

Hvordan påvirker kommunikasjon innovative prosjekt?

En casestudie av to norske inkubatorer

Forfatter: Trond Edvin Gudmundsen

Dato: 7.6.2013

Emnekode: BE320E

Studium: MBA HHB Tromsø

Forord

Vi skriver 7. juni 2013 og med det er sluttstrek satt for min del av MBA studiet ved Handelshøgskolen i Bodø. Studiet har tatt meg to år, gitt meget gode resultater og vært lærerikt med dyktige forelesere, spennende fag og interessante diskusjoner. Som **tillitsvalgt for kull 11** vil jeg benytte anledningen å takke mine **medstudenter** og ønsker de lykke til videre.

Denne oppgaven har jeg skrevet på 1 semester og det har vært både interessant og utfordrende. Interessen for kommunikasjon som forskningsfelt fikk jeg gjennom professor **Bjørn Olsen** sine forelesninger om positivt lederskap. Jeg har valgt å studere hvordan inkubator planlegger og tilrettelegger for gode kommunikative prosesser i en inkubator. Det er med utgangspunkt i Kunnskapsparken Nord og Forskningsparken i Narvik denne oppgaven er bygget på.

Jeg vil takke alle informantene for deres åpenhet og gjestfrie mottakelse. **Kristian Bøckman** ved Kunnskapsparken Nord og **Michelle Opshaug** ved Forskningsparken i Narvik skal ha særlig takk. De har åpnet sine dører og gitt meg mye interessant forskningsdata som var helt avgjørende for å få til en slik oppgave.

Jeg vil også takke min veileder **Odd-Birger Hansen** for mange gode innspill og som med sitt skarpe forskerblikk ledet meg på rett vei. Jeg føler meg trygg på at jeg har lært mer og skrevet en bedre masteroppgave med hans hjelp.

Til sist en hilsen til **Kent** og **Linn**, som under samlinger og eksamen i Tromsø bidro både med husrom og hjerterom. Takk!

Harstad, 7. juni 2013



Trond Edvin Gudmundsen

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er kommunikasjon i og mellom innovative prosjekt i en inkubator. Målsetting har vært å undersøke og analysere hvordan og i hvilken grad kommunikasjonen planlegges og påvirker innovative prosjekt i to norske inkubatorer. Det første jeg har ønsket å finne svar på var i hvilken grad inkubator utarbeider en kommunikasjonsplan for hvert prosjekt. Videre har jeg ville forsøkt å belyse i hvilken grad inkubator lykkes med å organisere sin virksomhet slik at kommunikasjonsprosessen i og mellom prosjektene påvirkes positivt. Dette er viktig da forskning viser at kommunikasjon påvirker innovative prosjektet. Til slutt har jeg ønsket å se nærmere på hvordan og i hvilken grad kommunikasjonsprosessen oppleves som hemmende eller fremmende på prosjektet. Metodisk er dette en beskrivende oppgave.

Studien er gjennomført ved å benytte semistrukturerte intervju av 7 sentrale personer i Kunnskapsparken Nord og Forskningsparken i Narvik og 4 av deres inkubatorbedrifter. Hvilke inkubator som skulle være med i studien ble valgt tilfeldig. Når det gjelder valg av inkubatorbedrift, ble de anbefalt av inkubator. De empiriske dataene er samlet inn i perioden april og mai 2013. I tillegg har jeg benyttet sekundærdata ved å lese ulike dokumenter og rapporter fra inkubatorene selv og SIVA.

På grunnlag av studiens formål har jeg utviklet min egen forskningsmodell som skal bidra til å forstå sammenhengen ved mine forskningsspørsmål. Modellen innleder det teoretiske rammeverket som er sammensatt av kommunikasjonsteori hentet fra flere fagområder. Dette er gjort for å kunne bygge opp en solid teoretisk referanseramme.

Det overordnede funnet viser at kommunikasjon påvirker innovative prosjekt i en inkubator. Videre vil jeg trekke frem **fire** funn. **For det første** viser mine funn at ingen inkubatorer utarbeider en kommunikasjonsplan. **For det andre** ser vi at når inkubatorbedriftene er spredt over et større geografisk område, kommuniserer ikke aktørene så mye ansikt til ansikt som de selv hadde ønsket. **For det tredje** ser vi at geografisk spredning av inkubatorbedriftene hindrer dem å utnytte synergiene innenfor inkubatornettverket. Disse tre funnene mener jeg påvirker kommunikasjonsprosessen negativt. **Det fjerde funnet** viser at stor geografisk spredning av inkubatorbedriftene innebærer at inkubator ikke har muligheten å velge kanal etter kommunikasjonsfylde. Det virker hemmende på det innovative prosjektet. Mine forskningsfunn vil kunne ha teoretiske

implikasjoner for de som forsker på kommunikasjon i innovative prosjekt, i tillegg til praktiske implikasjoner for inkubatorer og inkubatorbedrifter som ønsker å etablere en adekvat kommunikasjonsprosess for å fremme det innovative prosjektet.

Abstract

The theme of this thesis is communication within and between innovative projects in an incubator. The study was conducted using semi-structured interviews with key people in two incubators and four of their incubatees. I have developed my own model to help to understand the context of my research questions. The model introduces the theoretical framework which is composed of communication theory derived from several disciplines. This is done in order to build a solid theoretical framework.

The main finding tells that communication do affect innovative projects in an incubator. I would also like to highlight four more findings. *Firstly*, I find that no incubators develop a communication plan. *Second*, we see that when the incubatees are spread over a large geographical area, there is less communication face to face as wanted. *Thirdly*, we see that the geographical spread of incubatees prevent them from exploiting synergies within the network. These three findings, I believe affects the communication process negatively. *The fourth found* tells us that a large geographical spread of incubatees means the incubator does not have the ability to freely select the communication channel. That affects the innovative process in the project negatively.

My research has implications for the research on communication in innovative projects, as well as for incubators and incubatees who want to establish an adequate communication process that promotes the innovation process in projects.

Liste over figurer og vedlegg:**Modeller:**

Figur 1: En forskningsmodell.....	17
Figur 2: En inkubatormodell	30

Tabeller:

Tabell 1: Oppsummering av forskningsspørsmål 1.....	52
Tabell 2: Oppsummering av forskningsspørsmål 2.....	57
Tabell 3: Oppsummering av forskningsspørsmål 3.....	64

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide.....	79
-------------------------------	----

Innhold

Forord	II
Sammendrag	III
Abstract	IV
Figurliste.....	V
Innhold	VI
Kapittel 1 - innledning	1
1.1. Innledning og bakgrunn	1
1.2. Problemstillingen	3
1.3. Definisjon av sentrale begreper	4
1.4. Oppgavens struktur	5
Kapittel 2 - metode	7
2.1. Metodisk tilnærming	7
2.2. Analyse av casene	7
2.3. En kvalitativ tilnærming.....	7
2.4. Innsamling av forskningsdata.....	9
2.4.1. Semistrukturert intervju.....	9
2.4.2. Dokumentanalyse	11
2.5. Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	12
2.5.1. Troverdighet	13
2.5.2. Bekreftbarhet.....	13
2.5.3. Overførbarhet	13
2.6. Metodiske svakheter.....	14
Kapittel 3 - teori	16
3.1. Teoretisk rammeverk	16
3.1.1. Kommunikasjon i en litterær og historisk kontekst	17
3.1.2. Inkubasjon i en historisk kontekst.....	18
3.2. Kommunikasjonsplan i en inkubator.....	19
3.3. Organisering av inkubator	20
3.3.1. Kommunikativ frekvens.....	20
3.3.2. Spredning av informasjon	21
3.3.3. Tillit og trygghet.....	22

3.3.4. Kommunikasjon mellom inkubatorbedriftene	22
3.4. Kommunikasjonsprosessen i inkubator.....	23
3.4.1. Det intenderte budskap.....	23
3.4.2. Valg av kanal.....	24
3.4.3. Den kontekstuelle forståelse.....	25
3.4.4. Rigide rammer og generisk diskurs.....	26
3.4.5. Tilbakemelding, uenighet og konflikt	26
3.4.6. Uformell kommunikasjon og tøvprat	27
3.5 Oppsummering	29
Kapittel 4 - empiri	30
4.1. En empirisk gjennomgang	30
4.2. Kunnskapsparken Nord	30
4.2.1. Inkubatorbedrift 1.....	31
4.2.2. Inkubatorbedrift 2.....	31
4.3. Forskningsparken i Narvik	32
4.3.1. Inkubatorbedrift 3.....	32
4.3.2. Inkubatorbedrift 4.....	33
4.4. Presentasjon av forskningsdata	33
4.5. Hvordan planlegges kommunikasjonen i inkubator?	33
4.6. Hvordan organiserer inkubator sin virksomhet?	35
4.6.1. Hvor ofte har aktørene i prosjektet kontakt med hverandre?	35
4.6.2. Hvordan spres informasjonen mellom inkubator og gründer?.....	36
4.6.3. Hvordan etableres tillit og trygghet?.....	38
4.6.4. Hvordan oppleves kommunikasjonen mellom inkubatorbedriftene?.....	39
4.7. Hvordan oppleves kommunikasjonsprosessen?	41
4.7.1. Opplever man kommunikative barrierer?	41
4.7.2. Velges medium etter kommunikasjonsfylde?	42
4.7.3. Hvordan etablere en kontekstuell forståelse?.....	43
4.7.4. Hvordan unngå rigide rammer og stimulere til generisk diskurs?	45
4.7.5. Er det takhøyde for feedback, uenighet og konflikt?	46
4.7.6. Legges det til rette for uformell kommunikasjon og tøvprat?.....	47
4.8. Oppsummering	49

