2.1	Samarbeidet	43
5.2.2.2	Interaksjon med teknikere	44
5.2.2.3	Interaksjon med systuen	45
5.2.2.4	Utstilling	46
5.2.2.5	Flettverk	46
5.2.2.6	Oppsummering og drøfting	47
5.3	KULTUR	48
5.3.1	Oppsummering og drøfting	50
5.4	FASILITATORROLLEN- AKTIVITETER OG BIDRAG	51
5.4.1	Oppsummering og drøfting	55
5.5	INNOVASJONS- OG PRODUKTUTVIKLINGSPROSESS	56
5.5.1	Dale	56
5.5.1.1	Marked, forutsetninger og inspirasjonskilder	56

5.5.1.2	Design .....	57
5.5.1.3	Produksjon.....	58
5.5.2	<i>Studenter</i> .....	60
5.5.3	<i>Oppsummering og drøfting</i> .....	61
5.6	ÅPEN INNOVASJONSPROSESS .....	63
<b>6</b>	<b>OPPSUMMERING AV ANALYSEN OG DRØFTINGEN.....</b>	<b>65</b>
<b>7</b>	<b>KONKLUSJON OG DRØFTING.....</b>	<b>68</b>
7.1	PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	70
7.2	BEGRENSNINGER OG VIDERE STUDIER .....	71
<b>8</b>	<b>KILDER .....</b>	<b>73</b>
	<b>VEDLEGG A SPØRREGUIDE STUDENTER .....</b>	<b>LXXV</b>
	<b>VEDLEGG B SPØRREGUIDE DALE.....</b>	<b>LXXVIII</b>
	<b>VEDLEGG C SPØRREGUIDE FLETTVERK .....</b>	<b>LXXXI</b>

## FIGUROVERSIKT

Figur 1: Technology push og market pull .....	8
Figur 2: Interaksjon mellom de ulike avdelingene .....	9
Figur 3: Den interaktive modellen .....	9
Figur 4: Aktiviteter i innovasjonsprosessen .....	10
Figur 5: Faktorer som påvirker kreativitet .....	13
Figur 6: Åpen innovasjons modell .....	15
Figur 7: Innovasjonsprosessen i Dale.....	59
Figur 8: Innovasjonsprosessen til studentene .....	61

## TABELLOVERSIKT

Tabell 1: Datainnsamling .....	29
Tabell 2: Studentenes og Dales motivasjon og forventninger.....	37

# 1 Innledning

Begrepet åpen innovasjon, kan forstås som et paradigmeskifte i måten innovasjon betraktes (Chesbrough, 2003). Åpen innovasjon handler i korte trekk om å utnytte eksterne ressurser som enten kan integreres i bedriftens utvikling eller for å få produktene ut i markedet (Chesbrough, 2004a). I en globalisert verden hvor informasjon flyter raskt har temaet åpen innovasjon blitt stadig mer aktuelt og den viktige rollen den spiller for en bedrifts utviklingsarbeid blitt stadig mer anerkjent (Enkel et al., 2009). I tekstilindustrien skjer forandringer raskt og suksess henger nøye sammen med en bedrifts fleksibilitet og evne til å respondere (Christopher et al., 2004). Markedet for tekstilindustrien er ofte karakterisert ved korte produktlivssykluser og svingninger i etterspørselen (f. eks. på grunn av ukontrollerbare faktorer som været). Det er stor konkurranse i industrien og et konstant behov for fornying setter stort press på de som leverer produktene (Christopher et al., 2004). Djelic og Ainamo (1999) hevder at følgende faktorer redefinerer omgivelsene i tekstilindustrien radikalt: globalisering, spisset konkurranse og informasjonsteknologirevolusjonen. I Norge har vi lange tradisjoner innen tekstilindustrien, og industrien var i 1950 til 1970 en viktig del av norsk industri (Nærings-ogHandeldepartementet, 2012). I dag utgjør norske produsenter av klær og tekstil noen få store og en del mindre bedrifter. På Nærings- og Handelsdepartementet sine nettsider kan man lese følgende:

*”Forbruksvareindustrien har det beste i seg av norsk tradisjon og norsk design. Dette gjelder både møbel-, tekstil- og klesindustrien. Bransjen har utviklet seg fra typiske håndverksbedrifter til moderne industri, men med globaliseringen er mye av tekstil- og klesindustrien flyttet ut til lavkostland. Men globaliseringen har også gitt muligheter. Med nye markeder har mange norske bedrifter blitt høyt anerkjent i utlandet.”*

Innovasjon er viktig for bedrifter i et konkurransepreget marked, og samarbeid kan være en måte å styrke sin posisjon i markedet. Samarbeid med eksterne parter kan bidra til å øke suksessraten når de skal utvikle nye eller forbedrede produkter. Faems et al. sier følgende:

*”it can be concluded that the more firms engage in a variety of different interorganizational collaborations, the more likely they are to create new or improved products that are commercially successful” (Faems et al., 2005 s. 248).*

Slike samarbeid kan ha ulik varighet, formalitet, antall deltagende parter og målsetninger. En form for samarbeid kan være mellom en bedrift og en FoU institusjon. Om denne typen samarbeider sier blant annet Perkmann og Walsh (2007) at:

*”(w)hile most existing research focuses on the effects of university-industry links on innovation-specific variables, such as patents or firm innovativeness, the organizational dynamics of these relationships remain under-researched” (2007 s.259).*

Feller (2005) referert i Perkmann og Walsh hevder at bedrifters motiv for å inngå i slike samarbeid i større grad dreier seg om tilgang til studenter og et ”vindu” til nye framvoksende teknologier, i tillegg til å øke sin kunnskapsbase enn å utvikle spesifikke kommersielt overlevelsesdyktige innovasjoner (Perkmann and Walsh, 2007). I min masteroppgave vil jeg derfor se mer på organisatoriske faktorer som innovasjonsprosesser og kultur, framfor å måle resultatet av samarbeidet i kvantitativ målestokk. Jeg studerer hvilke utfordringer som eksisterer ved slike samarbeid og motivasjonen til deltagende parter.

I denne oppgaven har jeg sett nærmere på et samarbeid mellom en industribedrift og FoU institusjon. De involverte partene i samarbeidet er Dale of Norway og Kunsthøgskolen i Oslo. Samarbeidet er opprettet og organisert av Flettverk, og jeg ser det derfor som relevant å se på Flettverk sin rolle i dette samarbeidet. Flettverk er et prosjekt som styres av Tone Boska og Siv Støldal. Det startet som et forprosjekt støttet av Hordaland fylkeskommune og Osterfjorden nærings samarbeid, hvor målet var å kartlegge hvordan ulike aktører knyttet til tekstilindustrien samhandler. De har sett på hvordan samarbeidet er mellom de ulike aktørene og hva som må til for å skape innovasjon i norsk tekstilproduksjon. Her kom det fram at det ikke finnes noe strukturert samarbeid mellom FoU-miljø og industrien. Det ble også uttrykt et ønske om å realisere nye produkter og komme inn i nye markeder. Det kom fram at bedriftene er tilbakeholdne med store nye investeringer for å entre nye marked etter som dette betyr stor risiko (Boska and Støldal, 2012). I den anledning er Flettverk er videreført som et 3-årig RUP-prosjekt<sup>1</sup> og skal gjennomføre ulike tiltak for å stimulere til samhandling i bransjen. Samarbeidet mellom Dale of Norway og Kunsthøgskolen er derfor det første av flere for å stimulere industrien til samarbeid og knytte nettverk med FoU-institusjoner. Samarbeidet vil

---

<sup>1</sup> RUP- Regionale Utviklingsprogram

foregå som en workshop i Vaksdal kommune hvor Dale of Norway er lokalisert. Her skal studenter og noen nylig utdannede designere fra KHiO og ansatte ved Dale of Norway jobbe tett sammen i en uke for å utvikle nye produkter og løsninger. I dag befinner den norske tekstilindustrien seg hovedsakelig på tradisjonelle markeder som reiseliv, sport og fritid (Boska and Støldal, 2012). I forprosjektet til Flettverk kom det fram at flere kunne tenke seg inn på nye markeder og i den forbindelse styrke sin markedsposisjon og sikre sin overlevelse. For Dale er det aktuelt å se på sport/ mote segmentet og her kan studentene kanskje bidra med et mer "fashionperspektiv" på produkter.

I studien skal jeg se på hvordan en åpen innovasjonsprosess og samarbeidet mellom industri og FoU-institusjon påvirker innovasjon og nyskapning. Dette produktutviklingsamarbeidet er interessant ettersom Dale of Norway er i den unike situasjonen at de har alle nesten alle sine avdelinger og funksjoner "in house". Videre har jeg sett på hvordan et slikt samarbeid gjennomføres og hvordan det kan utføres på en best mulig måte. Jeg har også vært med som observatør i Flettverk sine arbeidsprosesser forut for samarbeidet. Disse skulle bidra til å skape en felles forståelse av prosjektet som måtte arbeides fram hos de involverte aktørene. Denne prosessen har bestått av planleggingsmøter i Flettverk og briefing blant deltagende aktører fra KHiO for å forberede de på workshopen. Jeg observerte også under workshopen på Dale for å få et mer helhetlig bilde av samspillet mellom aktørene. I tillegg har jeg utført 4 semi- strukturert intervjuer og 2 fokusgrupper med noen av de involverte partene, for å få innsikt i deres tanker og forventninger til samarbeidet.

## **1.1 Aktørene**

Det er tre ulike aktører som har vært gjenstand for denne oppgaven og før jeg går videre blir de kort presentert hver for seg.

### **1.1.1 Flettverk**

Flettverk var først et kartleggingsprosjekt støttet av Hordaland Fylkeskommune og Osterfjorden næringsamarbeid og ledes av Siv Støldal og Tone Boska. I sluttrapporten fra forprosjektet står det at Flettverk er et samhandlingsprosjekt som ønsker å stimulere til kunnskap - og kompetanseutveksling i tekstilproduksjon. Med tekstilproduksjonen menes her lokale håndverkere, designere og tekstilindustrien med hovedfokus rundt Osterfjorden (Boska



and Støldal, 2012). Målet med kartleggingen var å se på samhandlingsfrekvensen på tvers av tekstilrelaterte bransjer og de intervjuet i den forbindelse FoU institusjoner, museum, tekstilindustri, designere, håndverkere og kunstnere. Alle er tilknyttet vestlandsk/norsk tekstilproduksjon.

I kartleggingsprosjektet dukket det opp flere aspekter som det var verdt å se nærmere på. Flettverk som prosjekt er dermed videreført som 3 årig hovedprosjekt og er inne i sitt første prosjekt år. De skal jobbe videre med problemstillingene som ble avdekket i kartleggingen. I forprosjektrapporten står det følgende om samarbeid mellom industri og FoU:

*”Utdanningsinstitusjonane treng nærleik til samarbeidspartnarar i Norge, der dei får kompetanse på produksjon og kan få testa eigne prosjekt. Det er viktig å tilby realistisk ”undervisning”. Eit argument for å få meir samhandling mellom norske utdanningsinstitusjonar og kompetansemiljø, er å halda på og utvikla kompetanse saman i Noreg. Om det motsette skjer, vil vi ikkje kunne nytte oss av den kunnskapen utdanningsinstitusjonane produserer gjennom internasjonale samarbeid.”*(Boska and Støldal, 2012 s.7).

Videre står det dette om hvordan samarbeid mellom industri og utdanningsinstitusjon kan benyttes for å komme inn på nye markeder:

*”Det kjem fram av intervjua at industrien og utdanningsinstitusjonane satsar på heilt ulike marknader. Dei som vert utdanna innan design og mote i dag, vert slusa inn mot ein eksklusiv og global mote/designmarknad, medan målgruppene og den tyngste satsinga for norsk tekstilindustri er reiseliv og den norske sport- og fritidsmarknaden. [...] Partane erkjenner at der fins eit kryssingspunkt der dei kan utvikla seg mot nye marknader saman. Dette er positivt og eit teikn på at det skal kunna skapast auka samhandling i framtida. I kjølvatnet av forprosjektet Flettverk er det planlagt demonstrasjonsprosessar som kan visa ulike måtar å utvikla samarbeid på. (Boska and Støldal, 2012 s. 7)”*

Flettverk har formulert følgende målsetninger på bakgrunn av forprosjektet:

1. Auka samhandling mellom FoU-miljøa og verksemdene
2. Auka samarbeid mellom verksemdene

3. Auka samarbeid mellom internasjonale designarar og bransjen
4. Styrka rekruttering til bransjen
5. Utvikling av nye produkt og nye marknader

### 1.1.2 Kunsthøgskolen i Oslo, KHiO

Kunsthøgskolen i Oslo er Norges største kunsthøgskole med over 500 studenter, 200 ansatte og 900 time- og gjestelærere. I følge skolens nettside er deres mål *”[...] å utdanne kritisk reflekterende og eksperimenterende kunstnere og designere på høyt internasjonalt nivå.”* (KHiO, 2013). Skolen har følgende avdelinger samlet under et tak; design, kunstfag, kunstakademiet, operahøgskolen, balletthøgskolen og teaterhøgskolen. De som har vært involvert i dette prosjektet er 5 nåværende studenter (2 fra bachelor og 3 fra master) og 3 nyutdannede ved designavdelingen, nærmere bestemt fra klesdesign. Om utdanning står det følgende på nettsiden:

*”Klesdesignere arbeider for industri eller ved eget verksted. [...] Klesdesign er utforming av klær som skal ivareta ulike brukeres behov for komfortable, funksjonelle, nyskapende og tiltalende produkter, tilpasset varierende klimatiske forhold og mangesidig bruker. Produktene utformes for industriell eller håndverksbasert fremstilling.”* (KHiO, 2013)

### 1.1.3 Dale of Norway

Dale of Norway er en bedrift med lange tradisjoner. Den har røtter helt tilbake til 1873 da Peter Jebsen kjøpte elven som renner forbi Dale og åpnet den første fabrikken i 1879. Ikke lenge etter kom Vossebanen forbi, noe Jebsen hadde vært en stek pådriver for. Mye har skjedd siden den gang og både Dale som bygd og fabrikkene. Begge har vært igjennom store forandringer. I 1956 signerte Dale den første avtalen med Norges Skiforbund og har siden den gang levert OL og VM genserne (Lien, 2004). Dale har også utviklet et vannavstøtende garn ved hjelp av nanoteknologi og eksperimentert med å strikke hele gensere i ett. I dag jobber 69 ansatte på Dale. Dale of Norway har mesteparten av sin produksjon i Norge. Her jobber designere, teknikere og søm side om side. På Dale of Norways hjemmeside står det:

*”Bak hvert nytt design er det en lang prosess som involverer mange personer. Det starter med design, deretter involveres produktutviklingsavdelingen som klargjør alle plagg for*

*produksjon. Vi jobber med tradisjonelle materialer og designelementer, men har mulighet til å utvikle produktene ved å modifisere mønster, farger, snitt og funksjonelle detaljer.”*

*(DaleofNorway, 2013)*

Videre har Dale strikkeavdelingen med en maskinpark av strikkemaskiner som kan strikke mange ulike kvaliteter og en søm- og monteringsavdeling som fokuserer på form og nøyaktighet. Dale of Norway har også den fordelen at Dale garn holder til i samme lokaler, og de har derfor tilgang på tilvirkningsfasen av garnet de bruker i sin produksjon.

## **2 Tema og problemstilling**

Jeg skal som nevnt over studere et produktutviklingssamarbeid mellom Dale of Norway og Kunsthøgskolen i Oslo. Jeg skal se på hvordan ulike faktorer påvirker samarbeidet og hvordan det foregikk. Sentrale spørsmål vil være utfordringer ved åpen innovasjon som samarbeid, ulike organisasjonskulturer og innovasjonsprosesser, og hvilken rolle Flettverk som fasilitator spiller for gjennomføringen av et slikt samarbeid.

### **2.1.1 Hovedproblemstilling:**

*Hvordan kan et samarbeid mellom industri og FoU institusjon bidra til å skape innovasjon og nyskapning i tekstilindustrien?*

### **2.1.2 Delproblemstillinger:**

1. Hvilke utfordringer og eventuelle hindringer kan oppstå i et slikt samarbeid?
2. Hvilke faktorer kan påvirke samarbeidet og produktutviklingsprosessen, og hvordan påvirker disse faktorene samarbeidet og produktutviklingsprosessen?
3. Hvordan kan fasilitator (Flettverk) bidra til å legge til rette for samarbeidet, og redusere eventuelle hindringer og konflikter i et samarbeid?

## 3 Teori

I dette kapitlet introduserer jeg relevant teori i forhold til problemstillingene. Først definerer jeg begrepet innovasjon. Deretter ser jeg på innovasjon som en prosess, og presenterer flere teorier, begrep og modeller som er brukt på dette området. Videre går jeg inn på tema som åpen innovasjon og begrepet absorberingskapasitet. I tillegg presenteres teori rundt samarbeid om produktutvikling. Tilslutt gjør jeg rede for teori rundt fasilitators rolle.

### 3.1 Innovasjonsprosessen og innovasjon som begrep.

Nærings- og Handelsdepartementet definerer innovasjon som følgende i en stortingsmelding nr. 7 2008-2009:

*”en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier” (Stortinget, 2008-2009 s. 13).*

Dette er en bred definisjon og dekker de viktigste aspektene for innovasjon som at det kan være alt fra en ny vare til en ny anvendelse og at det skal være mulig å skape økonomisk verdi fra den. Det er ofte det som skiller innovasjon og oppfinnelse fra hverandre.

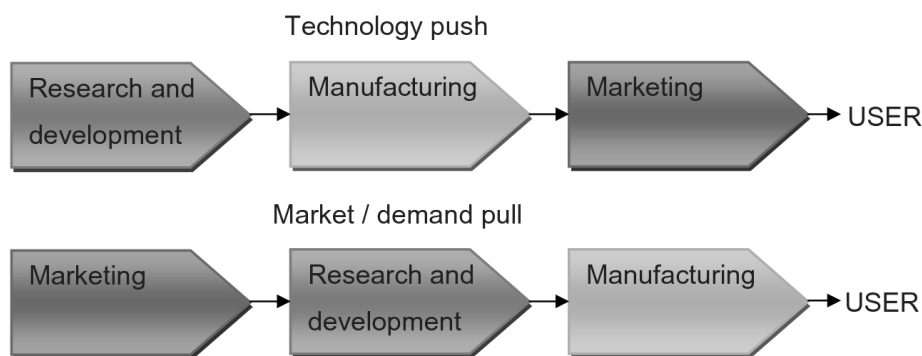
*”Invention is the first occurrence of an idea for a new product and process, while innovation is the first attempt to carry it out into practice” (Fagerberg et al., 2005s.4)*

Innovasjon deles ofte inn i to kategorier, inkrementell og radikal. Med inkrementell menes kontinuerlige forbedringer til eksisterende teknologi, mens radikal innovasjon er som det ligger i ordet, større radikale forandringer (Fagerberg et al., 2005).

#### 3.1.1 ”Technology push”, ”market pull” og en interaktiv modell

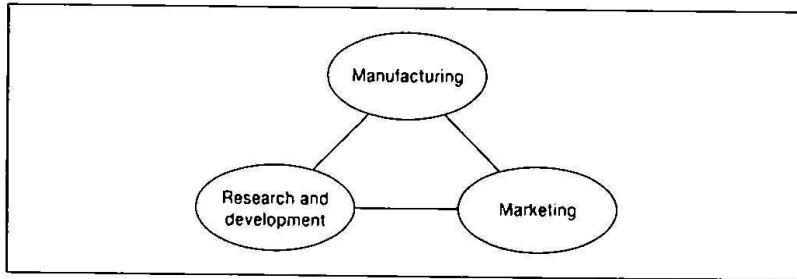
Å se på innovasjon som en prosess gjør det mulig for oss å forstå den og prøve å lede den (Tidd and Bessant, 2009). Hvordan denne prosessen skisseres har endret seg over tid. Tidlige historiske studier av innovasjon framhevet viktigheten av uventede oppdagelser og tilfeldigheter. Etter hvert som man så nærmere på prosessen bak innovasjon ble det tydelig at slike Eureka øyeblikk forekommer sjeldent, og at for å skjønne viktigheten av det man

eventuelt har oppdaget, måtte man som regel på forhånd ha grunnleggende kompetanse om emnet. En tradisjonell lineær modell av innovasjon ble introdusert, og brukes fortsatt på grunn av dens enkle og lettfattelige oppbygning (Trott, 2012). Den tradisjonelle lineære modellen finnes hovedsakelig i to varianter, ”technology push” og ”market pull”. I den teknologisk rettede modellen er tankegangen at forskere gjør uventede teknologiske oppdagelser, som går igjennom en prosess med utvikling og prototyping utført av designere og ingeniører, før markedsføringsavdelingen promoterer de endelige produktene til aktuelle kundesegmenter. Den andre modellen går ut på at kundene har større påvirkning på utviklingen av innovasjon. Her er markedsavdelingen ofte initiativtaker til nye ideer etter nær kontakt med kundene. De bringer ideene videre til utviklingsavdelingen, som gjør ideene gjennomførbare, før de til slutt havner i produksjonen (Trott, 2012). Figuren under viser disse to lineære framstillingene og forskjellen på dem (Trott, 2012):



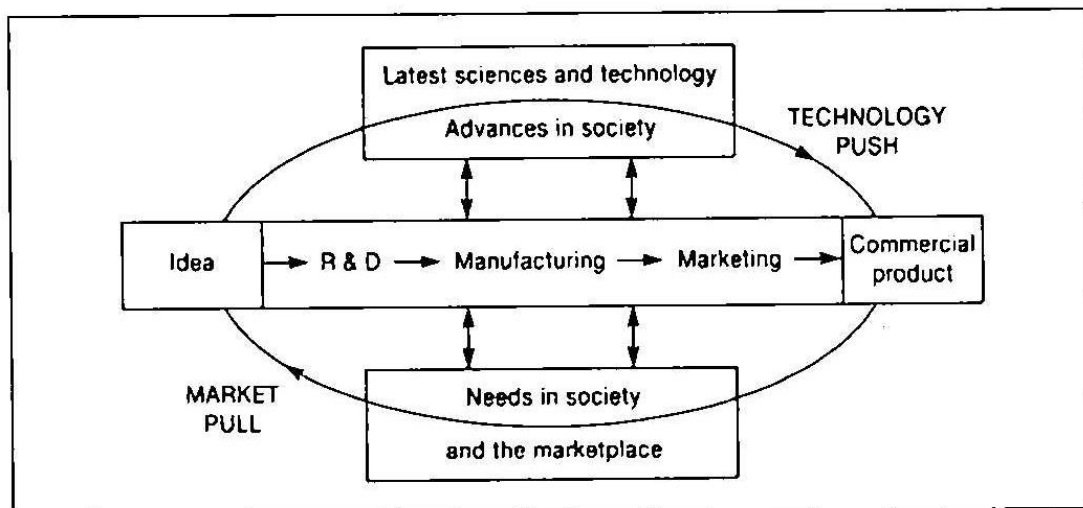
**Figur 1: Technology push og market pull**

Et mer korrekt bilde er i følge Trott (2012) at innovasjon skjer i interaksjon mellom vitenskaplig forskning (hovedsakelig universitet og industri), teknologisk utvikling (hovedsakelig industri) og etterspørsel fra markedet. Mens de lineære modellene i stor grad forklarer hvor ideen bak innovasjonene oppsto, forteller den lite om hvordan innovasjon oppstår. En annen modell ser på koblinger mellom alle disse tre funksjonene, og illustrerer at det er denne koblingen av kunnskap som bidrar til innovasjon. Dette bidrar til at opphavet for innovasjonene forblir ukjent. Figur på neste side viser hvordan innovasjon skjer i interaksjon mellom de ulike avdelingene (Trott, 2012):



