



UiO • Universitetet i Oslo

Bærekraftig innovasjon i byggebransjen: Hva kan interorganisatorisk samarbeid bidra med?

Elise Daaland

Master i organisasjon, ledelse og arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Oslo

Vår 2021

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	iv
Forord	vi
1.0 Innledning	1
1.1 Problemstilling.....	1
1.2 Bakgrunn og begrepsavklaringer: bærekraftig innovasjon i samfunnet	1
1.3 Presentasjon av feltet: åpen innovasjon og interorganisasjonisk samarbeid	3
1.4 Oppgavens struktur	4
2.0 Teoretisk rammeverk	5
2.1 Samarbeid for innovasjon.....	5
2.1.1 Hvorfor samarbeide for innovasjon?.....	5
2.1.2 Utfordringer med samarbeid for innovasjon	6
2.1.3 Hvordan lykkes med samarbeid for innovasjon?	6
2.2 Samarbeid for bærekraft.....	7
2.2.1 Hvorfor samarbeide for bærekraft og bærekraftig innovasjon?	7
2.2.2 Utfordringer med samarbeid for bærekraft og bærekraftig innovasjon	7
2.2.3 Hvordan lykkes med samarbeid for bærekraft?	8
2.3 Organisasjoner som del av større systemer.....	8
2.4 Konsulenter og organisasjoner.....	9
2.5 Oppsummering av litteraturgrunnlag	10
3.0 Metode	12
3.1 Valg av case	12
3.2. Datainnsamling: semistrukturerte dybdeintervjuer	12
3.2.1 Utvalg og rekruttering	13
3.2.2 Gjennomføring av intervjuer.....	14
3.4 Bearbeiding og analyse av data.....	14
3.5 Vurdering av datakvalitet	16
3.5.1 Pålitelighet.....	16
3.5.2 Gyldighet.....	17
3.5.3 Generaliserbarhet	17
3.6 Etske refleksjoner.....	17
3.7 Covid 19-pandemiens betydning for studien.....	18
4.0 Beskrivelse av case og felt	19
4.1 Byggebransjen.....	19
4.2 Bærekraft og sirkulær økonomi i Byggebransjen	19
4.3 Casebeskrivelse: Byggflokken	20
4.4 Æras antakelser om utbytte for deltakere og hva som er avgjørende for å skape dette.....	24
5.0 Analyse av funn: intervjuer med deltakere i Byggflokken	26
5.1 Motivasjon for å delta i Byggflokken.....	27
5.2 Utbytte av å delta i Byggflokken: videreføring av konsepter	28
5.3 Utbytte av å delta i Byggflokken: annet utbytte.....	29

5.4 Avgjørende faktorer for å skape utbytte i prosjektet.....	32
6.0 Diskusjon	35
6.1 Utbytte av Byggflokken: innovative ideer, læring, nettverk, legitimering og nye prosjekter	35
6.2 Avgjørende faktorer for å skape utbytte: åpenhet, tillit, timing og valg av deltakere	36
6.3 Hva hindrer utbytte og realisering av konsepter?	37
6.4 Konsulentvirksomhet og makthierarki: hvordan påvirker det utbyttet?	38
6.5 Har Byggflokken skapt bærekraftig innovasjon i byggebransjen?	39
7.0 Konklusjon	42
8.0 Studiens begrensninger og anbefalinger til videre forskning	45
9.0 Litteraturliste	47
Vedlegg 1: Oversikt over informanter	50
Vedlegg 2: Infoskriv: Deltakere i Byggflokken	52
Vedlegg 3: Infoskriv: programansvarlig for Floke i Æra.....	55
Vedlegg 4: Infoskriv: ansvarlig for Byggflokken i Æra	58
Vedlegg 5: Intervjuguide: deltakere i Byggflokken	61
Vedlegg 6: Intervjuguide: programansvarlig for Floke i Æra	62
Vedlegg 7: Intervjuguide: ansvarlig for Byggflokken i Æra	63
Vedlegg 8: NSD-søknad.....	64

Figurer og tabeller

Figur 1: Innovasjonsprosess for floker.	22
Figur 2: Innovasjonsprosess for Byggflokken.	23
Tabell 1: Antakelser om interorganisatoriske samarbeid for bærekraftig innovasjon.....	10
Tabell 2: Eksempel på koding av data	15
Tabell 3: Æra sine antakelser om utbytte og avgjørende faktorer	25
Tabell 4: Oversikt over informanter.	26
Tabell 5: Utbytte Byggflokken har skapt og avgjørende faktorer for dette.....	34

Sammendrag

Interorganisatorisk samarbeid er et mye brukt virkemiddel for å skape innovasjon, og de siste årene har samarbeid for *bærekraftig innovasjon* blitt stadig mer vanlig. I denne casestudien undersøkes innovasjonsprosjektet Byggflokken, som er et eksempel på et åpent innovasjonsprosjekt og et interorganisatorisk samarbeid som hadde som formål å legge til rette for bærekraftig innovasjon og en sirkulær økonomi i bygge-, anleggs- og eiendomsnæringen. Byggflokken ble arrangert i 2018, varte i omtrent seks måneder og samlet 26 organisasjoner med ulike roller knyttet til byggebransjen, både offentlige, private og ideelle. Prosjektet ble ledet av konsulentselskapet Æra sammen med hovedpartnere Statsbygg, BuildingSMART og Circular Norway. Disse satte retningen for og har hatt mest innflytelse på prosjektet. I tillegg deltok også 23 prosjektpartnere. Alle partnere har vært med på å betale for prosjektet, hovedpartnerne mer enn prosjektpartnerne. Prosjektet har foregått gjennom en rekke arbeidssamlinger og 2-4 personer fra hver organisasjon har deltatt. Æra har ledet prosjektet gjennom en strukturert innovasjonsprosess med verktøy fra designmetodikk. Prosessen foregikk i tre faser: samling av innsikt, utvikling av konsepter og deretter testing og ferdigstilling av konsepter. Byggflokken resulterte i en portefølje med ni konsepter som i praksis er forretningsideer til innovative produkter, tjenester eller prosesser som skal være løsninger for en mer bærekraftig bygge-, anleggs- og eiendomsnæring.

Følgende forskningsspørsmål undersøkes i denne casestudien: 1. *Hvilket utbytte har organisasjonene fått av å være med i Byggflokken?* 2. *Hvilke faktorer har bidratt til å skape dette utbyttet?* Med utbytte menes både konkrete verdier, slik som innovative produkter, og mer symbolske verdier, slik som legitimering. Dette sees i sammenheng med litteraturen og brukes som utgangspunkt for å diskutere et tredje forskningsspørsmål: 3. *Har Byggflokken har skapt bærekraftig innovasjon i byggebransjen?*

Casen er et åpent innovasjonsprosjekt, men kan også sees på som et interorganisatorisk samarbeid for innovasjon. Denne studien har lagt hovedvekt på litteraturen om interorganisatorisk samarbeid fremfor litteraturen om åpen innovasjon, fordi litteraturen om interorganisatorisk samarbeid oppleves som mer relevant for å belyse studiens problemstilling. I tillegg brukes litteratur om organisasjoner som del av større systemer og om konsulentvirksomhet. Data har blitt samlet inn i to deler. I første del gjennom intervjuer med to ansatte i konsulentselskapet Æra. De har fortalt om bakgrunnen for og gjennomføringen av

prosjektet og om antakelser de har om utbytte og faktorer som er avgjørende for dette. I andre del gjennom intervjuer med åtte deltakere fra seks av de 26 organisasjonene som deltok i prosjektet. De har blitt spurt om hvilke forventninger og motivasjon de hadde for å delta, hvilket utbytte både de personlig og organisasjonen har fått og om hvilke faktorer de tror har vært avgjørende for å skape eventuelt utbytte i prosjektet.

Studien viser at Byggflokken har skapt utbytte i form av realisering av innovative forretningsideer (konsepter), læring om innovasjon og sirkulær økonomi, endring i organisasjonenes praksis, nettverksbygging og synlighet som kan ha gitt legitimering, og nye samarbeidsprosjekter som også har engasjert flere organisasjoner i bransjen. Men deltakerne er også litt uenige om hvilke temaer som bør prioriteres for å få til innovasjon i bransjen, og noen av forretningsideene (konseptene) fra prosjektet har enda ikke blitt realisert.

Flere faktorer kan ha vært avgjørende for at prosjektet resulterte i dette utbyttet.

Designmetodikken som ble brukt la opp til stor åpenhet, slik at deltakeren sammen kunne identifisere både problemer og løsninger. Dette kan ha gjort at en dro nytte av den kompetansen i gruppa og lyktes bedre med å finne egnede løsninger på problemer som hindrer bransjen i å være mer bærekraftig. Prosjektet la også opp til tett arbeid i grupper, som gjorde at deltakerne ble godt kjent, bygget tillit og turte å komme med ideer. I tillegg kan det ha hatt mye å si at prosjektet ble arrangert i en periode hvor bærekraft var populært i bransjen, og at en gjorde et bevisst valg av deltakere for å ha med personer med ulik faglig kompetanse, engasjement og relevant mandat i sin organisasjon. At noen forretningsideer (konsepter) ikke har blitt realisert, kan skyldes mangel på tydelig ansvarsfordeling og mangel på finansiering.

Denne studien viser at Byggflokken har bidratt til å skape bærekraftig innovasjon i byggebransjen. Både gjennom realisering av konkrete forretningsideer, men også gjennom å ha skapt verdier som bevissthet, læring og nettverk hos et stort antall organisasjoner hvor flere har mye innflytelse i bransjen, noe som kan være viktig for å legge et grunnlag for bærekraftig innovasjon i bransjen på sikt.

Forord

Etter to lærerike år på masterprogrammet i organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo er masteroppgaven omsider ferdigstilt. Det har vært en spennende, men også krevende prosess. På grunn av koronapandemien har mesteparten av kontakten med veileder, informanter og medstudenter foregått over video, og mangelen på sosialt påfyll har gjort prosessen litt tyngre enn planlagt. Men jeg er takknemlig for at jeg har kunnet fullføre utdanningen til tross for situasjonen, og jeg føler meg heldig som har fått lov til å ta emner og skrive oppgaver om temaer jeg er skikkelig interessert i. Jeg er sikker på at jeg vil få bruk for mye av det jeg har lært på OLA i arbeidslivet.

Denne oppgaven hadde ikke blitt til uten hjelp fra flere personer. Takk til Simen Knudsen og Mads Bruun Høy i Æra, for at dere har satt av tid til å gi meg innsikt i hvordan dere jobber og hjulpet meg med å komme i kontakt med informanter. Takk til deltakerne i Byggflokken som har latt seg intervjuet og delt generøst av sine erfaringer. Takk til veileder Haldor Byrkjeflot for faglig tyngde og interessante diskusjoner, og takk til bibliotekar Marianne Inez Lien for hjelp med litteratur.

Takk også til alle i OLA-klassen. Det har vært så fint å henge med dere i to år og jeg gleder meg til å se hvor alle ender opp. Takk til familie og venner som har heiet, gitt tilbakemeldinger og lest korrektur i innspurten, og spesielt til foreldrene mine som har stilt med litt hyggeligere arbeidsforhold hjemme hos seg når Oslo har vært nedstengt. Og takk til min beste partner-in-crime og medstudent Anna Søvik, for deling av entusiasme, frustrasjon, mat og oppmuntrende gifs underveis. Vi redder kanskje ikke verden med masteroppgavene våre, men jeg håper vi har lært noe av denne prosessen som gjør at vi har enda mer å bidra med.

Oslo, 28. mai 2021

Elise Daaland

1.0 Innledning

1.1 Problemstilling

I denne casestudien undersøkes følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvilket utbytte har organisasjonene fått av å være med i Byggflokken?*
2. *Hvilke faktorer har bidratt til å skape dette utbyttet?*

Med *utbytte* menes både konkrete verdier, slik som nye innovative produkter og tilgang på nettverk, og mindre håndfaste og mer symbolske verdier, slik som læring, innflytelse og legitimering. Når disse spørsmålene er besvart, vil jeg se funnene i sammenheng med litteraturen på feltet og bruke dette til å diskutere et tredje forskningsspørsmål:

3. *Har Byggflokken skapt bærekraftig innovasjon i byggebransjen?*

I en større sammenheng er en slik casestudie interessant for å forstå mer om hvilket potensial slike samarbeidsprosjekter har til å skape bærekraftig innovasjon, og hva som eventuelt hemmer og fremmer dette.

1.2 Bakgrunn og begrepsavklaringer: bærekraftig innovasjon i samfunnet

Bærekraftig innovasjon er et interessant og aktuelt tema å forske på fordi ulike samarbeidsprosjekter for nettopp dette har blitt stadig mer vanlig både i nasjonal og internasjonal sammenheng (Van Huijstee et al., 2007; Dodgson, 2013; Gulbrandsen et al., 2013). I norsk offentlighet har målet om at samfunnet skal være *bærekraftig* vært et mye diskutert fenomen de siste årene. Bærekraft kommer av begrepet *bærekraftig utvikling* som for alvor ble gjort kjent i en rapport laget av den såkalte Brundtland-kommisjonen, som er en del av Verdenskommisjonen for miljø og utvikling i FN, i 1987 (FN-sambandet, 2019). Denne rapporten satte en ny retning for hvordan en skulle tenke om spørsmål om miljø og utvikling i verden. FN-sambandet (2019) definerer bærekraftig utvikling som: «Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.» Arbeidet med bærekraftig utvikling har blitt videreført i flere former siden 80-tallet, og i 2015 kom de såkalte bærekraftsmålene, som både Norge og andre medlemsland i FN har forpliktet seg til å jobbe mot. Disse målene skal hjelpe verden å bli

kvitt fattigdom, begrense ulikheter og hindre endringer i klimaet før 2030. Når en snakker om bærekraftig utvikling er det vanlig å peke på tre dimensjoner: 1. Klima og miljø, 2. økonomi og 3. sosiale forhold. Disse tre dimensjonene henger sammen og påvirker hverandre. Vi må ta vare på naturen fordi vi er avhengig av den. Vi må sørge for økonomisk trygghet for å hindre fattigdom, ulikhet og uro, og vi må gi mennesker mulighet til å leve verdige liv hvor menneskerettighetene ikke brytes (FN-sambandet, 2019).

Bærekraft sees ofte i sammenheng med både samarbeid og innovasjon (Sarkis et al., 2010), og interorganisatoriske samarbeid eller partnerskap er vanlige virkemidler for å få til bærekraftig utvikling (Fadeeva, 2005; Van Huijstee, 2007). Et relevant begrep i denne sammenheng er begrepet *wicked problems*, som ofte brukes for å definere samfunnsproblemer av svært kompleks natur som er barrierer for en bærekraftig utvikling (Ranabahu, 2020, s. 9). Prosjektet som er case i denne studien har blitt kalt for Byggfloken, og navnet *floke* er en slags norsk versjon av *wicked problems*. I dette prosjektet ville en prøve å løse opp i de komplekse problemene som hindrer byggebransjen i å være mer bærekraftig. Dette ville en gjøre ved hjelp av samarbeid og innovasjon, fordi en tenker at problemene som hindrer en i å gjøre bransjen mer bærekraftige er for komplekse til at en aktør kan løse opp i dem alene (RENAS, 2018-2019, s. 18). Innovasjon defineres ofte som realisering av nye ideer som er fordelaktige for organisasjoner og enkeltmennesker (Dodgson et al., 2013). Det er også vanlig å vise til Schumpeters forståelse av at innovasjon handler om nye kombinasjoner (Schumpeter, 2017/1934; Dodgson, 2013). Innovasjon finnes i mange former, og kan både handle om produkter, prosesser, tjenester eller måter å organisere på. Det er også vanlige å skille mellom *inkrementell innovasjon*, som handler om innovasjon i form av mindre endringer innad i eksisterende strukturer og markeder, og *radikal innovasjon*, som er innovasjon i form av mer banebrytende endringer som er helt annerledes enn måten ting har blitt gjort på i eksisterende strukturer (Dodgson et al., 2013). Tradisjonelt sett har innovasjon handlet om å øke verdiskapning for kunder eller øke inntjeningen til bedrifter, men i nyere tid har miljømessige og sosiale dimensjoner blitt en like viktig driver for innovasjon. Dette handler både om at organisasjoner har blitt bevisst på sin egen påvirkning på samfunnet og må finne nye løsninger for å sørge for at denne påvirkning er positiv heller en negativ, og at flere organisasjoner nå tar en mer aktiv rolle for å løse samfunnsproblemer med nye, innovative forretningsmodeller. Da snakker vi om *bærekraftig innovasjon* (Berkhout, 2013). Fra et større perspektiv kan bærekraftig innovasjon ikke bare handle om mindre inkrementelle innovasjoner. Det er behov for *systeminnovasjon*, endring på systemnivå i hele bransjer,

verdikjeder eller økonomier, for å løse de komplekse problemene om hindrer oss i å skape bærekraftige samfunn (Berkhout, 2013). Dette er også tankegangen bak Byggflokken, hvor en forsøker å samle aktører fra en hel bransje for å skape bærekraftig innovasjon på systemnivå (RENAS, 2018-2019).

Interorganisatorisk samarbeid for bærekraftig innovasjon har altså blitt et aktuelt fenomen i både norsk og internasjonal offentlighet. Derfor er det også interessant å forske på, for å forstå hvordan slike samarbeid påvirker organisasjoner og samfunn, og for å finne ut om de faktisk skaper de verdiene de er ment for å skape. Selv om det har blitt forsket en del på interorganisatoriske samarbeid for innovasjon har det ikke blitt forsket spesielt mye på samarbeid for bærekraft og bærekraftig innovasjon, og det har blitt forsket lite på begge disse feltene i norsk sammenheng. Denne studien kan bidra med nye perspektiver som kan gi en bedre forståelse av samarbeid for bærekraftig innovasjon som fenomen.

1.3 Presentasjon av feltet: åpen innovasjon og interorganisatorisk samarbeid

Byggflokken presenteres som et åpent innovasjonsprosjekt. Åpen innovasjon som begrep ble for alvor gjort kjent av Henry Chesbrough i 2003. Han beskriver et nytt paradigme hvor arbeid med innovasjon ikke lenger bare foregår internt i en organisasjon: «Open Innovation means that valuable ideas can come from inside or outside the company and can go to market from inside or outside the company as well.» (Chesbrough, 2003, s. 43). Organisasjoner går fra fokus på *lukket innovasjon*, hvor arbeidet med forskning og utvikling fokuserer på å utvikle produkter internt og selv distribuere dem, til fokus på *åpen innovasjon*, hvor ideer både kan komme fra og realiseres eksternt (Chesbrough, 2006, s. 1). I dette paradigmet er det de organisasjonene som best evner å utnytte kunnskapen som finnes både innad i og utenfor organisasjonen som vil gjøre det best (Chesbrough, 2003, s. 52). Når en ønsker å gjøre endringer på systemnivå, og er avhengig av at andre aktører i verdikjeden beveger seg i samme retning som en selv, kan åpen innovasjon i større interorganisatoriske nettverk være aktuelt (Vanhaverbeke, 2006, s. 206).