Kapittel 5 - analyse	50
5.1. Analyse	50
5.2. Hvordan planlegges kommunikasjonen i inkubator?	50
5.2.1. Oppsummering av forskningsspørsmål 1	52
5.3. Hvordan organiserer inkubator sin virksomhet?	52
5.3.1. Hvor ofte har aktørene i prosjektet kontakt med hverandre?	52
5.3.2. Hvordan spres informasjonen mellom inkubator og gründer?	54
5.3.3. Hvordan etableres tillit og trygghet?	55
5.3.4. Hvordan foregår kommunikasjonen mellom inkubatorene?	55
5.3.5. Oppsummering av forskningsspørsmål 2	56
5.4. Hvordan oppleves kommunikasjonsprosessen?	58
5.4.1. Opplever man kommunikative barrierer?	58
5.4.2. Velges medium etter kommunikasjonsfylde?	58
5.4.3. Hvordan oppnå en kontekstuell forståelse?	59
5.4.4. Hvordan unngå rigide rammer og stimulere til generisk diskurs?	60
5.4.5. Er det takhøyde for feedback, uenighet og konflikt?	61
5.4.6. Legges det til rette for uformell kommunikasjon og tøvprat?	62
5.4.7. Oppsummering av forskningsspørsmål 3	63
5.5. Oppsummering	64
Kapittel 6 - konklusjon	66
6.1. Konklusjon	66
6.2. Hovedfunn	66
6.2.1. I hvilken grad utvikles det en egen kommunikasjonsplan?	67
6.2.2. I hvilken grad organiseres virksomheten for å fremme kommunikasjonen?	68
6.2.3. Hvordan oppleves kommunikasjonsprosessen i denne konteksten?	69
6.3. Teoretiske og praktiske implikasjoner	70
6.4. Forslag til videre forskning	70
Referanser	73

*«Lær deg å kjenne hva som bringer deg fremover,
og hva som holder deg tilbake.
Og så velger du den veien som fører til visdom»*

Buddha

Kapittel 1

1.1. Innledning og bakgrunn

Fokuset på kommunikasjon og innovative prosjekt i en inkubator er viktig da forskning viser at kommunikasjonen har betydning for kreativiteten i prosjektet (Katz & Tushman, 1979). En inkubator er et miljø for utvikling med mål om å gi gründere tilgang på inkubatorens kompetanse, råd, veiledning og kapital. Men for at forholdene skal ligge til rette for innovasjon og nyskaping, blir det viktig å fokusere på kommunikasjonsprosessen i og mellom prosjektene. Gjennom min studie av to inkubatorer og fire av deres inkubatorbedrifter, ønsker jeg å se hvordan aktørene løser de kommunikative utfordringer som ligger i å skulle jobbe frem nye produkter, nye tjenester og ny teknologi. Det overordnede spørsmålet blir hvordan kommunikasjonen planlegges og påvirker innovative prosjekt i en inkubator? Ved å benytte kommunikative teorier¹ i en inkubator kontekst, vil jeg kunne avdekke forhold som aktørene ikke har kjent til eller vært bevisst på. Det vil kunne styrke og forbedre det arbeidet som gjøres i norske inkubatorer. I et samfunnsøkonomisk perspektiv vil dette være lønnsomt, særlig når vi vet at inkubasjon er et satsingsområde som er sentral i den lokale og regionale verdiskapningen. Det er det som er teamet for denne oppgaven.

Men selv om inkubasjon opplever en stor økning både i Norge og verden for øvrig, har kommunikasjon i inkubatorer vært et forskningsfelt som er gitt liten oppmerksomhet. I en artikkel av Mian (1997) benyttes et rammeverk som forsøker å måle inkubators suksess. Her fremhever forfatteren selv at manglende fokus på kommunikasjon er en svakhet ved rammeverket. At kommunikasjon er viet liten oppmerksomhet er noe også Hackett & Dilts (2004) viser i sin systematiske gjennomgang av forskningen på inkubatorer.

Ser vi verden i et globalt perspektiv, har man beveget seg bort fra den tradisjonelle industriøkonomien og over til en globalisert kunnskapsøkonomi. I den nye økonomien er konkurransefordelene i beste fall temporære og produkters livssyklus kort. I omgivelser hvor verden både er ustabil og turbulent, må selskaper som ønsker å overleve satse på innovasjon².

¹ Rosengren (2000) deler inn kommunikasjonsfaget i 4 nivå. Det er henholdsvis mellommenneskelig kommunikasjon, kommunikasjon i grupper, organisatorisk kommunikasjon og massekommunikasjon.

² Innovasjonssyklusen for inkrementelle innovasjoner er på få år redusert fra 5 år til 24 måneder (Griffin, 1997).

Det er ikke lenger mulig “... to put a few bright people in a dark room, pour in some money and hope that something wonderful will happen” (Hamel and Prahalad, 1989). Løsningen blir å tenke nytt og nyteknisk skjer best i innovative prosjekt³. Men selv små prosjekt viser en kompleks natur som krever fokus på kommunikasjon (Vaagaasar, 2006). Det gjør at kommunikasjon blir en viktig ingrediens for en vellykket gjennomføring av innovative prosjekt i en inkubator.

For inkubator blir det også viktig å få gründer til å levere resultater innenfor rammene av forventet tid, kostnad og kvalitet, krav som Atkinson (1999) kaller for «jernertriangelet». I en inkubator hvor man jobber med høyt utdannede mennesker, blir kommunikasjon det viktigste for å lykkes med prosjektet. Dette underbygges av Flyvbjerg (2007) som går langt i å hevde at kommunikasjon er direkte avgjørende for utfallet. Johannessen & Rosendahl (2010) hevder på sin side at kommunikasjon er den koordinerende sosiale mekanismen som sterkest påvirker resultatene i prosjekt.

For ingen prosjektorganisasjoner⁴ kan lenger operere alene, isolert fra omverdenen. Engwall (2003b) argumenterer for at ingen prosjekt kan opptre som «isolerte øyer», men må håndtere de utfordringene og mulighetene som finnes. Med fremveksten av moderne og dynamiske utviklingsprosjekt⁵ som opererer innenfor en kompleks kontekstuell virkelighet, øker derfor behovet for kommunikasjon.

I tillegg kan ikke innovative prosjekt organiseres i tradisjonelle organisasjoner fordi vi ikke kjenner oppgavene på forhånd. Denne ustabiliteten øker behovet og kravet til adekvat kommunikativ kompetanse i prosjektorganisasjonen. I tillegg involverer innovative prosjekt ulike mennesker med ulik bakgrunn, noe som gjør kommunikasjon sentral. Til slutt mener jeg det er viktig å være klar over at innovativt arbeid i stor grad utvikles i team. Det innebærer at man samarbeider om komplekse gjøremål hvor kommunikasjonsprosessen blir viktig (Allen, 1984; Kratzer, 2001).

³ Prosjektering er i stadig fremvekst og det hevdes at denne måten å organisere oppgaver på vil øke i popularitet i fremtiden (Fenton & Pettigrew, 2000).

⁴ Prosjekt deles inn i flere typer, noe som har fått Engwall et al. (2003) til å etterlyse nye innfallsvinkler til studier av prosjektorganisasjoner.

⁵ Utviklingsprosjekt som er fokus i denne oppgaven, er innovativt prosjekt satt sammen for å skape noe nytt. Det er dette Mintzberg (1983:257) kaller for “*The operating adhocracy*”.

1.2. Problemstillingen

Med bakgrunn i de vitenskapelige og samfunnsmessige begrunnelsene i avsnitt 1.1. på hvorfor det er viktig å fokusere på kommunikasjon, har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvordan og i hvilken grad planlegges og påvirker kommunikasjonen innovative prosjekt i norske inkubatorer?

I tillegg har jeg formulert tre forskningsspørsmål som skal hjelpe meg å besvare oppgavens hovedproblemstilling.

1. ***I hvilken grad utarbeider norske inkubatorer en kommunikasjonsplan for hvert prosjekt?***
2. ***I hvilken grad lykkes inkubator å organisere virksomheten slik at det skaper gode kommunikative prosesser i og mellom prosjektene?***
3. ***Hvordan og i hvilken grad oppleves kommunikasjonsprosessen som hemmende eller fremmende på prosjektet?***

Jeg vil nå gi en kort begrunnelse for hvorfor disse 3 spørsmålene er av vitenskapelig interesse.

Første forskningsspørsmål tar mål av seg å finne ut om inkubator utarbeider en kommunikasjonsplan for hvert prosjekt. I følge PMBOK Guide (2008:251) er det viktig å utvikle en kommunikasjonsplan fordi *“Identifying the information needs of the stakeholders and determining a suitable means of meeting those needs are important factors for project success”*. Denne planleggingen bør i følge Andersen et al. (2011) finne sted etter et bestemt mønster for å sikre at ikke oppfølgingen glir ut og skader kommunikasjonen og innovasjonen i prosjektet. Som vi så i innledningen blir det særlig viktig å være bevisst på kommunikative prosesser når man driver med utviklingsprosjekt, som er fokus i denne oppgaven.

Det andre forskningsspørsmålet ønsker å se på om inkubator legger til rette for gode kommunikative prosesser i og mellom prosjekt. Forskning gjennomført av blant andre Kratzer et al. (2004); Leenders et al. (2007) og Gotvassli (2008), viser at kommunikasjon har innvirkning på aktørenes kreativitet og innovasjonsprosess. Det blir derfor nødvendig å se i hvilken grad inkubator lykkes med og organiserer virksomheten slik at den påvirker kommunikasjonsprosessen positivt.

Med det tredje og siste forskningsspørsmålet ønsker jeg å se nærmere på hvordan inkubator og gründer opplever kommunikasjonsprosessen. Fokuset er viktig når vi vet at forskningen gir indikasjoner på at både type og mengde kommunikasjon har betydning for kreativiteten og innovasjonen i prosjektet (Katz & Tushman, 1979). Det teoretiske rammeverket settes opp mot mine forskningsdata, hvor jeg ønsker å finne ut hvordan og i hvilken grad kommunikasjonen oppleves som hemmende eller fremmende på prosjektet.

1.3. Definisjon av sentrale begreper

Denne oppgaven har kommunikasjon i norske inkubatorer som tema. Jeg vil nå definere de mest sentrale begrepene.