**Figur 2: Interaksjon mellom de ulike avdelingene**

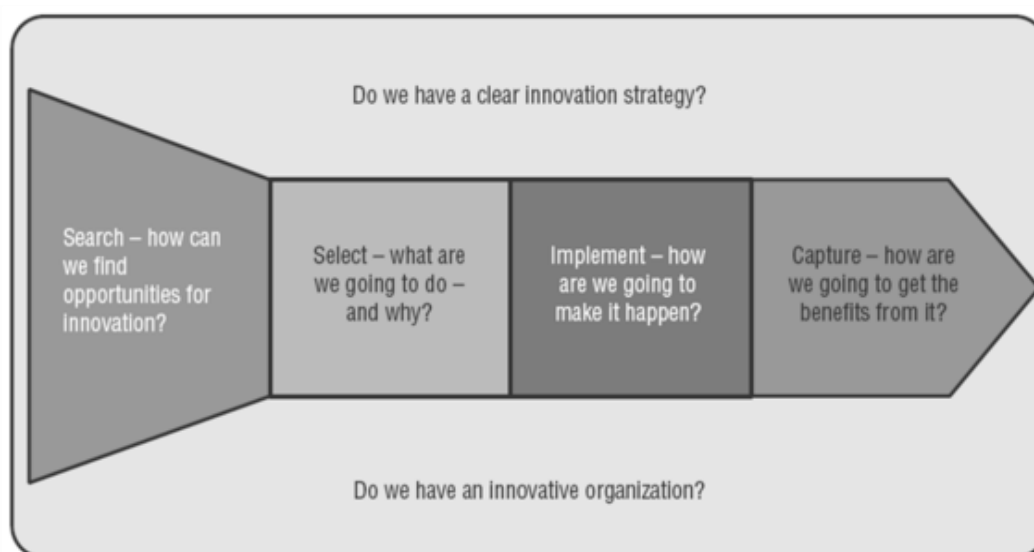
En nyere modell, den interaktive modellen, kobler ideene bak ”technology push” med ”market pull”. Her vektlegges det at innovasjon blir til som et resultat av interaksjon mellom markedet, vitenskaplig forskning og en organisasjons evner og ferdigheter. Her blir innovasjonsprosessen sett på som en kompleks oppbygning av ulike kommunikasjonslinjer hvor kunnskap overføres. Disse linjene kan være både interne og eksterne koblinger. Organisasjoner som håndterer koblingene med markedet og vitenskaplig forskning vil da i større grad lykkes med innovasjoner. Selv om organisasjonens funksjoner er skissert lineært er tanken bak modellen at det skal være en flyt av tilbakemeldinger mellom avdelingene. Koblingen med marked og teknologi skal også være noe alle avdelingene tar del i (Trott, 2012). Figuren under viser en visuell framstilling av den interaktive modellen adaptert fra Rothwell og Zegveld (1985) av Trott (2012):



**Figur 3: Den interaktive modellen**

### 3.1.2 Aktiviteter i innovasjonsprosessen

Innovasjon kan sees som en prosess for å realisere ideer, og skape verdi og profitere på disse (Tidd and Bessant, 2009). Tidd og Bessant sier videre at denne prosessen kan deles i fire hovedfaser: søk, utvelgelse, implementering og fortjeneste. Søkefasen handler om å bringe inn nye ideer i organisasjonen. Disse kan komme fra: utviklingsavdelingen, ”eureka øyeblikk” kopiering, signaler fra markedet, reguleringer osv. Ideer kan komme fra mange ulike kilder, men for bedriften handler det om å ha retningslinjer for ”søkeprosessen” for å sikre at man hele tiden får ny input som bidrar til innovasjon. Utvelgelsesfasen går ut på å velge den eller de løsningene man tror er best for bedriften. Her er det viktig å tenke strategisk, og selv om utfallet er ukjent og prosessen risikabel, prøve å tenke på hva som vil gi konkurransefortrinn og passer inn med bedriftens eksisterende kunnskap. Etter at valget er tatt går prosessen over i implementeringsfasen. Her må man sette av ressurser og tid til å utvikle ideen til noe konkret. Utfallet er uvisst og den eneste måten å få testet ut ideen er å realisere den. Den siste fasen handler om hvordan man kan profitere på innovasjonene. Det er viktig å ha en plan for hvordan dette skal gjøres. Dette kan være alt fra formelle prosesser som å søke patent eller å forankre innovasjonsprosessen i bedriftens spesifikke ressurser. Begge to kan vanskeliggjøre kopiering. Figuren nedenfor viser en forenklet framstilling av innovasjonsprosessen delt inn i fire faser: søk, utvelgelse, implementering og fortjeneste (Trott, 2012):



Figur 4: Aktiviteter i innovasjonsprosessen

### 3.1.2.1 "Exploration" og "exploitation" som søkemetode for innovasjon

I innovasjonslitteraturen diskuteres to ulike søkemetoder bedrifter kan bruke: "exploration" (utforskende) og "exploitation" (Tidd and Bessant, 2009). En organisasjon bør ideelt forsøke å få til en optimal kombinasjon av "exploration", som er å utforske ny kunnskap, med "exploitation" som er å forbedre og utnytte eksisterende kunnskap. En kombinasjon av disse vil bidra til å sikre organisasjonens eksistens og vekst. "Exploration" omfatter søk, variasjon og fleksibilitet. Dette kan oppnås gjennom eksperimentering, lek og nye oppdagelser. Ofte er denne søkemetoden forbundet med risiko. "Exploitation" handler om forbedringer og valg for å øke effektiviteten. Produksjon, utvelgelse, implementering og utførelse er sentrale tema for å utnytte eksisterende kunnskap (March, 1991). Utfordringen for organisasjonen er at disse to søkemetodene konkurrerer om de samme ressursene og organisasjonen vil derfor bevisst og/eller ubevisst velge mellom de ulike tilnærmingene. March (1991) skriver videre at de bevisste valgene kan sees gjennom for eksempel hvilke investeringer bedriften gjør og hvilke strategier de velger for konkurranse. Ubevisst valg som påvirker søkemetodene er valg av organisatoriske prosedyrer som for eksempel skal redusere risiko, fastsette målsetninger eller ved innføringen av insentivsystemer.

En av utfordringene med "exploration" er at avkastningen på investeringen er mindre forutsigbar og lengre fram i tid enn investeringer gjort med tanke på "exploitation". Altså vil et søk etter nye ideer, marked eller samarbeidspartnere ha mer uforutsigbar effekt, enn utvikling av eksisterende marked, teknologi eller samarbeidspartnere. Når nye alternativer utforskes reduseres utviklingshastigheten til eksisterende kunnskap og evner. "Exploitation" av eksisterende kunnskap vil bidra til det motsatte og utforskning av ny kunnskap vil bli mindre attraktivt (March, 1991).

Mange organisasjoner forsøker å bruke en kombinasjon av både "exploitation" og "exploration" i bedriften, noe som blir kalt "ambidexterity". Dette for å overvinne de negative utfallene ved bare å bruke en tilnærming (Bahemia and Squire, 2010). Bedriften kan bli "ambidexter" ved å bruke en kombinasjon av begge søkemetodene i ulike prosjekter og avdelinger. For eksempel kan søkeaktivitet hos utviklingsavdelingen hovedsakelig skje på områder hvor bedriften har kjernekompetanse, men i tillegg kan avdelingen eksperimentere med et par "utforskende" prosjekt. På samme måte kan markedsavdelingens research



fortrinnsvis konsentrere seg om de viktigste kundegruppene, samtidig som den driver utforskende søkeaktivitet rettet mot noen nye markeder (Tidd and Bessant, 2009).

Bedrifter kan også bruke samarbeid som søkemetode. I Faems et al. (2005) blir det foreslått at ”exploitative” samarbeid vil støtte forbedringer og videre utvikling av eksisterende teknologi og produkter (inkrementell innovasjon), mens ”explorative” samarbeid er mer gunstig om man ønsker å utvikle ny teknologi og produkter (radikal innovasjon).

*” Collaborations with customers and suppliers—labeled as “exploitative”—are associated positively with higher levels of turnover stemming from improved products, while collaborations with universities and research organizations—labeled as “explorative”—are associated in similar fashion with turnover levels related to new products”*(Faems et al., 2005 s.247).

### **3.2 Kreativitet i produktutviklingsprosessen**

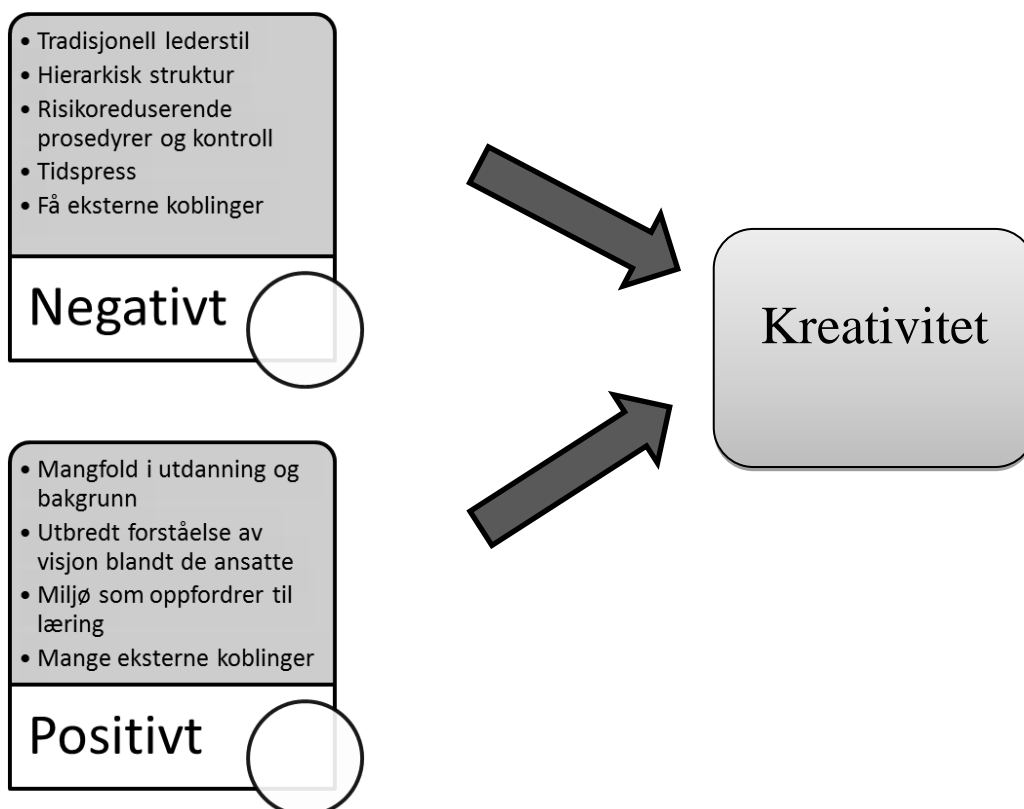
For mange er det første steget i innovasjonsprosessen, idégenerering eller kreativitet og anses som grunnleggende for å gi en bedrift et konkurransefortrinn. McAdam og McClelland (2002) har forsøkt å kartlegge hvor bedrifter i tekstilindustrien finner og utnytter nye produktideer. De har definert innovasjon som en prosess med tydelig definerte stadier fra idégenerering til implementering. Kreativitet hører til i idégenereringsfasen. For at kreativiteten blant organisasjonsmedlemmene skal stimuleres er det viktig at de føler at deres ideer blir hørt og fulgt opp og at miljøet er mottakelig. For at en organisasjons kreative potensial skal realiseres er kultur, lederstil, verdier, struktur og mangfold blant ansatte viktige faktorer. I en multippel casestudie undersøkte McAdams og McClelland (2002) hvordan ulike faktorer påvirket kreativitet og faktorer som ble undersøkt var: struktur, visjon, lederskapsstil, risiko, idéskjema (en strukturert måte å innhente ideer fra de ansatte), fasiliteter for kreativitet, tidspress, utdanning, nivå av kreativitet hos kollegaer, forskning og utvikling, konkurranse, leverandører, kunder og andre kilder til nye produktideer.

McAdams og McClelland (2002) hevder at organisasjoner i tekstilindustrien med en tradisjonell ledestil og hierarkisk struktur er mindre kreative. Noe som hadde negativ effekt på kreativitet var når man ikke brukte idéskjema og når det var dårlig oppfølging for å se om de

ansatte hadde skjønt firmaets visjon. Noe som også var en barriere for kreativiteten var at risiko ble minimer ved kontrollen. Nystrom (1979) referert i McAdams og McClelland (2002) mener at radikal innovasjon forekommer oftere i bedrifter som oppfordrer til å litt sjanser. Mangel på tid til kreativitet virket også negativt på kreativitet. Prosjektgrupper ble sjeldent brukt for idégenerering og det var få koblinger og lite samarbeid med lokale FoU institusjoner, noe som også var barrierer til kreativitet.

I den samme studien fant de også faktorer som bidro positivt til kreativitet. Organisasjoner som oppfordret til læring var mer kreative. Samarbeid med FoU bidro også til kreativitet. Å involvere kunder og salgsrepresentanter i produktutviklingen gjorde organisasjonene mer kreative. Salgsrepresentanter var hos mange en av hovedkildene til nye ideer.

I figuren oppsummeres negative og positive faktorer for kreativitet:



**Figur 5: Faktorer som påvirker kreativitet**

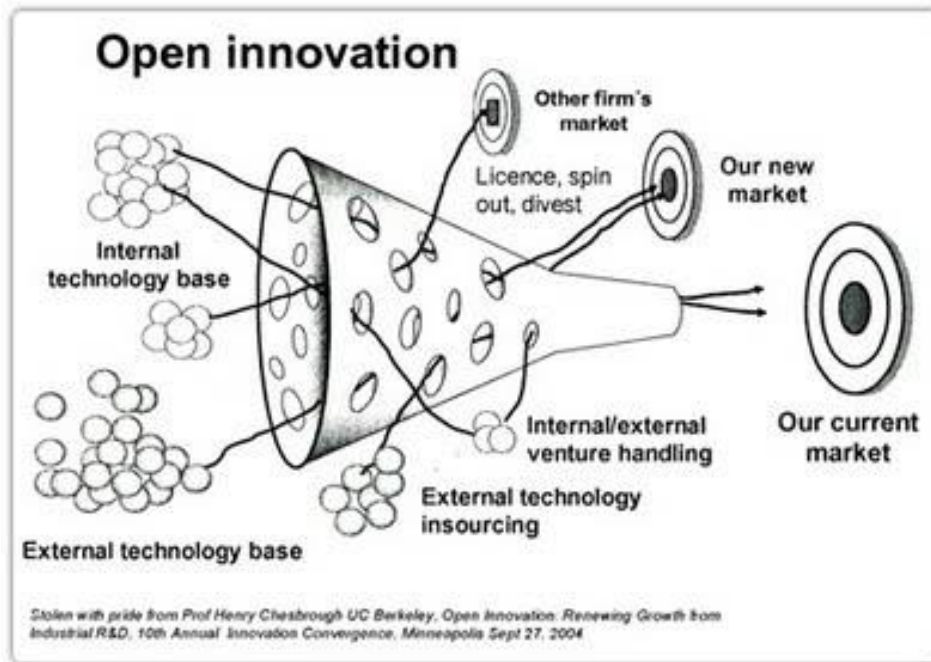
### 3.3 Åpen innovasjon

For at en bedrift skal overleve i dagens samfunn, hvor produktlivssyklusene blir stadig kortere og presset fra konkurrenter øker, må bedriften innovere og forbedre seg fortløpende (Santamaría et al., 2009). Dette legger et stort press på de som er ansvarlig for utvikling i bedriften som stadig må modifisere, forbedre og komme med noe nytt. I tillegg legger det press på bedriften for å kutte kostnader og gjøre bedriften mer effektiv. Samtidig bør det skapes et kreativt miljø slik at bedriften er organisert på en måte som fremmer innovasjon (Trott, 2012). Bedriften er avhengig av å besitte førsteklasses kunnskap og kompetanse for å ikke havne bakpå i konkurransen om kunder i det globale markedet.

Som et resultat av forandringene i markedet har åpen innovasjon de siste 10-15 årene fått stadig større oppmerksomhet, ettersom flere og flere ser verdien av å blant annet hente inn ekstern kunnskap til bedriften. ”*Open innovation is currently one of the most debated topics in management literature*” (Trott, 2012 s.349). Hvorvidt åpen innovasjon er nytt fenomen eller bare en innpakning av kjente begreper strides forskerne om. Chesbrough et al. (2006) har fått mye oppmerksomhet rundt sin teori om et paradigmeskifte fra ”lukket innovasjon” til ”åpen innovasjon”. Han definerer det åpne innovasjonsparadigme som antitesen til den tradisjonelle vertikalt integrerte modellen hvor intern forsknings- og utviklingsaktivitet bidro til internt utviklede produkter som igjen var distribuert av bedriften. Trott og Hartmann (2009) mener mange bedrifter har benyttet seg av prinsippene i åpen innovasjon over lengre tid og har sett med et mer kritisk blikk på paradigmeskiftet som Chesbrough fremhever. De mener det hovedsakelig er en ny innpakning av kjente begrep og empiriske fenomen som er kjent gjennom tidligere forskning.

For å få en forståelse av fenomenet åpen innovasjon kan det være hensiktsmessig å se på åpen versus lukket innovasjon. Lukket innovasjon skjer når den interne FoU avdelingen i bedriften utvikler og leverer alle innovasjonene i bedriften og selv bringer produktene til markedet ved hjelp av egne distribusjonskanaler. Her er den gjennomgående tankegangen at for å profitere fra en teknologi eller innovasjon må man selv ha oppdaget den og vært først ute med å kommersialisere den (Chesbrough, 2004a). I det åpne innovasjonsparadigmet erkjenner man at ikke all kunnskap og ekspertise finnes i bedriften og at man må utenfor organisasjonens grenser for å tilegne seg nyttig kunnskap og innovasjoner. Det fokuseres også på at det ikke nødvendigvis er bedriftens egne distribusjonskanaler som er de beste for å kommersialisere

innovasjonen for å skape profitt. Videre anerkjenner man at det nødvendigvis ikke er bedriften som er først ute som tjener mest på innovasjonen og at man ved å lage en bedre forretningsmodell kan øke profitten. I tillegg bør bedriften profitere ved å la andre bruke noe av deres IP (Intellectual property) og benytte seg av andres IP når det kan bidra til verdiskapning i bedriften (Trott, 2012). Nedenfor illustreres det hvordan en slik åpen innovasjon kan forgå Chesbrough (2004b):



**Figur 6: Åpen innovasjons modell**

I litteraturen om åpen innovasjon finnes det mange måter å definere det teoretiske rammeverket. Lichtenthaler (2011) definerer åpen innovasjon som å systematisk utforske, beholde og utnytte kunnskap, både innenfor og utenfor bedriftens grenser gjennom hele innovasjonsprosessen. Om man ser på åpen innovasjon som prosesser har Enkel, Gassmann og Chesbrough (2009) definert tre kjerneprosesser. De tre er:

- Utenfra og inn (inbound)
- Innenfra og ut (outbound)
- Samarbeid (coupled)

I denne oppgaven er det kun utenfra og inn (inbound) prosessen jeg vil fokusere på. ”Inbound” innovasjon er når bedriftens kunnskapsbase suppleres med kunnskap og kompetanse gjennom integrasjon og interaksjon med leverandører, kunder og eksterne kunnskapskilder. Derfor er det hovedsakelig den som er relevant i mitt tilfelle.

Bedrifter som velger åpen innovasjon kan oppleve barrierer og risikoer som hindrer de i å profitere fra sine initiativ selv om strategi og framgangsmåte er bra. Blant annet var tap av kunnskap, høyere koordineringskostnader, mindre kontroll og økt kompleksitet nevnt som områder forbundet med risiko ved åpen innovasjonstilnærming i en studie av 108 bedrifter (Enkel et al., 2009). I tillegg var interne barrierer som å finne rette partnere, balansere åpen innovasjon med den daglige driften, mangel på tid og finansielle ressurser til de åpne innovasjonsaktivitetene nevnt (Enkel et al., 2009). Bedrifter vil møte utfordringer som å forbedre kunnskapsflyt inn og ut av organisasjon. Det vil også være viktig å legge til rette for at bedriften kan utveksle, bytte og kjøpe kunnskap. En ny servicenæring har vokst fram for å formidle og bygge broer i kunnskapsutvekslingsprosessene. Et eksempel kan være ”technology brokers” som holder på med matchmaking mellom behov og midler (Tidd and Bessant, 2009).

### **3.3.1 Produktutvikling og åpen innovasjon**

I en artikkel av Bahemia og Squire (2010) fokuseres det på effekten av åpen innovasjon på prosjektnivå i stedet for organisasjonsnivå som vanligvis er det som bli analysert. Forfatterne hevder at det finnes lite kunnskap om hvordan man kan legge til rette for åpen innovasjon ved produktutviklingsprosjekt, spesielt hvis prosjektene i organisasjonen er forskjellige og krever ulikt nivå av åpenhet. Også i forhold til risikoen for økt kostnad ved åpen innovasjon kan det være lønnsomt å se på prosjektnivå, ettersom høye kostnader for åpen innovasjon kan være akkumulerte kostnader ved å åpne opp prosessene på prosjektnivå.

Bahemia og Squire (2010) definerer åpen innovasjon med tre dimensjoner; bredde, dybde og ”ambidexterity”. Bredde er definert som bredden av eksterne parter som er med i innovasjonsprosessen, hvilket også inkluderer oppstartsbedrifter, entreprenører, åpen innovasjons ”intermediaries”/ formidlere / mellomledd og nettverk. I forhold til dybde dimensjonen går det på naturen av samarbeidet, timingen og graden av involvering. ”Ambidexterity” handler om kombinasjon mellom å benytte eksisterende kunnskap

(exploitation) og tilegne seg ny kunnskap (exploration). Disse dimensjonene er sett i sammenheng med variabler som vil påvirke innovasjonsprosessen ved produktutviklingsprosjekter. Bredde av eksterne samarbeidspartnere er ansett for å ha en positiv effekt på innovasjonsnivået og det samme gjelder for dybden av samarbeidet. Ved tett samarbeid over lengre tid, bygges tillit som anses å være en helt essensiell suksessfaktor ved en åpen innovasjonsstrategi. Videre nevner Bahemina og Squire (2010) at karakteristikken ved en innovasjon, altså om den er radikal eller inkrementell, påvirkes av de overnevnte faktorene i samarbeidet som bredde og "ambidexterity". Inkrementelle innovasjoner skjer i stor grad i samarbeid med leverandører og konkurrenter, mens universitetssamarbeid i større grad trigger radikal innovasjon.

### **3.4 Absorberingsevne**

Ekstern kunnskap er av stor nytteverdi i åpen innovasjon, og potensialet bedriften har til å utnytte denne kunnskapen blir ofte kalt absorberingsevne (Cohen and Levinthal, 1990). Cohen og Levinthal (1990) mener at relevant intern eksisterende kunnskap har betydning for bedriftens evne til å evaluere og nyttiggjøre seg av ekstern kunnskap. Med relevant kunnskap menes basis ferdigheter og felles språk, eventuelt oppdatert kunnskap om et gitt forskningsområde. Videre sier Cohen og Levinthal (1990) at bedrifter med egen forskning, teknologi og utvikling er mer kapabel til å utnytte ekstern kunnskap. I tillegg kan absorberingsevnen være et biprodukt av produksjonsavdelingens arbeidsoppgaver.

Absorberingsevnen til en bedrift har stor betydning fordi bedriften trenger kunnskap som er relatert for å kunne benytte og tilegne seg ny kunnskap (Cohen and Levinthal, 1990).

Kognitive studier på individnivå om adferd støtter oppunder denne logikken.

Problemløsningsferdigheter utvikles på samme måte, til tross for at hva som læres varierer.

Evnen til å lære involverer evnen til å nyttiggjøre eksisterende kunnskap, mens problemløsningsevnen går på kapasiteten til å skape ny kunnskap. Fordi evne til å nyttiggjøre ny kunnskap henger sammen med eksisterende kunnskap, vil variasjon i bakgrunn, kunnskap og evner være gunstig. Dette gjelder spesielt i omgivelser med stor usikkerhet om hvor ny og viktig kunnskap vil komme fra. Kunnskapsmangfold vil gi et mer robust grunnlag og øke sjansen for at ny kunnskap vil relateres til eksisterende kunnskap (Cohen and Levinthal, 1990).

En organisasjons absorberingsevne vil være basert på absorberingsevnen til medlemmene, og for å øke organisasjonens absorberingskapasitet, må hver enkelt individs kapasitet økes. Det betyr ikke at organisasjonens absorberingskapasitet kun er en sum av individenes kapasitet og hva de får ut av å samhandle med ulike fagmiljø og andre. Absorberingsevne involverer også medlemmenes evne til å utnytte tilegnet ekstern kunnskap. I tillegg påvirkes absorberingsevnen til en organisasjon av kunnskapsflyten innad i en organisasjon på tvers av avdelingsgrensene. Ergo er strukturen for kommunikasjon med de eksterne omgivelsene og internt i organisasjonen viktig for å forstå absorberingsevne (Cohen and Levinthal, 1990).

Cohen og Levinthal (1990) hevder at felles språk i bedriften bidrar til effektiv kommunikasjon innad i bedriften, men kan vanskeliggjøre implementering og utnyttelse av ekstern kunnskap. Hvis overlappingen av koblinger i organisasjonen er begrenset, men tilstrekkelig, vil forholdene være lagt til rette for at man i fellesskap kan gjøre nye overraskende koblinger, og på den måten oppnå en grad av innovasjon som overstiger hva et enkelt individ kunne klart å oppnå. I tillegg er kjennskap til hvem uten for bedriften som besitter en bestemt kunnskap og kan assistere bedriften for å forstå nye kunnskapen av stor betydning for bedriftens absorberingsevne.