Åpen innovasjon er en av flere retninger i forskningen som ser på ulike typer innovasjonssamarbeid. Andre begrep og retninger som overlapper med åpen innovasjon er for eksempel interorganisatorisk samarbeid, multi-stakeholder innovation, cross-sector partnership, nettverk, allianser, klynger og økosystem for innovasjon. Disse begrepene brukes ofte om hverandre og skillene mellom hva som er hva er ikke alltid helt tydelige. Selv om

Byggflokken presenteres som et åpent innovasjonsprosjekt, har jeg i denne studien valgt å legge hovedvekt på litteraturen om *interorganisatoriske samarbeid for innovasjon*, fordi denne litteraturen oppleves mer relevant for denne studiens problemstilling. I forskningen på åpen innovasjon har en sett mest på hvordan enkeltorganisasjoner jobber med åpen innovasjon, og mindre på åpen innovasjon i nettverk eller knyttet til brukere og communities (Randhawa et al., 2016), og jeg har inntrykk av at denne litteraturen oftere bruker rammeverk og teorier fra økonomifaget heller enn rammeverk fra organisasjonsteorien. I litteraturen for interorganisatoriske samarbeid for innovasjon har jeg i større grad funnet forskning med lignende design, spørsmål og funn som min studie, og som derfor burde være bedre egnet til å belyse problemstillingen.

De vanligste definisjonene av interorganisatoriske samarbeid innebærer at det er et relativt jevnt maktforhold mellom partene (Dodgson, 2013; Van Huijstee et al., 2007, s.75).

Byggflokken skiller seg til dels fra dette ved å ha noen partnere som har en større rolle, og fordi prosjektet også innebærer kjøp av konsulenttjenester. Men litteraturen om interorganisatorisk samarbeid oppleves likevel som mest relevant for problemstillingen, og jeg vil problematisere bruken av hierarki og konsulenter i analysen. Til sist bør det også nevnes at Byggflokken er et relativt kortvarig prosjekt, ikke et langvarig samarbeid, og dette kan også påvirke hvilket utbytte det skaper. I denne studien går jeg ikke i dybden på prosjektets prosess eller på litteratur innen prosjektorganisering, men denne karakteristikken ved casen er likevel noe en bør ha i bakhodet og noe som kan utforskes videre i senere studier.

1.4 Oppgavens struktur

Jeg vil innlede denne oppgaven med å presentere det teoretiske rammeverket for studien, før jeg vil forklare og begrunne de metodiske valgene som ligger til grunn for innsamling og bearbeiding av data. Deretter vil jeg presentere casen og feltet denne tilhører, før jeg går i gang med presentasjon av funn. Når funnene er lagt fram vil jeg analysere og diskutere disse funnene i lys av relevant litteratur. Til sist vil jeg forsøke å svare på problemstillingen og komme med en konklusjon, og jeg vil også reflektere over studiens begrensninger og gi anbefalinger til videre forskning.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg presentere teorien som ligger til grunn for analysen av funnene i denne studien. Jeg vil først presentere litteratur om samarbeid for innovasjon og deretter litteratur om samarbeid for bærekraft og bærekraftig innovasjon. Avslutningsvis vil jeg legge frem noen perspektiver på organisasjoner som del av større systemer og noe litteratur om bruk av konsulenter i organisasjoner. Databasene Oria, Web of Science, Idunn og Google Scholar har vært brukt til å finne denne litteraturen, og søkefrasene interorganizational collaboration, interorganizational partnership og sustainable innovation har vært viktige søkeord.

2.1 Samarbeid for innovasjon

2.1.1 *Hvorfor samarbeide for innovasjon?*

«Collaboration is defined as the shared commitment of resources to the mutually agreed aims of a number of partners», skriver Dodgson (2013) i sin oversikt over forskning på management av samarbeid og innovasjon. I denne definisjonen regnes samarbeid først og fremst som initiativer hvor partnerne er relativt likestilte og hvor kjøp av tjenester ikke er en del av bildet. Men samarbeid finnes i mange former. Fra lokale til internasjonale samarbeid, til strategiske allianser eller felles forretningsinitiativer, til samarbeid i verdikjeder eller innenfor ulike fagfelt. Samarbeid kan brukes med ulike hensikter, for eksempel å skape nye markeder, få tilgang til produksjonsnettverk eller se på utfordringer innen forskning og utvikling (Dodgson, 2013). Det er også vanlig å bruke partnerskap som begrep for ulike typer samarbeid. Samarbeid regnes som et essensielt virkemiddel i arbeid med innovasjon, og det er en viktig del av innovasjonspolitikken både internasjonalt og i Norge (Gulbrandsen et al., 2013, s. 4). «Very few organizations, if any, can innovate alone, and collaboration with a select number of partners creates the complementarities necessary for innovation, encourages learning, and better equips organizations to deal with uncertainty and complexity» (Dodgson, 2013). Samarbeid kan gi tilgang på ressurser fra andre som kan komplimentere de ressursene organisasjonen har selv (Teece, 1986, s. 304). Dette kan føre til nye kombinasjoner av kunnskap og kompetanse, noe som etter Schumpeters syn er viktig for å skape innovasjon (2017/1934). Samarbeid kan også legge til rette for organisasjonslæring (Mariotti, 2012; Gulbrandsen et al., 2013), og dette kan kobles til at læring er avgjørende for at organisasjoner skal få til både utvikling og nyskaping (March, 1991). Samarbeid kan også redusere usikkerhet og risiko som ofte assosieres med innovasjonsarbeid. Dette kan for eksempel

gjøres ved å lage felles standarder i en bransje, eller ved å sørge for at lanseringen av en ny tjeneste vil passe sammen med andre aktører sine tjenester (Dodgson, 2013).

2.1.2 utfordringer med samarbeid for innovasjon

Men selv om samarbeid for innovasjon er vanlig, betyr ikke det at det alltid er enkelt eller effektivt. Gulbrandsen et al. (2013) etterlyser flere nyanser i forståelsen av hvordan samarbeid kan skape innovasjon. Samarbeid innebærer mye usikkerhet. Det gir ingen garanti for innovative resultater, det passer ikke nødvendigvis i alle sammenhenger, og det kan ta lang tid å se effekt. Selv om samarbeid kan være en del av prosessen for å innovere, er det ikke nok alene (Gulbrandsen et al., 2013). Samarbeid kan i tillegg kreve mye ressurser av organisasjonene og by på mange utfordringer underveis. En studie av samarbeid mellom forskningsmiljøer og næringsliv av Njøs et al. (2013) viser for eksempel at partnere med ulik kompetanse og kultur kan være uenige om hvilken kunnskap som er viktig og hvordan et slikt prosjekt skal organiseres. Dette kan sees i sammenheng med at det generelt sett er begrenset hvor mye en kan regissere innovasjon. Uavhengig av virkemidler er usikkerheten stor, og den oppskriften som fungerte et sted fungerer ikke nødvendigvis et annet sted (Jakobsen og Fløysand, 2010).

2.1.3 Hvordan lykkes med samarbeid for innovasjon?

De som klarer å utnytte potensialet samarbeid kan ha til å skape positive effekter, er de som har lært seg å håndtere spenningene som kan oppstå i samarbeidssituasjoner (Gulbrandsen et al., 2013, s. 6). Samarbeidspartnere bør velges bevisst, basert på hva som er hensikten med samarbeidet og hvordan partnerne komplimenterer hverandre. I noen tilfeller er det en fordel at organisasjonene har mye til felles, mens i andre tilfeller er det et poeng at en skal være svært ulike. Uansett er det viktig å tenke over kultur og tradisjoner som kan spille inn og hvordan en skal håndtere spenninger som kan oppstå. Det kan også være lurt å bli enige om felles mål og suksesskriterier for samarbeidet, samtidig som en bør være åpen for endringer og muligheter underveis (Dodgson, 2013). En bør også bruke tid på å bygge tillitt mellom partene (Dodgson, 2013; Gulbrandsen et al. 2013, s. 6).

2.2 Samarbeid for bærekraft

2.2.1 *Hvorfor samarbeide for bærekraft og bærekraftig innovasjon?*

I en oversiktsartikkel om partnerskap for bærekraftig utvikling definerer Van Huijstee et al. interorganisatoriske partnerskap som: « [...] 'collaborative arrangements in which actors from two or more spheres of society (state, market and civil society) are involved in a non-hierarchical process, and through which these actors strive for a sustainability goal'. » (2007, s.75). Samarbeid for bærekraft har også blitt svært utbredt (Van Huijstee et al., 2007; Hipsher, 2019), og Van Huijstee et al. deler forskningen inn i to retninger: 1. Et institusjonelt perspektiv, hvor en ser på partnerskapene som nye institusjonelle former og er opptatt av hvordan de påvirker samfunnet. 2. Et aktørperspektiv hvor en ser på samarbeid som strategiske virkemidler og er opptatt av når de er nyttige, fordeler og ulemper de kan gi, og ulike suksessfaktorer for å lykkes med dem (Van Huijstee et al., 2007). Forskning innen det institusjonelle perspektivet viser at partnerskap kan føre til agendasetting, policyutvikling, implementering, generering og spredning av kunnskap, forsterkning av institusjonelle rammer, nye løsninger, læring i nettverk, inkludering av flere grupper og at en skaper og utvikler markeder (Van Huijstee et al., 2007, s. 79). Men det påpekes at selv om partnerskapene *kan* ha denne funksjonen og skape dette utbytte, er det avhengig av konteksten om dette faktisk skjer (Van Huijstee et al., 2007, s. 80). Forskning innen aktørperspektivet peker også på flere fordeler med partnerskap. Dette kan være tilgang til ressurser, tilgang på kunnskap, innovative løsninger, markedsføring av bedriftens miljøengasjement både internt og eksternt som kan gi konkurransefortrinn, og at det kan også skape legitimering av organisasjonens måte å jobbe på (Van Huijstee et al., 2007, s. 83). Et eksempel på hva samarbeid kan brukes til i arbeid med bærekraft, er at det kan skape bevissthet blant mange aktører. I en studie av hva som skal til for å realisere sirkulær økonomi i byggebransjen, ser Leising et al. (2018) at det er viktig å skape bevissthet blant aktørene i bransjens verdikjeder, at viktig flere blir klar over nye alternativer for å bruke råvarene, at de flere må føle på et større ansvar for å forvalte råvarene og at de må sette krav til at andre aktører også gjør det. Leising et al. ser på samarbeid som er viktig virkemiddel for å skape denne bevisstheten i bransjen (2018, s. 985).

2.2.2 *Utfordringer med samarbeid for bærekraft og bærekraftig innovasjon*

Samarbeid for bærekraft innebærer også mange utfordringer og mye risiko. Det kan være utfordrende å fordele oppgaver og ansvar mellom partene, en kan også tape legitimitet,

kulturelle forskjeller mellom partene kan være utfordrende, utfallet av samarbeide er ofte usikkert og det er ingen garanti for at det er verdt ressursene (Van Huijstee et al., 2007, s. 83). Noen ganger kan også fokuset på konsensus i samarbeidsgruppen gjøre at kritiske temaer blir nedprioritert eller at noen gruppers interesser ikke blir hørt, noe som kan virke mot sin hensikt for hele at et samarbeidsprosjekt skal bidra til bærekraftig utvikling (Fadeeva, 2005, s. 170). Jevnt over er det situasjonsavhengig om samarbeid skaper bærekraftige resultater. Det er mange faktorer som spiller inn, for eksempel kulturelle forskjeller mellom organisasjoner og land, og selv om samarbeid har potensial til mange positive effekter, kan det i verste fall kan føre til at legitimering av praksis som ikke er bærekraftig og at aktører bare bruker dem til å promotere egne agendaer (Fadeeva, 2005, s. 173).

2.2.3 Hvordan lykkes med samarbeid for bærekraft?

I arbeid med samarbeid for bærekraft er det også lurt å velge tema, mål og partnere som komplimenterer hverandre med omhu (Van Huijstee et al, 2007, s. 84). Forskningen viser også at det er smart å legge til rette for åpen kommunikasjon, og at en bør jobbe aktivt med å bygge respekt og tillit mellom partene (Van Huijstee et al, 2007, s. 84; Leising et al., 2018, s. 985). På samme måte som i forskningen på innovasjon, argumenteres det for at samarbeid ikke alltid er den beste løsningen, og at en bør tenke seg godt om før en velger dette som virkemiddel. Organisasjoner bør spørre seg om samarbeid egentlig er den beste måten å møte problemet på i den aktuelle situasjonen en befinner seg i, og ha tenkt over eventuelle utfordringer og ulemper som kan oppstå (Hipsher, 2019, s. 7; Fadeeva, 2005, s. 173).

2.3 Organisasjoner som del av større systemer

Det finnes flere perspektiver innenfor organisasjonsteorien som er opptatt av hvordan organisasjoner interagerer med omgivelsene. Et av disse perspektivene ser på organisasjoner som åpne systemer, og Scott og Davis (2014) presenterer dette som at organisasjoner er avhengige av å tilpasse seg omgivelsene. Organisasjonene er åpne og tar inn input fra omgivelsene, men omgivelsene tar også imot output fra organisasjonen, og denne prosessen er viktig for at de større systemene organisasjonen er en del av skal fungere: «The environment is perceived to be the ultimate source of materials, energy and information, all of which are vital to the continuation of the system» (s. 106). Vanligvis er et system også delt opp i flere subsystemer, de er en del av større systemer eller de har en kobling til ulike nettverk av andre organisasjoner (s. 98). Organisasjoner har altså en tett kobling til omgivelsene og til andre parter i systemet de er en del av. Når en skal forstå en enkelt organisasjon kan det derfor være

like viktig å se på systemet den tilhører som bare å se på organisasjonen alene: «This suggests that to understand the operation of a system, it may be as important to look outside the system as to look inside the system at its component units.» (s. 98). Et lignende perspektiv finnes også innenfor institusjonell teori, hvor en ser organisasjoner som den del av et større felt, og er opptatt av normer og regler og underliggende «beliefs» som skaper kulturer. Dette er viktig for å forstå hvordan organisasjoner utvikler seg (Scott & Davis, 2014, s. 281), og disse perspektivene er særlig passende når en ønsker å forstå endring og utvikling som skal foregå på systemnivå.

2.4 Konsulenter og organisasjoner

I moderne organisasjoner er det vanlig å benytte seg av konsulenter til ulike oppdrag. Det finnes mange typer konsulenter, men det er ofte snakk om noen som kommer inn i organisasjon med ny kunnskap eller evne til å løse problemer organisasjonen har, og at konsulenter bidrar med hjelp til arbeid med endring i organisasjoner (Kipping & Clark, 2012). Det er delte meninger om hvilken type påvirkning konsulenter har, og vanskelig å si noe sikkert om hvilken forskjell de egentlig gjør. Men det er likevel enighet om at de har hatt en betydelig påvirkning på mange organisasjoner, og en ser spesielt at konsulenter ofte har vært med på å forme og legitimere endringsprosesser i organisasjoner, og at de har vært en komplimenterende ressurs til management i organisasjoner (Sturdy, 2011, s. 526). Sturdy et al. (2009) mener at konsulenter kan ha en innovativ rolle eller en legitimerende rolle i organisasjoner. De kan ha en innovativ rolle hvor de bringer ny kunnskap og ideer inn i organisasjon, men de kan også ha en mer legitimerende rolle hvor de først og fremst legitimerer måten organisasjonen jobber på gjennom sin rolle som outsider og ekspert. I mange tilfeller har de nok både en innovativ og en legitimerende rolle avhengig av situasjonen. Dessuten kan det som er legitimerende for noen klienter være innovativt for andre, avhengig av hvilken kompetanse de har fra før av (Sturdy et al., 2009, s. 643). Men konsulentrollen får også kritikk. Fra et kritisk perspektiv tenker en gjerne på konsulenter som retorikere og historiefortellere som er opptatt av å selge nye management-konsepter og overbevise kundene om at de «trenger» det konsulentene har å tilby (Nikolova & Devinney, 2012). Dette kan også føre til uetisk og manipulerende oppførsel, hvor det skapes mer behov for konsulentenes tjenester enn det som er reelt.

2.5 Oppsummering av litteraturgrunnlag

I dette kapittelet har jeg presentert tidligere forskning som passer godt til å belyse denne studiens problemstilling. I første del av kapitlet har jeg vist til litteratur om interorganisatorisk samarbeid for innovasjon og interorganisatorisk samarbeid for bærekraft. Jeg har definert samarbeid og forklart hvorfor dette ofte brukes som et virkemiddel i arbeid med innovasjon. Jeg har pekt på fordeler og utfordringer med å samarbeide for innovasjon, og jeg har vist til erfaringer om hva som skal til for å lykkes med samarbeid for innovasjon. Deretter har jeg lagt frem litteratur om samarbeid for bærekraft. Jeg har pekt på fordeler dette kan bidra med for å skape bærekraftig utvikling og innovasjon, men også på hvilke utfordringer det kan innebære. Til sist har jeg vist til erfaringer om hva som skal til for å lykkes med samarbeid for bærekraft.

Tabell 1: Antakelser om interorganisatoriske samarbeid for bærekraftig innovasjon

Muligheter med samarbeid, potensielt utbytte	Utfordringer med samarbeid, barrierer for utbytte	Drivkrefter for å skape utbytte i samarbeid
<ul style="list-style-type: none">• Agendasetting, bevissthet• Tilgang på ressurser• Læring, kunnskapsdeling• Nye ideer, løsninger og markeder• Implementering• Sprer risiko, felles standarder og policy• Legitimering, markedsføring av organisasjonens engasjement• Forsterkning av institusjonelle rammer	<ul style="list-style-type: none">• Mye usikkerhet, lykkes ofte ikke• Vanskelig å måle effekt av, ofte lite konkret utbytte• Tid- og ressurskrevende• Utfordrende å fordele oppgaver og ansvar• Ulike kulturer og kompetanse kan skape uenigheter• Tap av legitimitet• Legitimering av ikke-bærekraftig praksis• Fokus på konsensus, unngåelse av konflikter og temaer som kan være kritiske for saken	<ul style="list-style-type: none">• Tenke over om samarbeid er det beste for å oppnå det en vil og hvilke ulemper som kan oppstå• Bevisst valg av tema, partnere og mål• Felles mål og evalueringskriterier, men også åpenhet og endringsvilje• Bygge respekt og tillitt, åpen kommunikasjon

Basert på denne litteraturen har jeg laget et sett med antakelser om hva jeg vil finne i denne studien (Tabell 1). Her viser jeg til hva litteraturen sier om: 1. hvilke muligheter som finnes

ved samarbeid, som kan si noe om hvilket utbytte samarbeid kan skape. 2. utfordringer som er vanlige ved samarbeid, som kan si noe om barrierer som kan hindre utbytte. 3. Drivkrefter som kan øke sjansen for at samarbeid lykkes, som kan si noe om hva som skal til for å skape utbytte i samarbeid.