Kommunikasjon

Ordet kommunikasjon har sin opprinnelse fra det greske ordet «communicare» som betyr «å gjøre noe felles». Med det forstår vi at aktørene i en inkubator både deler og meddeler informasjon. Johannessen & Olsen (2008) definerer kommunikasjon på følgende måte:

«Noen har snakket med noen om noe, ved bruk av visse kanaler med en viss virkning.»

Denne definisjonen er en klassisk forståelse av kommunikasjon. I følge Katz & Kahn (1966) er kommunikasjon essensen i sosiale system.

Innovative prosjekt

Er i denne sammenhengen definert som et utviklingsprosjekt i en inkubator med det mål om å skape ny teknologi, ny kunnskap, et nytt produkt eller en ny tjeneste som det nasjonale eller internasjonale markedet etterspør.

Inkubator

I Stortingsproposisjon nr. 1 1999/2000, s. 108, defineres inkubasjon som følger:

”En inkubator er et tilrettelagt miljø hvor kunnskapsbaserte bedrifter under etablering i en startfase gis rådgiving, tilgang til kompetansenettverk og husleie/ servicefunksjoner til en kostnad tilpasset bedriftens økonomiske evne.”

En Inkubator er et miljø for utvikling, hvor nye bedrifter med fysisk tilknytning til et fagmiljø gis en organisert tilgang på kompetanse, råd, veiledning og kapital.

Hemmende og fremmende

Denne oppgaven vil fokusere på om kommunikasjonsprosessen oppleves hemmende eller fremmende på innovative prosjekt i inkubator. Mine vurderinger av hemmende og fremmende forhold i analysen vil basere seg på teoretiske antagelser målt opp mot mine forskningsdata. Når jeg i oppgaven gir uttrykk *i hvilken grad* empirien fremstår som hemmende eller fremmende, er det en subjektiv vurdering.

1.4. Oppgavens struktur

I kapittel 2 presenterer jeg det metodiske grunnlaget for min oppgave. I denne delen av oppgaven vil jeg argumentere hvorfor jeg har valgt kvalitativ metode. Videre vil jeg si noe om hvorfor jeg har benyttet halvstrukturert intervju og dokumentanalyse for å samle inn data. Til slutt vil jeg problematisere hvordan mine data står seg i forhold til troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet før jeg avrunder kapittelet med å vise til noen metodiske svakheter med oppgaven.

I kapittel 3 vil jeg ta for meg det teoretiske rammeverket for min oppgave. Jeg deler kapittelet inn i 5 hoveddeler, hvor jeg starter med en innledning, fortsetter med de tre

forskningsspørsmålene, før jeg avslutter med en oppsummering. Jeg vil i avsnitt 3.1. presentere en forskningsmodell som viser sammenhengen mellom mine forskningsspørsmål. Så vil jeg redegjøre for kommunikasjon og inkubasjon. I avsnitt 3.2. gis en teoretisk gjennomgang av hva litteraturen sier om behovet for å utvikle en kommunikasjonsplan. I avsnitt 3.3. gis en teoretisk gjennomgang hvordan inkubator bør organisere sin virksomhet for å fremme gode kommunikasjonsprosesser i og mellom prosjektene. I avsnitt 3.4. tar jeg for meg teoriens antagelser om hvordan og i hvilken grad kommunikasjonsprosessen oppleves som hemmende eller fremmende på prosjektet. Jeg avslutter kapittelet med en oppsummering.

I kapittel 4 gir jeg en grundig gjennomgang av det empiriske grunnlaget som består av to inkubatorer og fire gründerbedrifter. Her vil jeg presentere mine forskningsdata som er samlet inn gjennom semistrukturerte intervju.

I kapittel 5 vil jeg foreta en analyse av mine innsamlede forskningsdata. Her blir det empiriske materialet presentert og testet opp mot det teoretiske rammeverket hvor mine forskningsfunn vil bli synliggjort.

Oppgaven avsluttes med kapittel 6 hvor jeg vil trekke en hovedkonklusjon før jeg trekker opp linjene for mine tre forskningsspørsmål. Oppgaven avsluttes med forslag til videre forskning.

Kapittel 2

2.1. Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for valg av forskningsdesign for oppgaven og hvilke metoder jeg har benyttet for og samle inn forskningsdata. Jeg vil også vise hvorfor jeg mener disse dataene vil hjelpe meg å belyse mine forskningsspørsmål som skal lede frem til å besvare min hovedproblemstilling. Videre vil jeg drøfte dataens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet før jeg avslutter med å vise til noen metodiske svakheter med oppgaven. Jeg har også forsøkt å gi leseren et innblikk i noen av de refleksjoner og valg jeg har gjort som forsker og de utfordringer og problemstillinger jeg har stått overfor i min søken etter adekvate og troverdige forskningsresultat. Jeg håper jeg har lyktes med det.

2.2. Analyse av casene

I denne oppgaven ønsker jeg å finne ut hvordan og i hvilken grad kommunikasjonen planlegges og påvirker innovative prosjekt i norske inkubatorer. Jeg har i kapittel 3 gått gjennom det teoretiske rammeverket som vil legge føringer på hvem som skal være mine informanter og hvordan jeg må gå frem for å innhente adekvat forskningsdata som kan belyse mine forskningsspørsmål og besvare min problemstilling. Måten jeg samlet inn data på var gjennom å intervju informanter i to inkubatorer og fire inkubatorbedrifter. I tillegg har jeg benyttet sekundærdata gjennom ulike dokumenter og rapporter fra inkubatorene selv, inkubatorbedriftene og SIVA.

I kapittel 4 vil jeg presentere to inkubatorer og fire inkubatorbedrifter samt mine innsamlede forskningsdata. Dette vil danne det empiriske grunnlaget for oppgaven. I kapittel 5 vil jeg gjennomføre en analyse. Her vil jeg benytte det teoretiske rammeverket sammen med innsamlet forskningsdata til å gjennomføre en grundig analyse.

2.3. En kvalitativ tilnærming

Jeg har benyttet en fenomenologisk tilnærming. En kvalitativ studie velges av flere grunner, først og fremst fordi dette er en beskrivende oppgave (Jacobsen, 2005). Jeg ønsker å beskrive

hvordan og i hvilken grad kommunikasjonen planlegges og påvirker innovative prosjekt i en inkubator. For å gjennomføre en slik studie, er det først nødvendig å finne ut om det er valgt en egen kommunikasjonsplan for hvert prosjekt, før jeg ser om inkubator har organisert sin virksomhet på en slik måte at det fremmer gode kommunikative prosesser i og mellom prosjektene. Til slutt må jeg foreta en analyse på hvordan og i hvilken grad kommunikasjonsprosessen oppleves hemmende eller fremmende på prosjektet, før jeg kan besvare min hovedproblemstilling. For å få samlet inn adekvate forskningsdata som skulle hjelpe meg å besvare mine forskningsspørsmål, måtte jeg snakke med de mest sentrale aktørene i prosjektet. Hadde jeg valgt kvantitativ data, ville jeg begrenset mine forskningsdata til kun å gjelde de spørsmål jeg på forhånd hadde formulert. Det kunne medført at jeg mistet tilgang til verdifull forskningsdata som ville hjulpet meg i mitt arbeid.

Å forske på kommunikasjon er utfordrende, da fagfeltet spriker i ulike retninger og mye av det teoretiske grunnlaget er basert på metaforer (Grenness, 2007). Det gjør det hele til en utfordring å få samlet inn adekvat empiri som skal passe til abstrakte evidensbaserte modeller. Det har også vært en utfordring å oppdage at det var avstand mellom de forventninger jeg hadde og hva som var virkeligheten ute i felten. Det har medført at jeg har vært nødt å reflektere over mine antakelser og endre disse (Alvesson & Sköldberg, 2008). Dette la føringer på min tilnærming til forskningsfeltet, hvilke referanser jeg måtte benytte og til sist min analyse. Resultatet av en slik refleksjon gjorde at jeg gikk fra å ha en forenklet forståelse av kommunikative prosesser i en inkubator, til å danne et mer komplekst og fullstendig bilde av virkeligheten. Jeg har nå en mer helhetlig forståelse av det kommunikative fagfeltet og hvordan kommunikasjon påvirker innovative prosjekt i en inkubator.

Jeg har valgt å fokusere på hvordan kommunikasjonen planlegges og påvirker innovative prosjekt i en inkubator. Jeg har ikke sett etter noen økonomisk effekt eller om det er utviklet ny teknologi, ny kunnskap eller nye produkter. Det kunne ha vært interessant og gjort en komparativ studie av flere prosjekt for å finne sammenhenger mellom gode kommunikative prosesser og prosjektresultat. Denne oppgaven har derimot ikke finansielle eller tidsmessige rammer for en slik studie. Men mine forskningsresultat mener jeg er relevant for alle som driver med utvikling og innovasjon. En av grunnene til pålitelige forskningsresultater er at jeg gjennom kvalitativ metode hadde muligheten å justere mine spørsmål og min forskning underveis (Johannessen et al., 2011). Mye av

kommunikasjonsteorien operer med komplekse metaforer som skaper rom for misforståelser. En kvalitativ tilnærming bidrar å eliminere dette i større grad enn om det hadde blitt brukt en kvantitativ tilnærming med en rigid spørsmålsstruktur.

2.4. Innsamling av forskningsdata

I planleggingsfasen av oppgaven fant jeg tidlig frem til at det var intervju som var mest egnet til å samle inn adekvat forskningsdata (Yin, 2009). Gjennom mine valg av case, måtte jeg finne frem til informanter som best var i stand til å besvare mine spørsmål. Jeg ønsket i tillegg en tilnærming til de dokumenter som var relevant. Det gjorde at metodisk triangulering ble løsningen (Jacobsen, 2005).

Mitt empiriske fokus var å se på hvordan og i hvilken grad kommunikasjonen planlegges og påvirker innovative prosjekt i en inkubator. For å finne svar på dette formulerte jeg tre forskningsspørsmål. Min intervjuguide ble designet med det formål å besvare de mest sentrale teoretiske spørsmål knyttet til kommunikasjon i innovative prosjekt i en inkubator. Mange av spørsmålene ligner på hverandre, noe som har vært et bevisst valg fra min side. Ved at relativt like spørsmål ble stilt på ulike tidspunkt under intervjuet, mener jeg bidro til mer utfyllende forskningsdata.