### **3.5 Samarbeid om produktutvikling**

Lawton Smith et al. (1991) definerte samarbeid om produktutvikling som samarbeidsrelasjoner mellom bedrifter med tanke på innovasjon og utviklingen av nye produkt. Et slikt samarbeid kan ha ulike former: joint ventures, lisensiering og FoU avtaler. Samarbeidet kan foregå i horisontale bedriftsrelasjoner og i vertikale kunde-leverandør relasjoner. I en studie om samarbeid i sørafrikansk tekstilindustri mener Parker (2000) at tekstil- og klesprodusenter ser på samarbeid som en mulighet for å bedre sin produktutviklingsprosess. I den samme studien rapporterer også flere bedrifter om frustrasjon med samarbeidet som; mangel på åpenhet, ulike grader av forpliktelse blant deltagende parter, ufullstendig informasjonsdeling og ujevn fordeling av godene. Forfatteren hevder at hvis ikke årsaken til frustrasjon blir tatt tak i, vil det føre til negative erfaringer som kan skade samarbeidet. Parker (2000) sier også at det er kritisk at ansatte som er involvert i produktutviklingssamarbeidet forstår hvordan faktorene påvirker samarbeidets suksess. Dette gjelder blant annet faktorer som tillit mellom partene, jevnlig konsultasjoner og

kommunikasjon og villighet til å dele nødvendig informasjon. Det er viktig at organisasjonene har nødvendig kompetanse for å fremme suksess. Parker (2000) trekker også inn viktigheten av sosiologiske aspekter som kultur, språk og kompatibilitet hos partene, og at disse aspektene må forstås, adresseres rett og anerkjennes.

### **3.5.1 Effekt av samarbeid**

I Parker (2000) sin studie var redusert produktutviklingstid den viktigste motivasjonen til samarbeid. Hele 85 % av respondenten følte samarbeidet økte tempoet i utviklingsprosessen. Flere uttrykte også at samarbeid gjorde de bedre egnet til å respondere på kundenes behov og nye markedsmuligheter. Hvis den ene parten skulle bli mindre engasjert eller trekke seg ut av samarbeidet, ble dette oppfattet som veldig negativt. De opplevde da et tap av tid og kostnad som var blitt lagt ned i prosjektet. Flertallet var derimot uenige i at samarbeidet førte til økte kostnader og lengre utviklingstid, så opplevd tap av tid og utgifter ser ut til å kun gjelde hvis engasjement eller forpliktelse skulle endre seg for en av partene. 66 % var uenig i at samarbeid gjorde produktutviklingen vanskelig å kontrollere. Alle var enige i at samarbeidet om produktutviklingen tilførte en viss grad av kompleksitet til prosessen. Retning og kontroll av prosessen kunne allikevel sikres gjennom kommunikasjonen som var nødvendig for at samarbeidet skulle fungere.

Åpenhet, tillit, ærlighet og gjennomsiktighet var ord som gikk igjen blant respondenten som kritiske komponenter for samarbeidet. Skjulte motiver og mangel på forpliktelse ble sett på som hindringer for et vellykket samarbeid. Hvis en av partene var lukket og ikke ville gi innsyn i nødvendig kunnskap tidlig i samarbeidet, ble det sett på som et hinder for en vellykket prosess. Å kombinere åpenhet rundt nødvendig kunnskap for samarbeidet, uten å tape for mye av bedriftshemmelighetene, ble sett på som vanskelig. Jevnlig kommunikasjon ble sett på som en faktor som bidro til produktivt samarbeid, men flere nevnte også frustrasjon over utstrakt møtevirksomhet (tid og kostnad). I samme studie kom kultur opp som tema og Parker (2000 s. 258) sier: ”*Many felt uneasy about the time that was needed to “acclimatise” participants to their collaborating partners’ company culture*”. Respondentenes oppfatning av kultur inkludere lederstil, organisasjonsstruktur og kvalitetskontrollsystem. Milepæler og tydelig definerte mål var også viktig og bidro til å redusere følelsen av at samarbeidet var bortkastet tid. En faktor som kunne skape frustrasjon om den ikke var til stede var tildelingen av spesifikke roller og ansvarsområder, og en forståelse hvem som var ansvarlig for hva i samarbeidet.



### **3.6 Organisasjonskultur**

Begrepet organisasjonskultur har blitt studert med mange ulike teoriperspektiver og kan defineres på forskjellige måter. Jones (2013) definerer organisasjonskultur som følgende:

*” the set of shared values and norms that control organizational members’ interaction with each other and with suppliers, customers, and other people outside the organization”* (Jones, 2013 s. 201).

Her er fokuset på kontroll og interaksjon. Kultur blir her sett på som et mål for å øke organisasjonens effektivitet, ettersom kultur påvirker hvordan avgjørelser tas, hva de gjør med tilgjengelig informasjon og hvordan de ansatte oppfører seg. Kulturen vil av den grunn påvirke prestasjoner og effektivitet. Organisasjonens verdier kan være generelle kriterier, standarder eller veiledende prinsipper for hvilken oppførsel og væremåte som er ønsket.

Schein (2004) definerer kultur på en litt annen måte:

*”a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problem”* (Schein, 2004 s.17).

Her fokuseres det på læring og mestring og hvordan det bidrar til å skape et fellesskap. I tillegg har Schein (2004) valgt å ikke bruke ordet ”values”, men i stede ”basic assumptions” for å få fram at dette er noe som er ”non-negotiable” verdier. Han mener det er en del av kulturen når verdiene tas for gitt og ikke diskuteres.

Kultur skapes i følge Jones (2013) gjennom fire ulike mekanismer. Den første mekanismen er karaktertrekk ved organisasjonens medlemmer. Ulike organisasjoner tiltrekker seg, velger og beholder personer som har forskjellig verdier, personligheter og etikk. Individuer blir ofte tiltrukket av organisasjoner som deler deres syn. På samme måte har organisasjoner gjennom en seleksjons- og rekrutteringsprosess en tendens til å velge ansatte som deler deres syn. Den andre mekanismen er organisasjoners etikk. Etske verdier går på moralsk verdisyn og regler

som forteller organisasjonens medlemmer hvordan det er passende å oppføre seg ovenfor hverandre. Det tredje som påvirker kulturen er rettighetssystemet, hvor organisasjonene gir medlemmene rett til å motta og bruke organisasjonens ressurser. Som den fjerde faktor har man organisasjonens struktur. Struktur påvirker kulturen ettersom den er det formelle systemet av gjøremål og autoritetsforholdet som organisasjonen har for å kontrollere aktivitetene. Ergo påvirker strukturen kulturelle verdier som guider organisasjonens medlemmer når de utfører sine aktiviteter. Kulturen styrker også måten strukturen koordinerer og motiverer organisasjonens ressurser for å hjelpe organisasjonen mot sitt mål. Schein (2004) framhever at måten strukturen oppstår på ofte stammer mer fra grunnleggers bakgrunn enn fra en analyse om tings tilstand. Organisasjonens design er ofte bygd rundt talentfulle ledere i stedet for de oppgavene som skal gjennomføres. Noen grunnleggere mener maksimal effektivitet kan skapes gjennom en sentralisert og hierarkisk organisasjon. Andre vektlegger styrken organisasjonen har i individene og skaper en desentralisert organisasjon hvor autoritet skyves nedover. Struktur kan brukes til å forsterke leders antagelser, men vil aldri kunne presist beskrive kultur ettersom medlemmene kan tolke strukturen på mange ulike måter. System og prosedyrer fungerer relativt likt den formelle strukturen ved at den gjør arbeidet forutsigbart og av den grunn reduserer tvetydighet og usikkerhet. Schein (2004) hevder at selv om ansatte ofte klager på byråkrati, trenger de noen prosesser for å unngå å bekymre seg over usikre og uforutsigbare omgivelser. Ledere har en mulighet til å forsterke sine verdier ved å bygge systemer, prosedyrer og rutiner rundt disse. På denne måten kan lederen rette fokus mot og underbygge det satsingsområdet og det de selv er viktig.

### **3.7 Fasilitator-rolle**

Å samarbeide på tvers av organisasjoner stiller store krav til organisasjonene som er involvert. Selv om samarbeidet tar sikte på å øke kreativiteten og øke effektiviteten, ender det ofte opp med en dragkamp om ressurser og evinnelige diskusjoner og uenigheter om formål og ønsket resultat av prosjektene. Ulike kulturer, mål og strukturer kan skape hindringer for samarbeid mellom organisasjoner. Kalegaonkar og Brown (2000) hevder at en fasilitator kan hjelpe de involverte partene med å skape en felles forståelse og interesse for et prosjekt i et tidlig stadium av prosessen. Dette kan blant annet gjøres ved at gjensidige interesser diskuteres tidlig og enighet rundt formålet med samarbeidet dannes. Dette kan skape en følelse av forpliktelse for de involverte partene og dermed redusere sjansene for konflikter. I tillegg kan

en fasilitator jevne ut og redusere problemer med maktforskjeller ved å legge til rette for og stimulere til relasjonsbygging. Å adressere problemer i et tidlig stadium kan redusere sjansen for problemer. En fasilitator kan defineres som:

*”an important catalytic agent in all these situations, bringing unaware, unsure or skeptical actors to the table to explore the possibilities of cooperation.”*(Kalegaonkar and Brown, 2000 s. 9).

Videre sier Kalegaonkar og Brown (2000) at fasilitatoren må ha troverdighet hos aktørene involvert i samarbeidet. Det er også viktig å ha kjennskap til omgivelsene, industrien og historien til partene (eventuelle tidligere problemer). Fasilitatoren bør oppfattes av begge parter som en nøytral part som vil formidle og kommunisere deltagerens interesser uten å velge side om det oppstår konflikter.

Mange av problemene knyttet til samarbeid mellom organisasjoner kan bli redusert om det er tillit mellom partene. Å utvikle samarbeidsprosesser som fremmer kommunikasjon, gjensidig innflytelse og felles læring, skaper også tillit (Dorado and Vaz, 2003). En fasilitator kan bidra til å legge til rette for utvikling av tillit mellom samarbeidspartnere. Forskning av Dorado og Vaz (2003) sier i midlertidig at man vet lite om strategier og tiltak fasilitator bruker for å redusere konflikter og fremme kommunikasjon og tillit. Derimot vet man at fasilitator mest sannsynlig har personlige kvaliteter som skaper tillit og fremmer kreative løsninger, i tillegg til å skaffe tilstrekkelig forpliktelse med ressurser til å implementere prosjektet. Prosjektene er ofte avhengig av fasilitators evne til å bruke overtalesteknikker og andre væremåter ofte forbundet med ”project champions”.

### **3.7.1 Tillit**

Tema som er viktige i et samarbeid er: mål, formål, forpliktelse, besluttsomhet, kompromiss, kommunikasjon, inkludering, tillit og makt. I forskning er tillit gjentatte ganger rapportert til å være en signifikant faktor for at samarbeid mellom organisasjoner skal lykkes, og det er derfor viktig for å styrke tillit ved samarbeidsprosesser (Vangen and Huxham, 2003). Vangen og Huxham (2003) antyder at tillit kan bygges gjennom en syklisk prosess. Tillit kan ikke bygges isolert sett. Faktorer som formål, skjevfordeling av makt, deling av utgifter og behovet for ledere uten at noen ”tar over” kan påvirke tillit. For å håndtere og bygge tillit pekes det

spesielt på tre aspekter: formulering av forventninger, risikovillighet og sårbarhet. For å kunne utvikle tillit er det viktig at det er mulig å formulere forventninger og at disse forventningene innfris på et senere tidspunkt. Med andre ord kan tillit oppstå i forventningene om framtidig resultat eller felles suksess fra et tidligere tidspunkt. Når forventninger er grunnlaget for tillit er det essensielt å utvikle en forståelse av partnerens forventninger når partnerskapet dannes. Framtidig tillit er oftere basert på enighet enn formelle kontrakter. I helt nye samarbeid vil desto mer beskjedne forventninger til resultat og lavere nivå av risiko øke sjansen for at forventningene vil bli møtt. Å formulere forventninger kan være vanskelig. Det kan være spørsmål som: hvorfor skal samarbeidet etableres, hvorfor er de ulike partene involvert og hva forventer de at hver enkelt skal gjøre for å videreutvikle seg selv som organisasjon. Ofte er det organisasjoner med komplementære ressurser som ser konkurransefordeler av å samarbeide og ulike målsetninger vil derfor ofte forekomme. Derfor kan det på en siden være nyttig å ha tydelig definerte mål slik at alle jobber for å nå samme målet og trekker i samme retning. På den andre siden kan en slik diskusjon forsterke ulikheter og føre til konflikter på grunn av ulike mål (Vangen and Huxham, 2003).

Problemer rundt maktforhold er en viktig bidragsyter til mistillit og kan føre til problemer med tillitsbygging. Vangen og Huxham (2003) sier at store organisasjoner anses å ha mer makt en små. Allikevel er det ofte slik at ens oppfatning av maktfordelingen er overdrevet og stikk i strid med realitetene. Gjensidig avhengighet mellom samarbeidets medlemmer gjør at makten ikke kun tilskrives en part. Dermed kan begge partene i verste fall true med å trekke seg. Ofte forbindes risiko med at man er redd for at noe skal utnytte arbeidet som er lagt til grunne i samarbeidet, for eksempel ved å urettmessig hevde eierskap og ta æren for felles arbeid (Vangen and Huxham, 2003).

## 4 Metode

Metodedelen er strukturert med en beskrivelse av kvalitativ metode først og hvorfor det er egnet til studie. Jeg ser videre på begrepene validitet, reliabilitet og generaliserbarhet og hvilken betydning disse har i kvalitative studier. Så ser jeg på styrker og svakheter med metodene jeg har brukt til å samle data. Jeg beskriver også hvordan jeg har samlet dataene mine og hvem jeg har snakket med. Datainnsamlingen min er illustrert i tabell 1 med tidspunkt for innsamling, hvem som deltok og metoden jeg brukte er inkludert. Tilslutt trekker jeg inn personlige erfaringer i løpet av datainnsamlingsprosessen.

### 4.1 Kvalitativ metode

Det finnes ulike måter å definere kvalitative studier, men de blir som oftest definert av måten data er samlet inn på og det er ved å bruke observasjoner og/eller intervjuer. I følge Askheim og Grenness (2008 s. 33-34) har også kvalitative undersøkelser ofte disse kjennetegnene:

- Brukes på små utvalg som ikke nødvendigvis er representative for noen større populasjon.
- Benytter seg av en rekke ulike datainnsamlingsmetoder, herunder fokusgruppesamtaler, dybdeintervju, projektive tester, deltagende eller ikke-deltagende observasjon samt kombinasjoner av disse.
- Baserer seg på analyse og tolkning av resultater, som gjerne utføres parallelt med datainnsamlingen.
- Gjennomføres slik at teori gjerne utledes fra innsamlede data (mens for kvantitative undersøkelser er det omvendt)
- Gjøre oss i stand til å forstå hvordan mennesker tenker, hva som motiverer dem, hvordan vi kan identifisere distinkte segmenter eller grupper, og i det hele øke vår innsikt og forståelse av hvordan et marked eller en organisasjon som jo ikke er annet enn større eller mindre grupper av individer) egentlig fungerer.

Videre sier Askheim og Grenness (2008) at kvalitative studier gir mulighet til stor grad av fleksibilitet. I tillegg får man innblikk i meningene og tankene ulike mennesker erfarer ved å gjennomføre en kvalitativ datainnsamlingsprosess. Kvalitativ forskning er hovedsakelig induktiv og eksplorativ. Grønmo (2004) sier at studier som hovedsakelig tar sikte på fortolkning og teorigenerering går på induktive opplegg, ettersom de prøver å bygge opp en teoretisk forståelse ut i fra de empiriske analysene som blir gjort.

Denne studien er gjennomført som en kvalitativ eksplorativ studie siden det var uvisst hva som kunne komme fram under studien. I tillegg får man innblikk i meningene, erfaringene og tankene til ulike mennesker ved en kvalitativ prosess, noe som jeg anså som essensielt for å avdekke ulike aspekter i samarbeidet. Studien var en iterativ prosess hvor erfaringer underveis ble tolket og på den måten kunne jeg modifisere problemstillingen eller forskningsdesignen basert på funn som ble gjort. Fleksibiliteten som finnes i en kvalitativ studie var noe av det jeg ville utnytte for å utforske temaene for oppgaven og se sammenhenger uten å være låst til et forhåndsdefinert årsak- virkning forhold.

## **4.2 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet**

I vitenskaplig forskning defineres generaliserbarhet ofte ved at resultatet man kommer fram til skal være gyldig også i andre situasjoner enn den man har undersøkt. Her legges det da vekt på utvalgsprosessen for at man skal få et utvalg som statistisk sett representerer populasjonen. I kvalitativ forskning er det i større grad snakk om strategisk eller teoretisk utvalg som går på at individene er valgt ut med tanke på å kunne kaste lys over spørsmålene man stiller (Askheim and Grenness, 2008).

Reliabilitet er i undersøkelser definert av hvor stor mulighet det er for en annen å reprodusere tilsvarende resultat med samme datainnsamlingsprosedyre. I kvalitativ forskning kan reliabilitet økes ved å gjøre prosessen så transparent som mulig, med en så detaljert beskrivelse som mulig av hva man har gjort fra start til slutt. På denne måten får andre mulighet til å kvalitetsvurdere forskningen. Ved kvalitativ undersøkelse er det ofte undersøkelsespersonene som kan utføre kontroll av reliabilitet. Her kan analysen eller transkribert intervju sendes til respondentene og man får bekreftet eller avkreftet om man har oppfattet alt korrekt (Askheim and Grenness, 2008).

Validitet skal sikre at resultatet og datainnsamlingen er gyldig, altså at vi måler det vi har en plan om å måle. I en kvantitativ undersøkelse tallfestes dataene, som gjør det mulig å statistisk sett analysere de. I en kvalitativ undersøkelse derimot "måles" (tallfestes) verken holdninger eller adferd, så for å kunne si at en kvalitativ undersøkelse er valid, må man evaluere validitet på en annen måte. I følge Askheim og Grenness (2008) kan vi i stede for å spørre om man måler det man har til hensikt å måle, heller spørre om vi undersøker det vi har til hensikt å undersøke: *"spørre hvorvidt våre data(observasjons - eller intervjudata) faktisk avspeiler de fenomener eller variabler vi er interessert i"*(Askheim and Grenness, 2008: s. 23)

Generaliserbarhet i klassisk forstand har ikke vært målet for denne oppgaven, ettersom utvalget er strategisk og er valgt ut med tanke på å forstå samarbeidet. Reliabilitet har jeg forsøkt å oppnå så godt som det lar seg gjøre gjennom å gjøre prosessen så transparent som overhodet mulig. Jeg har forsøkt å gi en detaljert beskrivelse over datainnsamlingen. Analysen er også sendt til fasilitatorene for å få bekreftet at jeg har oppfattet alt mest mulig korrekt.

### **4.3 Datainnsamling**

I en kvalitativ studie er intervju, observasjon og fokusgrupper vanlige datainnsamlingsformer. Alle disse innsamlingsmetodene har sine styrker og svakheter som det er viktig å være klar over får man begynner innhenting. Styrker ved et intervju er at man har mulighet til å spisse spørsmål slik at man får konkrete svar på temaene for studien og man vil kunne få både fakta og personlige synspunkter (Yin, 2009). Intervju kan gi god innsikt i ulike tematikk og man får muligheten til å gå dyp inn i temaene som utforskes og prøve å forstå handlinger og mønstre. Det er også mulig å stille oppfølgingsspørsmål eller å få intervjuobjekt til å utdype og forklare uklare eller vage svar. Denne typen spørsmål er helt essensielt for å sikre kvaliteten på datamaterialet (Askheim and Grenness, 2008). Det som man i midlertidig må være oppmerksom på ved denne typen datainnsamling er at man kan få dårlige datamateriale om spørsmålene ikke er av god kvalitet, om intervjuobjekt svarer det han/hun tror intervjuer vil høre eller dataene kan bli usikre om innsamler husker de feil.

I følge Yin (2009) vil det alltid være relevant atferd eller forhold i omgivelsene som vil være tilgjengelig for observasjon, med mindre man studerer et rent historisk fenomen. Styrken med

observasjon er å kunne observere virkeligheten i det øyeblikket den utspiller seg og få en utdypet forståelse av tematikken og konteksten rundt. Svakheter ved å utføre observasjoner er at det krever mye tid og at det er noe vanskelig for en enkeltperson å dekke alt som utspiller seg. I tillegg er det fare for at deltakerne som blir observert oppfører seg annerledes når de blir observert, den såkalte Hawthorne effekten.

I følge Askheim og Grenness (2008) er en av fordelene ved fokusgruppe framfor intervju at man også får interaksjon og samhandling mellom deltagerne. Det er en av de viktigste grunnene til at fokusgruppe blir valgt over en- til- en intervjuer. I en slik gruppe kan en deltagers utsagn gi de andre assosiasjoner og ideer, noe som kan være vanskelig å gjenskape i et vanlig intervju. I tillegg får man muligheten til å observere adferd i gruppen.

Gruppedynamikk kan fremprovosere spontanitet, som igjen er nyttig ettersom det sjeldent er ”skjult agenda” i spontanitet (Askheim and Grenness, 2008). Svakheter ved en slik gruppe er at informasjonen ikke er kvantifiserbar, selv om flere mener det samme, og det er lite egnet for personlige tema. Det er også viktig for intervjuer å være observant i om det er dominerende individer i gruppen da disse kan ødelegge for resten av gruppen og dermed gjør dataene som er samlet inn ubrukelige. Det er intervjuer sin oppgave å gripe inn og styre slike enkeltpersoner (Askheim and Grenness, 2008).

Yin (2009) sier at en av kvalitative studier sine fordeler er at det er mulighet for å bruke flere kilder til datamaterialetinnsamling. Det er i midlertidig viktig å være klar over styrker og svakheter ved å bruke flere datainnsamlingsmetoder. Å bruke flere kilder for å samle inn data kan i beste fall øke troverdigheten og tilliten til resultatene, avdekke uventede dimensjoner, få fram større spredning i perspektiver og hjelpe til med integrasjon av teorier. I verste fall vil det være vanskelig med replikasjon, det er mer ressurskrevende og det stiller strenge krav til kompetansen hos forskeren (Easterby-Smith et al., 2012).

#### **4.3.1 Gjennomføring av datainnsamling**

Datainnsamlingen i denne studien er blitt gjennomført hovedsakelig i form av fire dybdeintervju, observasjoner og to fokusgrupper. De fire dybdeintervjuene var semi-strukturerte intervjuer. Her var hensikten å avdekke motiver og holdninger knyttet til temaene i oppgaven. Jeg har gjennomført dybdeintervjuer med ledelsen og ansatte i Dale of Norway,



studentene som er involvert i samarbeidet og fasilitatorene i dette prosjektet. Grunnen til at jeg valgte å intervju disse er at deres tanker, meninger og erfaringer fra denne prosessen kan være forskjellige og kan bidra til å gi mer innsikt i åpne produktutviklingsprosesser. Jeg håpet også å kunne se på hvordan ulike motiver og holdninger påvirker samarbeidet. Observasjon valgte jeg for å kunne få innsikt i hvordan prosessene foregikk i praksis. Ved hjelp av intervjuene kunne jeg avdekke forventninger og holdninger til den kommende workshopen. Gjennom å observere interaksjonen mellom deltakerne kunne jeg få ytterligere innsikt i tanker, meninger og erfaringer de gjorde seg underveis. En annen fordel observasjon kunne gi var en forståelse av hvordan samspillet foregikk når studentene befant seg i et ukjent miljø og de ansatte var på kjent grunn. Observasjon av fasilitatorene ga innsikt i deres samhandling med involverte parter og aktivitetene for å realisere workshopen. Observasjonen foregikk hovedsakelig på: møter i Flettverk under planleggingsprosessen, briefingmøtet med studenter i Oslo og på workshopen på Dale.

Bakgrunn for valg av to av metodene (intervju og observasjon) var for å få en mer helhetlig forståelse av det som undersøkes. Grunnen til at en tredje metode med fokusgruppe ble valgt var hovedsakelig av tidsmessige årsaker. Jeg valgte å bruke tre metoder av den grunn at det kan bidra til ulike perspektiver på mine forsknings spørsmål. Jeg kunne f.eks. ved bruk av observasjon se samhandlingsprosessen med egne øyne, og se hvordan disse dataene stemte med det respondentene sa i intervjuene. På grunn av at tidsplanen allerede var satt ble intervjuene utført på flere tidspunkt ut i fra hvordan det passet med oppsatt agenda. Observasjon ble hovedsakelig brukt til å se hvordan samspillet mellom Dale og studentene faktisk foregikk.