I teorikapitlet har jeg også vist til litteratur om organisasjoners relasjon til omgivelsene sine, som er relevant når en skal diskutere initiativ for å skape endring og innovasjon på systemnivå. Avslutningsvis har jeg vist til litteratur om bruk av konsulenter i organisasjoner. Disse perspektivene er særlig relevante for studiens case, og de vil bli brukt i oppgavens analysekapittel.

3.0 Metode

Jeg har valgt å gjøre en casestudie for å belyse prosjektets problemstilling. Casestudier er en mye brukt metodikk i samfunnsvitenskapelige fag (Yin, 2003, s. xiii). Denne metoden er særlig godt egnet når en ser på spesifikke samtidfenomen og stiller spørsmål om *hvordan* eller *hvorfor* (s. 9), og når en tror at konteksten rundt fenomenet er av særlig betydning for hvordan det spilles ut (s. 13). Når en gjør en casestudie er det vanlig at en etter opp noen antakelser basert på tidligere forskning som hjelper en med å finne ut hva som er interessant å se på og hvordan studien kan fokuseres (s. 23). Casestudier kan innebære både kvantitative og kvalitative tilnærminger (Yin, 2003, s. 15), men i denne studien har jeg valgt å gjøre kvalitative intervjuer. Intervjuer som form passer godt når en ønsker å forstå menneskers opplevelser, erfaringer og valg (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 20). I dette kapitlet vil jeg beskrive prosjektets forskningsdesign og forklare bakgrunnen for de metodiske valgene som er tatt.

3.1 Valg av case

Forskningsspørsmålene bør være veiledende for valg av case i en casestudie (Yin, 2003, s. 24). Jeg ønsket å gjøre en studie av et interorganisatorisk samarbeidsprosjekt med mål om å skape bærekraftig innovasjon. Æra sine Floker fanget interessen min fordi disse prosjektene har hatt med seg innflytelsesrike aktører i norsk samfunnsliv, og fordi de har hatt ambisiøse mål om å utvikle konkrete løsninger. Byggflokken ble valgt som case fordi det har gått passelig lang tid siden prosjektet ble arrangert, i 2018. Noe som er lang nok tid til at deltakerne har fått se eventuelle endringer prosjektet ført til, men kort nok tid til at de fortsatt husker en del om hvordan det foregikk. I tillegg var casen særlig interessant fordi byggebransjen har høye klimautslipp og regnes som viktig å ta tak i hvis Norge skal lykkes med å nå bærekraftsmålene (RENAS, 2018-2019).

3.2. Datainnsamling: semistrukturerte dybdeintervjuer

Datainnsamlingen har foregått i to deler og blitt gjort ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer. I første runde ble to ansatte fra Æra intervjuet, og i andre runde ble åtte deltakere fra seks organisasjoner som var med på Byggflokken intervjuet. Til sammen har altså ti personer blitt intervjuet, og en fullstendig oversikt over disse finnes i vedlegg 1.

3.2.1 Utvalg og rekruttering

I første del ble to personer i Æra, selskapet som var prosessleder for Byggfloken, intervjuet. Hensikten med dette var å bli godt kjent med Byggfloken som case for å ha et grunnlag for å studere den og svare på problemstillingen. Derfor har Simen Knudsen, programansvarlig for Floke, blitt intervjuet om hvordan Æra gjennomfører Floke-prosjekter og tidligere evalueringer de har gjort av disse, mens Mads Bruun Høy, ansvarlig for Byggfloken, har blitt intervjuet om Byggfloken som prosjekt; bakgrunn og mål, partnere, premisser og resultater. Disse to har også blitt spurt om hvilket utbytte de tror floker som Byggfloken skaper og hvilke faktorer som kan avgjøre dette, fordi deres antakelser kunne være veiledende for å lage intervjuguide til intervju med deltakere, og fordi deres antakelser er interessante å sammenligne med litteraturen og studiens funn.

I andre del ble åtte deltakere fra seks av de 26 organisasjonene som deltok i Byggfloken intervjuet om hvilket utbytte de har fått av å delta i prosjektet og hva de tror har vært avgjørende faktorer for dette. Jeg har prioritert de tre hovedpartnerne, og så valgt ut tre prosjektpartnere. Disse tre prosjektpartnerne har blitt valgt for å gjenspeile bredden i ulike typer organisasjoner som var med, og jeg har med organisasjoner fra ulike sektorer og av ulike størrelse. For å gjøre det lettere å velge mellom de 26 partnerne har jeg også lyttet til Æras erfaringer om hvilke prosjektpartnere som har vært særlig engasjerte, fordi disse trolig også har utnyttet prosjektets potensiale, og prøvd å velge noen av disse.

I den grad det har vært mulig har jeg ønsket å intervju nøkkelpersoner som har hatt mye ansvar og eierskap til prosjektet i sin organisasjon. Men fordi flere deltakere har byttet jobb og dermed ikke kan svare på hvordan Byggfloken har påvirket organisasjonen over tid, har dette ikke alltid vært mulig. I de tilfellene har jeg prøvd å finne en annen person som også burde være egnet til å svare på spørsmålene som fortsatt jobber i organisasjonen. Jeg har snakket med en person fra hver av organisasjonene, med unntak av Circular Norway hvor jeg har intervjuet tre personer. Grunnen til dette er at det var nødvendig å snakke med flere personer for å få nok data fra denne organisasjonen, særlig fordi de var hovedpartner i prosjektet. Anne Solgaard, som var Daglig leder i Circular Norway da floken foregikk, ble intervjuet først. Men fordi Solgaard ikke lenger jobber i organisasjonen og derfor ikke kunne svare på hvordan byggfloken har påvirket Circular Norway over tid, valgte jeg i tillegg å intervju en annen deltaker, Sofie Pindsle, om dette. Pindsle ble ikke med i prosjektet før helt mot slutten, men har god kjennskap til hvordan det har påvirket Circular Norway i etterkant. I

tillegg valgte jeg å intervju Cathrine Barth, også fra Circular Norway, men ikke lenger en del av organisasjonen, fordi hun var en initiativtaker til Byggflokken som prosjekt. De første deltakerne ble rekruttert ved kontaktperson i Æra sendte dem en e-post med informasjon om prosjektet, hvor de kunne samtykke til at student kunne kontakte dem hvis de ønsket å delta på intervju. I tilfeller hvor den første vi kontaktet hadde byttet jobb, har vedkommende henvist til noen andre via epost. I vedlegg 1 finnes en ytterligere beskrivelse av personer og organisasjoner som har blitt intervjuet.

Mitt utvalg av deltakere kan ikke sies å være representativt for alle deltakerne fra de 26 organisasjonene som var med på Byggflokken. I intervjuundersøkelser tenker en ofte at det er bedre med et mindre antall intervjuer slik at en har tid til å gå i dybden på temaet, og opplever ofte et fallende utbytte ved å intervju mange, hvor en når et metningspunkt hvor en ikke lenger får inn så mye ny kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 148). I denne studien har jeg ikke opplevd at jeg har nådd dette metningspunktet. Selv om det er en del samsvar mellom informantenes opplevelser, er det også en god del variasjon, og hvis denne oppgaven var av et større omfang skulle jeg helst ha intervjuet enda flere. Men jeg har likevel fått innsikt i mange erfaringer som er relevante for å belyse problemstillingen, og temaene som kommer opp i denne studien kan gi retning for videre forskning på feltet.

3.2.2 Gjennomføring av intervjuer

Både intervjuene med Æra og intervjuene med deltakere i Byggflokken foregikk på videotjenesten Zoom og varte mellom 30-60 minutter. De ble gjennomført som typiske semistrukturerte intervjuer hvor en på forhånd har planlagt temaer og spørsmål, men likevel ønsker å være åpen for endringer underveis og følge opp informantens svar med spontane spørsmål. Denne metoden passer godt når en ønsker å høre beskrivelser av intervjuobjektets livsverden (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 156). Intervjuguider finnes i vedlegg 5,6 og 7.

3.4 Bearbeiding og analyse av data

Intervjuene har blitt transkribert ord for ord, men fordi det er snakk om en meningsanalyse av mye data er enkelte fyllord og gjentakelser utelatt fordi disse ikke er nødvendige. I tråd med Kvale og Brinkmanns råd har jeg har forsøkt å forholde meg til intervjuene som en dialog eller en fortelling som skapes i samspill mellom intervjuer og informant og som må bearbeides deretter (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 218). Intervjuene har blitt bearbeidet og kodet etter inspirasjon fra Tjora sin stegvis-deduktive induktive metode, hvor jeg gradvis har

arbeidet meg oppover fra rådata til teori i en induktiv prosess, og siden har sjekket sammenhengen mellom teori og empiri i en deduktiv prosess (Tjora, 2017, s. 18-19). I første fase har jeg gjort en meningsfortetting. Dette er en mye brukt metode for å kode lange intervjuer, som innebærer at en forsøker å korte ned lange uttalelser og finne noen hovedtema som kan gjengi meningen med det som sies med færre ord (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 232).

Tabell 2: Eksempel på koding av data

Koder (1. fase)	Kodegrupper/kategorier (2. fase)	Kategorier/Hovedtema (3. fase)
<ul style="list-style-type: none"> • Motivert av kunne få til diskusjon om bærekraft i bransjen og finne ut hvordan det kan realiseres i praksis • Motivert av å få til dialog i bransjen og konkretisering av sirkulær økonomi i praksis • Motivert av å bli med på diskusjon om et viktig tema og bidra med sin kompetanse i diskusjonen • Motivert av å bli med på diskusjon om viktig tema og la sin kompetanse på feltet være synlig i diskusjonen • Motivert av at prosjektet hadde en spennende problemstilling med stort mulighetsrom, og muligheten til å diskutere temaet med andre 	<p>Motivert av å sette bærekraft og sirkulær økonomi på agendaen, diskutere med andre og ha innflytelse på diskusjonen, og kunne bidra til realisering av bærekraft i praksis</p>	<p>Motivert av muligheter for agendasetting, innflytelse og implementering</p>

Når en har en induktiv tilnærming vil en begynne med å la empirien ta størst plass, og vente med å la teorien påvirke kodene (Tjora, 2017, s. 197). Jeg har derfor begynt med å lage empirinære koder basert på intervjudataene og begreper som informantene selv har brukt. Selv om jeg hadde noen antakelser på forhånd, har jeg ikke latt dem påvirke kodingen i de første fasene. I andre fase har jeg redusert antallet koder ved å gruppere dem i ulike kategorier. I denne fasen kan en samle koder som har fellestrekk, og eventuelt utelate koder som ikke er relevante (s. 207). I tredje fase har jeg for alvor gått i gang med meningsfortolkning og utvikling av konsepter. I denne fasen kan en spørre seg om det finnes

teori og tidligere forskning som er relevant for temaene en har kommet fram til (Tjora, 2017, s. 211). I denne fasen har jeg brukt forskningsspørsmål og teori som veiledning i arbeidet med å redusere til enda færre kategorier og noen endelige hovedtemaer.

3.5 Vurdering av datakvalitet

Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet er vanlige kriterier for å vurdere kvalitet på forskning (Tjora, 2017, s. 231). I dette kapitlet vil jeg bruke disse kriteriene til å diskutere kvaliteten på dataene i denne studien.

3.5.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om at forskningen er gjennomført på en måte som er logisk og sammenhengende (Tjora, 2017, s. 231). Selv om en ikke forventer at forskeren er fullstendig nøytral i kvalitativ forskning, forventes det at en er åpen om bakgrunnen for valg som er tatt, f.eks om metode og utvalg, og åpen om hvordan eget engasjement kan påvirke forskningen (Tjora, 2017, s. 235). Utover at jeg er veldig interessert i temaet, har jeg ikke noen relasjoner eller interesser som burde påvirke min tolkning i noen særlig grad. Men det bør nevnes at jeg kan være noe påvirket av antakelsene fra litteraturen og antakelsene fra Æra som jeg ble kjent med før jeg gjorde intervjuene. For å styrke påliteligheten har det derfor vært viktig å gjøre en empirinær koding av dataene, hvor disse antakelsene ikke har vært tatt med i beregningen før helt mot slutten. Det bør også nevnes at Æra sitt perspektiv har fått mye vekt i denne studien, siden de både har bidratt med informasjon om case og anbefalt deltakere som kunne intervjues, og at jeg i større grad kunne ha inkludert hovedpartnerne i arbeidet med å samle bakgrunnsinfo om casen. For å balansere ut dette har jeg intervjuet Cathrine Barth, gründeren av Circular Norway som var initiativtaker til Byggflokken.

Jeg har også valgt å gjøre denne studien åpen, slik at personer og organisasjoner som har blitt intervjuet kan identifiseres. Dette har jeg valgt for at deltakerne skal kunne komme med konkrete eksempler når de forteller om sine erfaringer, og for at en skal kunne se funnene i sammenheng med forskjeller mellom organisasjonene. Dette kan hjelpe en å forstå funnene bedre og styrke påliteligheten. Ulempen med dette er at deltakerne kanskje ikke har vært så åpne om eventuelle utfordringer i prosjektet, og dette bør tas i betraktning i analysen. Jevnt over har studien et åpent design og en eksplorerende fremgangsmåte. Det har gjort at jeg har fanget opp flere perspektiver på casen, sett den i et større bilde og lært mer om hva som er

mest relevant å studere ved slike caser. En svakhet ved dette er at jeg ikke har gått i dybden på enkelte temaer, er at jeg kanskje ikke har forstått dem godt nok til å gjøre gode analyser. Større forskningsprosjekter som samler mer data og går mer i dybden trengs for å trekke sikrere konklusjoner, men denne studien kan gi retning for dette arbeidet.

3.5.2 Gyldighet

Gyldighet handler om hvorvidt forskningen faktisk svarer på det den har som mål å svare på (Tjora, 2017, s. 232). Den metodiske fremgangsmåten bør være basert på hva som er passende for hvilke spørsmål som stilles, spørsmålene bør være utformet basert på tidligere kunnskap om temaet, og en bør også være åpen, transparent og tydelig om hvordan forskningen har blitt gjennomført (Tjora, 2017, s. 234). Jeg har forsøkt å styrke denne studiens gyldighet ved å forklare nøye hvordan jeg har gått fram og begrunne valgene jeg har tatt underveis. Valg av metode og spørsmål ligner annen forskning på feltet, samtidig som jeg har tatt selvstendige valg om hvor casen skal plasseres etter hva som har vært mest relevant for problemstillingen. Ved å samle antakelser fra litteraturen har jeg også vist til sammenheng mellom min studie og annen forskning.

3.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om hvorvidt funnene i studien kan overføres til et større antall fenomen enn casen selv (Tjora, 2017, s. 232). Casestudier er som oftest bedre egnet for generalisering i forbindelse med utvikling av teorier og konsepter, heller generalisering for en større populasjon (Yin, 2013, s. 327). Denne casestudien er best egnet til å bidra med nyttige perspektiver som kan gi retning for videre forskning. For eksempel kan den si noe om hvilke fenomener som kan være interessant å gå mer i dybden på når en studerer interorganisatoriske samarbeid, og den kan bidra med erfaringer om hvilken type data en vil få av denne typen forskningsdesign.

3.6 Etiske refleksjoner

Intervjuer innebærer håndtering av personopplysninger. Derfor har dette prosjektet blitt meldt inn til, kontrollert og godkjent av NSD. I tråd med gjeldene retningslinjer for forskningsetikk har alle informanter har fått tilsendt et infoskriv og gitt sitt frie samtykke til å delta i intervju og at det kan gjøres opptak, og til at de kan identifiseres i oppgaven med navn og stillingstittel som kilde på informasjonen de gir. De har også fått muligheten til innsyn i opplysninger som lagres om dem, til å få sjekke sitater, og til å trekke seg fra prosjektet om ønskelig, og de har

blitt bedt spesielt om å ikke oppgi taushetsbelagt informasjon eller informasjon om tredjepersoner. Intervjuopptakene, transkripsjoner og koder har blitt lagret sikkert på UiO sitt lagringshotell, og de vil slettes ved prosjektslutt. I vedlegg finnes intervjuguider, infoskriv til deltakere i studien og søknaden til NSD.

3.7 Covid 19-pandemiens betydning for studien

Denne studien ble gjennomført våren 2021, da Covid 19-pandemien fortsatt satte sitt preg på verden, Norge og Oslo. På grunn av restriksjonene som fulgte med denne situasjonen, har all kommunikasjon med informanter, bibliotekar og veileder foregått over e-post og video. Dette har heldigvis fungert greit. Da intervjuene ble gjennomført hadde de fleste av informantene hatt hjemmekontor i over et år, og var derfor godt vant med å kommunisere digitalt. Jeg tror ikke det ville gjort spesiell stor forskjell om intervjuene hadde vært gjort ved fysisk oppmøte eller at det har svekket datainnsamlingen noe nevneverdig.

Det som kan ha svekket kvaliteten på denne studien, er at jeg som student og forsker har hatt dårligere arbeidsforhold enn vanlig denne våren. Restriksjonene i Oslo har ført til at både lesesal og bibliotek i perioder har vært helt stengt, og så godt som alle faglige og sosiale møter har foregått digitalt. Jeg har heldigvis hatt jevnlig kontakt med noen medstudenter, men også sittet mye alene på hjemmekontor, og mangelen på sosialt påfyll har i perioder gjort det vanskelig å oppe motivasjonen og konsentrasjonen. Jeg har savnet uformelle møteplasser hvor en kan diskutere fag med både lærere og medstudenter, og jeg har opplevd at det har vært vanskelig å ta gode pauser, samle energi og få det nødvendige perspektivet på stoffet når hverdagen har vært så monoton. På grunn av dette har jeg nok ikke hatt like mye energi til å ta gode valg og gjøre gode analyser som i en mer normal situasjon. Men jeg håper at det ikke har påvirket resultatet så altfor mye, og jeg er glad for at det har vært mulig å gjennomføre studien og masterutdanningen omtrent som planlagt på tross av situasjonen.