2.4.1. Semistrukturert intervju.

Jeg valgte semistrukturert intervju for å samle inn forskningsdata. Innenfor kvalitativ metode finner vi flere typer intervjudesign (Jacobsen, 2005). Et semistrukturert intervju har sine fordeler med på forhånd oppstilte spørsmål i nær relasjon til det teoretiske rammeverk, men med muligheter for kursendring underveis. I intervjusituasjonen ønsket jeg å ha muligheten å følge et spor, noe en semistrukturert tilnærming ga meg muligheten til. Dette var en relativt krevende intervjumetode, men åpnet opp for adekvate forskningsdata jeg på forhånd ikke hadde tenkt på eller forventet. Denne metodiske tilnærmingen bidro også til at informanten selv fikk snakke uten å bli avbrutt. Alle intervjuene med unntak av ett, ble foretatt på informantens arbeidsplass hvor det kunne snakkes fritt og fortrolig under fire øyne. Jeg satt på den ene siden av møtebordet, informanten rett over meg. Vi hadde muligheten å ha

blikkkontakt under hele intervjuet. Intervjuet med informanten fra inkubatorbedrift 4 ble gjennomført over telefon.

Intervjuet med informanten ved Kunnskapsparken Nord fant sted på deres eget konferanserom. Jeg startet intervjuet med å orientere om meg selv, om formålet med intervjuet og litt om bakgrunnen for valg av tema. Så fikk informanten snakke rett fra hjertet, hvor det som kom tidvis avvek fra det jeg på det tidspunktet søkte av informasjon. I ettertid har denne informasjonen derimot vist seg å være svært nyttig. Det første intervjuet gjorde også at mine senere intervju ble bedre og mer målrettet. Jeg oppnådde også en langt bedre forståelse for hva som var deres mandat som inkubator og det ble etter det første intervjuet enklere å finne formen på oppgaven. Intervjuet fløt fint og jeg var bevisst min rolle som intervjuer. Jeg forsøkte i minst mulig grad å avbryte for å unngå at jeg mistet verdifull informasjon (Jacobsen, 2005). Jeg opplevde at informanten åpnet seg i intervjusituasjonen og ga meg et unikt innblikk i en normalt lukket relasjon mellom inkubator og gründerbedriftene.

Ved Forskningsparken i Narvik fikk jeg i stand en intervjuavtale med inkubatorleder og en av deres inkubatorbedrifter. Møtet fant sted i et konferanserom som benyttes av Forskningsparken i Narvik. Informanten fra Forskningsparken fikk de samme spørsmålene som jeg benyttet ovenfor informantene ved Kunnskapsparken Nord. Dette intervjuet ble gjennomført på en god måte hvor informanten snakket fritt om de tema som ble tatt opp. Også her fikk jeg innblikk i deres hverdag som hjalp meg i min analyse.

Jeg tilnærmet meg intervjusituasjonen med inkubatorbedriftene på samme måte som med informantene ved inkubatorene. Jeg har valgt å anonymisere navnene på inkubatorbedriftene ved å gi dem nummer 1 til 4. Inkubatorbedrift 1 driver med dyreskap for transport av levende dyr, mens inkubatorbedrift 2 forsker på «scaling», som er avleiring i produksjonsbrønner under oljeutvinning offshore. Begge inkubatorbedriftene er tilknyttet Kunnskapsparken Nord. Informantene fra begge selskapet fikk de samme spørsmålene som de øvrige inkubatorbedriftene. Intervjuene skjedde på inkubatorbedriftenes arbeidsplass, hvor vi satt inne på kontoret med mulighet å snakke fritt. Samtalen gikk fritt og informantene snakket rett fra leveren. Jeg fikk mye frisk informasjon som ikke er med i oppgaven, men som hjalp meg som forsker til å forstå saksfeltet på en bedre måte. At jeg som forsker etter hvert hadde fått større erfaring med å gjennomføre mange intervju, ga meg trygghet på at jeg fikk tak i den informasjonen som var nødvendig for å besvare mine forskningsspørsmål.

Inkubatorbedrift 3 driver med produktutvikling og konsulenttjenester og er tilknyttet Forskningsparken i Narvik. Informanten fra selskapet gikk gjennom samme semistrukturerte intervju som informantene fra Forskningsparken i Narvik. Ikke alle spørsmål var like enkle å svare på, men jeg opplevde å få relevant informasjon. Det kom også frem informasjon som gikk i mot det som informantene fra inkubator hadde gitt av informasjon. Det har gitt meg tro på at alle jeg intervjuet har snakket fritt uten tanke på å pynte på sannheten eller forsøkt å få relasjonene innenfor inkubator til å fremstå i et bedre lys enn hva som er virkeligheten.

Inkubatorbedrift 4 jobber med å utvikle og produsere kundetilpassede komposittprodukter til gruveindustrien og er tilknyttet Forskningsparken i Narvik. Dette intervjuet foregikk på telefon, og avvek således fra samtlige av de øvrige intervjuene jeg gjorde med informantene. Planen var å møte informanten ansikt til ansikt, men stor reisevirksomhet, en travel arbeidshverdag og min geografiske avstand til informantens arbeidsplass, gjorde det vanskelig å få til et intervju ansikt til ansikt. Etter å ha avtalt et telefonintervju noen dager i forveien, startet intervjuet på samme måte som de øvrige. Informanten fra selskapet fikk presentert de samme spørsmålene som de øvrige intervjuobjektene hadde fått. Da dette var mitt siste intervju, var jeg også godt bevandret i spørsmålene og i tillegg mye tryggere i min rolle som intervjuer. Dette følte jeg bidro til å oppveie de eventuelle ulemper det måtte være og ikke se ansiktet og ikke kunne tolke kroppsspråket til informanten. Selv om dette intervjuet var annerledes enn øvrige intervju, opplevde jeg å få tilgang på spennende og høyst relevant informasjon. Inkubatorbedrift 4 er en suksesshistorie og de som har vært lengst i inkubatorsystemet av de fire selskaper som er med i denne oppgaven.

2.4.2. Dokumentanalyse

Jeg har studert to norske inkubatorer og fire av deres gründerbedrifter. Jeg har skaffet meg tilgang til dokumenter og rapporter om inkubatorene, inkubatorbedriftene og SIVA gjennom å lese om dette i sekundære kilder. Eksempel på slike kilder er ulike nettsider, dokumenter og rapporter fra inkubator, gründer og SIVA. Ved å ha tilgang på sentrale dokumenter til casene, ville det kunne gi meg et helhetsbilde om hvordan de er organisert og hvordan de jobber.

2.5. Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Denne oppgaven har en kvalitativ tilnærming, noe som gjør bruken av begrepene «Reliabilitet» og «Validitet» problematisk. Bakgrunnen er at begrepene er forankret i en positivistisk vitenskapsforståelse og representerer de klassiske kvalitetskrav i kvantitativ forskning (Ryen, 2002). En kort definisjon av begrepene viser at reliabilitet handler om pålitelighet og hvorvidt det er mulig å reprodusere forskningen og oppnå samme svar med en ny undersøkelse. Validitet handler om i hvor stor grad forskningsresultatene er generaliserbar og overførbare til å gjelde alle de vi interesserer oss for. Ved å dele validitet inn i intern og ekstern validitet, gir vi svar på om vi har målt det vi var ute etter å måle og om forskningsfunnene kan overføres til å gjelde alle interessenter. En del samfunnsvitenskapelige forskere er derimot kritisk til bruken av reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning. De mener de strenge kravene til objektivitet og generalisering legger hindringer i veien for den kvalitative forskningens mulighet å kunne opptre skapende og frigjørende (Kvale og Brinkman, 2009).

Men hvordan kan man som forsker skape en objektiv virkelighetsforståelse når vi bidrar med vår subjektive tolkning? En slik subjektiv tilnærming til det empiriske materialet vanskeliggjør kravet om validitet. Spørsmålet blir hvordan vi best kan løse kravene til pålitelighet og etterprøvbarehet i den kvalitative forskningen? Thagaard (1998) gir oss én løsning ved å erstatte reliabilitet og validitet med begrepene «troverdighet», «bekreftbarhet» og «overførbarhet». Hun bidrar med det å frigjøre de kvalitative forskningsprosjekt fra den kvantitative begrepsbruken. Med disse tre ordene har den kvalitative forskningen fått adekvate begreper som bedre ivaretar de kvalitetskrav som stilles for denne type forskning. For når Thagaard snakker om troverdighet, handler det om å gjennomføre forskningen på en troverdig og tillitsvekkende måte. Når hun snakker om bekreftbarhet, handler det om hvordan vi velger å tolke våre egne forskningsdata og vår evne til å være kritisk til egne funn. Og når det gjelder kravet om overførbarhet, spør vi oss om det vi har av forskningsfunn kan gjelde for andre interessenter eller sammenhenger. Med bakgrunn i Thagaard velger jeg bort «reliabilitet» og «validitet», og benytter i stedet begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Bakgrunnen for dette valget er at jeg mener disse begrepene gir bedre forklaringskraft for min forskning.

2.5.1. Troverdighet

Jeg vil understreke betydningen av tillit og troverdighet til min forskning. Jeg har erkjent at kommunikasjon har en iboende kompleksitet som gjør det utfordrende å finne adekvate forskningsresultat. Gjennom teori som bygger på metaforer, gir det noen utfordringer å skulle stille de riktige spørsmål til informantene. Men jeg er godt fornøyd med gjennomføringen. Alle informantene i inkubatorsystemet er høyt utdannede og veltalende mennesker som viser stor grad av refleksjon over sin egen situasjon og den kontekst de jobber i til daglig. Jeg vil karakterisere intervjusituasjonen med alle informantene som god. Svarene var ofte i overensstemmelse med det jeg forventet å høre. Det gjør meg trygg på at jeg har målt det jeg ønsket å måle. For å sikre størst mulig nøyaktighet i hva informantene ga av forskningsdata, valgte jeg å ta opp alle intervjuene med en diktafon. Alle intervjuene ble deretter transkribert, som innebærer at alt som ble sagt i løpet av intervjuet ble skrevet ut ordrett. Den eneste endringen jeg gjorde i denne prosessen, var å oversette dialekt til bokmål uten å endre meningsinnholdet. Transkriberingen ble alltid gjennomført samme dag som intervjuet fant sted. Jeg har også hatt tilgang til dokumenter og rapporter tilknyttet inkubatorene, noe som innebærer at jeg i denne oppgaven har benyttet metodetriangulering.