Studentene er i min oppgave anonymisert, og navnene som står på studentene er ikke deres virkelige navn. De andre informantene har akseptert å stå fram med fullt navn. Tabellen på neste side gir oversikt over tidspunktene datainnsamlingen foregikk på, metoden som ble brukt og hvem som var med:

**Tabell 1: Datainnsamling**

<b>Dato:</b>	<b>14. januar</b>	<b>11.-13. februar</b>	<b>21. februar og 8. mars</b>	<b>18.-24. mars</b>
<b>Aktivitet</b> <b>Aktør</b>	<b>Planleggingsmøter</b>	<b>Briefing Oslo</b>	<b>Planleggingsmøte x 2</b>	<b>Workshop Dale</b>
<b>Flettverk</b>	Observasjon	Observasjon	Observasjon og intervju	Observasjon
<b>Dale</b>				
Teknikere	-	Observasjon 1 dag	-	Observasjon og intervju 1 stk.
Adm.dir.	-	-	-	Intervju
Designere	-	-	-	Fokusgruppe med 3 stk.
<b>Studenter</b>	-	Observasjon og intervju 1 stk. og fokusgruppe med 3 stk.	-	Observasjon

#### **4.3.2 Personlige erfaringer med datainnsamling**

Jeg har lært utrolig mye i løpet av datainnsamlingen, og skulle gjerne hatt mer tid til å følge prosessen og bearbeidet informasjon underveis. Jeg kom inn i et fastlagt oppsett gjennom Flettverk. Da jeg begynte prosessen i januar, var de fleste datoene skissert og jeg fulgte deres opplegg. Jeg ser i etterkant at de første intervjuene som var allerede i midten av februar ga noe knapp tid til teori og dertil formulering av spørreguide. Jeg ser nå som jeg har fått skrevet mer teori at jeg ville ha spurt flere spørsmål om noen av emnene og kanskje fokusert på litt andre aspekter. De ansatte på Dale hadde det i tillegg svært travelt og jeg fikk derfor ikke muligheten til å intervju de før workshopen og samarbeidet begynte. Her kan det være at dataene jeg samlet inn er litt farget av at de allerede hadde møtt studentene, og da spesielt på temaene som forventning, motivasjon og resultat. Jeg velger å tro at dataene ikke er altfor annerledes ettersom ingen av studentene var ferdige med sine plagg på det tidspunktet intervjuene ble gjennomført.

Observasjonsdata var vanskelig å samle. Med et stort areal å dekke på Dales fabrikk og åtte studenter å følge var det vanskelig å få med seg alt som skjedde. Jeg prøvde så godt det var mulig å dekke de ulike avdelingene og følge de ulike studentene. Observasjonen ble skrevet

ned som feltnotater hver dag. Allikevel vil det være hendelser som ikke er blitt dokumentert. En styrke ved innsamlingen er at jeg fikk god kontakt med Flettverk. Dette styrker mitt datamateriale, ettersom det bidro til en åpen dialog og tillit mellom oss, og jeg fikk innsikt i tanker og følelser de hadde rundt prosjektet. I tillegg bodde jeg med tre av studentene under samarbeidet på Dale, og dette ga meg også økt innsikt i de erfaringene studentene gjorde seg.

## **5 Analyse**

Som det framkommer av metodekapitlet er det to ulike datainnsamlingsmetoder som er grunnlaget for analysen. Jeg vil i analysekapitlet hovedsakelig presentere observasjonsdata og intervjudata hver for seg. Alle kapitlene er strukturert med en deskriptiv/ beskrivende del først hvor datamaterialet blir presentert. De avsluttes med en mer tolkende del hvor jeg oppsummerer og drøfter dataene som er funnet og forsøker å knytte det opp mot teorien. Det første temaet jeg ser på i analysen er forventninger og motivasjon til deltagende parter ettersom disse danner et viktig grunnlag for samarbeidet. Observasjonsstudiene er neste tema. Her har jeg det delt datamaterialet i to. Først ser jeg på de planleggende aktiviteter som i stor grad handler om Flettverk. Den andre delen handler om workshopen som i hovedsak er knyttet opp mot studentene og Dale. Det neste temaet er kultur og hvordan det påvirker samarbeidet. Jeg går så mer inn på Flettverk som fasilitator i samarbeidet og hvordan de jobber. Deretter forsøker jeg å skissere innovasjonsprosessen hos Dale og hos studentene. Analysen rundes av med et blick på åpen innovasjonsteori og hvordan dette samarbeidet passer inn og utfordringene som dukket opp.

### **5.1 Forventninger og motivasjon**

Å definere forventninger til deltagende parter er viktig for at et samarbeid skal lykkes (Vangen and Huxham, 2003, Parker, 2000). Her beskriver jeg studentenes og ansattes forventninger til hva som kunne komme ut av samarbeidet, hvilke utfordringer som kunne oppstå og hva partene selv trodde de vil lære fra samarbeidet. Jeg spurte også Flettverk om forventninger og motivasjon ettersom en av deres oppgaver som fasilitator er å legge til rette for samarbeidet og skape en felles forståelse (Kalegaonkar and Brown, 2000).

### 5.1.1 Flettverk

Flettverk spiller en viktig rolle i prosessen. De har gjennom ulike aktiviteter (forprosjekt og møter) forberedt de ulike partene på samarbeidet. Forberedelsene kan ha vært med på å forme partenes forventninger til hverandre og samarbeidet. Flettverk sier at det kom fram i forprosjektet at motivasjonen for å gjøre et slikt samarbeid er veldig ulik hos industri og designere, og at det kan hindre et vellykket samarbeid:

*”(d)et kreative feltet møter det kommersielle kjøret, der kvaliteten blir målt med helt ulike måleapparater. Derfor blir det veldig fort interessekonflikter og misforståelser.”* (Tone Boska, prosjektleder)

På spørsmål om hva Flettverk tror er studentenes motiver svarer de at de tror studenter tenker på fremtiden sin. Det kan være at de vil knytte kontakter med et bra produksjonssted og i fremtiden få mulighet til å produsere prøver og eventuelt gjøre en produksjon, eller at man kan få jobb der som designer, enten på oppdrag eller fulltid. Flettverk tror også studentene er litt eventyrlystne og vil bli kjent med stedet. Det å inngå som en del av noe større, som å legge bedre tilrette for designere i Norge, er viktig for studentene, mener Flettverk.

*”De likte veldig godt å få informasjon om Flettverk og det større perspektivet av hva dette handler om. De har veldig lyst til å bidra inn i nettopp en sånn visjon om at det skal kunne være lettere å jobbe som designer her i Norge, og enklere å mobilisere ting og mer samhandling. Og de har fått tilgang på spisskompetanse og maskiner og få til et nettverk der, som kan føre til veldig store muligheter for de selv”* (Siv, Flettverk)

I forhold til Dales motivasjon tror de at det kan være et ønske fra bedriftens side og løfte seg fra et tradisjonsprodukt knyttet sterkt til historien og som er rettet mot sportssegmentet. I stedet vil de sende ut nye signaler og gi inntrykk av å være nyskapende og banebrytende innenfor designene sine. De tror kanskje Dale ønsker å rette seg mer mot yngre målgrupper. Flettverk tenker at Dale er spent og nysgjerrig på hva som kan komme ut av denne prosessen, og at Dale vet at KHiO står for kvalitet og har tillit til samarbeidet. Flettverk vektlegger også at det er opp til Dale og studentene å lage egne avtaler om det er noen av studentenes design som skulle være aktuelt å bruke.

Flettverk betrakter seg som en nøytral part. På den måten kan de være en brobyggende aktør som er interessert i og ivaretar alles interesser. Og slik vil de unngå interessekonflikter der samarbeidspartene føler seg misforstått og/eller utnyttet. For å illustrere dette kommer Flettverk med et eksempel: industrien tenker kanskje at det designere gjør er nytt, avansert og ikke brukende. Så kommer designerne og skal produsere hos dem, og kanskje designere til og med tror de skal få det gratis. Mens designerne på sin side er redde for å komme inn i en bedrift og oppleve at de stjeler ideene, for så å kaste dem på hodet ut. En av fasilitatorene presiserte at et samarbeid er kun fruktbart om det er vinn vinn for begge parter, og at det tar tid å bygge opp forståelse av hverandres ressurser og gjensidig respekt.

*”Å bygge opp en forståelse for aktørene og en felles respekt, og at man virkelig ser hverandre sine ressurser og sin kompetanse, og hvordan det kan også være nyttig for en selv. Det er en god nøkkel på fruktbart samarbeid som kan fortsette.”* (Siv Støldal, Flettverk)

### **5.1.2 Studentenes forventninger og motivasjon**

Gjennom en fokusgruppe og et semi- strukturert intervju med noen av de deltagende studentene i løpet av dagene i Oslo, prøvde jeg å få et inntrykk av deres motivasjon og forventninger. Jeg snakket med dem etter at de hadde møt Lorents Tvedt, og fått en kort introduksjon av Dale.

Erfaring med produksjon ble trukket fram som et viktig motiv hos studentene. I tillegg så de på det å knytte kontakter og kanskje få et sted å produsere i framtiden som interessant. Det å få muligheten til å jobbe med norsk produksjon var noe som var ekstra spesielt, og de så på det som en unik mulighet til å få lære litt av Dales enestående kompetanse. Det å produsere i Norge var også noe som ble nevnt av Flettverk. Siv Støldal sier av egen erfaring at ikke er så lett:

*”Jeg er vant til å produsere ting i forskjellige land. Når jeg kom her til Norge så jeg at det ikke var så stor åpenhet på produsenter, eller så stor produksjon, for at designere her i Norge faktisk gjør samarbeider med produsenter her i Norge”*(Siv, Flettverk)

Studentene uttrykte at Dale hadde enestående kompetanse på ull og strikk, og de var veldig ivrige på å lære så mye som mulig av dette. Flere nevnte også at miljøperspektivet som

interessant i og med at Dale ene og alene benytter seg av ull som er et miljøvennlig materiale. Forventninger om at Dale skulle kjøpe deres design var noe blandet, men det ble uttrykt et ønske om at deres ideer skulle bli tatt godt i mot. En av studentene sa:

*”Jeg håper bare at vi klarer å lage noe som blir kjempespennende og de har lyst til å fronte, videre. Å bruke. Så det er egentlig bare det.”* (Leah, student)

Studentene håpet også at de kunne bidra med å gi Dale input på designsidene, ettersom de mente at Dale var ganske ensidig i sitt uttrykk. De var klar over at Dale i Norge ikke solgte andre plasser enn turistbutikkene. Studentene mente en av deres viktigste styrker var at de kunne komme med et par friske øyne å se Dale og strikk på en ny måte. En av studentene uttrykte:

*”but I feel our input into this company must be starting from scratch, not building on to what they already have. Because then they will never get that new insight, just new insight on their old stuff. So I think they need a fashion perspective”* (Oliver, student)

Flere av studentene var enige i at bedriften blir litt låst i tankegangen og fulgte opp med:

*”I et selskap så er det utrolig vanskelig å ta et skritt tilbake, og det der med en fresh look, det er kjempeverdifullt [...] selv om man har søkt opp de riktige inspirasjonskildene så kan det fortsatt være vanskelig å se det fra en annen vinkel [...] Man er så veldig inni akkurat det man gjør.”*(Norah, student)

Når studentene blir spurt om hva de tror Dale kan få ut av samarbeidet er det nettopp deres nye perspektiv på ting som fremheves.

*”bare for å vise en helt annen side av at det har ikke med fasiliteter, det har ikke med materiale å gjøre, det har ikke med stedet å gjøre, det har med hvordan man ser på det hele. Hvordan man setter det sammen i en ny kombinasjon og det å vise at det finnes så mange muligheter”* (Norah, student)

Selv om studentene framhever styrken i komme utenfra, har de et realistisk syn på hvor stor påvirkning de faktisk kan ha. De vet at Dale har en etablert merkevare og baserer seg i stor grad på tradisjon.

*”For jeg tror ikke vi kommer til å ha noe innvirkning på Dales uttrykk som sådan, eller det tror jeg blir vanskelig siden de er så utrolig etablert. Men det at det kanskje kan bli en sånn gjensidig ting da [...]at Dale kan komme litt inn i vår verden også.”* (Sarah, student)

Studenten framhever også verdien av å få realistiske tilbakemeldinger på arbeidet sitt. Hva som er mulig å gjøre teknisk og hva som faktisk ville vært mulig å produsere i stort antall. En av studentene nevner at Røros Tweed bruker designere til å produsere nisjeting og at det kanskje kunne vært noe for Dale, ettersom det kan være vanskelig å studentene å påvirke det veletablerte uttrykket til Dale.

*”Røros tweed.. for eksempel, jeg tror kanskje de bruker designere for å produsere sånn nisje ting, sånn en og en ting. Så jeg tror kanskje også Dale ser verdien i å på den måten kunne komme seg litt inn i den her verden, siden de drar litt sånn på sportsmesser, så er det er en måte for de å kunne følge med litt.”* (Sarah, student)

En av studentene nevner at for bedriften sin del kan det være taktisk lurt å bli med på slike samarbeid, selv om det ikke nødvendigvis kommer så mye konkret og håndfast ut av samarbeidet.

*”Jeg tror det der å ta inn yngre designere for et sånn tradisjonelt merke som risikerer å bli litt sånn satt eller veldig bare sportsorientert eller turismeorientert, er noe som legitimerer og bygger dem opp selv. Så å være en sånn mentor og ta en rolle der [...]og virke veldig sjenerøs, men det er egentlig noe som er PR. Styrke for de selv og som lyser ut godhet, men også service og kjærlighet, og det kommunisert og kombinert med litt sånn tradisjonell uttrykk tror jeg bare er bra den dag i dag. Det er jo noe med generasjonshoppene videre også.”* (Leah, student)

### 5.1.3 Dales forventninger og motivasjon

Dale hadde andre forventninger og motivasjon enn studentene. Dale var inne i en svært travel periode. Motivasjon som kom fram i intervju med de ansatte var hovedsakelig fokusert rundt goodwill og rekruttering. Det ble uttrykt at det kanskje ville komme noen få gode ideer og noen nye vinklinger som det kunne bli interessant å se videre på. Alle de ansatte understreket at Dale hadde et tydelig definert uttrykk og var ganske bestemt på at om noe skulle kjøpes inn skulle det passe med den eksisterende merkevaren. En av designerne sier:

*”det handler jo også om at å lage noe som passer til Dale, som merkevare, identiteten til Dale. Vi kan jo ikke gjøre alt, det må være noe som gjenkjenner Dale [...]noe av det er way off, det som våre kunder forventer at vi skal levere. Det handler mer om det. Det at det skal tilpasses merkevaren.”* (Charlotte, designer)

Dette bekreftes videre av at det er en bevissthet rundt merkevaren og hvordan Dale framstår:

*”Vi er ganske tydelige på hvordan folk oppfatter oss. Det er litt sånn Synnøve Solbakken aktig og fjord og fjell og veldig typisk norsk, rein ull og alt dette greiene der. Så det gir noen føringer, også gir det oss også litt muligheter, men det setter noen grenser.”* (Øyvind, Adm. dir)

Designerne er ikke involvert i prosessen og de tenkte at studentene ikke var så interessert i det heller, ettersom design var noe de gjør selv og vil lage selv. De er av den oppfatningen at det er hovedsakelig er produksjon studentene er opptatt av.

De ansatte har også forventninger til studentenes kreativitet. Dale sier at det er spennende å jobbe med studentene, ettersom de ikke er ødelagt av det ”kommersielle maset”. Hvis de ansatte er åpne for det kan det være at Dale kan få noen nye designmessige impulser. En av de ansatte sier:

*”Jeg tror at det at vi kommer til å få oss noen overraskelser og interessante ting, sånn vil det alltid være, det er mange mennesker med forskjellige ideer. [...]det blir sikkert en del interessante løsninger også, når du jobber med de teknikerne nede, de er ganske*



*realitetsoppfattet, så hvis de ikke lar de knuse alle de gode ideene, så tror jeg det kan bli bra. Det må jo være en balanse mellom de to forholdene.” (Øyvind, Adm. dir)*

Det blir også uttrykt at man håper Dale framstår som en spennende arbeidsplass om studentene en gang i framtiden ønsker å jobbe i industrien. Det kommer fram at det er positivt for bedriften å få et større nedslagsfelt blant norske designere. En av teknikerne nevner at de har hatt en form for samarbeid med kunsthøgskolen i flere år og at dette på mange måter blir en naturlig forlengelse av dette. I forhold til rekruttering sier en av de ansatte:

*”Men og at en har et godt forhold til både utdanningsinstitusjon og til designerne er viktig for oss. Det sier jeg ofte fordi etter Lillehammer OL så var det en rettssak rundt betaling for Lillehammerdesignet, folk husker det ikke lengre, men den gang så sloss man et par år, for småpenger. Dale kom vel litt dårlig ut i forhold til designmiljøet. Og sånn sett er det samarbeidet med Kunsthøgskolen i Oslo vært veldig godt.” (Lorents, tekniker)*

Det å kunne lære litt om hvordan produksjon foregår i praksis er noe av det studentene trekker fram, og det er også noe som Dale selv belyser. Dale har begrensninger med tanke på at produktene skal kunne kommersialiseres og dette er noe av det som framheves som studentene kan lære av Dale. En av de ansatte sier at dette nok vil være en av de største utfordringene for studentene.

*”Realitetsforståelse for hva som faktisk er mulig og balansere, børs og katedral. Altså å balansere gode ideer i forhold til hva du faktisk kan produsere og få kommersielt. Det er mye matematikk i den øvelsen der” (Øyvind, Adm. dir)*

Dales tanker om framtiden kan også være interessant å se på. De ansatte uttrykker litt forskjellige synspunkter, men alle nevner at det er ønskelig at Dale skal få flere ben å stå på. Dette kan enten være at man driver med flere produkter i tillegg til rent strikk og utvikler flere produkter rundt selve genseren eller lager sommerkolleksjoner i tillegg og på den måten etablerer seg som sommerleverandør. Et annet forslag er at Dale beveger seg mer inn i beklædningssegmentet og ikke bare fokuserer på sportsturisme segmentet. Derfor tror en av teknikerne at prosjektet(samarbeidet) kunne gi andre resultater i framtiden.

*”Jeg synes det er et spennende prosjekt, og om vi hadde gjort det om to år igjen så tror jeg det kunne blitt enda mye bedre. Nå er det litt sånn forsøk, prøving, feiling. Kanskje vi enda mer kunne spisset prosjektet inn mot dale” (Lorents, tekniker)*

Tabellen nedenfor oppsummerer forventninger og motivasjon fra analysen:

**Tabell 2: Studentenes og Dales motivasjon og forventninger**

<p style="text-align: center;"><b>Studentene</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Forventninger og motivasjon</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Dale</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Forventninger og motivasjon</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knytte kontakter med industrien.</li> <li>• Produksjonssted i framtiden, å få mulighet til å produsere strikk og sin design i Norge.</li> <li>• Tilegne seg kunnskap om ull og produksjon.</li> <li>• Bidra med et annet (”fashion”) perspektiv på design.</li> <li>• Designe noe Dale vil kjøpe eller fronte som nyskapende.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goodwill</li> <li>• Rekruttering, å få et bredere nedslagsfelt blant norske designere</li> <li>• Å etablerere et godt forhold til utdanningsinstitusjoner</li> <li>• Kanskje å kjøpe en god idé eller to, men kun om den passer inn i eksisterende merkevare.</li> </ul>

#### **5.1.4 Oppsummering og drøfting**

Ut i fra tabellen over kan man se at noe av studentenes og Dales motivasjon og forventninger kan relateres til hverandre. For eksempel vil studentene knytte kontakter med produksjon, mens Dale ser på det som positivt å få et større nedslagsfelt blant norske designere. De er nysgjerrige på hverandre og begge synes å betrakte dette som en fin anledning til å møtes. Med bakgrunn i intervjuene er det grunn til å hevde at det er etablert en del forventninger på forhånd, som de deltagende parter håper å oppfylle. Dette var noe som Vangen og Huxham (2003) definerte som viktig for å utvikle tillit. Tillit kan bidra med å redusere problemer tilknyttet samarbeid (Dorado and Vaz, 2003). På den måten kan formulering av forventninger på forhånd hindre at problemer oppstår i samarbeidet mellom Dale og studentene. Flettverk

hadde god oversikt over forventningene og motivasjonene til partene i samarbeidet. Det eneste som ikke ble nevnt av Flettverk var at noe av Dales motivasjon var ”goodwill” preget. Flettverk sin rolle i dette samarbeidet kan ha hjulpet de involverte partene å skape en felles forståelse og interesse for prosjektet i et tidlig stadium. Dette kan ha bidratt til forpliktelse fra de involverte partene og dermed redusert sjansene for konflikter (Kalegaonkar and Brown, 2000, Parker, 2000).

I forhold til Dales uttrykk virker det som om studentene tror og håper at de skal kunne komme med et nytt perspektiv, men her er Dale lite interessert i å få ny input. Dale var opptatt av tradisjon, merkevaren og det autentiske. Dette la nok en del av grunnlaget for at Dales motivasjon ikke var å bruke og implementere mest mulig av studentenes ideer og design. Det virket som at studentene var realistiske på akkurat dette punktet ettersom nesten ingen av de uttrykte at deres motivasjon var at Dale skulle kjøpe det de gjorde. Studentene var klare over at Dale muligens kom til å synes at det de gjorde var litt ”off” Dales merkevare. Dale har storskalaproduksjon og trodde nok at mye av det studentene gjorde ville trenge en god del justeringer for å kunne masseproduseres. I tråd med merkevareteori skal en merkevare kunne identifiseres og være distinkt fra konkurrentene (Samuelsen et al., 2007). Det kan det være vanskelig for Dale å inkludere studentenes design i sin kolleksjon, ettersom de er redde for at kundene vil slite med å identifisere plaggene med Dale.

Flettverk nevnte at de trodde noe av motivasjonen til Dale var at Dale ønsket å løfte seg fra et tradisjonsmerke og inn på nye marked. Dette var noe Dale selv uttrykte et ønske om i framtiden. Dale nevnte at de kunne tenke og bevege seg mer over i andre segmenter og utvikle nye og annerledes produkter. Dale var dermed tydelig interessert i å prøve seg på et nytt markedssegment og utvikle mer produkter rundt genserene. Men det kan virke som om det var litt tidlig, ettersom det var svar jeg fikk på spørsmål om framtiden. Dette kan indikere at et senere samarbeid noen år fram i tid kanskje vil resultere i større interesse fra Dales side om å bruke noen av ideene til studentene i sin produksjon.

En av studentene nevner også muligheten for Dale til å bruke designere til å produsere nisje produkter som studentene eller nyutdannede designere kan ta ut i markedet på egen hånd. Dette kan minne litt om en ”outbound” prosess, hvor en organisasjon benytter seg av eksterne distribusjonskanaler for å få produkter som ikke passer inn i kjernekompetansen ut i markedet.

## **5.2 Observasjon av planleggings- og samarbeidsprosessen**

Fra 14. januar og til workshopens slutt den 24. april, har jeg fulgt prosessen bak planleggingen og samarbeidet mellom Dale og studentene. Jeg har deltatt på planleggingsmøter med Flettverk, forberedelsedager i Oslo og uken på Dale hvor studentene arbeidet sammen med Dales ansatte. Planleggingsmøtene ga noe innsikt i hvilke aktiviteter og hvordan personlige egenskaper fasilitatorene bruker i sin brobyggende rolle.

Observasjonskapittelet er delt i to. Først gjør jeg rede for forberedende aktiviteter. I forberedelsene inngår tre planleggingsmøter til Flettverk og dagene i Oslo på KHiO. Så kommer en del om observasjonene rundt samarbeidet. Der er systematisert etter: generelle observasjoner, interaksjon mellom studentene og de ulike avdelingene på Dale og Flettverks rolle på Dale.

### **5.2.1 Forberedelser til samarbeidet**

#### **5.2.1.1 Planleggingsmøter med Flettverk**

Det første planleggingsmøte foregikk i starten av januar, det andre i slutten av februar og det tredje i begynnelsen av mars. På det tredje var det hovedsakelig intervju som ble gjennomført. Mye av arbeid var allerede unnagjort da jeg ble med i prosessen. Dale of Norway hadde sagt ja til å være med på prosjektet og studentene som var aktuelle var spurt. I januar var det viktig å fastsette datoene for samarbeidet. Dale hadde fått ulike alternativer, men ville gjerne skyve på det, ettersom de var inne i en svært hektisk periode. Flettverk var derimot klar på at det ikke kunne forskyves med tanke på de involverte studentene. Datoen ble tilslutt bestemt, og gjorde det mulig å lage en aktivitetsplan for ukene framover. Her ble alle møter og samlinger plottet inn, hvem som skulle være med på de ulike møtene og hva som var formålet.