4.0 Beskrivelse av case og felt

4.1 Byggebransjen

Casen denne studien er basert på hører til i byggenæringen, som er den nest største fastlandsnæringen i Norge. Den sysselsetter 250 000 mennesker og omsetter for 600 milliarder kroner hvert år (RENAS, 2018-2019). Næringen består av mange ulike aktører, alt fra små foretak til store selskaper, som på ulike måter bidrar til prosjekter i bransjen, og Byggenæringens Landsforening kategoriserer dem i inn i ulike faggrupper: arkitekter og rådgivere, byggevarereprodusenter, eiendomsselskaper, utleiere av maskiner og utstyr, og til sist utførende aktører, slik som entreprenører og byggmestere mfl. (Byggenæringens Landsforening, u.å.). Bransjen er preget av samarbeid mellom ulike aktører med spesialisert kunnskap som er nødvendig for å gjennomføre store byggeprosjekter og forvalte bygg over tid. Et eksempel på dette er det nye Nasjonalmuseet i Oslo. Byggeprosjektet er bestilt av Kulturdepartementet og skal brukes av Nasjonalmuseet. Statsbygg har vært byggherre, Kleihues + Schuwerk og Dyrvik Arkitekter har tegnet bygget, Rambøll har vært rådgiver for prosessen og HAB, AF og Caverion har vært hovedentreprenører (Statsbygg, u.å.). Dette illustrerer hvordan interorganisatorisk samarbeid er viktig i denne bransjen.

4.2 Bærekraft og sirkulær økonomi i Byggebransjen

Byggebransjen står for hele 40 % av klimagassutslippene i verden. Disse utslippene inkluderer blant annet forbruk av råvarer, energibruk på byggeplasser, oppvarming av bygg og transport (RENAS, 2018-2019, s. 13). En fremgangsmåte for å gjøre bransjen mer bærekraftig som har fått mye oppmerksomhet både blant praktikere og forskere, er å omstille bransjen fra en lineær til en sirkulær økonomi (Leising et al. 2018; RENAS, 2018-2019). Der den lineære økonomien handler om å utvinne, produsere, bruke og så kaste, handler en sirkulær økonomi om å bruke de knappe råvarene vi har tilgjengelig på en mye mer effektiv måte:

I en sirkulær økonomi må produktene vare så lenge som mulig, repareres, oppgraderes og i større grad brukes om igjen. Når produktene ikke kan brukes om igjen, kan avfallet materialgjenvinnes og brukes som råvarer i ny produksjon. Slik utnytter vi de samme ressursene flere ganger og minst mulig går tapt. (Miljødirektoratet, 2020)

Miljødirektoratet mener at omstilling til en sirkulær økonomi er nødvendig for at vi skal nå FN sine bærekraftsmål. For å skape en sirkulær økonomi må vi designe, produsere og forbruke annerledes, slik at det er mulig å ta miljøvennlige valg, og både digitalisering, tjenester og delingsøkonomi er viktige grep for å få det til (Miljødirektoratet, 2020). I byggebransjen handler sirkulær økonomi om å tenke nytt om byggens livssyklus og oppgradere eksisterende forretningsmodeller ved hjelp av design og teknologi slik at råvarene kan ha lengre levetid (Leising et al., 2018; RENAS, 2018-2019, s. 16). Barrierer for å realisere sirkulær økonomi i byggebransjen er blant annet mangel på samarbeid, mangel på initiativer for å sette det i gang og lovverk som ikke støtter en slik utvikling (Hart, 2019). Samarbeid mellom aktører over hele verdikjeden for byggematerialer regnes som viktig for å få til denne omstillingen til sirkulær økonomi (Leising et al., 2018).

4.3 Casebeskrivelse: Byggfloken

Denne oppgaven er en casestudie av innovasjonsprosjektet Byggfloken fra 2018.

Casebeskrivelsen er basert på følgende kilder: 1. Intervjuer med to personer fra konsultentselskapet Æra som ledet prosessen: programansvarlig for Floke Simen Knudsen og ansvarlig for Byggfloken Mads Bruun Høy. 2. Intervju med Cathrine Barth som var en av initiativtakerne til prosjektet, fra hovedpartner Circular Norway. 3. En rapport om Byggfloken produsert av RENAS (2018-2019). Når jeg i denne casebeskrivelsen viser til info gitt av de nevnte informantene, vil de refereres til i parentes bak utsagnet. Mer info om informantene finnes i vedlegg 1, og en ytterligere beskrivelse av hvordan disse dataene har blitt samlet finnes i metodekapittelet.

Det åpne innovasjonsprosjektet Byggfloken ble arrangert i 2018, varte i omtrent seks måneder og samlet 26 organisasjoner i bygge-, anleggs- og eiendomsnæringen. Hovedmålet med prosjektet var at organisasjonene sammen skulle identifisere både hindringer og muligheter for å gjøre byggebransjen mer bærekraftig og sirkulær, og at de skulle utvikle en portefølje med konkrete ideer til hvordan dette kan løses. Disse ideene kalles for *konsepter*, og er i praksis forretningsideer til nye produkter og tjenester som kan bidra til å gjøre bransjen mer bærekraftig og sirkulær (RENAS, 2018-2019). Det var også et mål for prosjektet å legge til rette for kunnskapsdeling, læring og kompetansebygging om innovasjon, bærekraft og sirkulær økonomi slik at flere organisasjoner blir godt rustet til å fortsette å drive med bærekraftig innovasjonsarbeid (Simen Knudsen).

Byggflokken ble initiert av flere aktører som ønsket å finne ut hvordan en kunne skape bærekraftig innovasjon og omstilling til sirkulær økonomi i byggebransjen. Cathrine Barth, som etter hvert startet Circular Norway, hadde kartlagt muligheter for å få til sirkulær økonomi i Norge og var i dialog med Statsbygg om å gjøre et innovasjonsprosjekt på dette i byggebransjen. De slo seg sammen med konsultentselskapet Æra som kunne være prosessleder for et slikt prosjekt. Statsbygg gikk inn som hovedpartner, Cathrine Barth startet Circular Norway som også ble en hovedpartner, og etter hvert fikk de også med seg BuildingSMART som hovedpartner (Mads Bruun Høy; Cathrine Barth). Mer informasjon om disse hovedpartnerne finnes i vedlegg 1.

Æra er et konsultentselskap som jobber med strategisk innovasjon og spesialiserer seg innen bærekraft (Æra, 2019). Siden 2015 har de arrangert en rekke åpne innovasjonsprosjekter som de kaller «floker», hvor de samler organisasjoner på tvers av sektorer for å finne løsninger på store samfunnsutfordringer og gjøre dem om til innovasjonsmuligheter (Floke, 2020a). De har blant annet jobbet med miljøutfordringer innen mobilitet, forbruk, matsvinn og plast, og med sosiale utfordringer som utenforskap blant eldre og unge (Floke, 2020b). Navnet Floke spiller som nevnt i innledningen på begrepet «wicked problems», og det er slike samfunnsproblemer flokene skal adressere (RENAS, 2018-2019) Æra har utviklet en strukturert innovasjonsprosess hvor de blant annet bruker verktøy fra designmetodikk til å lede innovasjonsprosessen i disse flokeprosjektene. Målet med flokene er å samle innsikt som kan hjelpe en å løse problemene, utvikle konkrete nye konseptideer til hvordan de kan løses og bygge kompetanse om tematikken og om innovasjonsarbeid blant relevante organisasjoner i den aktuelle bransjen eller verdikjeden. En ønsker å skape endring og innovasjon på systemnivå (Simen Knudsen). Byggflokken ble gjennomført etter samme modell som andre floker.

I Byggflokken var altså Æra prosessleder, mens Statsbygg, Circular Norway og BuildingSMART var hovedpartnere. Statsbygg er den største offentlige aktøren i byggebransjen og har mye innflytelse, Circular Norway har mye kunnskap om sirkulær økonomi, og BuildingSMART mye kunnskap om digitalisering, kompetanse som er relevant i arbeidet med å gjøre bransjen mer bærekraft. De inviterte også med seg 23 prosjektpartnere, både private, offentlige og ideelle med ulike roller i bransjen, som hadde kompetanse som kunne være nyttig for å nå prosjektets mål (Mads Bruun Høy). En oversikt over alle organisasjonene som var med på prosjektet finnes på Reformater.no (Æra, u.åa). I praksis

deltar hovedpartnerne vanligvis med fire personer og prosjektpartnere med to personer i en Floke. Så langt det er mulig ønsker en å ha med en person med strategisk beslutningsmandat og en person med operativt ansvar fra hver organisasjon, slik at de har myndighet til å realisere nye ideer som skapes i floken (Simen Knudsen). Alle partnerne har betalt for å være med på Byggflokken, for å dekke Æra sitt honorar. Hovedpartnerne betaler mer enn prosjektpartnerne, og får derfor delta med flere personer og ha en større innflytelse på prosjektet. Dette innebærer blant annet at de er med på å sette retningen for prosjektet i forkant, og at de oftere har møter med de prosessleder Æra og de andre hovedpartnerne for å sørge for at prosjektet holder stø kurs underveis (Simen Knudsen). Æra mener at det er mest hensiktsmessig at partnerne legger egne penger i prosjektet, fremfor at det dekkes av offentlige finansieringsordninger, fordi dette gjør deltakerne mer dedikerte og forpliktet til prosjektet. Deres erfaring er at organisasjonene legger enda mer innsats inn i prosjektet når de har investert i det og ønsker å få noe tilbake for det (Mads Bruun Høy).



Figur 1: Innovasjonsprosess for floker.

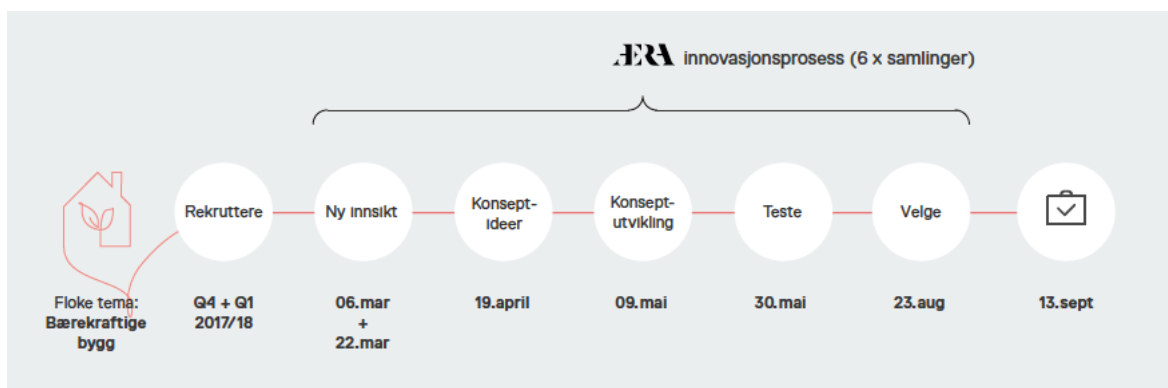
Kilde: Æra. Gjengitt med tillatelse.

Byggflokken begynte med et forprosjekt hvor prosessledere Æra og de tre hovedpartnerne plana prosjektet. De laget tre såkalte innovasjonsrom som skulle være hovedtemaer for prosjektet (Mads Bruun høy; RENAS, 2018-2019, s. 27):

1. **Bedre bestillinger**, bestillinger og anskaffelser som legger til rette for sirkulærhet og bærekraftige løsninger

2. **Utforming for ombruk**, tjenester og forretningsmodeller som gjør at råvarer kan leve lenger og ikke bare bli avfall
3. **Bærekraftig drift**, mer effektivt bruk av ressurser og teknologi for mer bærekraftig drift av bygg

Da disse hovedtemaene var bestemt ble prosjektpartnerne inkludert, og innovasjonsprosessen kunne begynne. Denne foregikk i tre faser og besto av ulike møter og arbeidssamlinger, samt hjemmelekser for deltakerne. I første fase samlet de innsikt om problemstillingen for å legge et grunnlag for å finne nye løsninger. I andre fase utviklet de ideer til konsepter som kan løse utfordringene, og i tredje fase testet de konsepter og valgte ut de beste. Til slutt satt de igjen med ni konsepter, tre for hvert hovedtema, i en endelig portefølje fra Byggflokken (Mads Bruun Høy).



Figur 2: Innovasjonsprosess for Byggflokken.

Kilde: RENAS, 2018-2019. Gjengitt med tillatelse.

På grunn av denne oppgavens begrensninger vil jeg ikke gå i dybden på hver av disse ni konseptene her, men komme tilbake til de som er mest relevante for organisasjonene som er inkludert i studien i analysekapittelet. En utfyllende beskrivelse av disse konseptene finnes på Reformater.no (Æra u.å.b). I etterkant har det vært ønskelig at disse konseptene skal videreføres og realiseres. Alle partnere som var med på Byggflokken har samme rettigheter og eierskap til disse konseptene, men det ble ikke fordelt noe tydelig ansvar for å ta dem videre. Æra har en viss oversikt over hvilke konsepter som leveres videre og en viss oppfatning av hva organisasjonene opplever at de har fått av utbytte fra prosjektet, men de har ikke gjort noen ordentlige studier på dette (Mads Bruun Høy).

4.4 Æras antakelser om utbytte for deltakere og hva som er avgjørende for å skape dette

Som en del av forarbeidet til å gjøre intervjuer med deltakere, ble Simen Knudsen og Mads Bruun Høy i Æra intervjuet om hvilket utbytte de tror floker som Byggflokken kan skape for personer og organisasjoner som deltar, som er interessant å se i sammenheng med litteraturen på feltet og med funnene i denne studien. Knudsen, som er ansvarlig for Floke hos Æra, mener at den beste indikatoren de har for å måle Flokenes «suksess» er å se på om konseptene som produseres blir realisert. De har ikke noen formalisert oppfølging av dette, men han kjenner til ca 17-20 konsepter som har blitt videreført av de 10 flokene som har blitt arrangert. I tillegg tror han at Floke kan skape mange andre typer utbytte for organisasjonene som deltar enn bare nye konseptideer. Han forteller at Æra har intervjuet et utvalg av tidligere deltakere i Flokeprosjekter og bedt dem evaluere opplevelsen av prosess og utbytte, og at deltakerne i disse intervjuene er påfallende lite opptatt av konseptene som har blitt produsert. I stedet snakker de om læringen og nettverket floken har gitt dem:

Tilbakemeldingene vi får går mye på alt annet enn konseptet, men heller på de andre dimensjonene i prosjekt. Innovasjonskurs, lærdom om tematikken, nettverket. Det blir oftere dratt fram.

- Simen Knudsen, Programansvarlig for Floke i Æra

Også Mads Bruun Høy, som var ansvarlig for Byggflokken, tror at Floke kan fungere som et kurs i innovasjon. Prosesslederene i Æra har en pedagogisk tilnærming til arbeidet og legger vekt på å gi deltakerne en verktøykasse med metodikk som de kan ta med seg videre etter prosjektslutt. Høy tror også flokene kan gi organisasjonene en større forståelse av hvilken endring som skjer og kommer til å skje i bransjen deres fremover, og at mange drar stor nytte av nettverket de får i floken, som de kan bruke til videre sparring og samarbeid.

Knudsen tror bredden av aktører som er med på prosjektene, og at deltakerne får diskutere med mennesker de ellers ikke ville ha møtt, er viktig for at deltakerne får dette utbyttet. Og både Knudsen og Høy tror at den metodikken Æra har utviklet for å lede flokeprosjektene får deltakerne til å tenke annerledes og oppdage nye ting. Høy peker på flere grunner til dette. Han tror kompetansen Æra har innen design, og hvordan de med utgangspunkt i denne bruker gruppearbeid og visualisering til å lage et felles språk som legger et godt grunnlag for diskusjon og samarbeid i gruppa er viktig:

Jeg tror designkompetansen er veldig avgjørende, for visualisering er på mange måter den nye grammatikken når vi snakker om tverrsektorielt samarbeid. Vi må forstå hverandre, det er den psykologiske delen av det, men hvis vi skal lage noe nytt sammen må vi ha et nytt felles språk. Hvis stammespråkene er helt forskjellige mellom det private og offentlige, så blir plutselig et bilde, en ting eller et objekt mye mer enkelt å snakke om.

- Mads Bruun Høy, ansvarlig for Byggfloken i Æra

Høy tror også at kompetansen Æra har innen forretningsutvikling, evnen til å se hvordan ideer kan kommersialiseres og skape verdi, er viktig for at konseptideene som skapes skal være levedyktige. Til sist tror han det er viktig at de har prosessledere med et genuint engasjement for å gjøre en forskjell, med god samfunnsforståelse og kunnskap om tematikken som prosjektene skal adressere.

Tabell 3: Æra sine antakelser om utbytte og avgjørende faktorer

Utbytte Floke skaper for deltakerne	Drivere for å skape utbytte
<ul style="list-style-type: none"> • Realisering av konseptideer, løser problemer og skaper verdi • Læring om innovasjon (metodikk, verktøy osv) • Læring om bærekraft og tematikken en jobber med, ny forståelse av problemer og endring i sin bransje • Nettverk, sparring og nye samarbeidsprosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Måten Æra leder prosessen på: designmetodikk, forretningsutvikling, engasjerte prosessledere med samfunnsforståelse og kunnskap om temaet • Bredde i aktører som er med, mulighet til å bli kjent med og lære av nye mennesker

5.0 Analyse av funn: intervjuer med deltakere i Byggflokken

Åtte deltakere fra seks organisasjoner som deltok Byggflokken har blitt intervjuet for å samle data som kan gi svar på oppgavens problemstilling. Deltakerne har blitt spurt om hvilket utbytte de selv har fått og hvilket utbytte de opplever at organisasjonen har fått av å være med i prosjektet. I tillegg har de blitt spurt om hvilken motivasjon de hadde for å delta i prosjektet, fordi dette kan påvirke opplevelsen av utbytte. Deretter har de blitt spurt om hvilke faktorer de tror har vært avgjørende for å skape dette utbyttet i prosjektet, og hva de eventuelt ville ha ønsket at var gjort annerledes for at de skulle ha fått mer utbytte. Intervjuguiden som har vært veiledende for disse intervjuene finnes i vedlegg 5.

Tabell 4: Oversikt over informanter.

Informant	Organisasjon	Partnerform	Sektor/organisasjonsform	Rolle i bransjen
1. Anders Fylling, Direktør for Faglig ressurssenter	Statsbygg	Hovedpartner	Offentlig	Statlig forvaltningsbedrift under kommunal- og moderniseringsdepartementet. Skal tilby lokaler til statlige organer og gjennomføre Stortingets politikk for statlig bygge- og eiendomssektoren.
2. Anne Solgaard, tidligere leder for Circular Norway 3. Cathrine Barth, gründer av Circular Norway og en av initiatvtakerne til Byggflokken (jobber ikke lenger i CN) 4. Sofie Pindsle, prosjektleder i Circular Norway	Circular Norway	Hovedpartner	Forening/lag/interessrg.	Skal drive etterspørsel og realisering av sirkulær økonomi i Norge. Startet i forbindelse med Byggflokken.
5. Chi Ho Lau, Teknisk sjef	BuildingSMART	Hovedpartner	Interesse/medlemsorganisasjon	Utvikler og vedlikeholder standarder for digitalisering av byggenæringen på åpne formater, og har tre internasjonale standarder som beskriver og støtter byggeprosjekter.