2.5.2. Bekreftbarhet

Når det gjelder bekræftbarheten innehas det en erkjennelse at jeg bærer med meg kulturell bagasje. Dette kan ha innvirket på min tolkning og bidratt å farge mine forskningsresultat. Jeg har derimot forsøkt å vinkle spørsmålene på ulike måter, nettopp for å minimere påvirkning av mine eventuelle forutinntatte holdninger som forsker. Jeg har tolket mine forskningsdata etter beste evne og mening uten en skjult agenda. Min forskning har ikke hatt andre hensikter enn å prøve å gi adekvate svar på mine forskningsspørsmål.

2.5.3. Overførbarhet

I et innovativt prosjekt vil det være mange kontekstuelle forhold som spiller inn og avgjør kommunikasjonsprosessen. Ved å benytte kvalitativ metode med casestudie, har mine forskningsresultat ikke nødvendigvis overførbarhet. Alvesson & Sköldberg (2008) viser at teorien som benyttes legger føringer på hvor allmenngyldig forskningsresultatet vil være. Jeg har i denne oppgaven vist at det kommunikative fagfeltet har stor spennvidde. Det gjør det

vanskelig å være sikker på at alle forhold rundt kommunikasjonsprosessen er belyst. Kan vi da snakke om at mine forskningsfunn har allmenngyldighet? Flyvbjerg (2006) hevder at man kan generalisere fra en case, hvis man som forsker har foretatt en strategisk utvelgelse av kritisk case⁶. Det holder ikke å velge en tilfeldig eller en representativ case. Jeg har derimot vanskeligheter med å se at mine caser oppfyller alle kriteriene som Flyvbjerg omtaler som kritisk case. Det gjør at jeg vil være forsiktig med å hevde at mine forskningsfunn er overførbar. Men jeg har forsøkt å designe forskningen slik at mine empiriske data er etterprøvbare og transparente. Jeg har også intervjuet sentrale aktører i prosjektene og mener det er kommet frem interessant empiri som vil kunne gi leser en viss forståelse hvilken rolle kommunikasjon kan spille i gjennomføringen av innovative prosjekt i en inkubator. Og hvis noen kjenner seg igjen i min analyse, vil mine forskningsfunn kunne hevdes å ha overførbarhet.

2.6. Metodiske svakheter

I en studie som denne har jeg måtte foretatt noen valg. Slike valg vil alltid kunne diskuteres og stilles spørsmålsteget ved. I denne delen vil jeg imøtekomme noen av de forholdene som kan anses som en svakhet med oppgaven. For det første har min geografiske lokalisering lagt føringer på hvilke inkubatorer jeg har benyttet som empirisk grunnlag. Et annet aspekt ved denne studien, er at de prosjektene som er med i studien er suksesshistorier. Jeg har heller ikke selv valgt ut den enkelte gründerbedrift, men fått de tildelt av inkubator. Det er grunn til å tro at de har valgt de inkubatorbedriftene de er mest fornøyd med. En bør derfor være forsiktig med å se på disse inkubatorbedriftene som representative. Prosjekt hvor gründer forlater inkubator⁷ eller hvor samarbeidet mellom inkubator og gründer ikke fungerer optimalt, er ikke med i denne oppgaven. Det kan ha bidratt å ha gitt et skjevt bilde av situasjonen.

På grunn av oppgavens tidsmessige begrensninger, har jeg heller ikke hatt muligheten å gjennomføre et oppfølgingsintervju. Informantene har heller ikke fått lese igjennom mine transkriberinger av intervjuene. En gjennomlesning ville gjort meg mer sikker på at jeg hadde forstått informanten riktig. Det ville også bidratt å gjøre mine forskningsresultater mer

⁶ Flyvbjerg (2006) definerer en kritisk case som hverken er tilfeldig eller representativ. En kritisk case er overlegen på informasjon som hverken tilfeldig eller representativ case er i besittelse av.

⁷ SIVA omtaler inkubatorbedrifter som forlater inkubator som en «negativ exit».

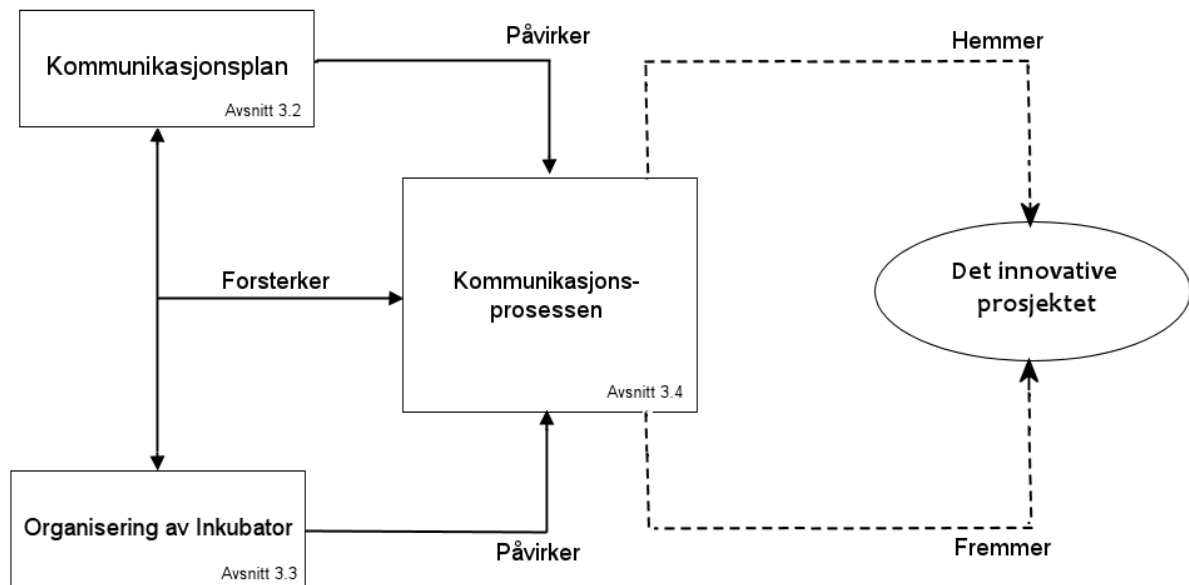
pålitelig. På den annen side sitter jeg med inntrykk at det er snakket rett fra levra. Informantene ga meg tidvis friske karakteristikk. Dette var informasjon jeg anså som verdifull for studien. Hadde informantene fått intervjuet til gjennomlesning i etterkant, kunne jeg opplevd at de ønsket å gå tilbake på noen av uttalelsene. Det var noe jeg ikke ønsket.

Kapittel 3

3.1. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket jeg vil benytte i oppgaven. Jeg deler kapitlet inn i 5, med en innledning, en del for hvert forskningsspørsmål og en oppsummering. Under har jeg konstruert en forskningsmodell som illustrerer sammenhengen mellom forskningsspørsmålene i denne oppgaven. Modellen er sammensatt av kommunikasjonsteori hentet fra flere fagområder. Dette er gjort for å kunne bygge opp en solid teoretisk referanseramme. I første forskningsspørsmål ønsker jeg å finne ut om det er utarbeidet en egen kommunikasjonsplan for hvert prosjekt i inkubator. En kommunikasjonsplan vil påvirke kommunikasjonsprosessen i prosjektet. Dette vil bli nærmere behandlet i avsnitt 3.2. I forskningsspørsmål 2 ser jeg på hvordan inkubator har organisert sin virksomhet for å fremme gode kommunikative prosesser i og mellom prosjektene. Dette vil bli nærmere behandlet i avsnitt 3.3. En kommunikasjonsplan sammen med organisering forsterker kommunikasjonsprosessen i og mellom prosjektene i inkubator. Med forskningsspørsmål 3 ønsker jeg å finne ut hvordan og i hvilken grad informantene opplever kommunikasjonsprosessen som hemmende eller fremmende på det innovative prosjektet. Mer om det i avsnitt 3.4.

I modellen øverst på neste side er sammenhengen i mine forskningsspørsmål illustrert med sorte heltrukne piler. Under forskningsspørsmål 3 vil jeg understreke at jeg ikke har foretatt noen måling av hvilken effekt kommunikasjonsprosessen har på det innovative prosjektet. Det ville krevd en annen forskningsdesign. Da måtte jeg gjennomført en kvantitativ studie hvor jeg samlet inn tidsdata. De tidsmessige rammene for denne oppgaven ga ikke muligheter for det. I avsnitt 3.4 setter jeg derfor informantenes *opplevelse* av kommunikasjonsprosessen opp mot de teoretiske antagelser og mine subjektive vurderinger av effekt på innovative prosjekt. I modellen er de sorte heltrukne pilene ment å illustrere det jeg har forskningsdata på. De stiplede pilene er ment og illustrerer en svakere effekt, da vi her snakker om teoretiske antagelser. Og når jeg vurderer *i hvilken grad* kommunikasjonsprosessen er hemmende eller fremmende på det innovative prosjektet, så er dette en subjektiv vurdering av hvilken effekt kommunikasjonen har på innovasjonen i prosjektet.



Figur 1 – En forskningsmodell som viser sammenhengen mellom forskningsspørsmålene.

Før jeg redegjør for det teoretiske rammeverket for oppgaven, vil jeg plassere kommunikasjon som fagfelt inn i en større litterær og historisk kontekst. Jeg gir også en kort gjennomgang hva som menes med inkubasjon. Jeg begynner med en gjennomgang av kommunikasjon i underavsnitt 3.1.1. før jeg tar for meg inkubasjon i underavsnitt 3.1.2.