På møtet i januar ble det også fokusert på hvordan prosjektet skulle forankres i lokalmiljøet. Flettverk skulle i et møte med Vaksdal Næringssselskap, og ordfører og rådmann vil på eget initiativ være med. Overnattingsmuligheter skulle også bli diskutert på det møtet. ”Kveldsete” var noe Flettverk ville gjennomføre for at studentene som kommer skal få et inntrykk av bygda og historien. Budsjettet for prosjektet ble drøftet på dette møtet. Flettverk var interessert i at deltagende aktører skulle bidra, og drøftet hvor mye skal hver enkelt bidra med.

Flettverk brainstormet om mulige ”salgsargument”. De fokuserte også på hvordan de skal jobbe inn mot de ulike instansene og hvordan de skal selge seg inn på forskjellige måter.

På møtet i slutten av februar ble prosessen så langt oppsummert. Mye var på plass, og det var hovedsakelig kun detaljer rundt workshopuken igjen. Flettverk diskuterte hvordan de skulle lage en mediaplan og skrive pressemeldingen. Siv konsentrerte seg om å følge opp studentene og Tone jobbet videre med forankring av prosjektet og hva som skulle skje når samarbeidet var ferdig. En kontrakt ble sendt til Dale for å ha noe i skriftlig form. Dale sine forventninger ble diskutert, og det virket ikke som om de var helt store. Flettverk håpet allikevel at de skulle bli positivt overrasket.

### **5.2.1.2 Samling i Oslo**

Flettverk arrangerte en samling i Oslo på KHiO med involverte studenter for å forberede de på hva som skulle skje i uken på Dale. De ga studentene en designbrief og skulle forsøke å legge til rette på best mulig måte. Denne samlingen gikk over tre dager. Den første dagen ble brukt til introduksjon om hvem Flettverk var, hva de gjør og hvordan deres prosjekt er knyttet opp mot en større kontekst. Studentene fortalte også litt om sin egen bakgrunn. De fleste kjente Siv fra før av, men ikke Tone. Det ble presisert flere ganger viktigheten av studentenes deltagelse og at de var spesielt utvalgt på bakgrunn av sine tidligere presentasjoner. Siv hadde tidligere fortalt meg at hun bevisst hadde valgt studenter med kvalitet i arbeidet og de som ikke gjorde det mest kunstneriske og eksentriske arbeidene. Tone fortalte også om ”kveldsetet, formålet med dette og hva de kanskje kunne vente seg.

Flettverk informerer om det de så langt har av informasjon om Dale, for eksempel at de har full produksjon, men ledige maskiner. I tillegg ser Dale et stort potensial i sport/motesegmentet og da spesielt tilbehør. Studentene skal allikevel ikke kun fokusere på det, deres brief er mer rettet mot nyskapning. Flettverk fortalte om forandringene Dale har vært igjennom den siste tiden, med nytt styre og ny leder. De viste også fram bilder de hadde tatt på Dale og som kunne være til inspirasjon for studentene. Rettigheter mellom studentene og Dale blir også drøftet. Flettverk sa at dette hadde de tenkt på det, men at det ville være mellom Dale og studentene om det var noe Dale var interessert i å kjøpe eller jobbe videre med. Studentene var engasjerte og stilte spørsmål. Noen uttrykte litt usikkerhet rundt

manglende ferdigheter på strikk, men de ble beroliget av at en veileder på KHiO skulle stilles til disposisjon noen timer for veiledning før uken på Dale.

Dag to har Lorents Tveit, en av teknikerne fra Dale, kommet inn til Oslo. Alle presenterte seg og forklarte kort hva de kunne tenke seg å fokusere på. Lorents gjorde rede for noe av Dale sin historie, sin tid på Dale og hvordan det er på fabrikken i dag. Etter studentenes presentasjon av seg selv, ble det en dialog mellom studentene og Lorents om hvilke muligheter og begrensninger som ligger til grunne i prosjektet. Dales tanker om seg selv som sommerleverandør ble trukket fram som en mulighet. Av styrker ble Dales kjennskap til ull og historien framhevet. Et eksempel på Dales unike kompetanse er ”outsourcing” av ”knitshell” til Litauen, og hvor vanskelig det er å overføre Dales kunnskap bak innstillingen på strikkemaksinen for å få deres kvalitet og uttrykk på plaggene. Lorents påpekte at de var en stor gruppe og var noe usikker på hvordan dette skulle løse med tanke på tid. Samlet ble studentene, Lorents og Flettverk enige om at det måtte settes opp en plan og at mye av arbeidet burde være ferdig når studentene kom opp på Dale. Studentene ble delt i to og hver og en fikk presentert sine tanker. Lorents ga tilbakemeldinger og råd basert på hva som var mulig på Dale og på en uke. Onsdag var det to møter på KHiO, et med dekanen og et med fagansvarlig på design. Her oppdaterte Flettverk dem på hva samarbeidet handler om og hvordan det går med prosessen og de andre prosjekter Flettverk har. Sammen diskuterte de utfordringer i industrien og alle var svært positive til industrisamarbeid. I møtet med fagansvarlig ble i tillegg finansieringen fra KHiOs side tatt opp og om hun hadde noen kontakter i forhold til en framtidig utstilling.

### **5.2.1.3 Oppsummering og drøfting**

Disse observasjonene ga meg innsikt i hvordan fasilitatorene jobbet og la til rette for samarbeidet. Fasilitatorene gjorde en nøye jobb med å planlegge og organisere på forhånd, slik at alle partene skulle få mest mulig ut av den tiden de hadde til rådighet og for å unngå konflikter. Flettverk hadde direkte dialog med de involverte og andre sentrale parter. Flettverk hadde for eksempel forsøkt, ved å velge studenter som ikke gjorde veldig eksentriske prosjekter, å unngå at det oppsto konflikt mellom industri og studentene. Dette kan være et forsøk på å redusere organisasjonskulturkonflikter som ble rapportert av Parker (2002) som en hindring ved samarbeid.

Arbeidet til fasilitatorene dem i mellom i planleggingsmøtene var både selvstendig og samarbeidende. De fordelte oppgaver seg i mellom, men drøftet problemstillinger som kom opp mens de jobbet med hvert sitt felt. Siv hadde mer ansvar for studentene og Tone styrte prosjektet i helhet. Det var tydelig at fasilitatorene kjente hverandre godt og jobbet bra sammen. De hadde en god tone i møtene, og var veldig åpne for å fortelle og dele informasjon med meg. Det kan virke som om de besitter egenskaper som skaper tillit, som i følge Dorado og Vaz (2003) er en viktig egenskap for fasilitatorene. Kreativiteten var også et viktig element i møtene, og ideer ble utvekslet hele tiden. Noen av ideer spant de videre på, mens andre forkastet de. Kreativitet er også en av kvalitetene Dorado og Vaz (2003) trekker fram for fasilitatorer. Flettverk brukte sin egen erfaring med de ulike aktørene og kommuniserte strategisk informasjon til partene for å oppnå det de ønsket; samhandling i industrien. De fulgte også opp studentene for å se hvor langt de hadde kommet, om det var noen problemer og for å forsikret seg om at alt gikk som det skulle. Flettverk bidro også til å berolige om noen av partene var skeptiske, for eksempel ved å sørge for at en veileder var tilgjengelig om noen trengte strikkehjelp. Å stimulere til forpliktelse gjennom ressurser for å gjennomføre prosjektet sikret Flettverk ved å be de deltagende aktører, KHiO og Dale, om å bidra med midler (Dorado and Vaz, 2003).

Flettverk var veldig engasjert i prosjektet og engasjementet smitter. Det var spesielt tydelig hos studentene i Oslo som fikk bra utbytte av det forberedende møtet. Det at studentene fikk et inntrykk av å inngå i en større helhet, var noe som virket å ha en positiv effekt på deltagende studenter. I tillegg var det viktig at en representant fra Dale også var tilstedet og ble introdusert til studentene. Dette bidro til å danne et grunnlag for forventninger. Fra teorien rundt samarbeid (Parker, 2000) er definisjon av forventninger og mål viktige faktorer for å lykkes med et samarbeid. Derfor var dette møtet mellom industri og studentene viktig for at partene skulle danne seg en oppfatning av hverandre og hvilken kompetanse partene besitter. Selv om forventninger ikke eksplisitt ble drøftet i dette møtet, mener jeg at møtet bidro til å definere forventningene og eventuelt justere dem. Det at partene fikk møte hverandre styrket trolig forpliktelsen til samarbeidet, som i følge Parker (2000) er viktig for at samarbeidet skal ha en effekt. Dette møtet bidro også til å avdekke at mesteparten av studentenes produktutvikling burde vært gjort før de kom til Dale. Dette fordi det var en stor gruppe med studenter og det ville ta en del tid å ferdigstille alles design. Dette var en detalj som kanskje ikke ville blitt oppdaget uten dette møte mellom teknikere og studenter. På denne måten kunne

kommunikasjon gi partene en retning og kontroll som styrker samarbeidet, for å håndtere kompleksiteten i prosessen (Parker, 2000).

## **5.2.2 Samarbeidet mellom Dale of Norway og studentene**

### **5.2.2.1 Samarbeidet**

Selve samarbeidet mellom Dale of Norway og studentene var ei uke på fabrikken i Dale. Her skulle designerne få mulighet til å produsere sin design sammen med Dales teknikere. Det hele skulle ende i en utstilling på søndag inne på fabrikken, hvor alle Dales innbyggere og ansatte på fabrikken ble invitert. Mandags morgen begynte samarbeidet. Studentene var delt opp i to grupper hvor fem kom tidlig mandags morgen, og de tre siste på ettermiddagen. Klokken ti møtte studentene og Flettverk på fabrikken og ble ønsket velkommen til Dale av Lorents Tveit, en av teknikerne som de allerede hadde møtt. Han introduserte Arnt Olav Sellevold som var tekniker og programmerer som også skulle assistere studentene i løpet av uken. Dale hadde funnet ut at det var umulig å hjelpe alle studentene med kun en tekniker. Antall studenter var redusert til åtte etter dagene i Oslo, siden to hadde vært nødt til å melde avbud. Etter en kort velkomst og introduksjon, fikk studentene en omvisning på fabrikken for å se hvordan Dales garn ble produsert og hvor strikkemaskinene og systuen var lokalisert. Studentene fikk i tillegg høre mer om Dales historie. Lorents fortalte om hvordan strikkemaskinene og teknologien en gang hadde satte føringer for strikkemotens uttrykk, ettersom man stadig kunne gjøre mer og mer med maskinelt strikk. Arbeidsplassen studentene fikk tildelt var et bord i kantina som ikke ble brukt av de ansatte. Studentene som ikke skulle begynne med teknikerne jobbet selvstendig med å forbedre mønster, lage prototyper eller lete i feilstrikket. En av studentene skulle kun bruke feilstrikk og hadde i tillegg rigget seg opp med egen symaskin. Det ble hentet opp fire paller med feilstrikk sttudentene kunne benytte seg av.

I løpet av uka begynte dagen nesten hver dag med et morgenmøte. Her ble gårsdagen oppsummert, og Lorents eller Flettverk formidlet om det var noen beskjeder til studentene. Dette kunne være alt fra at det skulle komme en skoleklasse på besøk i løpet av dagen eller en beskjed om at systuen ikke var blitt ordentlig ryddet og at det å rydde ordentlig etter seg er en del av produksjonen. I løpet av dagene jobber studentene stor sett veldig selvstendig og



konsentrert. De fleste var flinke til å sysselsette seg, selv om det for noen av studentene ble mye venting mens de andre studentene fikk produsert sin strikk. Studentene vekslet mellom å være i kantina, systuen eller ved strikkemaskinene. Når de skulle begynne å klippe var det flere som nølte litt, de visste at det ikke var tid til å strikke opp mer om noe skulle gå galt. En av studentene kommenterte at hun bevisst valgte noe hun ikke kunne ha strikket opp på KHiO. Fredag var den siste arbeidsdagen før påske for Dales ansatte, så dette var den siste dagen studentene samhandlet med de ansatte. Fredagskveld og hele lørdag var studentene alene på fabrikken. Etter utstillingen søndag formiddag ble resten av dagen brukt til å rydde og få utstillingen komprimert.

### **5.2.2.2 Interaksjon med teknikere**

De to teknikerne som er allokert til prosjektet var de som jobbet tettest på studentene. Når studentene ankom, gikk de igjen sitt konsept og idé og teknikerne kom med innspill. De fortalte studentene hva som måtte gjøres av modifikasjoner for at det skulle bli gjennomførbart, enten på grunn av tid eller teknisk sett. For eksempel ville gjerne en av studentene strikke i form, men fikk beskjed om at det vil ta for lang tid å programmere. Løsning ble at hun kunne strikke metervare, klippe og sy sammen. De fleste av studentene var godt forberedt og hadde strikket opp prøver på KHiO og/eller laget ferdige skisser og mønster som viste hva de ville gjøre. Teknikerne fordelte studenter seg i mellom og satte opp en kjøreplan ut i fra hvor langt hver enkelt student hadde kommet.

Når strikkingen gikk i gang var det litt prøving og feiling for å få rett kvalitet og ”look”. En av studentene fikk en indikasjon på hva plagget ville ha kostet i produksjon som følge av framgangsmåten og garn som ble brukt. Teknikeren mente at prisen var høy, mens studenten mente at det var grei pris for et slikt plagg. Teknikerne var veldig hjelpsomme og en av teknikerne tok faktisk med seg et av plaggene hjem for å tove det. De var tålmodige og jobbet lange dager for å komme i havn.

Teknikerne og studentene jobbet bra sammen. Det var forskjell fra student til student på hvilke strikkeferdigheter de hadde, og dermed variert også måten teknikerne og studentene kommuniserte på. De som hadde mer kunnskap kom selv med forslag om hvordan justeringer som kunne gjøres og hvordan de vil ha det. Selve maskinprogrammeringen kunne studentene

lite om. Sammen diskuterte studentene og teknikerne resultat og studentene måtte inngå noen kompromiss, men stort sett prøvde teknikerne å oppfylle studentenes ønsker.

Studentene var ivrig etter å lære. For eksempel fulgte en av studentene veldig nøye med på hva teknikeren stilte inn på strikkemaskinen og stilte spørsmål for å få klarhet om hun lurte på noe. Studentene lærte også et par småtriks som gjorde de i stand til å justere strikkemaskinen for å få små endringer uten teknikerne til stede. Dales ansatte assisterte og hjalp til så godt de klarte, selv om det skinte igjennom at de hadde det travelt. Spesielt teknikerne virket litt stresset, men de tok seg allikevel god tid til studentene. Noen av studentene uttrykte at det var litt press på å ta avgjørelser raskt og at det var liten tid til å prøve og feile siden de var så mange. Men de kommenterte at slik er også ute i den ”virkelige verden”.

### **5.2.2.3 Interaksjon med systemen**

Tirsdag begynte de første studentene å bruke systemen. Noen begynte med å lage prototyper av reststrikk for å teste mønster og passform, mens andre begynte å montere sammen det de allerede har fått strikket. Studentene hadde ikke blitt offisielt introdusert på tirsdag, så de var usikre på hvor de kunne sitte, hvem de skulle snakke med og hvor man kunne finne ting som for eksempel kritt. Onsdag fikk studentene en formell introduksjon til sjefen for systemen, Bjørg. Hun ble introdusert og hørte etter hva det var studentene trengte hjelp til. Studentene luftet sine utfordringer og nede på systemen viste de fram hva de hadde strikket og hva de så for seg videre. Bjørg ga råd og studentene fikk innspill om hva det var viktig å tenke på når de skulle montere og hva som var best å gjøre ut ifra Dales erfaringer. Hvis studentene var usikre eller ikke helt viste hvordan maskinene kunne brukes eller sømmen så ut, fikk de det demonstrert av en av sydamene. Studentene fikk også fortalt hvilken maskin som burde brukes til hva. Sydamene fikk mye skryt for å være hjelpsomme og en av damene måtte avbryte seg selv for ikke å bli helt oppslukt av studentenes arbeid og konsentrere seg om sine egne oppgaver. Studentene fikk hovedsakelig veiledning, mens hos noen gjorde sydamene det meste av arbeidet for dem. Studentene fikk tydelige beskjeder om hva som vil fungere og ikke. Bjørg hadde kontrollen og fortalte hvem av de ansatte studentene burde snakke med ut ifra hvilket behov de hadde. De fleste sydde og monterte på egen hånd. De brukte en del tid på å få resultatet slik de ønsket, og lærte underveis hva som gikk an å gjøre og hva som ikke var mulig.

#### **5.2.2.4 Utstilling**

På fredag kom en fotograf for å ta bilder av prosessen og bilder til ”photoshoot” på lørdag, som skulle brukes i utstillingen på søndag. Den planlagte utstillingen og hvordan ”photoshooten” skal arrangeres ble diskutert av fotograf, studenter og Flettverk. Dale var ikke involvert i dette. ”Photoshooten” ble gjennomført på lørdag med Dales innbyggere som modeller. Utstillingen ble rigget i Dales kantine med gjenstander fra rundt om på fabrikken.

Søndag var det klart for utstilling. Alle gledet seg og var litt spente. De var også slitne etter en lang og intens uke. Klokket to kom gjestene. Det var hovedsakelig lokale innbyggere fra Dale, ansatte på fabrikken og noen fra familien til modellene. Det første som møtte gjestene var bildene fra photoshooten, før de kom videre inn i lokalet hvor plaggene var utstilt. Øyvind ønsket velkommen, før han introduserte Tone. Tone takket for at de hadde fått være på fabrikken og snakket varmt om bygda. Hun introduserte Siv som var ansvarlig for å takke studentene. Tilslutt ble en av studentene ropt opp som igjen takket teknikerne og de på systua for deres fantastiske innsats og bidrag til at det ble en uforglemmelig uke. Så ble ordfører introdusert, som snakket om sitt første møte med Flettverk og at han var for møter mellom det kreative og industrien.

Etter et par timer var de fleste dratt og det var kun Øyvind og teknikerne igjen med studentene. Det ble snakket litt om plaggene og det virket som om det var lite som var direkte interessant for Dale ettersom det skilte seg fra Dale sitt uttrykk på mange måter. Det Øyvind mente var mest interessant var hvordan en del av tingene var utført teknisk og hadde noen spørsmål rundt akkurat dette. Teknikerne ga uttrykk for at de hadde kost seg masse og at det hadde vært et kjærkomment avbrekk fra det de vanligvis arbeider med.

#### **5.2.2.5 Flettverk**

Flettverk var i løpet av uken mest i bakgrunnen. Siv snakket med alle og veiledet om noen hadde problemstillinger vedrørende design. Tone konsentrerte seg om lokal forankring og dro en runde i Dale og hengte opp plakater. Her sto informasjon om hva som skulle foregå denne uken. Hun snakket med lokale og inviterte de med på kveldsarrangementene som skulle foregå. De hadde også et møte med Øyvind og fikk avklart de siste praktiske tingene med adgang i helgen når ingen av de ansatte skulle være der, praktiske forhold til utstillingen søndag og hvordan programmet denne dagen så ut.

### 5.2.2.6 Oppsummering og drøfting

Samarbeidet gikk veldig bra, det var lite konflikter og partene synes å ha en gjensidig respekt for hverandre. En av grunnene til at det gikk bra kan være at det studentene gjorde ikke var direkte på forespørsel fra Dale, og dermed kunne Dale velge om det var noe de synes var interessant, men uten å være forpliktet til å kjøpe noe. På den måten måtte ingen av partene inngå et kompromiss på produktutviklingen, for eksempel ved at designernes kreativitet og konsepter måtte vike, eller ved at Dale var forpliktet til å kommersialisere noe de nødvendigvis ikke følte passet inn i merkevaren. Det som virket som den største hindringen i samarbeidet var tid og ressurser. Det var tydelig at alle de ansatte på Dale hadde det veldig travelt og at dette bidro til at designerne ikke fikk stor frihet til å prøve og feile.

Absorberingsevne som en viktig forutsetning for åpen innovasjon (Cohen and Levinthal, 1990). Jeg skulle se på om Dale hadde evne til å absorbere kunnskapen studentene tilførte samarbeidet. Dales produkter er i stor grad rettet mot sportssegmentet og har en godt etablert merkevare. Det virket derfor som om studentenes fashionperspektiv ble for langt fra den eksisterende designkunnskapen og perspektivet til Dale til at Dale ville eller klarte å lære noe av studentene. Med bakgrunn i dette vil jeg derfor hevde at Dales absorberingsevne var lav på grunn av at de hadde lite "fashion" kunnskap som kunne relateres til studentenes designperspektiv. Dale kunne for å øke sin absorberingsevne med fordel ha tilegnet seg mer kunnskap om "fashion"-industrien. Gjennom observasjon fikk jeg derimot inntrykk av at studentene i større grad var de som fikk læringsutbytte og absorberte kunnskap. Mellom teknikerne og studentene skjedde det en kunnskapsutveksling. Flere av studentene hadde bakgrunnskunnskaper om strikk og kunne derfor kommunisere med teknikerne på en annen måte enn om de ikke hadde kunnskap om strikk. De snakket samme "språk". De fleste studentene var svært interessert i å lære og fulgte nøye med på hva teknikerne sa og gjorde. Med sin relaterte bakgrunnskunnskap absorberte de teknikernes kunnskap (Cohen and Levinthal, 1990).

Det virker også som om Dale sin begrensede kreative frihet hindret de i å lære av det studentene gjorde i sin design. Dette kan kanskje forklares med at Dale og studentene arbeider i ulike organisasjonskulturer (Schein, 2004, Jones, 2013). Dale har mer formelle prosedyrer og retningslinjer og er begrenset av disse som skal sørge for en kostnadseffektiv produksjon.

Studentenes kreative frihet og kultur kommer dermed i konflikt med merkevaren og produksjonen.

Teori om ”ambidexter” organisasjoner som kombinerer både ”explorative” og ”exploitative” søkemetode, blir relevant i denne sammenhengen (Tidd and Bessant, 2009, March, 1991, Bahemia and Squire, 2010). Prosjektet med studentene kan sees på som en måte for bedriften å prøve en ”ambidexter” søkemetode. Dales søkemetode per dags dato ser ut til å hovedsakelig konsentrere seg rundt ”exploitation”, altså å forbedre det de er gode på og hvordan de best kan utnytte kunnskapen de allerede har på best mulig måte. Det virker som om de finner trygghet i å fokusere på effektivitet og produksjon. Prosjektet med studentene kan være en måte å prøve en søkemetode som er mer ”exploration” orientert. Her kommer studentene inn i Dales fabrikk og bruker det samme utstyret og de samme ansatte, men med veldig lite føringer for resultat. Dette oppfordrer til eksperimentering og lek, noe som igjen kan føre til nye oppdagelser. Det at Dale samarbeider med en FoU institusjon skal i følge Faems et al. (2005) og Bahemia og Squire (2010) legge til rette for mer radikale produkter. Slik jeg ser det var produktene studentene skapte i stor grad forskjellige fra det Dale vanligvis lager, og kan tyde på at det er en relativ stor grad av nyhet i produktene. I samarbeidet/friksjonen mellom studenter og teknikere oppsto det trolig noen inkrementelle forbedringer også. Dette kunne være ting som hvilke innstillinger som førte til de ulike kvalitetene og ”looken” som studentene og teknikere hadde jobbet seg fram til. Det kunne også være at studentenes design ”tvang” teknikerne til å komme med nye løsninger som de ikke hadde brukt før.

### **5.3 Kultur**

Kulturen hos KHiO studentene er på mange måter veldig annerledes enn hos Dale. Studentene har en mye friere og individuell kultur. Den er preget av kreativitet og selvstendig arbeid. De har lite samarbeid og gjør mye på egen hånd. De gjør hele prosessen selv, med alt fra research til tegning, collager og selve produseringen av designet. Studentene har vanligvis en brief å forholde seg til, men er ellers helt fri til å designe akkurat det de vil. I forhold til industrien har studentene et godt forhold, men på spørsmål om hvordan de tror industrien oppfatter dem, får jeg inntrykk av at studentene mener industrien er skeptiske til dem.