6. Magnus Skallerud, Utviklingsdirektør	Selvaag Eiendom	Prosjektpartner	Privat	Utvikler, leier ut og drifter eiendommer med et tydelig bærekraftig perspektiv.
7. Ida Winge Andersen, Daglig Leder	Rebuilding	Prosjektpartner	Privat	Arkitektfirma spesialisert på ombygging, oppussing og revitalisering av bygg.
8. Ingunn Marton, Senioringeniør	Direktoratet for Byggkvalitet	Prosjektpartner	Offentlig	Nasjonalt kompetansesenter på bygningsområdet og sentral myndighet på flere områder innenfor bygningsdelen av plan- og bygningsloven.

Kilde på info om rolle i bransjen: RENAS, 2018-2019.

5.1 Motivasjon for å delta i Byggflokken

Samtlige av informantene forteller at organisasjonen de jobber for har et engasjement for å gjøre Byggebransjen mer bærekraftig, og at dette ligger bak ønsket om å bli med i Byggflokken. **De vil sette bærekraft og sirkulær økonomi på agendaen og bidra til at det realiseres i praksis, og de vil være en del av det de anser som en viktig diskusjon om hvordan bransjen skal utvikle seg og kunne ha innflytelse på denne diskusjonen.**

Selv om alle organisasjonene deler et engasjement for å gjøre sirkulær økonomi til en realitet, har de litt ulike innganger til det. Organisasjoner som Circular Norway og Rebuilding har allerede mye kompetanse innen sirkulær økonomi og vil først og fremst bidra med det de kan for å få det til å bli en realitet. Mens organisasjoner som Statsbygg har mindre kompetanse på feltet og ser også prosjektet som en mulighet til **å lære og øke sin kompetanse innen både innovasjon og sirkulær økonomi:**

Vi trenger å øke kompetansen innenfor sirkulær økonomi både hos oss og i bransjen, og [vi hadde sett] at vi veldig fort blir sittende litt fast i de eksisterende måtene å gjøre og tenke på, og at det er litt tungt å endre praksis underveis. Så det ene elementet var å finne ut hvordan vi kan få til sirkulære økonomiske konsepter i byggenæringen, og hvordan vi eventuelt kan ta det inn i virksomheten.

- 1. Anders Fylling, Direktør for Faglig ressurscenter i Statsbygg

Noen av deltakerne peker også på annen motivasjon for å bli med på prosjektet. Magnus Skallerud i Selvaag Eiendom forteller at de likte at prosjektet ønsket å lage **løsninger som kunne kommersialiseres**, og at de ble særlig motivert av muligheten til å **bygge nettverk og samarbeide med andre**. Mulighetene for nettverksbygging og samarbeid motiverte også Rebuilding til å bli med, og daglig leder Ida Winge Andersen peker spesielt på at prosjektet var en god mulighet til å **gjøre organisasjonens arbeid på feltet synlig for andre i bransjen**:

Vi var jo litt usikre på om vi skulle være med eller ikke, men så kjente vi at dette temaet er for viktig til å ikke være med. Men vi trodde ikke at det skulle komme et byggeprosjekt for oss ut av det. Dette er jo litt på siden av hva en arkitekt egentlig gjør. Så for vår del handlet det vel så mye om å være en del av den pågående diskusjonen og skape nettverk, få kontakt med mennesker og være synlige i diskusjonen.

- 7. Ida Winge Andersen, Daglig leder i Rebuilding

5.2 Utbytte av å delta i Byggfloken: videreføring av konsepter

Alle organisasjonene har vært med på å utvikle minst et konsept som var med i den endelige porteføljen fra Byggfloken. Noen har tatt disse konseptene videre, mens andre har ikke gjort det. Anders Fylling forteller at Statsbygg har videreført flere konsepter som nå er en del av deres vanlige praksis. De har blant annet jobbet videre med et konsept knyttet til ulike typer skanning av bygg for å kartlegge materialer inni det, noe som skal legges til rette for videre ombruk av materialene. Sofie Pindsle, den av informantene som fortsatt jobber i Circular Norway, forteller at Circular Norway har jobbet videre med et konsept som skal samle data om bygg i en digital plattform og som nå videreutvikles som Materialbanken Madaster. Arbeidet med denne tjenesten har blitt en viktig del av arbeidet til organisasjonen i dag. Circular Norway hadde også planer om å lansere et nettverk for byggenæringen som blant annet skulle gjøre det lettere å videreføre konsepter, men har så langt ikke lyktes med dette.

Også Selvaag Eiendom har vært med på å videreutvikle et konsept fra Byggfloken som ble kalt «Fra eie til leie». Magnus Skallerud forteller at de tok initiativ til et nytt samarbeidsprosjekt som noen av partnerne fra Byggfloken var med, men også mange nye, og dette prosjektet fikk støtte fra Enova. Ambisjonen var å lage et avtaleverk om håndtering av bygningsdeler som tjenester og ikke som transaksjonelle kjøp. De lyktes ikke med å ferdigstille dette, det var for komplekst, men de laget en veileder som er offentlig tilgjengelig

for alle. De ønsker å ta det videre i pilotprosjekter, men nå står det litt på vent. Veien fra idé til realisering kan være lang i denne bransjen:

Det er et godt stykke fra der vi er i dag til vi er enige med samarbeidspartnerne om hvordan skal vi gjøre det. Hvordan skal vi håndtere risiko, ansvar, hva skal dere gjøre, hvordan skal vi måle suksess og sånne ting. Det er det arbeidet som nå vil pågå det kommende året.

- 6. Magnus Skallerud, Utviklingsdirektør i Selvaag Eiendom

Ingunn Marton forteller at Direktoratet for Byggkvalitet lyste ut en innovasjonskonkurranse for å videreutvikle et konsept fra Byggflokken med mål om å hjelpe folk å pusse opp på en grønnere måte. De fikk inn gode ideer og kåret flere vinnere som fikk en pengepremie til å videreutvikle dem, men det ser ikke ut til at dette har blitt noe av, i hvert fall ikke enda, trolig pga. mangel på midler til å gjøre dette. Chi Ho Lau i BuildingSMART vet at en annen organisasjon har videreført et konsept de var med på å utarbeide som handlet om å lage en markeds plass for ombruk av byggematerialer. BuildingSMART har kontakt med organisasjonen som jobber videre med dette, men har ikke vært aktivt med på denne prosessen selv fordi deres kompetanse ikke er noe en har bruk for i den videre realiseringen av konseptet. Ida Winge Andersen fra Rebuilding forteller at de heller ikke har utviklet noe konsept fra Byggflokken. De var med på å utforme et konsept om skanning av bygg for å se hvilke materialer som er der, men de som arkitektfirma sitter ikke på kompetanse for å utvikle dette. Hun vet heller ikke om noen andre har jobbet videre med det konseptet de var med på å lage.

Samlet sett ser det ut til at et flertall har tatt en aktiv rolle for å videreføre konseptene som ble laget. Noen har kommet langt og har det som en del av sin vanlige praksis. Andre holder på eller har prøvd å videreføre et konsept, og det er spesielt interessant å se at det har ført til nye samarbeidsprosjekter. Men her ser en også at realisering av konsepter kan ta lang tid og kreve mye, og at det for noen ikke har vært så aktuelt fordi konseptet ikke har passet med deres forretningsmodell eller kompetanse.

5.3 Utbytte av å delta i Byggflokken: annet utbytte

Deltakerne forteller også om andre typer utbytte enn konseptene. Flere av dem opplever at de gjennom prosjektet har **lært mye om innovasjonsmetodikk, sirkulær økonomi og bærekraft:**

Jeg mener jo at det har gått opp ganske mange lys for meg. Det har blitt en del oppvåkninger. Det har synliggjort mange paradokser som motvirker innovasjon eller endring i bransjen.

- 6. Magnus Skallerud, Utviklingsdirektør i Selvaag Eiendom

Så både for næringen og for bransjen, og det er 26 firmaer som er med og to fra hvert minst, så har 50 hoder lært noe nytt. Da har vi fått 50 trojanske hester. Ikke alle er like aktive dog, men de har fått en forståelse hvordan de kan agere og ta en annen type beslutninger.

- 3. Cathrine Barth, initiativtaker og gründer i Circular Norway

Noen av organisasjonene **har brukt innsikten som Byggflokken ga dem som inspirasjon til å gjøre endringer i prioriteringer i sitt videre arbeid med bærekraft.** De opplever at prosjektet ga dem en bedre en forståelse av hva hvilke hindringer og muligheter en bør adressere for å få til omstilling til en sirkulær økonomi:

Disse pilotprosjektideene som kom ut av Byggflokken, de har jo også påvirket litt hvordan vi jobber. For eksempel var det mye snakk om innkjøp, og det er nå et prosjekt vi kjører.

- 4. Sofie Pindsle, Prosjektleder i Circular Norway

Mange av konseptene og resultatene [fra Byggflokken] er jo nå en del av den vanlige praksisen vår. Noen av utfordringene som vi identifiserte i Byggflokken er jo ting vi jobber med til daglig i miljøstyringen og prosjektene våre.

- 1. Anders Fylling, Direktør for Faglig Ressurssenter i Statsbygg

Statsbygg skal også jobbe videre med noe av innsikten fra Byggflokken i et nytt prosjekt kalt Byggflokken 2.0, også dette sammen med Æra. Mads Bruun Høy i Æra forteller at de i dette prosjektet skal det jobbes mer med forretningsmodeller, design for ombruk og kommersielt samarbeid. Da datainnsamlingen til denne studien ble gjort var det ikke gjort kjent hvilke andre organisasjoner som vil delta i dette prosjektet.

Ingunn Marton fra Direktoratet for Byggkvalitet forteller at direktoratet i etterkant av Byggflokken har gjort litteraturstudier og samfunnsøkonomiske analyser knyttet til ombruk og avfallsreduksjon for å lære mer om de utfordringene og mulighetene som ble tatt opp i Byggflokken. De har også fått i oppdrag av Kommunal- og moderniseringsdepartementet å

lage en veileder for tolkning av regelverket knyttet til ombruk, fordi flere aktører har etterspurt dette. Det kan være organisasjoner som deltok i Byggflokken som har spurt etter dette, men også andre organisasjoner i bransjen som er opptatt av ombruk. Det er ikke alltid så lett å vite hva som kommer fra Byggflokken og hva som skyldes generell interesse i bransjen:

De har jo sikkert påvirket det, men vi drev jo litt med ombruk før Byggflokken også. Sånn som Regjeringskvartalet og Kristian Augusts gate var jo i gang før Byggflokken. Man vet ikke helt hva som er hva.

- 8. Ingunn Marton, senioringeniør i Direktoratet for Byggkvalitet

Flere deltakere nevner også at **nettverket** de fikk i Byggflokken har vært verdifullt i ettertid, og at det har bidratt til **synliggjøring** av arbeidet de gjør for andre aktører i bransjen:

Det er jo at folk kjenner igjen navnet vårt, eller at de kan henwise til, eller at man lettere kan sende en mail til en person også har vært med i det programmet. Og så begynner man å sparre sammen om hvordan man kan gjøre ting.

- 7. Ida Winge Andersen, Daglig Leder i Rebuilding

Magnus Skallerud fra Selvaag Eiendom har erfart at **samarbeidsprosjekter kan skape synergieffekter**. Selvaag Eiendom videreførte som nevnt et konsept fra Byggflokken i et nytt samarbeidsprosjekt kalt «fra eie til leie», og etter hvert har også andre organisasjoner som ikke har vært en del av disse prosjektene fått høre om det. Ryktet sprer seg og flere blir interessert i temaet:

*Nå skal jeg ha et møte om halvannen uke med *organisasjon* som ikke har vært med i verken i Byggflokken eller «Fra eie til leie», som vi kalte vårt prosjekt. Men fordi noen av de som var med i vårt prosjekt har vært i kontakt med denne organisasjonen, som igjen har tatt kontakt med oss, så har jeg holdt et foredrag for dem. Så det er disse kjedereaksjonene da, som man får til ved å samarbeide og snakke sammen.*

- 6. Magnus Skallerud, Utviklingsdirektør i Selvaag Eiendom

Flere av deltakerne presiseres at de **tror samarbeidsprosjekter som Byggflokken er viktig for å få til omstilling til sirkulær økonomi i byggebransjen.**

Ingen kan eie endring. Ingen kan eie en innovasjon. Innovasjon skjer der du venter det minst. Men du kan øke sannsynligheten for systemendring ved å jobbe på noen metoder heller enn andre.

- 3. Cathrine Barth, initiativtaker og gründer i Circular Norway

Flertallet av deltakerne opplever at de har fått like mye utbytte som de forventet å få, men en av deltakerne har opplevd at det ikke svarte helt til forventningene. Ingunn Marton fra Direktoratet for Byggkvalitet forteller at hun syntes prosjektet var morsomt å være med på, men at hun hadde håpet at Direktoratet skulle få mer konkret utbytte av prosjektet. Hun peker på at Byggflokken fikk et stort fokus på ombruk som virkemiddel for å bidra til en sirkulær økonomi, fordi det var dette flest var interessert i. Men hennes erfaring tilsier at det kan være mer å hente på å jobbe med andre deler av den sirkulære økonomien, for eksempel kunne en brukt mer tid på avfallsreduksjon. Hun skulle gjerne sett at en var mer åpen for å dra prosjektet i andre retninger enn ombruk av gamle byggematerialer. Her virker det som om denne deltakeren opplever at **fokuset på konsensus i gruppa kan være hemmende for å finne den mest effektive måten å nå prosjektets mål på.**

5.4 Avgjørende faktorer for å skape utbytte i prosjektet

Flere deltakere opplever at designmetodikken Æra har brukt til å lede innovasjonsprosessen har fungert godt for å skape læring og generere nye ideer. De peker på flere grunner til dette. De opplever at designmetodikken la opp til en **åpenhet** for ulike utfall som gjorde at deltakerne sammen måtte identifisere både problemer og muligheter. Dette krevde at alle engasjerer seg og at de jobber tett sammen, noe som gjorde at de **ble ordentlig kjent, bygget tillitt, og etter hvert turte å by på seg selv og komme med ideer.** Det bygget også **relasjoner** som kunne vare etter prosjektslutt. I tillegg nevnes det at en bruker mye **visualisering** i designmetodikk, og at dette var fint for å gi deltakerne et felles språk.

Jeg tror det handler mye om at det var såpass åpent, med ikke definerte løsninger fra start [...]at vi har begynt i den enden vi har gjort, fulgt den fremgangsmåten og tatt med oss partnerne på den måten. For da har alle vært med på å identifisere hovedproblemer og potensielle konsepter som kan bidra til løsninger.

- 1. Anders Fylling, Direktør for Faglig ressurscenter i Statsbygg

Det er jo det at man sitter over bordet sammen og jobber, at man har en workshop hvor man tematiserer og jobber i grupper på tvers, og at man presenterer ting, blir kjent, tør å blottstille seg litt og komme med ideer.

- 7. Ida Winge Andersen, Daglig leder i Rebuilding

Som nevnt opplevde deltakeren fra Direktoratet for Byggkvalitet at **tematikk hun tror er viktig for å komme nærmere en sirkulær økonomi ikke ble prioritert i prosjektet.**

Enkelte deltakere nevner et par ting de lurer på om kunne ha vært gjort annerledes for at de skulle ha fått mer utbytte, for eksempel lurer noen på om prosessen kunne ha vært bedre forklart, om det kunne ha vært kortere for å ikke miste momentum, eller om en kunne ha brukt mer tid på forretningsutvikling og presentasjon av konsepter. I denne studien går jeg ikke i detalj på hvordan prosessen har foregått, derfor vil jeg ikke problematisere disse funnene i særlig stor grad, men det er likevel interessante innspill som viser at det kan være mange måter å lede en slik prosess på. **Jevnt over virker det som om deltakerne er fornøyd med måten prosessen har blitt ledet og organisert på, og dataene indikerer at designmetodikken Æra bruker fungerer godt for å skape læring og nye løsninger i et samarbeidsprosjekt for innovasjon.**

Noen deltakere tror at **timingene for prosjektet** kan ha hatt mye å si for at en lyktes med å få mange organisasjoner til å delta, og for at en har klart videreføre noen av konseptene som ble laget. Da Byggflokken ble arrangert i 2018 var bærekraft og sirkulær økonomi et trendy emne i bransjen, og dette kan ha hjulpet initiativtakerne med å skape engasjement for problematikken prosjektet skulle adressere.

Også selvfølgelig modenheten for disse tingene. Jeg vet ikke om en hadde fått den samme effekten hvis en skulle snakke om sirkulær økonomi for ti år siden.

- 5. Chi Ho Lau, Teknisk sjef i BuildingSMART

Flere deltakere tror at valget av organisasjoner og enkeltpersoner som har blitt invitert med har vært viktig for at prosjektet har skapt utbytte. De tror det er **lurt å inkludere et mangfold av organisasjoner og deltakere med ulike faglige bakgrunn** for å forstå kompleksiteten i problemene en prøver å løse, og for å lykkes med å finne løsninger. De mener også at en bør ha med personer som har **både strategiske og operative roller, slik at de har mandat til å ta med seg det de lærer i prosjektet og forankre det i organisasjonen.** Dessuten tror

de det er en fordel om deltakerne har et **personlig engasjement for saken**, slik at de aktivt engasjerer seg i prosjektet og ikke bare deltar fordi ledelsen har bedt dem om det.

Og så tror jeg nok at sammensetning av bredde og dybde i bransjen og i forhold til problemstillingen, at du har både et bredt og et dypt aktørbilde, fra det helt strategiske ned til det operative eller praktiske [er viktig].

- 6. Magnus Skallerud, Utviklingsdirektør i Selvaag Eiendom

Tabell 5: Utbytte Byggflokken har skapt og avgjørende faktorer for dette

Motivasjon for å delta	Utbytte av å delta	Drivkrefter for å skape utbytte	Barrierer for å skape utbytte
<ul style="list-style-type: none"> • Agendasetting og innflytelse • Implementering • Mål om kommersialiserte løsninger • Læring og kompetansebygging • Nettverksbygging • Synlighet 	<ul style="list-style-type: none"> • Realisering av nye forretningsideer (konsepter) • Læring • Endring i praksis og prioritering • Nettverk • Synlighet (legitimering) • Synergieffekter og nye samarbeidsprosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Designmetodikk: åpenhet, inkludering og visualisering • Gruppearbeid: relasjonsbygging og tillit • Timing • Mangfold av kompetanse • Deltakere med både operative og strategiske roller • Deltakere med personlig engasjement 	<ul style="list-style-type: none"> • Utydelig eierskap og ansvar for å videreføre konsepter • Realisering av konsepter er komplekst og tidkrevende • Mangel på finansiering til å realisere konsepter • (Fokus på konsensus, kritiske temaer kan bli nedprioritert)

Noen av deltakene har også refleksjoner over hva som kunne ha vært gjort annerledes for å skape enda mer utbytte i Byggflokken. Flere lurer på om en kan **gjøre mer for å bidra til at konseptene som blir laget faktisk blir realisert**. Byggflokken fordelte ikke noe tydelig ansvar for dette, og flere tenker at den største utfordringen er å gjøre ideer om til handling.