3.1.1. Kommunikasjon i en litterær og historisk kontekst

I etterkrigstiden fra rundt 1950, begynte studiene av mellommenneskelig interaksjon å øke i omfang. Behovet for et alternativ til den teknisk-matematisk kommunikasjonsmodellen⁸ økte i omfang. Kommunikasjonsstudier i USA, hovedsakelig ved Yale, bidro til økt oppmerksomhet rundt studier av kommunikasjon, kongruens og kognitiv dissonans⁹. Berger (1996) viser at sentrale tema innenfor denne retningen er hentet fra psykologien. Pionerarbeid innenfor mellommenneskelig interaksjon og kommunikativ kompetanse kom ved henholdsvis Watzlawick et al. (1967)¹⁰ og Bateson (1972)¹¹. Betydningen disse to forskerne har hatt på det

⁸ Shannon og Weavers kommunikasjonsteori i "The Mathematical Theory of Communication" (1949) er en systematisk tilnærming til studiet av kommunikasjon.

⁹ Kognitiv dissonans er når det oppstår konflikt mellom kunnskap og handling. Det innebærer at man handler på tvers av etablert kunnskap. For mer informasjon, se; http://snl.no/kognitiv_dissonans

¹⁰ "Pragmatics of Human Communication" fra 1967, skrevet av Paul Watzlawick, Janet Beavin Bavelas og Don D. Jackson er inspirert av Bateson tidligere verker. Se fotnote 11.

kommunikative fagfeltet, illustreres av Wilder (1977) som hevder det er vanskelig å finne en tekst om kommunikasjon som ikke referer til en av disse størrelsene. Littlejohn (1999) underbygger denne oppfattelsen ved å hevde at arbeidet til Watzlawick og Bateson har hatt historisk betydning.

Til tross for et omfattende kommunikativt fagfelt har det ikke lyktes noen å samle alle de løse trådene til en helhetlig forståelse av kommunikasjon. Dance & Larson(1976)¹² viser til hele 126 definisjoner av kommunikasjon. Fagfeltet oppleves som intrikat og vanskelig å trenge igjennom. Dette illustrerer noe av utfordringen med å skulle gi et helhetlig bilde av kommunikasjonsteorien. Men noen har forsøkt. De fleste teorier innenfor det kommunikative området baserer seg på metaforer. Det gjør at faget spriker i ulike retninger. Krone et al. (1987) og Craig (1999) gir en oversikt over de mest brukte metaforene. Senere er disse metaforene samlet i 7 ulike grupper som danner en form for kommunikative teorier. Disse 7 ulike metaforgruppene¹³ forteller sin del av kommunikasjonen i organisasjoner, men det finnes ingen overordnet akseptert metafor som integrerer alle syv. Det har fått Craig (1999) til å hevde at det ikke er mulig å snakke om et helhetlig kommunikativt fagfelt. Dette synet finner støtte i en studie gjort av Anderson (1996), som viser til 249 ulike «teorier» som hver for seg ikke har oppnådd allmenn gjennomslag innenfor det kommunikative forskningsfelt. Det er derfor mye som tyder på at det kommunikative fagfeltet vil fortsette å sprike i alle retninger så lenge forskerne ser ut til å ha en eklektisk¹⁴ tilnærming til kommunikasjonsfaget.

3.1.2. Inkubasjon i en historisk kontekst

Inkubasjon er en fornorsking av det engelske ordet incubator¹⁵, som direkte oversatt betyr kuvøse. Det er et konsept styrt av SIVA¹⁶, som forvalter inkubasjonen i Norge. En Inkubator

¹¹ «Steps to an ecology of mind» fra 1972, skrevet av sosialantropologen Gregory Bateson er en samling av hans artikler fra perioden 1935 til 1970.

¹² Finnes i Dance & Larson (1976) «The Functions of Human Communication: A theoretical Approach» , I: Watson & Hill (1993).

¹³ Craig (1999) gir en strukturert gjennomgang av de syv retninger innenfor den kommunikative disiplin.

¹⁴ Begrepet brukes for å betegne person eller uttrykk som blander elementer fra ulike områder for å skape egne eller nye løsninger.

¹⁵ Ordet har egentlig sin opprinnelse fra det greske ordet «incubatio» og ble i antikken brukt om prosessen der personer fikk visjonære drømmer.

¹⁶ For mer utdypende informasjon om SIVA, se stortingsmelding 22, Verktøy for vekst i pdf format: <http://www.regjeringen.no/pages/37862379/PDFS/STM201120120022000DDDPDFS.pdf> Se også SIVA sine nettsider for mer informasjon om hele deres virksomhet: <http://www.siva.no/>

er i norsk sammenheng en regional aktør som skal gi gründere finansiell og kunnskapsmessig «næring» til å utvikle sin forretningside med det mål å skape levedyktige arbeidsplasser i Norge. Forretningsinkubasjon startet som fenomen i New York i 1959, hvor en lokal eiendomsutvikler drev med utleie av kontorlokaler. Etter hvert som aktører flyttet inn, fikk eiendomsutvikleren spørsmål om å hjelpe til med nettverksbygging og innhenting av kapital. Verdens første kjente inkubator hadde sett dagens lys (Hackett & Dilts, 2004). I Norge er inkubatorene organisert med det formål å være et distriktutviklende verktøy som skal bidra og skape levedyktige arbeidsplasser. De første inkubatorene i Norge startet i begynnelsen av 2000. I perioden 2000 til 2012 har ca. 40 inkubatorer etablert over 1500 bedrifter, hatt et årlig tilsig av 150 nye bedrifter og skapt verdier for 8 milliarder NOK. Bøllingtoft & Uihøi (2005) viser at antall inkubatorer i verden har steget fra rundt 200 i 1985 til nær 4000 20 år senere.

I de neste avsnittene vil jeg presentere det teoretiske grunnlaget denne oppgaven er bygget på. Jeg vil også minne leseren på at innenfor et komplekst forskningsfelt som kommunikasjon, må jeg gjøre noen valg. Å velge noe innebærer å velge bort noe annet. I denne sammenheng betyr det nødvendigvis at kommunikasjonsteori som kunne hatt relevans for oppgavens problemstilling ikke er med.

3.2. Kommunikasjonsplan i en inkubator

I dette avsnittet vil jeg redegjøre for teorien jeg skal benytte til å analysere i hvilken grad inkubator bør utarbeide en kommunikasjonsplan for hvert prosjekt. Innovative prosjekt handler om at aktørenes fagkunnskap og kreativitet skal bidra til ny kunnskap, ny teknologi og nye produkter. Da blir det viktig for inkubator å spørre seg hva som påvirker kreativiteten og innovasjonsprosessen. For inkubator handler det ikke bare om å inngå samarbeid med dyktige og fagkompetente medarbeidere. Det handler også om å legge til rette for at kreativiteten og innovasjonen får blomstre slik at aktørene får ut sitt potensial. Det skjer gjennom å skape gode kommunikative prosesser. Maier (1970) mener at kommunikasjon er sentralnervesystemet i prosjektet. Watzlawick et al., (1967:51) er kjent for sin spissformulering «*One cannot not communicate*», som er den mest kjente læresetning blant hans 5 aksiomer. Her hevder han at individets atferd ikke har sin motsats. Man kan ikke velge bort kommunikasjon. All atferd, også den som er total passiv, kommuniserer med omverden.

Dette understreker viktigheten av å ha et bevisst forhold til den kommunikative prosess i inkubator.

Man må ikke la kommunikasjonen i prosjektet kun foregå gjennom usystematiske samtaler. I følge PMBOK Guide (2008:251) er det viktig å utvikle en kommunikasjonsplan fordi *“Identifying the information needs of the stakeholders and determining a suitable means of meeting those needs are important factors for project success.”* Andersen et al. (2011) mener også det er nødvendig å planlegge kommunikasjonen i prosjektet. Dette bør skje etter et fastlagt og formalisert mønster. Slurves det med dette, vil oppfølgingen gli ut og skade både kommunikasjonen og gjennomføringen av prosjektet.

3.3. Organisering av inkubator

Vi så i avsnitt 3.2 at inkubator bør utarbeide en kommunikasjonsplan for hvert prosjekt. I dette avsnittet vil jeg redegjøre for teorien jeg skal benytte til å analysere i hvilken grad inkubator bør organisere virksomheten slik at den skaper en tilfredsstillende kommunikasjonsprosess i og mellom prosjektene. Under vil jeg redegjøre for fire forhold som inkubator bør ta hensyn til for at kommunikasjonsprosessen i inkubator skal fungere optimalt. Når forskning viser at kommunikasjonen påvirker innovasjonsprosessen i prosjekt, blir det nødvendig å organisere seg slik at prosjektet når sine målsetninger.

3.3.1. Kommunikativ frekvens

I innovative prosjekt har vi fokus på utvikling av ny kunnskap, ny teknologi og nye produkter og tjenester. I en fagkompetent gruppe med ulik bakgrunn, vil det være behov å bli kjent med hverandre. Sosialisering blir en naturlig atferd hvor kommunikasjon står sentralt som et felles verktøy for å lære hverandre å kjenne bedre. Blir derimot kommunikasjonen mellom aktørene for hyppig, kan det redusere kreativiteten. Forskning viser at for stor grad av kommunikasjon mellom prosjektets medlemmer ikke bare kan hemme innovasjonen, men også senke standarden på arbeidet (Kratzer et al., 2004; Leenders et al., 2007). Når mennesker jobber sammen er det naturlig at man blir godt kjent. Denne sosialiseringprosessen skaper økt gruppedynamikk og felles forståelse. Men for stor grad av sosialisering skaper en assimileringprosess som medfører at aktørene begynner å tenke og se verden likt. Det vil

redusere den enkelte aktørs unike kreative evner og hemme innovasjonsprosessen i prosjektet (Kratzer et al., 2004; Leenders et al., 2007).