*”Because of the reason that the school here, their point is not to push out students that are ready for the industry necessarily, they encourage people to think creatively and artistically”*  
(Oliver, student)

En av studentene har en lignende oppfatning. Hun sier at når hun begynte med designutdannelsen, etter kunstfag, måtte hun vise at hun ikke hadde ”mistet sjelen”. Men i møte med industri og business ble hun med sin designutdanning sett mer på som en kunstner. En av studentene mener også at folk har respekt for KHiO, men at det ikke er så mange fra KHiO som jobber i industrien. Og sier videre:

*”Jeg tror vi KHiO studenter er veldig godt rustet til å se ting fra en vinkel og ta tak i ting som bør tas tak i. Man har litt mer reflekter forhold til det man driver med, som kanskje er grunnen til at man faktisk ender opp med å ikke jobbe i industrien, men som kanskje også er grunnen til at man faktisk burde jobbe der, fordi at man har faktisk noe å endre.”* (Norah, student)

Samtidig må man kunne drive seg selv. Det er få andre faktorer som pusher på for at man skal prestere, og man svarer hovedsakelig kun til seg selv. Studentene savner litt mer konkurransepreg for å forberede seg til ” den virkelige verden”.

Hos Dale er det derimot mange begrensninger for hva man kan gjøre. Dale har sitt designuttrykk å ta hensyn til, og hver enkelt har sin spesialitet. Designerne, programmerere, teknikerne og søm er alle delt inn i avdelinger, og har sine oppgaver. De interagerer derimot på tvers av disse grensene, og det virker ikke som om det er en veldig hierarkisk struktur. Arbeidsdagen deres virker og være travel og preget av tidsfrister. I tillegg er det noe kontrastfylt bilde som dannes når jeg snakker med informantene. De mener på en side at Dale er innovativ, men samtidig er det kun turister de selger til her i Norge. Tradisjon og arv står svært sentralt i merkevaren og organisasjonen. Alle jeg snakker med nevner forskjellen på oppfatningen av Dale som bedrift av nordmenn, og hvordan det skiller seg fra kundene i Europa og USA. Administrerende direktør framhever også verdien av å ta vare på norske designere og verdsette dem:

*”Norske designere blir jo litt sånn idiotforklart også i forhold til f.eks. dansk design eller svensk. Her er det litt sånn om du driver som designere så er du allerede besluttet litt*

*småfjollete og svimmel. Så vi er ikke noe særlig flink til å ta og prissette den type utdanning, som er en tøff og krevende utdanning, dårlig betalt og masse arbeid” (Øyvind, Adm. dir).*

Hos studentene trekkes kreativ fram som noe av det viktigste for å beskrive seg selv og sin yrkesidentitet, men håndverk også er viktig. Hos de ansatte på Dale står håndverket i fokus, ord som tradisjonell, stabil, konservativ, strikketeknikker og kvalitet er ord som de beskriver seg selv med. Verdiene går i følge en av de ansatte på:

*”Våre verdier er vel å være tro mot verdiene og opphavet og det norske. Og så du skal hele tiden kunne kjenne igjen, kunne se adressen i produktene vi lager” (Øyvind, Adm. dir.)*

### **5.3.1 Oppsummering og drøfting**

KHiOs kreative kultur og alternative verdier kan sees i sammenheng med Jones (2013) sin teori om at en av mekanismene som skaper kultur er at man ofte tiltrekkes av organisasjoner som har like verdier som en selv. KHiO har rykte på seg for å være en kreativ skole og tiltrekker seg kreative mennesker. Strukturen på KHiO er flat. Studenter har lærere, men i følge de selv så ”jatter” de litt vel mye med og det virker som om det er en lite hierarkisk oppdeling.

Det virker som det hos Dale er implementert en del formelle systemer og prosedyrer for å fremme forutsigbarhet, redusere risiko og gjøre produksjonen mer effektiv, noe som nok kan være en hindring for kreativitet (McAdam and McClelland, 2002, Schein, 2004). Schein (2004) sier videre at en leder har mulighet til å forsterke sine verdier ved og bygge system og rutiner, for å rette fokus mot tema de vil framheve og forsterke. Et slikt samarbeid med KHiOs studentene kan derfor kanskje være et forsøk på å rette fokus mot nyskaping, betydningen av designkompetanse og ”exploration” søkemetode.

Slik jeg ser det er den største kulturforskjellen mellom KHiO og Dale graden av kreativitet og frihet i arbeidet. Studentene vil ha frihet og teste grenser, mens Dale er opptatt av at det skal passe inn i merkevaren. Jeg tror det kunne blitt en mye større kulturkonflikt om Dale hadde vært forpliktet til å ta studentenes ideer inn i produksjonen. Da hadde begge måttet redefinere verdier og forskjell i kulturen ved at for eksempel studentene kreativitet måtte begrenses og Dale hadde vært forpliktet til å bruke ting som ikke ville passe inn i merkevaren. Dette kunne ført til konflikter i samarbeidet.

## 5.4 Fasilitatorrollen- aktiviteter og bidrag

Samarbeidet var en del av Flettverk sin strategi om å øke samhandlingen i tekstilindustrien. Deres rolle kan defineres som en fasilitator, som styrer prosessen, kommuniserer med de involverte partene og legger til rette for å bringe ulike parter sammen (Kalegaonkar and Brown, 2000). Flettverk opprettet kontakt med både Dale og med studentene og hadde kontakt gjennom hele prosessen. De jobbet for å ta vare på alle de involverte partene slik at alle følte seg inkludert og hørt, og de gjorde planleggingen i forkant av samarbeidet og ordnet praktiske detaljer. I den anledning så jeg det som relevant å gjøre et intervju med Flettverk for å finne ut hva som var drivkraften bak prosjektet og hva som var deres oppgaver og motivasjoner for denne jobben. Intervjuet ble utført etter å ha vært med på planleggingsmøter og de forberedende dagene i Oslo, men før selve workshopen. Flettverk har blant annet som mål å øke samhandling mellom ulike instanser med fokus på tekstilindustrien på Vestlandet.

*”Det er vel der jeg og Tone har truffet hverandre veldig, i den ideen om at samhandling er essensielt for å få til noe stort.”* (Siv, Flettverk)

I følge Flettverk var en av deres viktigste oppgaver i samarbeidet å få realisert prosjektet. Med det menes alt forarbeidet de har gjort i form av: møter og samtaler, mobilisering av interesserte og de forberedende dagene i Oslo. Men Flettverk trekker også fram det at de gjennomførte forprosjektet som viktig ettersom det gjorde at de fikk kontakt med aktuelle parter. De vektlegger rollen de har som en nøytral part som ser ting utenfra.

*”Og det at vi fortsetter å være mellom aktørene, og kunne være den som ser ting litt utenifra. Når ting kommer opp i prosesser og at vi kan være med å få de prosessene til å gli så greit som mulig. Det er en kjempefordel.”* (Siv, Flettverk)

Helheten av opplegget rundt er noe Flettverk vektlegger. Hvordan Dale som sted kan dra nytte av det som skjer i forbindelse med samarbeidet, og at studentene skal føle at de kommer til et sted hvor de kan vende tilbake til og føle seg inkludert. Oppgavene Flettverk skal gjøre i etterkant fremhever de også som viktige. Flettverk er interessert i at det som lages skal kunne bli utstilt andre steder, og gi både designerne og Dale mulighet til å profilere seg videre. Dette skal bidra til å skape ringvirkninger for begge partene.



*”Hvordan studentene kan profilere seg videre og Dale, at det skal åpne mulighet. Så nå jobber vi mer mot det, hvordan kan vi åpne mest muligheter framover.” (Siv, Flettverk)*

Av personlige egenskaper fremhever de selv den emosjonelle drivkraften og presiserer at den er helt nødvendig for å gjennomføre en slik prosess. Av andre egenskaper er det fokus på: endringsvillighet, å være uredd, å besitte kunnskap og erfaring, ha resultater å vise til, å være en menneskekjenner, kunne tenke scenario- og løsningsorientert og å ha en trygghet i rollene man påtar seg. Den emosjonelle drivkraften de to har vektlegges og Flettverk tror ikke på å designe opp et prosjekt helt teknisk og instrumentelt. Dette er fordi det er flere enn de selv som er involvert i prosjektet og det er dermed er det viktig å ikke stålet seg, og å beholde en viss dynamikk og fleksibilitet i prosjektet. Flettverk sier:

*”At du er 100 prosent endringsvillig til enhver tid og tar inn de nye perspektivene og sikrer at alle føler at de kan bidra med idé og kunnskap, det er det som gjør at du får det til å gro og vokse. Og jeg tenker at når du skal drive med nyskaping og utviklingsprosjekt så er det det som er grunnlaget for å klare å skape ny kunnskap, ny kompetanse, at du alltid er nysgjerrig på å gjøre ting på andre måter, og være i den kontinuerlige utviklingsprosessen selv.” (Tone, Flettverk)*

I tillegg framhever de at de har masse forkunnskap, solid erfaring og gode resultater å vise til, både hver for seg og sammen. Siv har internasjonalt nettverk, tilknytning til designmiljøet og kjennskap til produksjonslinjene. Tones erfaring er mer rettet mot samarbeid med utdanningsinstitusjoner og hun har erfaring med hvordan slike utviklingsprosjekt skal ”sys sammen”. I forprosjektet fikk Flettverk bred kontakt og mye positiv tilbakemelding fra ulike aktører innen tekstilindustrien: De valgt å gå videre der det var mest energi. Som Siv sier:

*”Man går ikke kald rett på aktører, også vet vi hvem som er interessert og hvem som er klar, ikke minst. Mange andre kan vær interessert, men ikke helt klar enda.” (Siv, Flettverk)*

Videre framhever de tryggheten de har i rollene sine, hvor viktig det er at de trives i hverandres selskap og hvor avgjørende det er at det ikke er spenninger i forholdet mellom dem. Tone og Siv trenger ikke skrive ned alt de skal gjøre, hver enkelt har sitt ansvarsområde og de er begge trygge på at den jobben blir gjort:

*”Vi er ikke nødt til å skrive opp lange lister på hvem gjør hva og fordelig. Det trenger vi ikke bruke tid på en gang og det er en veldig stor fordel.”* (Tone, Flettverk)

Personlige egenskaper som å kunne se folk og snakke med dem er også noe av det Flettverk trekker fram av personlige egenskaper. Her er det verdifullt å kunne analysere personer raskt, identifisere hva deres motiver og interesser er, skifte sjargong og la partene føle seg inkludert og hørt. Informasjon de har fått igjennom forprosjekt til nå er også veldig verdifullt. De har innsikt i hvordan det er å være nyutdannet designer, hvordan håndverkere ser på seg selv og hvilke utfordringer de ulike aktørene møter. Den faglige kunnskapen fremheves som fundamental.

*”Hvis du møter mennesker som går i lås, eller som ikke ser det du kunne ønske at de skal, så må du allikevel involvere de, lytte til de, legge fram løsninger slik at de kan ta eierskap, og løse problemet selv. Og at du ikke legger bånd på alle i prosjektet, men at du heller lager mulighetsrom”* (Tone, Flettverk)

Å være forberedt på hva som kan skje og kunne tenke seg til ulike scenarioer er også viktig. Flettverk bruker erfaringene sine til å vite hva som kan gå galt og har backuper for hvordan de skal løse eventuelle hindringer. Flettverk tenker på hvordan de skal få involvert de som er uenig eller ikke deler samme oppfatning. Som Tone sier:

*”Vi er jo ikke noe allviter i det hele tatt. Alle vi jobber med har spisset dyp kompetanse på ulike felt, som vi ikke har selv, så det er som er vår kompetanse er akkurat å se det. Og få dette til å boble til overflaten og komme alle til gode. Og det er vår dype kompetanse vil jeg si.”* (Tone, Flettverk)

På spørsmålet om Flettverk tror det kunne vært noe samarbeid uten dem svarer de at det trolig ville vært samarbeid i en eller annen form, men ikke den prosessen som nå er satt i gang. Det er første gang Dale har vært med på en slik nyskappingsprosess som ikke skulle svare på en konkret brief om et spesifikt problem, tema eller en utfordring som allerede eksisterer.

Flettverk nevner og sin rolle som nøytral part og som nevnt i forventning og motivasjonsskapitelet (5.1) er deres rolle som brobygger mellom de ulike parter viktig. Og Flettverk sier følgende om forholdet mellom bedrift og student:

*”De er veldig nysgjerrig og forelsket i hverandre, men samtidig som de bare: hvordan skal vi får gjort dette?” (Tone, Flettverk)*

Av utfordringer blir særlig den økonomiske biten trukket fram. Ettersom Flettverk ikke er knyttet til en institusjon må de søke støtte kontinuerlig. I tillegg jobber de med nyskappingsprosjekt som det hovedsakelig kun er latente behov knyttet til, og det er derfor vanskelig å kunne si noe om framtidig avkastning på prosjektene. De er klar på at det er en del av jobben å søk midler. Skulle de fått det fra en aktør måtte de ha kunne knyttet det til et klart mål og sagt at dette får dere for disse midlene. Det er vanskelig i kreative innovasjonsprosesser som er vanskelig å måle.

*”Vi er ute etter nyskaping og innovasjonsprosesser og kreative prosesser som ikke er målbar, som ikke kan måles. Og derfor så kan ikke du si at det skal skje og da får du det, så da kan du betale det, altså det er mer abstrakt.” (Tone, Flettverk)*

Flettverk presisere at det allikevel er en av styrkene deres, det at de ikke er institusjonalisert. Nettopp fordi det gir de muligheten til å være den brobyggeren som de ser på som en stor styrke og muliggjøre denne typen samarbeid. De uttrykker noe frustrasjon over at ikke flere forstår uforutsigbarheten knyttet til deres rolle. De fleste virkemidler er knyttet til spesielle formål, slik at man kan ikke bare søke til Flettverk, men man må tilpasse hver enkelt søknad. Så når Flettverk ønsker å se tekstilnæringen både som næring, kunst og kultur, så havner de fort imellom mange disse tre feltene. Men det er en del av ideen deres at de skal være i mellom og skape samhandling, men det gjør søkeprosessen for midler mer komplisert.

Når det kommer til om de tror partene har tillit til hverandre svarer de at det tror de at partene har. Det kan derimot være at partene har bakenforliggende forventningen som Flettverk ikke har mulighet til å få tak. I forhold til makt mener Flettverk at Dale sitter på hele ”verktøyskrinet” og etter prosessen er ferdig så har nok Dale overtaket, i og med at produktutviklingen er gjort. I forkant mener de derimot at designerne har en fordel siden de vet hva de vil og hvordan de vil begynne eksperimenteringen med teknikerne på Dale. De fremhever at prosessen er veldig gjennomsiktig med flere parter inkludert, også meg, så de forventer ikke noe utøvelse av maktforholdet. Flettverk framhever at hvis ikke det var gjensidig respekt hos partene og ”gjenkjenningspunkt” på tvers av dem, ville de ha avblåst prosjektet.

*”Det jeg tenker på som er veldig bra med at vi har type Flettverk som tar ansvar for sånne prosesser, er at det blir en nøytralisering i makten, og du blir sett. Og det er andre som har skaffet midlene, og da må du innrette deg selv om du er en stor kommersiell bedriften eller om du er ei studentgruppe eller institusjon, utdanningsinstitusjon [...] For vi har snakket om det, vi har snakket med Dale om det. Hva som må være spillreglene, og det fortelle prosjektskissen.” (Tone, Flettverk)*

#### **5.4.1 Oppsummering og drøfting**

Fasilitatorene har i dette tilfelle realisert et prosjekt som trolig ikke ville blitt virkeliggjort uten dem. Det er mange likhetstrekk mellom måten Flettverk har jobbet og det jeg har funnet av litteratur på området (Kalegaonkar and Brown, 2000, Dorado and Vaz, 2003). Flettverk har klart å skape en felles forståelse av prosjektet tidlig i prosessen. Det at finansieringen har skjedd av en ekstern part har nok også trolig bidratt til å skape forpliktelse blant involverte parter. I tillegg kan antakelig Flettverks tilstedeværelse jevne ut eventuelle maktforskjeller ettersom dette bidrar til at en nøytral part følger samarbeidet, og som ikke er redd for å ta tak i uenigheter om disse skulle oppstå underveis. Flettverk er en nøytral part og da spesielt Tone, ettersom hun selv ikke har direkte tilknytning til verken Dale som bedrift eller kunsthøgskolestudentene. Kalegaonkar og Brown (2000) vektlegger også at det er viktig for fasilitatorene å ha troverdighet hos deltagende partene og kjennskap til deres historie. Dette har Flettverk sikret ved å gjennomføre forprosjektet hvor de har snakket med alt fra nyutdannede designere til bedrifter som Dale.

Tillit er også sentralt i dette samarbeidet. Her har Flettverk gjort et grundig forarbeid. De har lagt til rette for felles læring og gjensidig innflytelse som i følge Dorado og Vaz (2003) skaper tillit. Tillit kan bygge i en syklisk prosess ved å fokusere på blant annet forventninger (Vangen and Huxham, 2003). Når tilliten ligger i forventningene til samarbeidet (slik som det synes å være i denne prosessen) er det viktig å være klar over det på forhånd, slik som Flettverk er. Det er allikevel viktig å tenke på at selv om forventninger bør defineres, kan tydelig definerte mål virke mot sin hensikt om de trekker i ulik retning. I dette tilfelle virker det som om fasilitatorene har klart å avdekke noen av forventningene og finne et felles ståsted uten å gå i detalj eller fokusere på det som eventuelt vil kunne skape konflikter. Det at Dale uttrykker relativt lave forventninger kan være fruktbart for samarbeidet. Det kan være bra ettersom dette øker sjansen for at forventningene blir møtt, noe som igjen er viktig for å bygge

tillit (Vangen and Huxham, 2003). Dermed kan det kanskje sikre at det blir flere samarbeid i framtiden. Risiko forbindes ofte med at man er redd for at en av partene skal utnytte samarbeidet. Her virker Flettverks rolle maktnøytraliserende og det hjelper også at flere har innsikt i samarbeidsprosessene. Oppfatningen av maktforholdet ofte er overdrevet og at gjensidig avhengighet mellom partene gjør at makt ikke kun kan tilskrives en part (Vangen and Huxham, 2003). Dette stemmer godt overens med Flettverks tanke om at studentene også har makt i og med at deres kompetanse er noe de kan tilføre Dale og som Dale ønsker.

I følge Tidd og Bessant (2009) er det vokst fram en ny servicenæring for å formidle og bygge broer i kunnskapsutvekslingsprosesser. Flettverk er et eksempel på en slik servicenæring.

## **5.5 Innovasjons- og produktutviklingsprosess**

Analysen av innovasjons- og utviklingsprosessen er hovedsakelig basert på det som kom fram i intervjuene. Først ser jeg på hvordan Dale går fram når de utvikler nye produkter og deretter ser jeg på studentenes framgangsmåte.

### **5.5.1 Dale**

#### **5.5.1.1 Marked, forutsetninger og inspirasjonskilder**

Når Dale skal lage nye produkter så henter de først erfaringer fra markedet. De undersøker hvordan eksisterende produkter er tatt i mot og bruker denne kunnskapen videre i arbeidet. Dette setter føringer for mye av arbeidet videre.

*”Så det er vel marked som styrer det delvis, i og med at de nå ser etter type lettere mindre varme produkt, så ja, marked styrer mye av utviklingen.”* (Lorents, tekniker)

Inspirasjon hentes hovedsakelig på huset, de har tilgang på et rikt arkiv. Ellers er det andre ting som inspirerer som tepper, gamle bilder eller materialbruk i andre settinger som de ser kan passe inn hos Dale. I tillegg drar noen av de ansatte fra design og produktutvikling på ISPO, som er en sportsmesse, der man ser hva andre i sportsbransjen gjør. For selv om Dale produserer et nisjeprodukt, kan det være relevant for de å se hva andre i markedet gjør. I tillegg reiser designerne på trendseminar, hvor fokuset er på garn og farger og i Paris ser man

etter tilbehør som skal kunne brukes i produktene. Markedet forventer i følge de ansatte at Dale skal lage strikkegensere og at produktene skal bringe assosiasjoner til det norske, som fjord og fjell og rein ull. Så de mener en del forutsetninger ligger til grunn for videre arbeid.

*”Folk forventer at vi lager strikkegensere, de forventer ikke at vi kommer med ballkjoler.”*  
(Øyvind, Adm.dir)

Så det er viktig for Dale å holde fast ved dette uttrykket og videreføre dette. Det er noe alle de intervjuede gir uttrykk for. De ønsker også at Dale innenfor gitte forutsetninger hele tiden skal prøve å modernisere i forhold til farger og fasonger.

*”Med Dale er viktig å holde fast i det uttrykket vi har, men å videreføre det, så til sesong med modernisering. Vi reiser ut og ser på masse spennende ting og prøver å implementere noe av det vi ser i genserne og jakkene, i kolleksjonen. Men det er en annen måte å jobbe [...]vi går ikke ut og finner et tema for hver sesong. For eksempel i år er alt rosa fordi det skal vær rosa barokk. Det er ikke den måten vi jobber på her.”* (Svanhild, designer)

### **5.5.1.2 Design**

Selve utformingen av produktene starter på design. Prosessen begynner med å definere ulike kolleksjoner og finne ut hvor det trengs nye produkter. Designavdelingen starter med å tegne produkter og lage beskrivelser. I år har de forsøkt noe nytt. De har laget en ”line”- plan som skal legge føringer for kolleksjonen. Her er det definert hvilke modeller de vil ha med videre og hvilke som bør fjernes. Grunnen til at modellene fjernes kan være ulike, men det kan for eksempel være faktorer som feilprising og lite inntjening. I ”line” -planen har designerne implementert de nye modellene de ønsker å ha med, men det presiseres at disse modellene er på et veldig tidlig stadium i utviklingen og er mer et forslag en ett design. Det de ønsker å oppnå er å sette modellene inn i et system, ettersom kolleksjonen er delt inn i fem kategorier for å gi selgerne et verktøy å jobbe med i salg. Salg og markedsføring skal også være med å gå igjennom ”line”-planen for å sikre at de tenker i den retningen forbrukerne ønsker, og gi design tilbakemelding på hva de bør fokusere mer eller mindre på.

*”Så når vi på design begynner med produktet så må vi sette den identiteten rundt det som vi tror er riktig, også må vi klare å få solgt det inn til marketing og salg, sånn at salg har et fantastisk verktøy å kunne gå videre med til slutt.”*(Charlotte, designer)

Designerne vektlegger at selv om de har begrensninger i forhold til Dale sitt uttrykk, så er det allikevel en stor frihet i å designe for et premium merke, hvor de slipper å fjerne alle detaljer for å lage et billigst mulig plagg.

*”Og det er luksus, å få lov å designe presis det du har lyst til, det er sånn produktet skal se ut, med alle disse detaljene. Andre plasser har du en ide og den er kjempefin på papir også blir den strippet for alle de fine detaljene også ender du opp med noe helt annet. Og sånn er det ikke her, heldigvis, og det er veldig gøy.”* (Svanhild, designer)

### **5.5.1.3 Produksjon**

Design sender så skissene eller mønstrene til strikketeknikere og programmerere som omsetter det som designerne så for seg til noe som blir mulig å produsere. Her forsøker teknikerne så godt det lar seg gjøre å få strikkene slik designerne ønsker, men av og til er det ikke mulig å gjennomføre teknisk. Det blir da en utviklingsprosess som går fram og tilbake mellom designere og teknikere, hvor de utfordrer hverandre. Resultatet blir dermed formet på en annen måte som ofte fungerer vel så godt som den opprinnelige planen. Designavdelingen får også input fra teknikerne, som kommer med forslag og viser hva som er mulig om de oppdager noe nytt. Maskinene kan gjøre mye forskjellig og en av designerne sier:

*”De som står og jobber med det ser kanskje: Åja, dette var kanskje en feil, men kanskje er det spennende for produktutvikling, også kommer de opp med prøvene.”* (Svanhild, designer)

Teknikerne reiser også på kurs og når de kommer tilbake videreformidler de til andre hva de har lært:

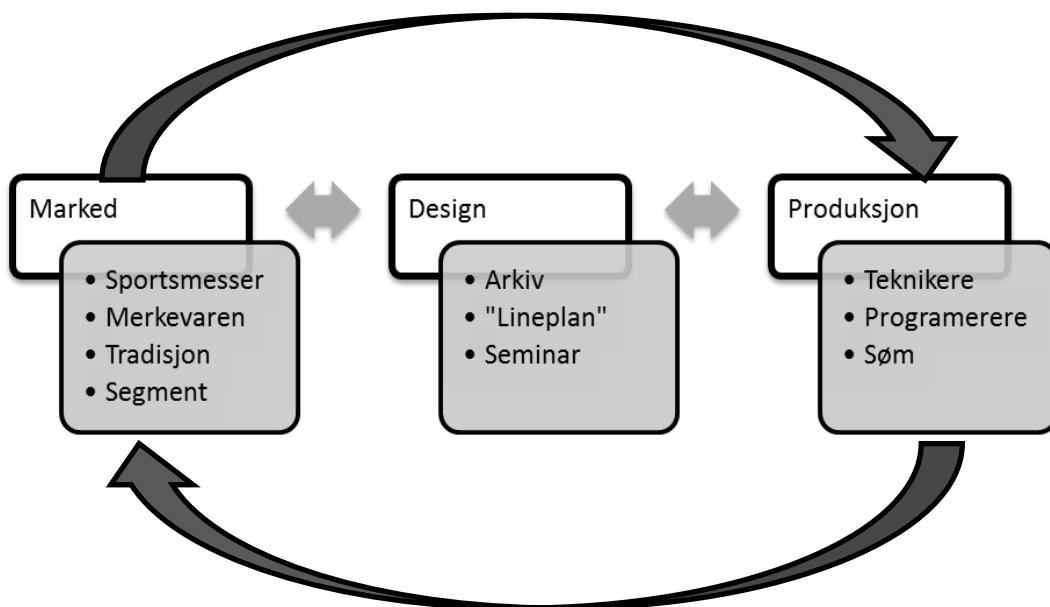
*”For vi er jo som et team, det er det som er hele greien med å kunne ha en fabrikk i kjelleren, at vi skal kunne få lære av hverandre.”* (Charlotte, designer)

Helt til slutt har man en systue som former produktene. De på systuen reiser også ut for å se på sytekniske problemstillinger. De ansatte sier selv at produktene er i konstant utvikling. Når designet er ferdigstrikket blir modellene testet på folk og detaljer blir justert. Neste skritt er størrelsestilpasning for å gjøre det klart til produksjon. Dette er slik produktutviklingen vanligvis foregår. Av og til oppdages det nye måter å produsere på, slikt tilfelle var med knitshell, som er et vannavstøtende garn.