Hvordan man kan ta det videre er jo like viktig som prosjektet, og er det ingen som klarer å dra de konseptene videre... Man må jo realisere dem. Hvis ikke er det jo et godt stykke arbeid som har blitt bortkastet.

- 5. Chi Ho Lau, Teknisk sjef i BuildingSMART

Flere deltakere peker også på at mangel på **finansiering er ofte er en barriere** for at konseptene blir videreført og realisert. Selv om det finnes vilje, finnes det ikke alltid midler.

6.0 Diskusjon

6.1 Utbytte av Byggflokken: innovative ideer, læring, nettverk, legitimering og nye prosjekter

Deltakerne som har blitt intervjuet om Byggflokken forteller at de har fått ulike typer utbytte av å være med på innovasjonsprosjektet. Det mest konkrete utbyttet som beskrives er realisering av konsepter. Noen organisasjoner har videreført konsepter som har blitt en viktig del av organisasjonens praksis. Andre har prøvd å videreføre konsepter, men har hatt litt utfordringer med å realisere dem i praksis og trenger kanskje mer tid og mer finansiering for å få det til. Mens andre har ikke videreført konsepter i det hele tatt. Selv om denne studien bare har samlet data fra lite utvalg deltakere og ikke fått noe helhetlig bilde av hvor mange av de ni konseptene fra Byggflokken som lever videre, er det tydelig at flere av konseptene har blitt realisert, eller det ser ut til at de vil bli realisert på sikt. Hvis en kan stole på organisasjonenes egen vurdering av at disse konseptene er innovative i deres bransje, kan det forstås som at Byggflokken har skapt konkrete resultater i form av nye innovative produkter, tjenester eller prosesser.

Men deltakerne er like opptatt av andre typer utbytte de har fått av å delta i Byggflokken. De har alle vært med på en diskusjon de regner som viktig, delt av sin kompetanse og hjulpet til med å finne konkrete løsninger som kan gjøre byggebransjen mer bærekraftig, uavhengig av om de selv skal utvikle disse løsningene. Flere har også blitt faglig inspirert og fått innsikt som har påvirket og endret hvordan organisasjonen jobber og hva de prioriterer i sitt videre arbeid med bærekraft. De som håpet å lære noe i prosjektet forteller at de har lært mye, og de som var opptatt av å bygge nettverk og gjøre organisasjonene sin synlig forteller at prosjektet la til rette for dette. Særlig for de organisasjonene som var opptatt av nettverk og synlighet, er det grunn til å tro at legitimering og en slags markedsføring av deres arbeid med bærekraft har vært et utbytte av prosjektet. I tillegg er det særlig interessant å se at noen av konseptene som ble laget har blitt videreført i et nye samarbeidsprosjekt, og at en deltaker som fortalte om dette har opplevd at det har skapt synergieffekt i bransjen og engasjement blant flere organisasjoner. At det er dette utbytte deltakerne har fått av å være med på Byggflokken stemmer godt med Æra sine antakelser og med litteraturen om samarbeid for bærekraft, som viser at samarbeid kan legge til rette for agendasetting, bevissthet, kunnskapsdeling og læring, nye ideer og løsninger og legitimering (Van Huijstee et al., 2007). Det passer også med

litteraturen som som peker på at samarbeid kan skape arenaer for læring (Mariotti, 2012; Gulbrandsen et al., 2013, s. 8).

Hvordan deltakeren vurderer utbyttet de har fått kommer antageligvis an på hvilke forventninger de hadde i forkant, derfor har de også blitt spurt om motivasjon til å delta. For de fleste virker det som om disse forventningene har blitt innfridd i rimelig grad. Unntaket er deltakeren fra Direktoratet fra Byggkvalitet, som opplever at prosjektet har skapt mindre konkret utbytte en hun hadde håpet på. Direktoratet prøvde å få videreført konseptet som ble laget om Grønn oppussing gjennom en innovasjonskonkurranse, men vinnerne av denne konkurransen har ikke utviklet ideene videre. I tillegg opplevde denne deltakeren at fokuset på konsensus i gruppa gjorde at en nedprioriterte å jobbe med avfallshåndtering, noe som etter hennes oppfatning burde ha fått mer fokus og gjort en større forskjell en å jobbe bare med ombruk. Selv om det kan være ulike meninger om dette, og en burde gjøre en større studie over lenger tid for å finne ut om dette var en reell barriere for utbytte i prosjektet, er det et interessant innspill fordi det illustrerer en typisk utfordring med bærekraftssamarbeid, som beskrevet i Fadeevas studie (2005, s. 170). Til sist bør det nevnes at noe av dette utbyttet kan komme av at det generelt sett har blitt mer fokus på bærekraft i byggebransjen de siste årene, og ikke bare på grunn av Byggflokken, og at det i noen tilfeller kan være litt vanskelig for deltakerne å skille mellom hva som kommer fra Byggflokken og hva som kommer fra annen påvirkning.

6.2 Avgjørende faktorer for å skape utbytte: åpenhet, tillit, timing og valg av deltakere

Når deltakerne blir spurt om hva de tror har vært avgjørende faktorer for å skape utbytte i Byggflokken, peker de på flere ting. Mange er enige med Æra om at designmetodikken har fungert godt for å lede prosessen, fordi denne metodikken er åpen og inkluderende. De tror at de ved å komme frem til problemer og løsninger sammen, kunne dra best mulig nytte av den brede kompetansen som fantes blant deltakerne, og dette kan ha vært avgjørende for å finne innovative løsninger. Dette stemmer overens med Schumpeter (2017/1934) sin oppfatning av at innovasjon skapes av nye kombinasjoner, og litteraturen som viser at en bør sette felles mål og evalueringskriterier, men også være åpen slik at en legger merke til muligheter og uventede ting som kan oppstå i prosjektet (Dodgson, 2013). Denne åpenheten innebærer også mye usikkerhet, og i litteraturen nevnes dette som en av de største utfordringene med samarbeidsprosjekter (Jakobsen & Fløysand, 2010; Gulbrandsen et al., 2013). Men her virker det som om deltakerne tenker at denne åpenheten er så viktig for å skape innovative resultater, at de har akseptert og kan tolererer den usikkerheten det innebærer. Deltakerne peker også på

at gruppearbeidet gjorde at de ble godt kjent, bygget tillitt og turte å komme med ideer og dele sin kompetanse, noe som kan være avgjørende for å finne løsninger og som dessuten bygget relasjoner som kunne vare også etter prosjektslutt. Dette stemmer godt med tidligere erfaring med bærekraftssamarbeid, som viser at det er en fordel å kommunisere åpent og jobbe med å bygge respekt for og tillitt til hverandre (Van Huijstee et al., 2007, s. 84), og det stemmer også med Æra sin oppfatning av at et mangfold av deltakerne og at prosjektet legger opp til at en blir ordentlig kjent med andre er viktig for å skape utbytte.

Timing nevnes også av deltakerne som en faktor som kan ha hatt mye å si, og det er logisk at det kan ha vært enklere å skape engasjement for tematikken i en periode hvor sirkulær økonomi populært i bransjen. Deltakerne tror også at valget av organisasjoner og enkeltpersoner som deltok kan ha hatt betydning for utbyttet. De tror at en trenger bredde i faglig kompetanse for å løse utfordringene, og at en bør ha med personer som har både strategiske og operative roller, slik at de har mandat til å gjøre noe i sin organisasjon. I tillegg er det en fordel med deltakere som har et personlig engasjement for tematikken, slik at de aktivt både deler og lærer i prosjektet. Deltakerne tenker altså at en ikke bør sende inn hvem som helst i et sånt prosjekt, men ta bevisste valg og hvem som er best egnet. Dette synet samsvarer i stor grad med litteraturen om samarbeid for bærekraft og innovasjon, som vektlegger at en bør være svært bevisst på hvilke partnere en velger å inkludere i et samarbeid, og at en bør velge dette basert på hva som er prosjektets mål og hvordan partene komplimenterer og utfordrer hverandre (Van Huijstee et al., 2007, s. 84; Dodgson, 2013).

6.3 Hva hindrer utbytte og realisering av konsepter?

Når deltakere blir spurt om konseptene de laget har blitt realisert, handler dette om hvorvidt de har tatt konseptet fra idé til lansering som et produkt, en tjeneste eller en prosess. Selv om noen av organisasjonene i denne studien har jobbet videre med og realisert konsepter, har ikke alle gjort det. Dette kan det være flere grunner til. Deltakerne selv peker på at mangel på tydelig ansvar og eierskap for å ta konseptene videre, og mangel på finansiering kan være barrierer for dette. Noen av dem har jobbet mye med å prøve å videreføre et konsept, men opplevd at det kan være utfordrende å realisere ideer i praksis. Det tar tid og det krever mye ressurser. Dette gjenspeiles også i litteraturen om samarbeid. Fordeling av ansvar kan være en typisk utfordring (Van Huijstee et al., 2007, s. 83) og det er lettere å komme med ideer enn det er å realisere dem (Gulbrandsen et al., 2013, s. 8). Å i større grad legge til rette for at disse konseptene skal blir realisert, både i form av ansvar og finansiering, kan være en avgjørende faktor for at slike

prosjekter skal skape mer utbytte. Men når prosjektet skal være så åpent fra start, er det også forståelig at det er litt utfordrende å planlegge for dette i forkant. Det krever mye risikovilje å satse på noe en ikke vet hva vil bli, og mange av konseptene fra Byggflokken vil kreve mer research og utvikling før en vet hvem hvilke organisasjoner som er best egnet til å ta ideen videre. Det er heller ikke et poeng at alle organisasjonene som var med på prosjektet selv skal videreføre et konsept. Noen av dem har mye å bidra med på idéstadiet, men sitter ikke nødvendigvis på kompetansen til å realisere ideen i praksis. Men det er et poeng at noen tar ansvar for å finne ut hvem som best er egnet til å videreutvikle ideen, eller at en slår seg sammen med ulike finansieringsordninger for å kunne ta dem videre. En særlig aktuell løsning kan være å gjøre nye samarbeidsprosjekter for å utvikle ideene videre, slik at de kan konkretiseres og realiseres. Dette skal Statsbygg gjøre med Byggflokken 2.0, og Selvaag Eiendom har gjort det med «Fra eie til leie».

6.4 Konsulentvirksomhet og makthierarki: hvordan påvirker det utbyttet?

Som nevnt i innledningen passer ikke Byggflokken helt med den vanligste definisjonen av interorganisatoriske samarbeid fordi prosjektet innebærer kjøp av konsulenttenester og et visst hierarki mellom partnerne. Noen er hovedpartnere og har betalt mer og har mer innflytelse enn andre. Her er det interessant å spørre seg hvordan dette har påvirket prosjektet. Hadde utbyttet blitt annerledes hvis det hadde vært et jevnere maktforhold mellom partene og hvis det ikke var konsulenter involvert?

Når det gjelder hierarkiet i prosjektet, er det viktig å huske på at prosjektet har et veldig stort antall deltakere, og kanskje kan en viss grad av hierarki kan være nødvendig for å unngå kaos. I et prosjekt med 26 organisasjoner er det forståelig at det kan være behov for hovedpartnere som kan ta ledelsen og sette retningen for prosjektet. Statsbygg har kanskje fått noe mer utbytte enn andre partnere fordi de har hatt mer innflytelse, og hvis andre organisasjoner var hovedpartnere er det mulig at prosjektet hadde fått et annet fokus og at noen andre hadde fått mer utbytte. En alternativ modell kunne vært en mer demokratisk prosess hvor alle de 26 partnerne fikk mene noe om hvilke fokus prosjektet skulle ha, men som litteraturen viser kan konsensus i gruppa noen ganger være negativt for å oppnå de bærekraftige målene en har satt seg (Fadeeva, 2005, s. 170), og det er sannsynlig at dette hadde vært enda mer tid- og ressurskrevende. Hvis målet er å gi bransjen et løft på bærekraft, er det heller ikke noe poeng at alle parter skal få like mye utbytte, men kanskje heller at de skal oppleve at de har vært med å bidra til noe som gjør en forskjell.

Litteraturen viser at konsulenter kan ha ulike funksjoner i møte med organisasjoner. De kan ha en innovativ funksjon ved å bidra med nye ideer, kunnskap og endring, men også en legitimerende rolle hvor de først og fremst bekrefter eksisterende praksis (Sturdy et al., 2009). I dette tilfellet virker det som om Æra har hatt en innovativ rolle og bidratt med mye ny kunnskap, siden deltakerne forteller at de har lært mye av prosjektet. Men det virker også som om Æra har hatt en legitimerende funksjon, og at noen av organisasjonene opplever at deres arbeid med innovasjon og bærekraft legitimeres av at de har samarbeidet med og lært av et selskap som er ekspert på feltet. Det er heller ikke utenkelig at Æra har ønsket å påvirke prosjektet i en retning som gagnar dem, f.eks ved å oppfordre til å arrangere nye prosjekter med dem som prosessleder, noe som i så fall er i tråd med den typiske kritikken av at konsulenter handler basert på egne interesser (Nikolova & Devinney, 2012). Dette er noe en bør ha i bakhodet når en skal vurdere prosjektet, men ut ifra disse dataene er det vanskelig å si om dette har vært tilfelle.

6.5 Har Byggflokken skapt bærekraftig innovasjon i byggebransjen?

Denne studien viser at Byggflokken har ført til realisering av nye og innovative forretningsideer (konsepter) i byggebransjen, og at den har skapt mange andre typer utbytte for organisasjonene som deltok. Deltakerne har lært om innovasjon og sirkulær økonomi. De har fått nye perspektiver på hvordan de kan drive mer bærekraftig, noe som har påvirket deres praksis. De har bygget relevant nettverk, blitt synliggjort og kanskje legitimert. Dessuten så har Byggflokken ført til nye samarbeidsprosjekter for å videreutvikle konseptene fra Byggflokken, og det er særlig interessant å se at dette kan ha skapt synergieffekter som engasjerer flere aktører. Selv om rask realisering av nye forretningsideer kanskje er det mest attraktive utbyttet av et slikt samarbeidsprosjekt, så er de andre formene for utbytte, slik som bevissthet, læring og nettverksbygging, også viktige for å få til bærekraftig innovasjon i praksis. Gulbrandsen et al. (2013) skriver at samarbeidsprosjekter kan legge til rette for bevissthet og læring, og selv om dette ikke er det eneste som trengs for innovasjon (s. 8), kan det være viktig for å legge et grunnlag for innovasjon på sikt (s. 9).

Dette kan dessuten være særlig viktig når en ønsker innovasjon på systemnivå, og i en bransje som byggebransjen hvor aktørene på flere måter har et avhengighetsforhold til hverandre. Som Scott og Davis (2014) legger frem, kan organisasjoner sees på som åpne systemer som både påvirker og påvirkes av omgivelsene (s. 98), eller de kan sees på som del av et større organisasjonsfelt, hvor kulturen som ligger til grunn i dette feltet er viktig (s. 281).

Når Byggflokken gir noen organisasjoner i byggebransjen mer bevissthet og læring om hvordan sirkulær økonomi kan realiseres, er det grunn til å tro at dette også kan påvirke og engasjere andre aktører i bransjen. Dette kan være særlig aktuelt fordi Byggflokken inkluderte svært mange organisasjoner, og mange av dem er store og innflytelsesrike. For eksempel jobber Statsbygg med store prosjekter som involverer mange aktører i bransjen, og Direktoratet for Byggkvalitet er med på å sette premisser i bransjen som påvirker mange organisasjoner. Hvis disse organisasjonene tar med seg det de har lært i Byggflokken i møte med andre organisasjoner som ikke var med på prosjektet, kan det få ringvirkninger som gjør at mange aktører får en ny bevissthet og læring om hvordan bransjen kan bli mer bærekraftig. Leising et al. sin studie av omstilling til sirkulær økonomi i Byggebransjen viser at nettopp det å skape bevissthet om alternative løsninger og gi følelse av eierskap og ansvar for håndtering av råvarer, er veldig viktig for å få til sirkulær økonomi i byggebransjen (Leising et al., 2018, s. 985). Dette potensialet for synergieffekter er trolig også grunnen til at flere deltakere presiserer at de tror samarbeidsprosjekter er viktig for å skape innovasjon.

I disse dataene er det ikke spesielt mye som indikerer at prosjektet har hatt negative effekter, men det finnes noen unntak. Som nevnt, var ikke alle deltakerne enige i hvilke tema innen sirkulær økonomi som ble prioritert i prosjektet. Hvis det er slik at prosjektet har påvirket organisasjonene til å gjøre en dårlig prioritering av hva som er viktig for å til sirkulær økonomi i bransjen, vil dette være negativt. Men hvis en skal finne ut om flere deltakere i prosjektet er enige i at en burde ha prioritert annerledes, bør en gjøre en mer omfattende studie og snakke med flere deltakere. En bør også ta høyde for at det kan være utfordringer ved prosjektet som ikke har blitt nevnt av informantene siden studien er åpen og ikke anonym. Her er det også relevant å nevne at en av deltakerne i studien hadde ønsket at organisasjonen skulle ha fått mer utbytte av å delta i Byggflokken enn de gjorde. Dette er en påminnelse om at det kan være vel så relevant å spørre seg hvor *stort* utbytte Byggflokken har skapt, som det er å spørre seg om prosjektet har skapt positivt eller negativt utbytte. Har Byggflokken skapt nok utbytte til at det var verdt tiden og pengene? Kunne en ha skapt dette utbyttet på andre måter enn gjennom et slikt prosjekt? Dette vil trolig oppleves ulikt alt ettersom hvor langt den aktuelle organisasjonen har kommet i sitt arbeid med bærekraft og hvilke forventninger de har til et slikt innovasjonssamarbeid.

Betyr alt dette at Byggflokken har skapt bærekraftig innovasjon i byggebransjen? Som nevnt, viser denne studien at flere konsepter som ble laget i Byggflokken har blitt realisert. Disse

konseptene beskrives som innovative forretningsideer, og hvis de faktisk er det, kan Byggflokken sies å ha skapt konkrete innovative resultater. Men her må det presiseres at denne studien ikke går i dybden på disse konseptene, og at det vil være nyttig med mer forskning på disse for å forstå om dette faktisk er tilfelle og hvilken type innovasjon det i så fall er snakk om. Det denne studien i større grad kan peke på, er at Byggflokken har skapt verdier som kan legge et grunnlag bærekraftig innovasjon i byggebransjen på sikt. Her bør det nevnes at det ikke alltid er så lett å vite hvilke endringer som skyldes Byggflokken og hva som skyldes andre prosjekter og generell interesse for bærekraft og sirkulær økonomi i bransjen. Men basert på denne studien er det grunn til å tro at Byggflokken har vært med på å akselerere arbeidet med å få til bærekraftig innovasjon i byggebransjen. Selv om denne casen ikke er egnet til å si noe generelt om interorganisatoriske samarbeid for bærekraftig innovasjon, så er den et eksempel på at interorganisatorisk samarbeid *kan* ha mye å bidra med i arbeidet med å skape bærekraftig innovasjon i byggebransjen.