I et forskningsprosjekt gjennomført av Daft & Lengel (1986) argumenterer de med at aktører i innovative prosjekt foretrekker kontakt ansikt til ansikt da dette gir raskest tilbakemelding. Denne forskningen støttes av McAdam & McAdam (2006) som viser at kommunikasjon ansikt til ansikt er foretrukket kommunikasjonsform blant entreprenører. Sweeney (1996) underbygger dette ved å hevde at kontakt ansikt til ansikt fremmer kreativitet og innovasjonen hos prosjektmedarbeiderne. Ved personlig kontakt blir man ikke bare mer kreativ, men man høyner effektiviteten og det produseres flere innovative ideer. Setter vi Kratzer et al. (2004) sine funn opp mot Sweeney (1996), ser vi at kontakt mellom aktørene er nødvendig for å skape gode innovative prosesser, men at for hyppig kontakt kan redusere og hemme innovasjonen. Det blir derfor viktig for inkubator å organisere virksomheten slik at det positivt påvirker de kommunikative prosesser i prosjektet.

Hvis kommunikasjonen mellom aktørene blir for utbredt, vil det hemme kreativiteten og innovasjonen til prosjektets medarbeidere. En måte å løse dette på er å anvende elektronisk kommunikasjon slik som telefon og PC. Det trenger ikke være noen ulempe. PC som kommunikativt hjelpemiddel sender informasjon raskt mellom prosjektets medlemmer. Huber (1990) hevder at denne type informasjonsteknologi gjør det enklere for prosjektmedlemmene og finne nødvendig informasjon. Kessler & Chacrabarti (1996) har gjort en litteraturstudie og finner støtte for at hurtig utveksling av informasjon mellom prosjektets deltakere fremmer en suksessfull innovasjonsprosess. Men som vi tidligere har vært inne på, argumenterer både Daft & Lengel (1986) og McAdam & McAdam (2006) med at aktører i innovative prosjekt foretrekker kontakt ansikt til ansikt da dette gir raskest tilbakemelding. Dette underbygges av Sweeney (1996) som hevder at kontakt ansikt til ansikt bidrar til økt kreativitet hos prosjektmedarbeiderne. Ved personlig kontakt blir man ikke bare mer kreativ, men man høyner effektiviteten og det produseres flere innovative ideer.

3.3.2. Spredning av informasjon

For at kommunikasjonsprosessen skal fungere optimalt, er det nødvendig og sikre at informasjon mellom inkubator og gründerbedriften flyter fritt. Prosjektets kreative ytelse avhenger av et bredt spekter av informasjon for å fremme innovasjonen. Men innovasjonen i

prosjektet hemmes hvis kommunikasjonen sentraliseres og bare omfatter noen få personer (Kratzer et al., 2004; Leenders et al., 2007). En balansert informasjonsutveksling er det optimale. Blir informasjonen for sentralisert, vil inkubator oppleve å bli overlesset med informasjon, mens gründerbedriften vil oppleve å få for lite informasjon. For lite informasjon levert for sent, hemmer innovasjonsprosessen (Kratzer et al., 2004; Leenders et al., 2007). Det blir viktig både for inkubator og gründerbedriften å ha gode rutiner på gjensidig spredning av informasjon. Chan & Lau (2005) viser at spredning av informasjon er noe av det viktigste i utviklingsprosjekt. Det skaper god dynamikk og smører kommunikasjonsprosessen.

3.3.3. Tillit og trygghet

Innenfor en innovativ prosjektorganisasjon er det viktig at prosjektets aktører opplever en symmetrisk maktstruktur. Dette for å skape likeverdige relasjoner som bidrar til harmoni, trygghet og stabilitet. Økt trygghet gir et godt grunnlag for å utøve kreativitet og innsats i prosjektet. Hvis inkubator eller andre aktører i prosjektet utøver sin makt på en ufordelaktig måte, vil denne asymmetriske atferd kunne skade kommunikasjonsprosessen. Sørger man for en jevnere balanse mellom aktørene, vil man skape en følelse av jevnbyrdighet. Denne jevnbyrdigheten legger et grunnlag for gjensidig respekt og tillit. For der tradisjonelle organisasjoner er bygget på hierarki og kontroll, er den innovative prosjektorganisasjonen bygget på tillit. Sætre (2009) viser at innovative prosjekt er mer dynamiske og fleksible, satt sammen av godt utdannede og dyktige medarbeidere. Slike ansatte viser engasjement for prosjektet og krever tillit og fravær av kontroll for å yte maksimal innsats. Når man så har etablert en arena med tillit og respekt, vil det positivt påvirke kommunikasjonsprosessen i prosjektet.

3.3.4. Kommunikasjon mellom inkubatorbedriftene

Tidligere ble individets kreative og innovative evner sett på som avgjørende for å skape noe nytt. Gotvassli (2008) gir et annet bilde av hva som skaper gode innovative prosesser. Han mener at slike prosesser best skjer i et fellesskap hvor man bygger på gjensidig tillit, et godt arbeidsmiljø og en god kommunikasjonsprosess mellom aktørene. Når målsettingen er å skape ny teknologi og nye arbeidsplasser gjennom fremvekst av lokal gründervirksomhet, underbygger forskningen behovet for kommunikativ samhandling mellom de ulike

prosjektene i inkubator. Cooper et al. (2010) hevder at kommunikasjon blir viktig for å utnytte kunnskapen innenfor nettverket. Det gjør det nødvendig for inkubator å legge til rette for at de ulike gründerbedriftene kan møtes ansikt til ansikt for og utveksle informasjon og kunnskap. Når gründerne sitter nær hverandre rent fysisk, øker kommunikasjonen. Cooper et al. (2010) hevder at når aktørene kommuniserer er 49 % forretningsrelatert, 11 % er ideutveksling, mens 33 % av sosial karakter. Dette viser at mellommenneskelige interaksjonen er viktig og bidrar til å fremme motivasjon, kreativitet og innovasjon.

3.4. Kommunikasjonsprosessen i inkubator

Vi så i avsnitt 3.2 at inkubator bør utarbeide en kommunikasjonsplan for hvert prosjekt. Avsnitt 3.3. viste at inkubator bør organisere virksomheten slik at en skaper en tilfredsstillende kommunikasjonsprosess i og mellom prosjektene. I dette avsnittet vil jeg redegjøre for teorien jeg skal benytte til å analysere hvordan og i hvilken grad kommunikasjonsprosessen oppleves som hemmende eller fremmende på innovative prosjekt.

3.4.1. Det intenderte budskap

Mennesker kommuniserer med hverandre i den tro at mottaker oppfatter budskapet slik sender forstår det. Men språkets iboende kompleksitet gjør at det skjer en koding og dekoding før det gis tilbakemelding. Forskning viser at det ikke alltid er det intenderte budskapet som mottaker oppfatter og dekker (Grenness, 2007). Det åpner opp for misforståelser som kan skape hinder på veien mot en effektiv gjennomføring av prosjektet. Det oppstår svikt i kommunikasjonen grunnet barrierer (Kaufmann & Kaufmann, 2009; Jacobsen & Thorsvik, 2010). Gjennom svikt i den kognitive omsetning av informasjon, er ikke mottaker i stand til å oppfatte senders budskap. Eksempler på barrierer er språk, selektiv persepsjon, følelser, mengde informasjon, tidspress og nonverbale holdepunkter (Kaufmann & Kaufmann, 2009; Jacobsen & Thorsvik, 2010). Det er også mulig at sender gir fra seg feilaktig informasjon eller har fravær av redundans¹⁷. Svikt i kommunikasjonen danner grunnlag for usikkerhet mellom aktørene. Usikkerhet reduserer effektivitet i innovasjonsprosessen (Kratzer, 2001). Det er mange grunner til at det oppstår misforståelser. Bateson (1972) viser oss at

¹⁷ Redundans tydeliggjør kommunikasjonen og bidrar til et forutsigbart og konvensjonelt budskap (Fiske, 1997).

kommunikasjon foregår på flere nivåer¹⁸. Når inkubator snakker med en av sine gründerbedrifter, er det viktig å være klar over at man kommuniserer både med ord som brukes og gjennom sin atferd¹⁹. Det er derfor viktig at budskapet er kongruent slik at man unngår dobbeltkommunikasjon. Gjennom et tydelig budskap reduseres muligheten for dobbeltkommunikasjon og mottaker tolker det intenderte budskapet slik sender ønsker. Det gir en positiv påvirkning av kommunikasjonsprosessen i og mellom prosjektene.

3.4.2. Valg av kanal

Når aktørene i prosjektet kommuniserer, må sender velge kanal for å videreformidle sitt budskap til mottaker. I sosiale relasjoner blir kanalvalget viktig. McLuhan er kjent for sin spissformulering "*The medium is the message*", som er tittelen på en finurlig bok av samme navn (McLuhan & Fiore, 1967). Sitatet innebærer at type budskap må avgjøre hvilken kanal som skal benyttes. I dagens teknologiske verden har vi mange flere muligheter enn det som var aktuelt da boken ble skrevet på 1960-tallet. Det gjør utfordringene mer kompleks. Vi deler kanal inn i det visuelle og det auditive, hvor kroppsspråk og bruk av stemmen viser å ha stor betydning. Klassisk forskning gjort av Mehrabian (1967) viser at stemmen og kroppsspråket til sammen utgjør 93 % av vår kommunikasjon med omverden. Selve ordene som benyttes teller 7 %. Det er derimot viktig å understreke at forskningen ikke kan overføres til alle typer situasjoner, da funnene i utgangspunktet er ment for emosjonell kommunikasjon. Dette har Albert Mehrabian selv redegjort for i et intervju gjort med BBC i 1981.²⁰

Kommunikasjonsfylden bør avgjøre hvilken kanal man skal benytte (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Jo mer standardisert budskapet er, jo enklere kan kommunikasjonskanalen fremstå. Karlsen & Gottschalk (2005) hevder at kommunikasjonsfrekvensen mellom partene øker når usikkerheten i prosjektet øker og kommunikasjon ansikt til ansikt foretrekkes fremfor skriftlige rapporter. Jessen (2010) viser til at språkbruken i prosjekt, da særlig i skriftlig materiale, ofte er for unøyaktig. Det gir flere fortolkningsmuligheter og grunnlag for

¹⁸ Bateson (1972) kaller nivåforskjellene for metakommunikasjon. Det vi sier representerer innholdet, mens dem vi snakker med eller til representerer forholdet. Innhold og forhold representerer hvert sitt nivå, som enten kan være i harmoni eller i konflikt med hverandre.