Dale er i en unik situasjon med å ha alle avdelingene ”in house”. Som en av de ansatte sier:

*”Det som de fleste har Kina har vi i kjelleren, så det gir oss en veldig unik mulighet til å kunne utvikle raskt.”*(Øyvind, Adm. dir.)

Dale kan utvikle et produkt i løpet av en uke om de må, men normalt sett bruker de lengre tid. Selve råutkastet til et produkt kan være gjort raskt. Det som tar tid er å få det til å fungere i en produksjonssetting, som det å få tilpasset plagget strikkemaskinen og justere størrelser. I tillegg til detalj- innstillinger som å regulere glidelåser som ”biter” deg i halsen og armer som strammer.



**Figur 7: Innovasjonsprosessen i Dale**



## 5.5.2 Studenter

Studentene jobber på en helt annen måte enn Dale. De må utføre alle Dales funksjoner i en og samme person. De er ansvarlig for å komme på ideene og produsere dem selv. Studentene har mindre føringer og er mye friere i forhold til hva og hvordan de velger å gjøre sin prosess. De har en brief eller ett tema som de starter med eller får i oppgave av læreren. Briefen de får er som regel enten et tema eller en teknikk som de skal lære seg. Ut i fra dette begynner studentene å gjøre research og lage konsepter på ulike måter. Hvor studentene henter inspirasjon fra varierer. Noen lytter til musikk for å få ideer, noen starter på det emosjonelle nivå og andre igjen blir inspirert av mentale prosesser. En av studentene uttrykte at hun liker å lese bøker når hun gjør research. På denne måten danner man seg bilder som en kan spinne videre på senere. Dette er et bilde du lager helt selv og ingen andre har gjort det før deg. Mye av researchen gjør de på internett. Flere av studentene liker å lage collager som de tar utgangspunkt i ved videre utvikling. Studentene poengterer at det varierer fra oppgave til oppgave hvordan de faktisk jobber. De jobber fram og tilbake mellom tegningen, enten den er i Photoshop eller på tegnebrettet, og tester og prøver underveid. En av studentene sier om prosessen:

*”Jeg tror det er en god ting til å kunne ta det til noe urealistisk først, og så se på alle muligheter. Også ta det ned til noe som fungerer og er fashionabelt, som man kan gjennomføre, hvis det er det man vil.”* (Sarah, student)

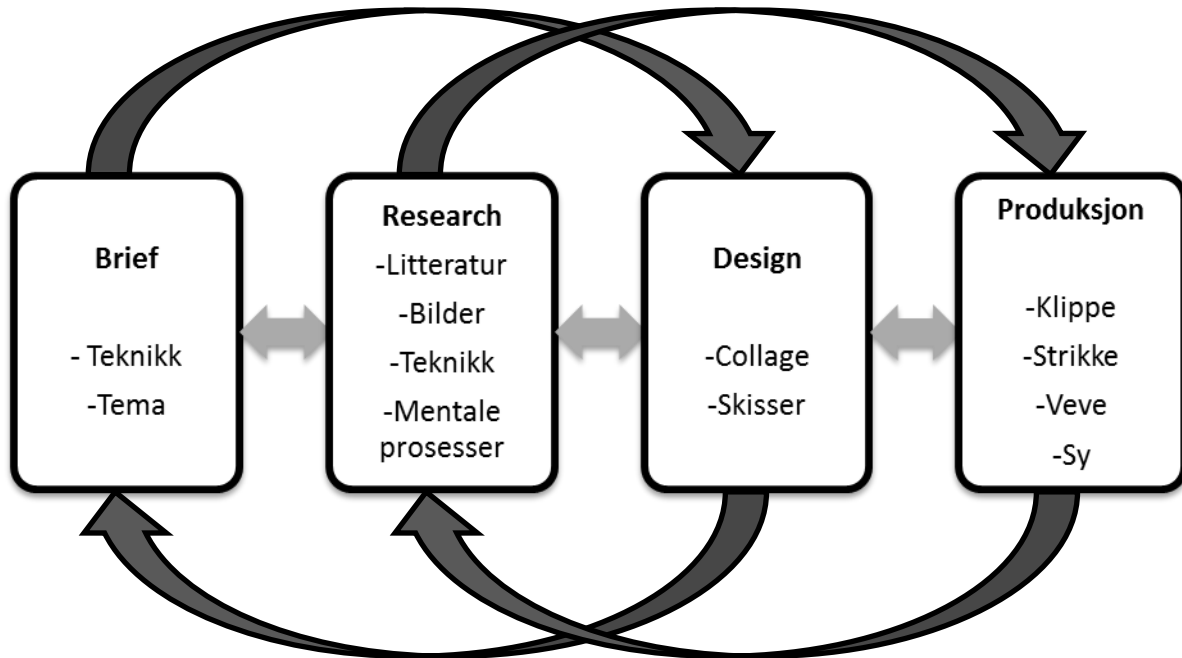
Studentenes prosess styres stor sett individuelt og de gjør hele prosessen fra ide til ferdig produkt selv. Studentene ønsker å kunne ha en lang kreativ prosess og sier:

*”Det er et ønske å hele tiden ha en lang kreativ prosess, men det er ikke alltid at det er mulig”* (Norah, student)

At de ønsker en lang kreativ prosess og styrer selv gjør nok at deres prosess i enda større grad enn Dales er iterativ. Som en av studentene sier:

*”Man må jo ofte tilbake på tegnebordet å gjøre forandringer. Jeg jobber veldig sånn der arbeidstegningsbasert.”* (Leah, Student)

Figuren nedenfor viser studentenes innovasjonsprosess:



Figur 8: Innovasjonsprosessen til studentene

### 5.5.3 Oppsummering og drøfting

Innovasjonsprosessene hos Dale og studentene er veldig ulike. Hos Dale ser vi at markedet styrer mye av det som utvikles, og det er sjeldnere at impulser kommer fra andre steder. Deres innovasjonsprosess kan i stor grad sammenlignes med en ”market pull” innovasjonsprosess (Trott, 2012). Prosessen er allikevel ikke lineær slik som ”market pull” innovasjonsmodellen er. Avdelingene ser ut til å ha et godt samarbeid, og informasjon deles på tvers av avdelingsgrensene. Ansatte fra de ulike funksjonene reiser på hver sin studietur for å holde seg oppdatert på det som skjer. Dette gjør at Dales prosess har noen likheter med den interaktive modellen også, med tanke på at alle avdelingene har koblinger til marked og teknologi (Trott, 2012). Innovasjonsprosessen til studentene ser ut til å være mer rettet mot å være kreativ og har en åpnere begynnelse og slutt. Etersom studentene ikke direkte kommersialiserer sine produkt er det ikke helt meningsfullt å plassere de i en av innovasjonsmodellene. Selv når de begynner å jobbe etter endt studietid vil

innovasjonsmodellen trolig være en mer kreativ og fri prosess enn de tradisjonelle modellene illustrerer.

Innovasjonsprosessen deles opp i fire faser (Tidd and Bessant, 2009). Hos Dale er søkefasen i stor grad konsentrert om tradisjon og historie. Det virker ikke som om Dale har noen klare retningslinjer, utenom at de sender ansatte til opplæring og trening for at de skal utvikle seg og få litt ny input. Bedriften er mest fokusert på å utnytte eksisterende kunnskap og vektlegger: forbedringer, produksjon, effektivitet og utførelse, som alle er kjennetegn ved en ”exploitation” søkemethode (March, 1991). I utvelgelsesfasen virker det som om valg baseres på minst mulig risiko, og alt som ikke passer inn i merkevare velges bort. Ettersom valg baseres på hva som passer inn i tradisjon og merkevare, er implementeringsfasen lite risikabel og sannsynligvis ikke kostbar. Når det kommer til å profitere av produktutviklingen så basere Dale seg på å lage kvalitet og sin unike kompetanse på strikk og ull.

Studentenes prosess er i søkefasen veldig åpen. De søker ofte på internett for inspirasjon, men er åpen for input fra nesten hvor det skulle være. Her er det faktorer som: lek, eksperimentering og oppdagelser som dominerer. Dette er i kontrast til Dale en mer ”exploration” orientert søkemethode (March, 1991). Utvelgelsesfasen går mer på hva de ønsker å formidle, men de fokuserer på å velge det som er helt nytt. I implementeringen av designet for studenten handler det om å realisere ideer, og skape et fysisk produkt ut av dem. I og med at studentene ønsker å lage nye design, kan implementeringsfasen være litt krevende. Ettersom studentene ikke skal kommersialisere designene sine og tjene penger på dem, handler den siste fasen mer om å få vist fram hva man har gjort og på den måten få bekreftet sin originalitet.

Kreativitet er både hos Dale og studentene viktig i produktutviklingsprosessen (McAdam and McClelland, 2002). Studentene er veldig frie, og kan hente inspirasjon nesten hvor de vil og utfolde seg fritt og være nysgjerrig. Dermed er det få faktorer som setter begrensninger for studentenes kreativitet, de har verken tradisjonell lederstil eller hierarkisk struktur å forholde seg til. Det som mest sannsynlig er negativt for deres kreativitet er tidspress og at det kan være lite mangfold. Hos Dale er det trolig flere faktorer som legger føringer for den kreative prosessen. Hvis man ser Dales kreative prosess i sammenheng med teori på området (McAdam and McClelland, 2002), er det noen tema som skiller seg ut. Strukturen i bedriften virket relativt flat noe som stimulerer til kreativitet. De ansatte dro på studieturer og fikk

muligheten til å lære. Læring var et annet aspekt ved teorien som antyder positiv virkning på kreativitet. Tidspresset Dale jobber under har derimot mest sannsynlig en negativ effekt. Dal har ikke etablert samarbeid med eksterne aktører, noe som også kan være negativt for kreativitet.

## **5.6 Åpen innovasjonsprosess**

I dag er Dales innovasjonsprosess i stor grad lukket. De benytter seg hovedsakelig av kunnskap og arbeidskraft som de selv har. De bruker av og til frilans designere, men utover det er det lite aktivitet med andre. De ansatte reiser også på opplæring i maskiner og søm, men ut over dette er det ikke særlig åpenhet eller samarbeid. Men det er i følge en av de ansatte ikke noe i veien for at de skal kunne samarbeide med andre. De har hatt studenter fra KHiO innom tidligere, men det var kun for å få strikket til en bacheloroppgave og ikke mer formelt samarbeide som nå. Som en av teknikerne sier:

*”I Norge så har vi ikke noe samarbeid, men det er heller ikke noe som sier at vi ikke skal samarbeide, men det er bare ikke sånn det er. Tilbake til nittitallet med han lederen så var vi ett, kalte i ettertid, form for Albania. Alt var lukket og låst her, folk kom ikke inn, og man skulle melde tilbake hvis man hadde vært i kontakt med konkurrenter, helt vilt. Så derfor sier jeg det at hvis Oleane spør om teknisk hjelp så får de det, i dag. Hadde de spurt for 15 år siden, så hadde de vært skutt med kanon.”* (Lorents, tekniker)

I akkurat dette samarbeidet har Dale åpnet opp for ekstern kunnskap, en ”inbound” åpen innovasjonsprosess. I felleskap med studentene ser de hva de kan utvikle og er villige til å vurdere studentenes ideer og dele sin kompetanse. Det er ”inbound” prosess for å supplere bedriftens kunnskapsbase med kunnskap og kompetanse gjennom integrasjon og interaksjon med eksterne kunnskapskilder (Enkel et al., 2009). I dette tilfellet er den eksterne kunnskapskilden kunsthøgskolestudentene. Forventningene til ideene er fra Dales side noe nedtonet, men de er interessert i å se hva studentene kan produsere. Jevnfør fasilitatorkapitlet (5.4) trenger ikke dette nødvendigvis være negativt i og med at det da er større sjanse for at forventningene blir møtt, som er positivt for tillit mellom partene.

I Bahemia og Squire (2010) sin artikkel om åpen innovasjon blir spesielt tre dimensjoner nevnt, bredde, dybde og "ambidexterity". Etersom Dale of Norway ikke egentlig er tilrettelagt for åpen innovasjon er ikke breddefaktoren i dette tilfelle relevant. Dybde dimensjonen er relativ, men siden Dale ikke har etablerte samarbeid, vil jeg argumentere for at dette samarbeidet er dyp i den forstand at den er dypere enn det Dale har hatt tidligere. Dybden i samarbeidet skal ha en positiv effekt på innovasjonsnivået. "Ambidexterity" er nevnt i drøftingen fra observasjonen (5.3.3) og gjentas derfor ikke her.

Flere av de ansatte som ble intervjuet nevnte tid og kapasitet som den største utfordringen til å for samarbeidet. Dette er ikke overraskende. Interne barrierer som å kombinere åpen innovasjon med den daglige driften og mangel på tid og finansielle ressurser er noe som også Enkel et al. (2009) nevnte i sin studie av åpen innovasjon. Faktorer som høyere koordineringskostnader og finne rett partner var hindringer som også ble nevnt i den undersøkelsen. Disse ble i Dale og KHiO samarbeidet ikke fremtredende ettersom Flettverk var ansvarlige for mesteparten av koordineringen og koblet aktørene sammen. Realitetsforståelse ble også nevnt som en mulig utfordring, det å klare balansere de gode ideene med hva som faktisk kan produseres og kommersialiseres.

*"Vi har jo et kommersielt forhold og hensyn å ta, fordi vi bør lage produkter som kan selge i x antall tusen pieces. Det betyr ofte at du kan være litt kreativ, men du må balansere."* (Øyvind, Adm. dir)

Det som var positivt med den åpne innovasjon var at teknikerne fikk nye problemstillinger å jobbe med som trolig skilte seg fra de som de møtte til vanlig. Studentene kom inn med et annet syn på strikk og noen hadde ideer de ikke helt viste hvordan man skulle realisere strikketeknisk. Som en av teknikerne sa:

*"Arnt Olav jobber nede med et prosjekt som jeg tror han utfordres litt på programmeringssiden, så når han har løst den, så har han lært noe"* (Lorents, tekniker)

## 6 Oppsummering av analysen og drøftingen

I dette kapittelet skal jeg kort forsøke å se analysen i sammenheng med problemstillingen for å forsøke å knytte hele oppgaven sammen. Først ser jeg på hovedproblemstillingen, før jeg tar for meg hver av de tre delproblemstillingene.

### *1. Hvordan kan et samarbeid mellom industri og FoU institusjon i å bidra til å skape innovasjon og nyskaping i tekstilindustrien?*

Et samarbeid mellom industri og FoU institusjon kan på mange måter bidra til å skape innovasjon. Et slikt samarbeid fører til en kunnskapsutveksling og deltagende parter får tilgang på kunnskap som de ellers ikke ville ha hatt. Dale får mulighet til å knytte kontakter med FoU institusjon, mens studenten får knyttet kontakter med industrien. Tekstilindustrien er konkurranseutsatt og Dale selv gir uttrykk for å ville prøve seg på nye marked og komme med nye produkter, om en litt inn i framtiden. Det å etablere kontakt med unge designere kan gi de enten et lite ”push” og den inputen de trenger for å komme i gang, eller så har de etablert kontakter om de skulle trenge noen med ”fashion” perspektiv og kompetanse i framtiden. Om Dale øker sin absorberingsevne med mer ”fashion” relatert, kan trolig samarbeidet bidra i enda større grad for å skape innovasjon i tekstilindustrien.

Samarbeidet fungerer også for å få testet ut noen av prinsippene bak åpen innovasjon i tekstilindustrien hvor det er lite samhandling. I første omgang var det ”inbound” innovasjon det var fokus på, men om studentene en gang i framtiden ønsker et produksjonssted, kan kanskje Dale åpne for en eller annen for ”outbound” prosess i tillegg. På denne måten kan Dale kanskje få testet alternativt design og kundesegment uten at det må gå utover merkevaren.

Samarbeidet gir Dale en mulighet til å prøve en ”ambidexter” søkemethode, uten å måtte bruke egne ressurser og modifisere sin egen ”exploitative” søkemethode. Studentene kommer inn og tar Dales kjernekompetanse og bruker den på en ny måte ved hjelp av eksperimentering, fleksibilitet og lek. Studentene har ikke Dales daglige begrensninger og med oppdatert kunnskap om ”fashion” legge samarbeidet til rette for mer radikale produktutviklinger.

## *2. Hvilke utfordringer og eventuelle hindringer kan oppstå i et slikt samarbeid?*

Utfordringen som er størst i et slikt samarbeid vil jeg påstå er å definere forventningene og motivasjonene til deltagende parter. Dette fordi disse temaene er tett knyttet opp mot avgjørende faktorer for at samarbeidet skal lykkes som tillit og forpliktelse. Hvis forventningene oppfylles bygger partene tillit til hverandre og dette kan være med på å gjøre framtidige samarbeid mulig. I akkurat dette samarbeidet bidro Flettverk til å forme forventningen og forberede deltagende parter. Uten flere av sine personlige egenskaper som å være menneskekjenner og inkluderende, ville kanskje noen av partene følt seg sidesatt og dette kunne ha bidratt til konflikter.

I dette samarbeidet var Dales merkevare på noen måter en hindring for samarbeidet. Merkevaren gjør at kunnskapen bedriften besitter er hovedsakelig rettet inn mot tradisjon, arv og historie. Dette gjorde at Dale ikke hadde relevant ”fashion” kunnskap for å absorbere kunnskapen studentene bidro med i samarbeidet. Dales formelle system og prosedyrer for en effektiv produksjon, kunne også ført til en hindring i et slikt samarbeid ettersom det er stor kontrast til studentenes frie organisasjonskultur. I dette tilfelle gikk det bra trolig ettersom Dale ikke var forpliktet til å bruke noe av studentenes design. En annen utfordring er timingen ved et slikt samarbeid. Om målet er å gi Dale input på et mer ”fashion” orientert kundesegment, kan det tyde på at de ikke er helt klar enda. Samtidig vil et samarbeid på et senere tidspunkt kanskje ikke tilføre bedriften like mye, om de på egen hånd har orientert seg mot et annet marked.

Den største hindringen var tiden og kapasiteten til Dale. De ansatte hadde det travelt. Det var kun to teknikere involvert i prosessen og om de to studentene som meldte avbud også skulle vært der, ville det ha vært enda travlere. I åpen innovasjonslitteraturen er å kombinere åpen innovasjon med daglig drift og mangel på tid nevnt som hindringer for å gjennomføre åpen innovasjon. Dette samarbeidet bekrefter i stor grad dette.

## *3. Hvilke faktorer kan påvirke samarbeidet og produktutviklingsprosessen, og hvordan påvirker disse faktorer samarbeid og produktutviklingsprosessen?*

Faktorene som påvirker samarbeidet som er identifisert i denne prosessen er følgende: organisasjonskultur, innovasjonsprosess, kreativitet, absorberingsevne, formuleringer av

forventninger og mål, tillit og ressurser. I denne studien kom det ikke fram konflikter med tanke på kulturforskjeller. Det kan tyde på at potensielle konflikter vil varierer ut i fra hvem som samarbeider og kravene som blir stilt til de involverte partene. I dette tilfelle samarbeidet teknikerne, som var vant til å arbeide med designerne, med studentene og Dale var ikke pålagt å kjøpe noe. Dette bidro trolig til at forskjeller i organisasjonskulturer i dette samarbeidet ikke førte til konflikter.

Absorberingsevnen var en faktor som var relevant i samarbeidet. For Dale var det snakk om manglende absorberingsevne på grunn av lite relaterbar kunnskap og sterkt fokus på merkevaren. Studentenes absorberingsevne var i dette tilfellet at flere av dem hadde relatert kunnskap til strikk og maskiner og kunne derfor bygge videre på det de kunne fra før av.

At innovasjonsprosessen og arbeidsmåten til studentene og Dale var ulik, spilte i dette tilfelle ikke så stor rolle. Studentene gjorde første del av prosessen selvstendig og på fabrikken interagerer de fint med Dales teknikere ettersom ingen av de ble tvunget til å inngå kompromiss i forhold til design, kreativitet eller kostnadseffektivitet.

Formulering av forventninger og tillit var viktige faktorer i samarbeidet. Det ble gjort en god jobb på forhånd av fasilitatorene for å sørge for at disse ikke skulle føre til konflikter ved samarbeidet. Forventningene i dette samarbeidet vil jeg hevde utelukkende bidro positivt til samarbeidet ettersom begge partene var nysgjerrige på hverandre og fikk på uforpliktet vis bli kjent med hverandre. Partene hadde tillit til hverandre og det at alle måtte bidra med midler, sikret nødvendig forpliktelse fra involverte aktører.

#### *4. Hvordan kan fasilitator bidra til å legge til rette for samarbeidet, og redusere eventuelle hindringer og konflikter i et samarbeid?*

Fasilitator spilte i dette samarbeidet en viktig rolle. For det første førte de to ulike instanser sammen i en samarbeidsform som for begge var ny. Dette var mulig ettersom de hadde kartlagt og etablert kontakt med aktørene i forprosjektet. Denne kontakten, sammen med deres kompetanse og tro på samhandling, la et solid grunnlag for samarbeidet.

Det at Flettverk, og da spesielt Tone, var en nøytral aktør uten egne interesser i selve samarbeidet gjorde nok at partene fikk tillit til Flettverk. Fasilitatorenes emosjonelle drivkraft



og troen på samhandling bidro også trolig til at deltagende parter fikk tillit til Flettverk. Denne tilliten til fasilitatorene gjorde igjen til at Flettverk kunne bidra til å skape tillit mellom aktørene. Å legge til rette for tillit mellom partene er nevnt i teorien som en viktig oppgave for fasilitator. Flettverk fikk de ulike aktørene til å bidra med ressurser og midler, noe som økte forpliktelsen til samarbeidet. Det gjorde at prosjektet fikk finansiering, men reduserte også eventuell opportunistisk adferd.

Fasilitatorenes personlige egenskaper var viktig for å redusere eventuelle hindringer og legge til rette. De var ikke redde for å gå inn i ukjente prosesser som ikke var gjort tidligere, og de hadde begge kunnskap og erfaringer som gjorde at de oppnådd troverdighet hos deltagende parter. Flettverk framhevet at det var viktig å være menneskekjenner og dette var det tydelig at de brukte for å inkludere og kommunisere strategisk med partene for å oppnå ønsket resultat. Endringsvillig var også en framtrødende personlig egenskap som gjorde fasilitatorene fleksibel, som er viktig i nyskapende prosesser. Flettverks tilstedeværelse i prosessen reduserte også muligheten for at en av partene ville benytte seg av makt for å oppnå personlig agenda.

## **7 Konklusjon og drøfting**

Tekstilindustrien i Norge har lange tradisjoner, men møter utfordringer ved produksjon i Norge som gjør at mange flytter produksjonen til lavkostland. Samarbeid kan bidra til innovasjon og produktutvikling, og forhåpentligvis sørge for at det er mulig å fortsette å produsere i Norge.