7.0 Konklusjon

I denne casestudien har jeg undersøkt følgende forskningsspørsmål: 1. *Hvilket utbytte har organisasjonene fått av å være med i Byggflokken?* 2. *Hvilke faktorer har bidratt til å skape dette utbyttet?* Jeg har vært interessert i både konkrete verdier, slik som realisering av innovative produkter, og i mer symbolske verdier, slik som legitimering eller læring. I tillegg har jeg sett svarene på disse spørsmålene i sammenheng med litteraturen på feltet, og så brukt dette som utgangspunkt for å diskutere et tredje forskningsspørsmål: 3: *Har Byggflokken skapt bærekraftig innovasjon i byggebransjen?*

Byggflokken presenteres som et åpent innovasjonsprosjekt, men kan også regnes som et interorganisatorisk samarbeid. I denne studien har jeg brukt litteratur om interorganisatorisk samarbeid for innovasjon og bærekraft til å belyse funnene. Jeg har i tillegg vist til litteratur om organisasjoners forhold til omgivelsene og til litteratur om bruk av konsulenter i organisasjoner, fordi disse perspektivene også er relevante for casen. For å samle data som kan gi svar på denne problemstillingen har jeg gjort kvalitative intervjuer med et utvalg personer som var en del av Byggflokken. Jeg har intervjuet to ansatte i Æra som har bidratt med bakgrunnsinformasjon om prosjektet, og jeg har intervjuet åtte deltakere fra seks av organisasjonene som deltok. Disse deltakerne har delt erfaringer om hvilket utbytte de opplever at prosjektet har skapt og hvilke faktorer som har vært avgjørende for å få til dette.

Studien viser at Byggflokken har ført til realisering av innovative forretningsideer, læring om bærekraft, sirkulær økonomi og innovasjon, og ny innsikt som har påvirket prioriteringer og ført til endringer i noen organisasjoners praksis. Prosjektet har også lagt til rette for nettverksbygging og synlighet for organisasjonene, og kan på den måten ha bidratt til å legitimere deres praksis. Det har også ført til nye samarbeidsprosjekter for å videreutvikle konseptene som ble laget, noe som igjen har skapt ringvirkninger og engasjert flere organisasjoner i bransjen. Men studien viser også at deltakerne har vært noe uenige om hvilke temaer som burde prioriteres for å få til rask omstilling til en sirkulær økonomi, og at det i noen tilfeller er vanskelig å si hvilke endringer som skyldes Byggflokken og hvilke som skyldes generell interesse for bærekraft i bransjen.

Deltakerne beskriver flere faktorer de tror har vært avgjørende for å skape dette utbyttet i prosjektet. Prosessen ble ledet ved hjelp av designmetodikk, og deltakerne har opplevd at

åpenheten i denne, som la opp til at de sammen skulle identifisere både problemer og løsninger, har ført til mange muligheter. De tror også det har vært viktig at de har jobbet tett i grupper, blitt godt kjent og bygget tillit, noe som har gjort dem trygge nok til å komme med ideer. Timingen for prosjektet, som ble arrangert i en tid hvor bærekraft var trendy i bransjen, kan også ha vært viktig for å lykkes med å mobilisere og engasjere deltakere. Flere av informantene tror at valget av partnerorganisasjoner og enkeltpersoner som fikk delta kan ha hatt mye å si. De tror det er en fordel med bredde i kompetansen som inkluderes for å kunne forstå kompleksiteten i utfordringene en vil løse. Det kan være lurt med deltakere som har både strategiske og operative roller i sin organisasjon for å få realisert nye ideer og endring, og det er en fordel med deltakere som har et personlig engasjement for temaet. Informantene forteller også at det kan være krevende å realisere nye forretningsideer, og det er ikke alle som har videreført et konsept fra Byggflokken fordi det ikke passer med organisasjonens kompetanse. Mangel på tydelig ansvar for å videreføre konseptene som ble laget i Byggflokken kan være en hindring for at de blir realisert, og arrangørene kan utfordres til å legge bedre til rette for at dette skjer. En måte å gjøre dette på er å sette i gang nye samarbeidsprosjekter for å utvikle enkelte konsepter, noe flere informanter i denne studien har vært med på å gjøre.

Jeg har også diskutert hvordan bruken av konsulenter og en viss grad av hierarki påvirker prosjektet, og argumenterer for at det kan være nødvendig at noen organisasjoner tar ledelsen og setter retning for prosjektet, selv om det kan gjøre at de med mest innflytelse får størst utbytte. Konsulentselskapet Æra kan ha hatt en innovativ rolle, hvor de bringer nye ideer og kunnskap inn i prosjektet, men også en legitimerende rolle hvor de legitimerer organisasjonenes arbeid med sin ekspertise. En kan også spørre seg om deres egeninteresse for nye oppdrag kan ha påvirket prosjektet i noen grad.

Til sist har jeg diskutert om Byggflokken har skapt bærekraftig innovasjon i byggebransjen. Jeg argumenterer for at Byggflokken har bidratt til dette gjennom realisering av innovative forretningsideer som ble produsert i flokken. Men påpeker også at denne studien ikke går i detaljer på disse konseptene og vurderer om de faktisk er innovative. Det studien i større grad kan peke på, er at Byggflokken har skapt verdier som bevissthet, læring og nettverksbygging som kan legge et viktig grunnlag for bærekraftig innovasjon i byggebransjen på sikt. I dette prosjektet kan denne effekten ha vært særlig stor fordi det har vært med så mange og så innflytelsesrike aktører i byggebransjen, og fordi denne bransjen allerede er preget av samarbeid hvor det en organisasjon gjør ofte har innflytelse på mange andre. Organisasjoner

kan betraktes som åpne systemer som både påvirker og påvirkes av andre. Hvis organisasjonene som deltok i Byggfloken tar med seg læring om bærekraftig innovasjon fra prosjektet i møte med andre organisasjoner, kan det gi ringvirkninger som øker sjansen for bærekraftig innovasjon i bransjen. Oppsummert kan en si at Byggfloken har vært med på å akselerere arbeidet med å få til bærekraftig innovasjon i byggebransjen.

8.0 Studiens begrensninger og anbefalinger til videre forskning

Dette er en casestudie hvis resultater først og fremst kan brukes til å utvikle konsepter og gi retning for videre forskning, heller enn å generalisere på vegne av et større antall samarbeidsprosjekter for innovasjon. Men den kan bidra med nyttige perspektiver om hvilke fenomener det er interessant å gå mer i dybden på i videre studier av interorganisatoriske samarbeid for innovasjon.

I denne studien har et utvalg deltakere blitt intervjuet, og selv om disse informantenes erfaringer er interessante, er de ikke representative for alle deltakerne eller organisasjonene som var med på Byggflokken. For å få en bedre forståelse av hvilket utbytte Byggflokken og tilsvarende prosjekter har skapt, vil jeg anbefale å samle data fra et større antall deltakere og organisasjoner som var med på prosjektet. Gjerne så mange som mulig. Det kan også være aktuelt å intervju personer som ikke har vært med på prosjektet selv, men som har vært med på å utvikle konsepter som ble laget i prosjektet i ettertid, for å få inn flere perspektiver. Dette kan gjøres ved hjelp av intervjuer, men det kan også være verdifullt å supplere med andre metodiske tilnærminger. For eksempel kan spørreskjemaer gjøre det lettere å samle data fra flere deltakere, og kanskje finnes det også dokumenter og kvantitative data om utvikling i organisasjonene som en kan se på. Det kan også være interessant å gjøre en større studie av arbeid med bærekraftig innovasjon i byggebransjen, hvor en for eksempel kan sammenligne caser og se nærmere på relasjoner, strukturer og verdikjeder. En svakhet ved denne studien er at jeg ikke går særlig nøye inn på de konseptene som har blitt laget og vurdert hvilken type innovasjon det er snakk om, og i ytterligere studier av Byggflokken vil jeg anbefale at en ser nærmere på konseptene som ble laget og forstå mer av dette.

Jeg vil også anbefale å gjøre komparative casestudier av flere prosjekter, for eksempel å sammenligne flere floker, å sammenligne Byggflokken med et annet helt annet samarbeidsprosjekt, eller å samarbeide samarbeidsprosjekter i ulike bransjer. Dette kan være spennende for å sammenligne funn og få en bedre forståelse av hvordan ulike kontekster spiller inn. For å få mer innsikt i utfordringer og spenninger i slike prosjekter, kan det også være et poeng å gjøre anonyme studier, slik at informantene kan svare ærlig om hva som er utfordrende i slike samarbeidsprosesser.

Denne studien har vært relativt eksplorerende, og det har vært et poeng å få innsikt i de store linjene heller enn å gå i dybden på enkelte fenomen. I videre studier kan det være spennende å gå mer i dybden på de ulike typene utbytte som nevnes her. For eksempel kan en se nærmere på konseptene som ble laget og hva som gjør at noen blir videreført og ikke. En kan prøve å få en bedre forståelse av hvordan interorganisatorisk læring foregår i samarbeid, eller en kan gå mer innpå selve samarbeidsprosessen og belyse ulike aspekter ved denne. Det finnes også mange teoretiske rammeverk som ikke har blitt inkludert i denne studien, men som kan være godt egnet til å belyse ulike sider ved casen i videre studier. Det kan blant annet være spennende å bruke perspektiv fra litteraturen om åpen innovasjon og nettverk, institusjonell teori, prosjektorganisering, designtekning og evaluering. Eller gå mer i dybden på interorganisatorisk læring, legitimering eller bruk av konsulenter.

9.0 Litteraturliste

- Berkhout, F. (2013). *Sustainable Innovation Management*. I Dodgson, M., Gann, D. M. & Philips, N (Red.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.011>
- Byggenæringens Landsforening. (u.å.) *Om byggenæringen*. <https://www.bnl.no/om-oss/om-byggenaringen/>
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. I H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Red.), *Open Innovation: Researching a New Paradigm* (s. 1–12). Oxford University Press.
- Dodgson, M. (2013). Collaboration and Innovation Management. I I Dodgson, M., Gann, D. M. & Philips, N (Red.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford University Press.
<http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.003>
- Dodgson, M., Gann, D. M. & Philips, N. (2013). Perspectives on Innovation Management. I Dodgson, M., Gann, D. M. & Philips, N (Red.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.037>
- Fadeeva, Z. (2005). Promise of sustainability collaboration—Potential fulfilled? *Journal of Cleaner Production*, 13(2), 165–174. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(03\)00125-2](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(03)00125-2)
- FN-sambandet (2019, 15. januar). *Bærekraftig utvikling*. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- Gulbrandsen, M., Bye, G., Finne, H., & Njøs, R. (2013). Er samarbeid alltid bra for innovasjon? *Plan*, 45(06), 4–9. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.18261/ISSN1504-3045-2013-06-02>
- Hart, J., Adams, K., Gieseckam, J., Tingley, D. D. & Pomponi, F. (2019). Barriers and drivers in a circular economy: The case of the built environment. *Procedia CIRP*, 80, 619–624.
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.12.015>
- Hipsher, S. A. (2019). Cross-Sector Partnerships: Role Toward Achieving the UN Sustainable Development Goals. I W. Leal Filho, A. M. Azul, L. Brandli, P. G. Özuyar, & T. Wall (Red.), *Partnerships for the Goals* (s. 1–9). Springer International Publishing. https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1007/978-3-319-71067-9_4-1
- Jakobsen, S.-E. & Fløysand, A. (2010). Hvordan regissere innovasjoner? *Plan*, 42(01), 10–15. Hentet fra <https://www-idunn-no.ezproxy.uio.no/plan/2010/01/art14>
- Kipping, M. & Clark, T. (2012). Researching Management Consulting: An Introduction to the Handbook. I Clark, T. & Kipping, M (Red.), *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0001>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave). Gyldendal akademisk.
- Leising, E., Quist, J., & Bocken, N. (2018). Circular Economy in the building sector: Three cases and a collaboration tool. *Journal of Cleaner Production*, 176, 976–989.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.010>
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. Hentet fra <http://www.jstor.org.ezproxy.uio.no/stable/2634940>

- Mariotti, F. (2012). Exploring Interorganizational Learning: A Review of the Literature and Future Directions. *Knowledge and Process Management*, 19(4), 215–221. <https://doi.org/10.1002/kpm.1395>
- Miljødirektoratet (2020, 10. mars). *Sirkulær økonomi*. <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/avfall/sirkular-okonomi/>
- Nikolova, N. & Devinney, T. (2012). The Nature Of Client-Constulant Interaction: A Critical Review. I Clark, T. & Kipping, M (Red.), *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0019>
- Njøs, R., Jakobsen, S.-E., Fosse, J. K., & Engelsen, C. (2013). Challenges to Bridging Discrepant Knowledge Bases: A Case Study of the Norwegian Centre for Offshore Wind Energy. *European Planning Studies*, 22(11), 2389–2410. <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.843651>
- Ranabahu, N. (2020). ‘Wicked’ solutions for ‘wicked’ problems: Responsible innovations in social enterprises for sustainable development. *Journal of Management & Organization*, 26(6), 995–1013. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.20>
- Randhawa, K., Wilden, R., & Hohberger, J. (2016). A Bibliometric Review of Open Innovation: Setting a Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 750–772. <https://doi.org/10.1111/jpim.12312>
- RENAS (2018-2019). *Sirkulærøkonomi i bygge-, anleggs-, og eiendomsnæringen*. Leidar.
- Sarkis, J., Cordeiro, J. J., & Vazquez Brust, D. A. (2010). Facilitating Sustainable Innovation through Collaboration. I J. Sarkis, J. J. Cordeiro, & D. Vazquez Brust (Red.), *Facilitating Sustainable Innovation through Collaboration: A Multi-Stakeholder Perspective* (s. 1–16). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-90-481-3159-4_1
- Schumpeter, J. (2017). *Teorien om økonomisk utvikling* (P. H. Poulsson, Overs.) Scandinavian Academic Press. (Opprinnelig utgitt 1934).
- Scott, W. R. & Davis, G. F. (2014). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Pearson Education Limited.
- Statsbygg (u.å.). *Nytt nasjonalmuseum*. <https://www.statsbygg.no/prosjekter-og-eiendommer/nytt-nasjonalmuseum>
- Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R., & Handley, K. (2009). Between Innovation and Legitimation—Boundaries and Knowledge Flow in Management Consultancy. *Organization*, 16(5), 627–653. <https://doi.org/10.1177/1350508409338435>
- Sturdy, A. (2011). Consultancy’s Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy’s impact on Management. *British Journal of Management*, 22, 517-530. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00750.x>
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(86\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(86)90027-2)
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utgave). Gyldendal akademisk.
- Vanhaverbeke, W. (2006). The Interorganizational Context of Open Innovation. I H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Red.), *Open Innovation: Researching a New Paradigm* (s. 205-219). Oxford University Press.
- Van Huijstee, M. M., Francken, M., & Leroy, P. (2007). Partnerships for sustainable development: A review of current literature. *Environmental Sciences*, 4(2), 75–89. <https://doi.org/10.1080/15693430701526336>
- Yin, Robert, K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3. utgave). SAGE Publications.

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321–332.
<https://doi.org/10.1177/1356389013497081>

Æra (2019). *From best practice to next practice*. <https://era.as/services>

Æra (2020a). *Floke by Æra*. <https://floke.era.as/no/om-oss/>

Æra (2020b). *Gjør dagens samfunnsutfordringer om til morgendagens innovasjonsmuligheter*.
<https://floke.era.as/no/floker/>

Æra (u. å.a) *Reformater*. Reformater. <https://reformater.no/om-oss/>

Æra (u. å.b) *Konsepter*. Reformater. <https://reformater.no/konsepter/>

16221 ord

Vedlegg 1: Oversikt over informanter

Æra

Informant	Organisasjon	Partnerform	Sektor/organisasjonsform	Rolle i bransjen
1. Simen Knudsen, ansvarlig for Flokeprogrammet	Æra	Prosessleder	Privat	Konsulentvirksomhet, jobber med strategisk innovasjon og bærekraft
2. Mads Bruun Høy, ansvarlig for Byggflokken	Æra	Prosessleder	Privat	Konsulentvirksomhet, jobber med strategisk innovasjon og bærekraft

Deltakere i Byggflokken

Informant	Organisasjon	Partnerform	Sektor/organisasjonsform	Rolle i bransjen
1. Anders Fylling, Direktør for Faglig ressurscenter	Statsbygg	Hovedpartner	Offentlig	Statlig forvaltningsbedrift under kommunal- og moderniseringsdepartementet. Skal tilby lokaler til statlige organer og gjennomføre Stortingets politikk for statlig bygge- og eiendomssektoren.
2. Anne Solgaard, tidligere leder for Circular Norway 3. Cathrine Barth, gründer av Circular Norway og en av initiatvtakerne til Byggflokken (jobber ikke lenger i CN) 4. Sofie Pindsle, prosjektleder i Circular Norway	Circular Norway	Hovedpartner	Forening/lag/interessrg.	Skal drive etterspørsel og realisering av sirkulær økonomi i Norge. Startet i forbindelse med Byggflokken.
5. Chi Ho Lau, Teknisk sjef	BuildingSMART	Hovedpartner	Interesse/medlemsorganisasjon	Utvikler og vedlikeholder standarder for digitalisering av byggenæringen på åpne formater, og har tre internasjonale standarder som beskriver og støtter byggeprosjekter.

6. Magnus Skallerud, Utviklingsdirektør	Selvaag Eiendom	Prosjektpartner	Privat	Utvikler, leier ut og drifter eiendommer med et tydelig bærekraftig perspektiv.
7. Ida Winge Andersen, Daglig Leder	Rebuilding	Prosjektpartner	Privat	Arkitektfirma spesialisert på ombygging, oppussing og revitalisering av bygg.
8. Ingunn Marton, Senioringeniør	Direktoratet for Byggkvalitet	Prosjektpartner	Offentlig	Nasjonalt kompetansesenter på bygningsområdet og sentral myndighet på flere områder innenfor bygningsdelen av plan- og bygningsloven.

Vedlegg 2: Infoskriv: Deltakere i Byggflokken

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Samarbeid for bærekraftig innovasjon ” ?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor **formålet er å samle innsikt om åpen innovasjon og samarbeid mellom organisasjoner for bærekraftig innovasjon**. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet vil se på hvilket potensial samarbeidsprosjekter har til å skape bærekraftig innovasjon, og hva som kan hemme og fremme dette. Prosjektet er en del av en masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo.