Samarbeidet jeg har fulgt i min oppgave vil jeg karakterisere som vellykket selv om det på nåværende stadium er vanskelig å definere hvor innovativt samarbeidet var. Flettverk var uten tvil en viktig faktor for å bringe partene sammen og få samarbeidet gjennomført. Deres rolle som fasilitator har vært ekstremt viktig og et slikt samarbeid ville trolig ikke vært realisert uten dem. Måten Flettverk jobber på samsvarer i stor grad med det jeg har funnet i teorien rundt fasilitatorer. De har lang erfaring innen ulike områder og troverdighet hos partene. De er i allikevel en nøytral part og har klart å sørge for forpliktelse og finansiering. Spørsmålet er allikevel om deres rolle og kompetanse er unik og ikke kan overføres til andre konsulenter og fasilitatorer. Deres engasjement er på et emosjonelt plan og samhandling er noe de brenner

for. Deres bakgrunn gjør at de utfyller hverandre på kompetanse. Kommunikasjonen og samhandlingen dem i mellom tyder på at de har et unikt forhold innad i Flettverk også.

Målet med dette samarbeidet var trolig ikke å utvikle noe som kunne gå direkte inn i Dales kolleksjon og kommersialiseres siden det var første samhandlingsprosessen Flettverk organiserte. Slik jeg studerte trenger ikke variasjon i motivasjon nødvendigvis være negativt for samarbeidet, så lenge begge parter opplever en vinn vinn situasjon, det er noen felles krysningspunkt og samarbeidet ikke er regulert av krav og formelle avtaler.

Dale er interessert i å kunne utvikle nye produkter og komme inn i nye kundesegmenter. For å klare dette må de trolig finne en måte å løsrive seg noe fra tradisjonspreget bedriften har i dag og utvide merkevaren til noe mer en arv og historie. Prosjekter med studentene gir ny input, men så lenge Dale er så fokusert på merkevaren slik den er i dag, vil det være en hindring for å kunne benytte det resultatet av slike prosesser. Å opprette en ny avdeling, dattermerke eller spinn off kunne kanskje være en strategi for Dale til å nærme seg nye segmenter. På denne måten kunne de utviklet en mer ”fashion” rettet kolleksjon, om de ikke skulle finne en måte å implementere nye produkter i merkevaren. Det må lages en plan for hvordan denne overgangen skal foregå, hvor lang tid det skal ta og hvilken retning de ønsker å ta. Bogner er et eksempel på en organisasjon som startet med ski- og strikkebekledning, men som har utviklet seg i løpet av 80 år til å ha flere kolleksjoner enn bare strikk og sportsbekledning (Bogner, 2013).

Samarbeidet med studentene var et samarbeid hvor aktørene hadde helt ulike rammebetingelser. Det kan stilles spørsmål ved om det er mulig å sammenligne innovasjonsprosessene ettersom studentene ikke nødvendigvis må kommersialisere sin design. I tillegg stilles det helt andre krav til Dales ansatte enn til studentene. Det kan derfor vær at prosessene til Dale ville lignet mer på nyutdannede designeres prosess ettersom de også må kommersialisere sine design.

## **7.1 Praktiske implikasjoner**

For framtidige samarbeidsprosjekt er det viktig å sikre at de involverte partene har tilstrekkelig med tilgjengelige ressurser. Med ressurser tenker jeg på tid, kapasitet og ansatte. Fokus på dette vil kunne optimalisere samarbeidet. Uten tilstrekkelig med ressurser vil en av partene mest sannsynlig ikke få fullt utbytte av samarbeidet. Det kan være interessant å involvere andre avdelinger i samarbeidet. Jeg tror det ville hatt større påvirkningskraft på bedrifter om flere avdelinger også var involvert i prosessen. Dette fordi designerne i bedriftene er de som jobber med produktutvikling i organisasjonen hver dag og er dermed de som faktisk kan benytte designelementer fra samarbeidet direkte i produksjonen. Å involvere noen fra ledelsen og eventuelt salg og markedsføring i prosjektet, vil i større grad også kunne påvirke produktutviklingsprosessen i bedriften, ettersom det ofte er disse avdelingene som bestemmer retningen bedriften skal ha i framtiden.

En annen praktisk implikasjon er Flettverk sin rolle i dette samarbeidet. Som en nøytral aktør har fasilitatorene gjennom planleggende aktiviteter og personlig engasjement bidratt til at prosessen ble gjennomført uten store problemer. Det kan derfor være gunstig å bruke en fasilitator i samarbeid i industrier hvor aktører ikke har for vane å samarbeide, og i tilfeller hvor aktørene har ulike motivasjoner og forventninger. Det er viktig at fasilitator har personlig egenskaper som fremmer tillit og at man kan forhandle. I tillegg bør fasilitator ha kunnskap og kompetanse om industrien de opererer i. Det er en fordel om fasilitatorene har gode resultater å vise til og oppnår troverdighet hos deltagende parter. På denne måten kan en fasilitator bidra til å skape tillit mellom aktørene, og sørge for at alle partene forplikter seg til samarbeidet.

Tid er en praktisk implikasjon. For at et samarbeid skal kunne skape gode resultater er det trolig ikke nok med en uke nok når mange mennesker er involvert. En anbefaling til andre produktutviklingssamarbeid i framtiden vil da være å la samarbeidet gå over lengre tid, eventuelt redusere antall deltagende aktører for å optimalisere utbyttet av samarbeidet.

Hvis målet for et produktutviklingssamarbeid er å produsere kommersialiserbare produkt, kan en mer konkret brief være nødvendig. På denne måten er det større sjans for at resultatet av samarbeidet er noe bedriften kan bruke og kommersialisere i tråd med sine retningslinjer. Det

er uansett viktig å ha en formening om hva målet med et samarbeid skal være: er det å utvikle noe for bedriften, er det å gi andre aktører mulighet til å benytte bedriftens kompetanse og produsere egne produkter eller er det å skaffe kontakter og få innsikt i hva som skjer utenfor egne organisasjonsgrenser.

Til slutt kan det være interessant for bedrifter å se på hvordan de kan øke sin absorberingsevne for å kunne få fullt utbytte av den åpne innovasjonsprosessen. En måte å gjøre det på er å utvide sin kunnskapsbase og ha noen med relasjoner til og ”fashion” kunnskap i organisasjonen.

## **7.2 Begrensninger og videre studier**

En av begrensningene i denne studien er at jeg kun har fulgt et case, noe som gjør det vanskelig å si noe generelt om samarbeid i tekstilindustrien. Jeg fulgte et samarbeid opprettet og organisert av andre, noe som også er en begrensning. Jeg hadde ikke mulighet til å følge opp deltagende parter etter workshopen på grunn av tidsfristen for innlevering. Dette ser jeg på som en begrensning ettersom jeg da ikke fikk gjort oppfølgende intervju med partene. Det kunne gitt innsikt i hvordan de hadde oppfattet samarbeidet, hva de synes hadde vært vellykket og hva som ikke hadde fungert. Det optimale hadde vært å følge prosessen videre for å se effekten av samarbeidet og om det kunne bidratt til nyskaping i tekstilindustrien. Her kunne man for eksempel sett om bedriften implementerte noe av studentenes ideer eller teknikker som kom opp i løpet av workshopen. I tillegg kunne man undersøkt hvilken effekt dette hadde på studentenes læringsprosesser og om slike samarbeid påvirket studentenes tanker om framtid.

I forhold til videre studier kunne det vært interessant å se på andre former for samarbeid og hvordan andre aktører kan bidra med til innovasjon i tekstilindustrien. Det kunne for eksempel vært spennende å se på et samarbeid mellom nyutdannede designere og en industribedrift. Da kunne man ha undersøkt hvordan det skilte seg fra et samarbeid med studenter, om det ville ha ført til større konflikter mellom partene og om det ville ha ført til mer konkrete resultater. Noe som ikke er helt umulig å tenke seg ettersom designerne ville ha hatt mer erfaring med å kommersialisere sine ideer. I åpen innovasjonskontekst ville det også vært relevant å se på samarbeid mellom bedrifter i industrien. Det kunne kanskje ført til

mindre radikale forandringer, men kunne trolig tilført bedriften kunnskap om strikk, ull og det strikketekniske.

Å studere Flettverk eller lignende fasilitatorer er også noe som burde undersøkes videre. Denne studien er begrenset av at jeg fulgte fasilitatorene i kun ett prosjekt. Det ville vært interessant å se på om de jobber forskjellig om det var andre aktører involvert. Å følge andre fasilitatorer er noe som videre forskning burde se på. Dette for å se om Flettverk er unike i sin sammensetning av kompetanse og personligheter, eller om deres arbeidsmåter er overførbare til andre kontekster og andre foretak.

## 8 Kilder

- ASKHEIM, O. G. A. & GRENNES, T. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*, Oslo, Universitetsforl.
- BAHEMIA, H. & SQUIRE, B. 2010. A contingent perspective of open innovation in new product development projects. *International Journal of Innovation Management*, 14, 603-627.
- BOGNER. 2013. *Bogner Story* [Online]. Available: <http://en.bogner.com/80-YEARS-OF-BOGNER/80-YEARS/Bogner/BOGNER-STORY> [Accessed 20.05 2013].
- BOSKA, T. & STØLDAL, S. 2012. Sluttrapport forprosjekt Flettverk.
- CHESBROUGH, H. 2004a. Managing open innovation. *Research-Technology Management*, 47, 23-26.
- CHESBROUGH, H. 2004b. Open Innovation: Renewing Growth from Industrial R&D. *10th Annual Innovation Convergences, Minneapolis*, 27.
- CHESBROUGH, H., VANHAVERBEKE, W. & WEST, J. 2006. *Open innovation : researching a new paradigm*, Oxford, Oxford University Press.
- CHESBROUGH, H. W. 2003. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Press.
- CHRISTOPHER, M., LOWSON, R. & PECK, H. 2004. Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32, 367-376.
- COHEN, W. M. & LEVINTHAL, D. A. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- DALEOFNORWAY. 2013. *Dale of Norway- Slik lager vi produktene våre* [Online]. Available: <http://dale.no/no/productinfo/our-products-the-process-> [Accessed 03.05 2013].
- DJELIC, M.-L. & AINAMO, A. 1999. The coevolution of new organizational forms in the fashion industry: a historical and comparative study of France, Italy, and the United States. *Organization science*, 10, 622-637.
- DORADO, S. & VAZ, P. 2003. Conveners as champions of collaboration in the public sector: A case from South Africa. *Public Administration and Development*, 23, 141-150.
- EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R. & JACKSON, P. R. 2012. *Management research*, Los Angeles, Sage.
- ENKEL, E., GASSMANN, O. & CHESBROUGH, H. 2009. Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&d Management*, 39, 311-316.
- FAEMS, D., VAN LOOY, B. & DEBACKERE, K. 2005. Interorganizational collaboration and innovation: toward a portfolio approach\*. *Journal of product innovation management*, 22, 238-250.
- FAGERBERG, J., MOWERY, D. C., NELSON, R. R., ASHEIM, B. T., BRULAND, K. & GRODAL, S. 2005. *The Oxford handbook of innovation*, Oxford, Oxford University Press.
- GRØNMO, S. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Bergen, Fagbokforl.
- JONES, G. R. 2013. *Organizational theory, design, and change*, Upper Saddle River, N.J., Pearson Education.
- KALEGAONKAR, A. & BROWN, L. D. 2000. *Intersectoral cooperation: Lessons for practice*, Institute for development research (IDR).
- KHIO. 2013. *Kunsthøgskolen i Oslo* [Online]. Available: [http://www.khio.no/Norsk/Om\\_Kunsthogskolen/](http://www.khio.no/Norsk/Om_Kunsthogskolen/) [Accessed 01.05 2013].

- LAWTON SMITH, H., DICKSON, K. & SMITH, S. L. 1991. "There are two sides to every story": Innovation and collaboration within networks of large and small firms. *Research Policy*, 20, 457-468.
- LICHTENTHALER, U. 2011. Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions. *The Academy of Management Perspectives*, 25, 75-93.
- LIEN, O. P. 2004. *Samarbeid i trivselens tegn: fra chambre til merkevarer : noen historiske blad fra et gjenstridig industrisamfunn*, [Dale], Dale AS.
- MARCH, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2, 71-87.
- MCADAM, R. & MCCLELLAND, J. 2002. Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry. *Technovation*, 22, 113-121.
- NYSTROM, H. 1979. Creativity and innovation. *R & D Management*, 10, 43.
- NÆRINGS-OGHANDELDEPARTEMENTET. 2012. *Møbler, tekstil og annen industri* [Online]. Available: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/norsk-naringsliv/forbruksvarer.html?id=482085> [Accessed 05.05 2013].
- PARKER, H. 2000. Interfirm collaboration and the new product development process. *Industrial Management & Data Systems*, 100, 255-260.
- PERKMANN, M. & WALSH, K. 2007. University–industry relationships and open innovation: Towards a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9, 259-280.
- ROTHWELL, R. G. & ZEGVELD, W. 1985. *Reindustrialization and technology*, ME Sharpe.
- SAMUELSEN, B. M., PERETZ, A. & OLSEN, L. E. 2007. *Merkevareledelse på norsk*, Oslo, Cappelen akademisk.
- SANTAMARÍA, L., NIETO, M. J. & BARGE-GIL, A. 2009. Beyond formal R&D: Taking advantage of other sources of innovation in low-and medium-technology industries. *Research Policy*, 38, 507-517.
- SCHEIN, E. H. 2004. *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Calif., Jossey-Bass.
- STORTINGET 2008-2009. Et nyskapende og bærekraftig Norge. In: HANDEL, N. (ed.).
- TIDD, J. & BESSANT, J. 2009. *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change*, Chichester, Wiley.
- TROTT, P. 2012. *Innovation management and new product development*, Harlow, FT Prentice Hall.
- TROTT, P. & HARTMANN, D. 2009. Why'open innovation'is old wine in new bottles. *International Journal of Innovation Management*, 13, 715-736.
- VANGEN, S. & HUXHAM, C. 2003. Nurturing collaborative relations Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 5-31.
- YIN, R. K. 2009. *Case study research*, Thousand Oaks, Calif., Sage.

# Vedlegg A Spørreguide Studenter

## 1. Introduksjon

*Få praten i gang, kartlegge ulik bakgrunn.*

Kan alle fortelle kort hvilke bakgrunn de ha og hvor langt de er i studieforløpet, og hvorfor de er med på prosjektet.

## 2. Kultur

*Kartlegge kulturen blant studentene og på KHIO*

2.1 På hvilken måte vil dere beskrive dere selv profesjonelt?

- Kreativ, håndverkere, skapende, kunstnere osv.
- Hvordan har studiet/utdanningen påvirket dere i tankemåter, verdier, måter å arbeide på?
- Hva assosierer dere med ordet klesdesigner?

2.2 På hvilken måte tror dere andre ville beskrevet dere?

2.3 Hvilken kvaliteter og verdier verdsetter dere i arbeidet dere gjør?

- Hardt arbeidende, originalitet, kunstnerisk frihet, markeds- og kundeorientert, tjene penger og oppnå markedssuksess, opparbeide seg et godt rykte/bli en kjent og respektert design- merkevare, faglig-kunstnerisk integritet, være på motefronten (skape motetrender), tilpasse seg mote trender og utviklingen i kles/high-fashion markedet (spør f.eks. hvor de henter sine ideer fra)? osv.

2.4 Hva tenker dere definerer industrien dere skal inn i?

- Status, prestisje, dyktighet, mangfold, osv.

2.5 Hvordan vil dere beskrive samholdet blant studentene her på KHIO?

- Sosialt?
- Frihet til å uttrykke meninger?
- Mangfold?
- Strebende eller avslappet



### **3. Produktutvikling**

*Kartlegge hvordan studentene jobber når de skal utvikle nye konsepter og produkter.*

3.1. Kan dere fortelle litt om hvordan dere jobber når dere skal utvikle nye konsepter og produkter?

- Kan dere beskrive viktige faser i prosessen med utvikle et produkt?
- Hvor henter dere inspirasjon og ideer fra?
- Benyttes eksterne kilder?
- Vil dere si at utviklingsprosessen skjer etter en trinnvis plan, skjematisk, eller vil man hoppe fram og tilbake mellom de ulike fasene

3.2 Hvordan tror dere Dale jobber for å utvikle nye produkter?

- Tror dere at det varierer fra det dere gjør?

### **4. Dale of Norway samarbeidet**

*Kartlegge hvordan de ser på samarbeidet med Dale of Norway*

4.1 Har dere erfaring fra tidligere samarbeidsprosjekter med eksterne bedrifter?

- Hvem, hva, hvor omfattende?
- Positive erfaringer og negative erfaringer fra slike samarbeider.

4.2 Hva tror dere at dere kan bidra med av kunnskap og kompetanse i et slikt prosjekt?

- Annet syn på hva som er viktig kompetanse, markedskunnskap og kunnskap om andre markeder, faglig-kunstnerisk kompetanse på klesdesign og strikk.

4.3 Hva tror dere at Dale kan bidra med?

4.4 Hvilke forventninger har dere til samarbeidet?

- Hva tror dere at dere kan lære av Dale?
- Hva tror dere sluttresultatet vil være for Dale?
- Hva tror dere Dale får ut av samarbeidet.

## **5. Framtiden**

*Hvilke tanker har studentene om veien videre og framtiden..*

5.1 Kan dere fortelle litt hvor og hva dere ser for dere å jobbe med i framtiden?

- Hvilke karriere vei ser dere for dere? Hvor kan dere tenker dere å jobbe? Eventuelt starte opp egen virksomhet?
- Motiv for ulike karriereplaner
- Norge vs. Utlandet
- Påvirker slike samarbeidsprosjekt dere med tanke på valg framtidig jobb?

## **6. Avslutning**

*Å la forsøksgruppen ytre meninger som ikke tidligere har kommet fram.*

6.1 Er det noe noen vil tilføye før vi avslutter intervjuet?

# Vedlegg B Spørreguide Dale

## 1. Introduksjon

*Få praten i gang, kartlegge bakgrunn.*

- Kan du fortelle kort din bakgrunn
- Hva er din stilling på Dale og hvor lenge de har jobbet på Dale
- Hva vil du si Dales kjernekompetanse er.
- Hvordan er bedriftens organisasjonsstruktur? ( inndeling i avdelinger, hvem tar beslutninger )
- Tilgangen på arbeidskraft
- Hva har du tatt med deg av tidligere erfaringer inn i jobben på Dale?

## 2. Innovasjon og produktutvikling

*Kartlegge hvordan de jobber med innovasjon og når de skal utvikle nye konsepter og design.*

2.1. Kan dere fortelle litt om hvordan dere jobber når dere skal utvikle nye konsepter og produkter?

- Kan dere beskrive viktige faser i prosessen med utvikle et produkt?
- Hvor henter dere inspirasjon og ideer fra? Andre bedrifter, konsulenter..
- Vil dere si at utviklingsprosessen skjer etter en trinnvis plan, skjematisk, eller vil man hoppe fram og tilbake mellom de ulike fasene
- Hvilken avdeling er med på denne prosessen? Og på hvilken måte?
- Har dere egen utviklingsavdeling (R&D)? Hvor mange jobber her?

2.2 Hvem styrer hva som skal utvikles?

- Kunder, konkurrenter, marked osv.

2.3 Hvordan tror dere studentene jobber for å utvikle nye produkter?

- Tror dere at det er forskjellig fra hvordan dere jobber?

### **3. Kultur**

#### *Kartlegge kulturen på Dale*

3.1 På hvilken måte vil du beskrive deg selv profesjonelt?

- Kreativ, håndverkere, skapende, kunstnere, bedriftsleder, markedsfører, forretningsutvikler (må tilpasses intervjuobjektet) osv.

3.2 Hvilken inntrykk tror du andre har av bedriften og de som jobber her?

- Tradisjonelt, nyskapende(?), konservativ, kreativ, markedsledende, sportsimage, turistimage

3.3 Hvilke kvaliteter og verdier er viktige for bedriften og i arbeidet dere gjør?

- Hardt arbeidende/målbevisst, originalitet, kunstnerisk frihet, tradisjonsbevisst, kvalitet, promotere Norge, markeds- og kundeorientert, tjene penger og oppnå markedssuksess, risikovillig, opparbeide seg et godt rykte/bli en kjent og respektert design- merkevare, være på motefronten, sportslighet, miljø.

3.4 Har dere definert verdier og mål?

- Er dette i så fall noe alle kjenner til?

### **4. Samarbeidet med studentene**

#### *Kartlegge hvordan de ser på samarbeidet med studentene*

4.1 Hva er Dales motivasjon til å være med på prosjektet,

- Rekrutteringsmulighet og image
- Tilgang til ekstern kunnskap (hos studentene) annen type kunnskap enn de har internt, andre impulser og ideer, kreativt samarbeid
- Ønske om å utvikle nye produkter og nå nye segment, kundegrupper
- Mindre utviklingskostnad og minimere risiko

4.1 Har dere erfaring fra tidligere samarbeidsprosjekter med studenter?

- Hvem, om hva, hvor omfattende?

- Positive erfaringer og negative erfaringer fra slike samarbeid.

4.2 Hva tror dere at dere kan bidra med av kunnskap og kompetanse i et slikt prosjekt?

- Erfaring, kompetanse om; materialkunnskap, produksjon, kommersialisering og marked og strikk.

4.3 Hva tror dere at studentene kan bidra med?

4.4 Hva blir den største utfordringen tror du i samarbeidet?

4.5 Hvilke forventninger har dere til resultatet av samarbeidet?

- Hva tror dere at dere kan lære av studentene?
- Hva tror dere sluttresultatet vil bli?
- Hva tror dere studentene får ut av samarbeidet.

## **5. Framtiden**

*Hvilke tanker har Dale om fremtiden..*

5.1 Hvordan ser Dale ut om 5- 10 år?

- Nye segment, marked
- Samarbeid, eksternt

5.2 Hvilken utfordringer vil Dale møte i tiden framover?

- Globalisering, lavkostlands produksjon
- Økte krav om produktinnovasjon, nye materialer, originalitet, nye segment og økt internasjonalisering

5.3 Har dere noen definert strategi og/eller visjon for 5- 10 år framover?

## **6. Avslutning**

*Å la forsøksgruppen ytre meninger som ikke tidligere har kommet fram.*

6.1 Er det noe noen vil tilføye før vi avslutter intervjuet?

# Vedlegg C Spørreguide Flettverk

## 1. Introduksjon

*Få praten i gang, kartlegge ulik bakgrunn og bakgrunn for prosjektet.*

1.1 Kan dere si litt om deres individuelle bakgrunn og deres forhold og kjennskap til tekstilindustrien.

1.2 Hva var bakgrunn for oppstart av Flettverk og hvordan har prosessen vært fra ide til der dere er i dag.

## 2. Rolle

*Kartlegge Flettverks rolle og betydning som initiativtaker og fasilitator for et vellykket samarbeid*

2.1 Hva er deres viktigste oppgave i dette samarbeidet?

2.2 Hva tror dere er de viktigste egenskapene og evnen deres for å realisere et slikt samarbeid?

- Kunnskap, overtalende, engasjert, deres nøytrale posisjon, osv.
- Tror dere et slikt samarbeid ville eksistert uten Flettverk?

2.3 Har dere kjennskap til andre samarbeid mellom bedrifter og studenter, og har dere evt. hentet noe inspirasjon fra disse?

2.4 Hvilke utfordringer har dere støtt på så langt i prosessen?

2.5 Hva gjør dere/eller hvordan jobber dere for å takle de problemene og utfordringene dere møter?

2.6 Hva vil dere si at det viktigste dere har gjort i denne prosessen er?

2.7 Hva er deres overordnede mål for prosessen?

- Vet der hva som er studentenes mål/motivasjon?
- Vet dere hva som er Dales mål/motivasjon?

2.8 Hvordan har det vært å skaffe økonomisk støtte til prosjektet?

- Har de vært vanskelig?
- Hvor viktig har det vært for å få med de involverte partene

### **3. Tillit**

*Kartlegge hvordan de opplever tillitsforholdet mellom partene.*

3.1. Opplever dere at partene har tillit til hverandre?

3.2 Har dere gjort noe for å styrke denne tilliten?

- Foreligger det formelle kontrakter eller bare muntlig enighet?

3.3 Hvordan opplever dere maktforholdet mellom Dale og studentene?

### **4. Dale of Norway samarbeidet**

*Kartlegge hvordan de ser på samarbeidet med Dale of Norway i en større helhet, og forventninger de har.*

4.1 Hva tror dere studentene får ut av et slikt samarbeid?

- Hva er deres inntrykk av kulturen hos studentene?
- Hva kan studentene bidra med av kunnskap?

4.2 Hva tror dere Dale får ut av et slikt samarbeid?

- Hva er deres inntrykk av kulturen hos Dale?
- Tror dere de har evne/kapasitet til å absorbere og bruke kunnskapen studentene har på et senere tidspunkt?

### **5 Avslutning**

*Å la intervjuobjektene ytre meninger som ikke tidligere har kommet fram.*

5.1 Er det noe noen vil tilføye før vi avslutter intervjuet?

(er dere redde for at noen andre skal ta "æren" for samarbeidet om det blir vellykket?)