Byggflokken, arrangert av ÆRA, er valgt som case for studien. Vi vil undersøke: hvilket utbytte har organisasjonene fått av å være med på Byggflokken? Hvilken endring, læring eller nye initiativer har prosjektet ført til på kort og lang sikt? Og hvilke faktorer har bidratt til å skape dette utbyttet? Derfor vil vi intervju deg som deltok i Byggflokken som representant for din organisasjon, og høre om dine opplevelser og refleksjoner. Det er opp til deg hvilke spørsmål du svarer på, men vi lurer på hvilke forventninger du og din organisasjon hadde i forkant av prosjektet, om dere har opplevd utbytte av å delta og hvilken type utbytte, og hvilke faktorer du tror har vært avgjørende for å skape dette.

Intervjuet vil foregå på Zoom og ta 45-60 minutter. For å sørge for korrekt gjengivelse vil det tas opptak av samtalen, med lyd og bilde. Opptaket vil bli lagret på en sikker server, og etter transkribering og koding vil det slettes. Hvis du ikke ønsker å ha på videofunksjonen på under samtalen, er det også ok å skru av kameraet, slik at det kun gjøres opptak av lyd.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet ved student Elise Daaland og veileder/prosjektansvarlig Haldor Byrkjeflot.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta i studien fordi du var en av deltakerne i Byggflokken. Vi har fått tilgang til dine kontaktopplysninger av kontaktperson i Æra fordi du har gitt ditt samtykke til dette etter å ha fått tilsendt informasjon om forskningsprosjektet på e-post.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer dette at du:

- Svarer på e-post at du har lest dette infoskrivet og samtykker til rammene for prosjektet
- Avtaler tid med student for et 45-60 minutters intervju
- Merker deg at vi ber om at du ikke oppgir taushetsbelagt informasjon om interne forhold i din organisasjon eller personopplysninger om tredjepersoner

Som en del av prosjektet vil det også bli samlet bakgrunnsinformasjon om Byggflokken, og om andre flokeprosjekter arrangert av Æra.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun den som intervjuer vil ha tilgang opptak og transkripsjoner frem til de blir slettet.
- Hvis du samtykker til dette, ønsker vi å publisere ditt navn og stillingstittel som kilde på informasjon om erfaringer med Byggflokken. Om ønskelig vil du kunne bli tilsendt sitatsjekk for å forsikre deg om at du er korrekt sitert og at dette er informasjon som kan publiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

På ditt samtykke vil ditt navn og stillingstittel kunne publiseres som kilde på informasjon om erfaringer med Byggflokken i masteroppgaven, men lyd- og bildeopptak og andre personidentifiserbare opplysninger vil slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. september 2021.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Oslo ved masterstudent Elise Daaland, elisedaa@student.sv.uio.no og prosjektansvarlig/veileder Haldor Byrkjeflot, haldor.byrkjeflot@sosgeo.uio.no
- Vårt personvemombud: Roger Markgraf-Bye, personvemombud@uio.no

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

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

Med vennlig hilsen

Haldor Byrkjeflot
Prosjektansvarlig/veileder

Elise Daaland
Masterstudent

Haldor Byrkjeflot

Elise Daaland

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Samarbeid for bærekraftig innovasjon», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju om deltakelse i Byggflokken*
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes, som kilde på informasjon om erfaringer med å delta i Byggflokken*

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Infoskriv: programansvarlig for Floke i Æra

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Samarbeid for bærekraftig innovasjon” ?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor **formålet er å samle innsikt om åpen innovasjon og samarbeid mellom organisasjoner for bærekraftig innovasjon**. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet vil se på hvilket potensial samarbeidsprosjekter har til å skape bærekraftig innovasjon, og hva som kan hemme og fremme dette. Prosjektet er en del av en masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo.

Byggflokken, arrangert av ÆRA, er valgt som case for studien. Vi vil undersøke: hvilket utbytte har organisasjonene fått av å være med på Byggflokken? Hvilken endring, læring eller nye initiativer har prosjektet ført til på kort og lang sikt? Og hvilke faktorer har bidratt til å skape dette utbyttet?

Derfor ønsker vi å intervjuer deg som jobber med Floke og kan gi bakgrunnsinformasjon om hvordan Æra jobber med disse prosjektene. Det er opp til deg hvilke spørsmål du svarer på, men vi lurer på hva som er visjonen bak Floke og hvordan Æra arbeider med dette initiativet, hvordan prosjektprosessen er lagt opp og hva som er bakgrunnen for det, og hva dere vet om hvilket utbytte organisasjonene har fått av deltakelse i Floker og hvilke faktorer som påvirker dette.

Intervjuet vil foregå på Zoom og ta 30-45 minutter. For å sørge for korrekt gjengivelse vil det tas opptak av samtalen, med lyd og bilde. Opptaket vil bli lagret på en sikker server, og etter transkribering og koding vil det slettes. Hvis du ikke ønsker å ha på videofunksjonen på under samtalen, er det også ok å skru av kameraet, slik at det kun gjøres opptak av lyd.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet ved student Elise Daaland og veileder/prosjektansvarlig Haldor Byrkjeflot.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta i studien fordi du jobber med Floke i Æra, har kjennskap til prosjektene, og står som kontaktperson for spørsmål om Floke på Floke sine nettsider.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer dette at du:

- Svarer på e-post at du har lest dette infoskrivet og samtykker til rammene for prosjektet
- Avtaler tid med student for et 30-45 minutters intervju
- Merker deg at vi ber om at du ikke oppgir taushetsbelagt informasjon om interne forhold i din organisasjon eller personopplysninger om tredjepersoner

Som en del av prosjektet vil det også bli samlet bakgrunnsinformasjon om andre Byggflokken, som er case for studien, og gjøres intervjuer med deltakere i Byggflokken for å få innsikt om deres erfaringer med utbytte av å delta i prosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket

tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun den som intervjuer vil ha tilgang opptak og transkripsjoner frem til de blir slettet.
- Hvis du samtykker til dette, ønsker vi å publisere ditt navn og stillingstittel som kilde på informasjon om Floke. Om ønskelig vil du kunne bli tilsendt sitatsjekk for å forsikre deg om at du er korrekt sitert og at dette er informasjon som kan publiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

På ditt samtykke vil ditt navn og stillingstittel kunne publiseres som kilde på bakgrunnsinformasjon om Floke i masteroppgaven, men lyd- og bildeopptak og andre personidentifiserbare opplysninger vil slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. september 2021.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Oslo ved masterstudent Elise Daaland, elisedaa@student.sv.uio.no og prosjektansvarlig/veileder Haldor Byrkjeflot, haldor.byrkjeflot@sosgeo.uio.no
- Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye, personvernombud@uio.no

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

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

Med vennlig hilsen

Haldor Byrkjeflot
Prosjektansvarlig/veileder

Haldor Byrkjeflot

Elise Daaland
Masterstudent

Elise Daaland

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Samarbeid for bærekraftig innovasjon», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju om Floke
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes, som kilde på bakgrunnsinformasjon om Floke

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Infoskriv: ansvarlig for Byggfloken i Æra

Vil du delta i forskningsprosjektet ” Samarbeid for bærekraftig innovasjon” ?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor **formålet er å samle innsikt om åpen innovasjon og samarbeid mellom organisasjoner for bærekraftig innovasjon**. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet vil se på hvilket potensial samarbeidsprosjekter har til å skape bærekraftig innovasjon, og hva som kan hemme og fremme dette. Prosjektet er en del av en masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo.

Byggfloken, arrangert av ÆRA, er valgt ut som case for studien. Vi vil undersøke: hvilket utbytte har organisasjonene fått av å være med på Byggfloken? Hvilken endring, læring eller nye initiativer har prosjektet ført til på kort og lang sikt? Og hvilke faktorer har bidratt til å skape dette utbyttet?

Derfor ønsker vi å intervjuer deg som var ansvarlig for Byggfloken i Æra, for å samle bakgrunnsinformasjon om prosjektet. Det er opp til deg hvilke spørsmål du svarer på, men vi lurer på hva som var bakgrunn og mål for Byggfloken som prosjekt, hvem som deltok, hvordan prosessen foregikk (aktiviteter, tidslinje osv), konsepter som ble med i porteføljen, og erfaringer om hvilket utbytte organisasjonene har fått av deltakelse i prosjektet på sikt. Hvis det finnes skriftlig/visuell dokumentasjon som kan svare bedre på spørsmålene som stilles i intervjuet, ønsker vi også gjerne at du ettersender dette, men dette er frivillig.

Intervjuet vil foregå på Zoom og ta 30-45 minutter. For å sørge for korrekt gjengivelse vil det tas opptak av samtalen, med lyd og bilde. Opptaket vil bli lagret på en sikker server, og etter transkribering og koding vil det slettes. Hvis du ikke ønsker å ha på videofunksjonen på under samtalen, er det også ok å skru av kameraet, slik at det kun gjøres opptak av lyd.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet ved student Elise Daaland og veileder/prosjektansvarlig Haldor Byrkjeflot.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta i studien fordi du var ansvarlig for Byggfloken i Æra. Vi har fått tilgang til dine kontaktopplysninger etter at du har gitt ditt samtykke til dette til vår kontaktperson i Æra.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer dette at du:

- Svarer på e-post at du har lest dette infoskrivet og samtykker til rammene for prosjektet
- Avtaler tid med student for et 30-45 minutters intervju
- Merker deg at vi ber om at du ikke oppgir taushetsbelagt informasjon om interne forhold i din organisasjon eller personopplysninger om tredjepersoner

Som en del av prosjektet vil det også bli samlet bakgrunnsinformasjon om andre Floker fra ansvarlig for dette i Æra, og gjøres intervjuer med deltakere i Byggfloken for å få innsikt om deres erfaringer med utbytte av å delta i prosjektet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun den som intervjuer vil ha tilgang opptak og transkripsjoner frem til de blir slettet.
- Hvis du samtykker til dette, ønsker vi å publisere ditt navn og stillingstittel som kilde på informasjon om Byggflokken. Om ønskelig vil du kunne bli tilsendt sitatsjekk for å forsikre deg om at du er korrekt sitert og at dette er informasjon som kan publiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

På ditt samtykke vil ditt navn og stillingstittel kunne publiseres som kilde på informasjon om Byggflokken i masteroppgaven, men lyd- og bildeopptak og andre personidentifiserbare opplysninger vil slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. september 2021.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Oslo ved masterstudent Elise Daaland, elisedaa@student.sv.uio.no og prosjektansvarlig/veileder Haldor Byrkjeflot, haldor.byrkjeflot@sosgeo.uio.no
- Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye, personvernombud@uio.no

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

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

Med vennlig hilsen

Haldor Byrkjeflot
Prosjektansvarlig/veileder

Elise Daaland
Masterstudent

Haldor Byrkjeflot

Elise Daaland

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Samarbeid for bærekraftig innovasjon», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju om Byggflokken
- å ettersende annen relevant dokumentasjon med informasjon om Byggflokken som kan svare på spørsmålene i intervjuet (frivillig)
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes, som kilde på bakgrunnsinformasjon om Byggflokken

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5: Intervjuguide: deltakere i Byggfloken

Introduksjon

- *Gjenta formål og rammer med prosjektet. Rettigheter i samtykkeskjemaet osv.*
- Takk for at du tar deg tid til å snakke med meg, **ta opptak**.
- Introduser deg selv: masterstudent på UiO, ønsker å høre om dine erfaringer med utbytte av å være med på Byggfloken.
- Be vedkommende introdusere: Hva jobber din organisasjon med? Hvilken stilling har du?

Forventninger til prosjektet

- Hvorfor ønsket din organisasjon å bli med på Floke? Hva var motivasjonen for å delta?
- Hvilke forventninger hadde du/dere i forkant? Ble det som de hadde trodd?

Utbytte av deltakelse i prosjektet

- Opplever du at organisasjonen din har fått noe ut av å være med på Floke? I så fall hvilken type utbytte, verdi eller lignende?
- Opplever du at du personlig har fått noe ut av å være med på Floke? I så fall hvilken type utbytte, verdi eller lignende?

Lytt etter:

- Endring, f.eks i i fokus/strategi/policy, arbeidsmetoder, prosesser, teamarbeid, kommunikasjon
- Læring (ulike typer), kunnskapsdeling, ny innsikt, nye ideer
- Nettverksbygging, nye partnerskap
- Nye initiativ, prosjekter, konsepter og resultater i organisasjonen
- Annen organisasjonsutvikling

Spør etter:

- Har konseptet de jobbet med i Floken blitt videreført?

Still oppfølgingsspørsmål.

Hva som skaper utbytte

- Hva tror du har bidratt til at dere har fått dette utbyttet av å være med på prosjektet? Hva ved måten prosjektet er lagt opp på var avgjørende for at dere fikk noe ut av det? Hva har vært avgjørende for et godt samarbeid?
- Ville du ha gjort noe annerledes eller ønsket at noe var lagt opp annerledes hvis du skulle vært med på dette prosjektet på ny?
- Spør spesifikt basert på hva de svarte i forrige kategori
- (eks: noe ved prosess, aktiviteter, møter, roller og organisasjoner, tematikk, fokus eller lignende?)

Avslutning

- *Oppsummere samtalen. Avsluttende info om studien. **Takk!***

Vedlegg 6: Intervjuguide: programansvarlig for Floke i Æra

Introduksjon

- *Gjenta formål og rammer med prosjektet som beskrives i samtykkeskjema. Bekreft at det er ok at navn på personen publiseres som kilde.*
- *Be om at vedkommende unngår å oppgi taushetsbelagte opplysninger om interne forhold i organisasjonene, konfidensiell info fra egne evalueringer eller personopplysninger om tredjepersoner.*

Om Æra

- Kan du fortelle litt om Æra som selskap? Hva jobber dere med? Tjenester dere tilbyr?

Om Floke

- Når ble Floke startet?
- Hva er Æra sin visjon og mål med Floke?
- Hvilke forventninger har dere til hva en skal oppnå med prosjektene?
- Hvordan velger dere ut prosjekter?
- Hvordan velger dere ut hvilke organisasjoner og enkeltpersoner som skal delta i prosjektene? Er det alltid regionalt?
- Roller i prosjektet: kan du si litt om forskjellen på hovedpartner, kunnskapspartner og prosjektpartnere? Hvor mange pleier være med?
- Hvilken rolle har Æra i prosjektene?
- Hvordan finansieres Floke?
- Kan du si litt om prosessen og hvilken metodikk dere bruker for å fasilitere den?
- Hvilke konkrete milepæler, leveranser, resultater produserer disse prosjektene?
- Er prosessen helt åpen? Hvordan fordeles rettigheter og eierskap?
- Har noen ansvar for å videreføre konseptene som produseres?

Evaluering av prosjektene

- Hva vet dere om hvordan det har gått med prosjektene i etterkant? Har det skapt endring? Har konsepter realisert? Hvilket utbytte tror dere organisasjonene har fått?
- Hva tror dere hemmer og fremmer at det skapes utbytte? Hva er avgjørende for at prosjektene oppleves som vellykkede?
- Er det gjort noe annen forskning på Floke?

Still oppfølgingsspørsmål.

Avslutning

- *Oppsummere samtalen*
- *Avsluttende info om studien*

Vedlegg 7: Intervjuguide: ansvarlig for Byggflokken i Æra

Introduksjon

- *Gjenta formål og rammer med prosjektet, at navn kan publiseres, hva som samtykkes til i infoskrivet osv.*
- *Be om at vedkommende unngår å oppgi taushetsbelagte opplysninger om interne forhold i organisasjonene eller personopplysninger om tredjepersoner. Ønsker bare info som kan publiseres i oppgaven.*

Bakgrunnsinfo om Byggflokken

- Når foregikk prosjektet? Mars 2018 til ?
- Stemmer det at det var 26 aktører med, og at Statsbygg, BuildingSmart og Circular Norway var hovedpartnere, og resten prosjektpartnere?

Mål, prosess og leveranser:

- Stemmer det at prosjektet ble planlagt sammen med hovedpartnere? Hvilke mål og visjoner hadde dere for Byggflokken i oppstarten?
- Hvem har finansiert og hvem har eierskap?
- Hvilken strategi hadde dere for rekruttering?
- Stemmer det at prosessen har foregått slik?
 - *Prosess: innsikt, konsept, teste? Mål: utvikle en portefølje med konsepter som kan gi nye løsninger*
 - *6 arbeidssamlinger: rekruttere, ny innsikt, konseptideer, konseptutvikling, teste, velge?*
 - *Har dere hatt samme hovedleveranser som andre Floker? 1. Innovasjonsbrief 2. Nøkkelinnsikter 3. Konseptskisser 4. Konseptportefølje?*
- Stemmer det at dere endte med en portefølje på ni konsepter, organisert etter tre mulighetsrom for innovasjon: bedre bestilling, bærekraftig drift, utforming for ombruk
- Hvilke lekser har de hatt mellom samlinger?
- Hvor mye tid har de brukt på prosjektet sammenlagt?
- Skjønner at de også får et innovasjonskurs som del av prosjektet? Når og hvordan foregår dette?

Realisering og videre arbeid:

- Hva vet du om hva som har skjedd etterpå for organisasjonene og med konseptene?
- Hvilket utbytte tror du organisasjonene har fått?
- Hva tror du har vært avgjørende for at prosjektet har nådd målene sine og gitt utbytte?
- Skjønner at dere skal arrangere Byggflokken 2.0 nå? Hva skjer her?

Still oppfølgingsspørsmål.

Avslutning

- *Oppsummere samtalen. Avsluttende info om studien.*

Vedlegg 8: NSD-søknad

20.5.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Samarbeid mellom organisasjoner for bærekraftig innovasjon

Referansenummer

908152

Registrert

07.02.2021 av Elise Daaland - elisedaa@uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Haldor Byrkjeflot, haldor.byrkjeflot@sosgeo.uio.no, tlf: 90657112

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Elise Daaland, elisedaa@gmail.com, tlf: 90277133

Prosjektperiode

08.02.2021 - 15.09.2021

Status

06.05.2021 - Vurdert

Vurdering (4)

06.05.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 06.05.21.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 06.05.21. Behandlingen kan fortsette.

Det er fjernet et utvalg (utvalg 4).

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD: Line Raknes Hjellvik
Lykke til videre med prosjektet!

14.04.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 12.04.21. Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 14.04.21. Behandlingen kan fortsette.

Det er lagt til et nytt utvalg (utvalg 4).

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.09.21.

LOVLIG GRUNNLAG

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

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

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

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

svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Line Raknes Hjellvik

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

04.03.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 04.03.21. Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 04.03.21. Behandlingen kan fortsette.

Informasjonsskriv knyttet til utvalg 1 er oppdatert. Navn og stillingstittel kan publiseres. Personopplysninger knyttet til rådatamaterialet slettes 15.9.21.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp underveis (hvert annet år) og ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet/pågår i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Line Raknes Hjellvik

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

19.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 19.02.2021. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i øvre venstre hjørne av meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.09.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

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

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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