¹⁹ Vi skiller mellom analog og digital kommunikasjon. Det digitale er de ord og tall vi bruker. Den analoge kommunikasjon er definert av Watzlawick et al. (1967:62) som «*virtually all nonverbal communication*».

²⁰ Dette kom frem i et intervju Albert Mehrabian gjorde med BBC i 1981. Hans presisering av egen forskning kan leses i en artikkel gjengitt på hans egne nettsider; <http://www.kaaj.com/psych/smorder.html>

misforståelser og økt usikkerhet. Usikkerhet må unngås da det hemmer innovasjonen i prosjektet (Kratzer, 2001). Det blir derfor viktig for prosjektets medlemmer å ha en klar forståelse for hvilken informasjon som kan kommuniseres gjennom skriv, e-post eller telefon, og hva som må formidles ansikt til ansikt. Daft & Lengel (1986) har klassifisert kommunikasjonskanalene etter fylde. De argumenterer at ansikt til ansikt gir mest informasjon. Deretter kommer telefon, brev og personlige dokumenter, upersonlige dokumenter og til sist nummererte dokumenter. Markus (1994) komplimenterer dette med nyere forskning som plasserer e-post mellom ansikt til ansikt og telefon. Dette understreker at kanalvalget henger nøye sammen med målet om en tilfredsstillende kommunikasjonsprosess.

3.4.3. Den kontekstuelle forståelse

I et innovativt prosjekt viser Sahlin-Andersson (2006) viktigheten av å definere prosjektgruppens målsetninger på en klar og tydelig måte før man starter opp arbeidet. Gjennom en tydelig presisering og dialog om hvilke forventninger vi har og målsettinger for prosjektet, bidrar man å fjerne tvil og usikkerhet hos deltakerne. Engwall (2006) viser at klare målsetninger også har en symbolsk funksjon som skaper motivasjon og gir mening til arbeidet. Det får aktørene til å jobbe i samme retning. Karlsen (1998) fremhever den viktige oppstartfasen hvor prosjektgruppen samles for å skape en kollektiv virkelighetsforståelse av prosjektet. Men det er ikke alltid så enkelt å ha en klar formening om virkeligheten. Bateson (1972) hevder at de fleste av oss forveksler virkeligheten med ideen om virkeligheten. Han mener vi må komme til en erkjennelse at ideene ikke er vår virkelighet, at kartet ikke er terrenget. Først da kan vi begynne å undersøke vår egen forståelse av virkeligheten. Men hvordan gjør vi det?

Wind (1976) gir oss en metafor på dette. Han ber oss tenke på en horisont som gir oss muligheten å se en viss lengde og en viss mengde av verden. I det vi begynner å bevege oss, endrer horisonten og dermed vår virkelighetsforståelse. Når prosjektets medarbeidere befinner seg innenfor rammen av et innovativt prosjekt, er det derfor viktig å forstå at andre deltakere i prosjektet kan ha andre virkelighetsforståelser. Dette vil kunne bidra til fruktbar refleksjon når man støter på uenighet eller står fast med et problem. Nye erfaringer vil kunne flytte vår egen forståelse og forhåpentligvis gi oss ny erfaring og ny kunnskap som kan fremme det innovative prosjektarbeidet.

3.4.4. Rigide rammer og generisk diskurs

I et innovativt prosjekt er det viktig at rammene som legges ikke blir for rigide. Det bør være rom for atferd som avviker fra vedtatte planer. Dette vil kunne fremme innovasjonen i prosjektet. I et prosjekt kan inkubator og gründer skape et kommunikativt klima som går utenfor rammen for prosjektet med det formål å fremme det innovative prosjektet. Man kan bruke kommunikasjon som instrument for å utvikle prosjektet og oppnå gode resultater. Rigide rammer kan hemme kreativ kommunikasjon, innovasjon, læring og utvikling. Inkubator har derfor et ansvar å påse at forståelsesrammen ikke legger hindringer i veien for inkubatorbedriftene og deres interaksjon. Grenness (2007) understreker viktigheten av å legge til rette for generisk diskurs. Det betyr at diskusjonen i prosjektet inneholder et kreativt element som vil styre vår kommunikasjon basert på våre erfaringer og kognitive kapabilitet.

Økt fokus på generisk diskurs og hvordan medlemmene kan stimuleres til og tre ut av rammen, kan illustreres på følgende måte. I en ligning om en munk, en elev og en kjepp, stenger munken eleven inne og sier; Hvis du sier denne kjeppen er virkelig, så slår jeg deg med den. Hvis du sier at den ikke er virkelig, så slår jeg deg med den da også. Hva gjør du? Gutten hopper frem, griper tak i kjeppen og brekker den i biter (Bateson, 1972; Ulleberg, 2005). Hva skjedde her? Eleven gikk ut av rammen som var satt og endret premissene. Lærdommen er at man selv har en skapende evne og at man ikke nødvendigvis trenger å godta rammen og premissene som andre gir situasjonen (Ulleberg, 2005). Det forutsetter derimot takhøyde i prosjektet med rom for uenighet og kontrære argumenter og det Grenness (2007) omtaler som generisk diskurs.

3.4.5. Tilbakemelding, uenighet og konflikt

Når aktørene i en inkubator kommuniserer, bør det være muligheter å gi tilbakemelding på budskapet. Kommunikasjonsprosessen betraktes i en slik sammenheng som et toveis sirkulært system hvor fremdriften er kontinuerlig og kumulativ. Når mottaker dekode budskapet og gir tilbakemelding til sender, oppstår det en dynamikk som kan gå flere veier. Tilbakemelding kan skape både negativ feedback gjennom gjensidig korreksjon eller positiv feedback gjennom utviklende interaksjon. Aktørene må kjenne til disse mekanismene for at ikke kommunikasjonsprosessen skal eskalere i negativ retning.

Tidligere forskning viste en negativ effekt av konflikt i prosjekt. Ulike studier gjort av Thomas & Schmidt (1976) og Souder (1988) viste at konflikt genererer skade på prestasjonen og reduserer tilfredsheten i prosjektet. Det var lenge en viss enighet at konflikt hemmet innovasjonen og måtte unngås. Men nyere forskning trekker andre konklusjoner og viser at konflikt kan stimulere og drive komplekse utviklingsprosjekt fremover. Johannessen (2011) underbygger dette ved å hevde at innovasjon ikke skal pakkes inn i et falskt positivt miljø, men la ledelsen dyrke frem ulikhet, uenighet og konflikt. Målet med kommunikasjonen er å legge til rette for en mangfoldig dialog mellom inkubator og gründerbedriften, et syn som deles av Sætre (2009). Det er nettopp denne type miljø som frigir kreativiteten og fremmer innovative løsninger i organisasjonen.

En annen forståelse av kommunikasjon er troen på at kommunikativ atferd handler om trivsel med det mål om å oppnå forståelse og enighet. Gjennom å tro at forståelse er det samme som enighet, undervurderer man betydningen av uenighet og konflikt når det kommuniseres. Målet med innovative prosesser er å drive frem nye løsninger som skal gi en merverdi større enn summen av enkeltmedlemmer i prosjektet. Målet med å optimalisere kommunikasjonsprosessen handler om og tilrettelegge for individenes kreative evner og fremme innovasjon. Utgangspunktet er at mennesket er særegent med subjektive særtrekk og virkelighetsoppfatninger. Gjennom å tillate debatt vil det kunne resultere i utvikling og innovasjon. Eisenhardt (1989) underbygger dette med funn som viser at prosjekt som tillot dialog både vurderte flere alternativer, gjennomgikk mer informasjon og tok flere beslutninger. Det er særlig viktig i startfasen av prosjektet hvor man ønsker å stimulere kreativiteten. Klarer man å skape en felles forståelse at uenighet kan være positivt, vil stor takhøyde stimulere prosjektmedarbeidernes kreativitet og fremme innovative evner. Det er derimot viktig at konfliktnivået holdes på et rimelig nivå og ikke eskalerer, et syn som finner støtte i forskningen til Pelled (1995). Grunnen er at det kan skape gruppekonflikt som vil hemme innovasjonsprosessen.

3.4.6. Uformell kommunikasjon og tøvprat

Så hvordan kan man best forvalte den kreative kunnskapen i prosjektet? Parashar (2006) viser at aktører i organisasjoner kommuniserer på to nivåer, formelt og uformelt nivå. Formelt nivå er godt definert og tilrettelagt, men den uformelle arena er mer uklar. Da formelle strukturer

ikke er den optimale arena for å dele og utveksle ideer og tanker, bør inkubator legge til rette for uformell kommunikasjon. En slik form for uformell interaksjon åpner muligheten for aktørene å snakke om den jobben som gjøres, om ulike oppfatninger de måtte ha og de erfaringer de har gjort seg. Karlsen & Gottschalk (2005) mener at det ikke er nødvendig å planlegge uformell kommunikasjon, da dette skjer spontant. Men Parashar (2006) er derimot klar på at alle organisasjoner som tar innovativt arbeid seriøst, bør utarbeide en gjennomtenkt plan på hvordan de ansatte kan møtes utenom de formelle strukturer. Ved å tilrettelegge en arena for uformell kommunikasjon, vil prosjektets aktører få snakket om det de jobber med, få utvekslet erfaringer samt skaffet seg innblikk i hva de andre driver med. Jacobsen & Thorsvik (2010) viser at etter hvert som tiden går vil den uformelle kommunikasjonen involvere stadig flere aktører. Det skaper et godt grunnlag for alle til å bidra med sine meninger og ideer. Gjennom frislepp av tanker i en uformell kontekst, hjelper den uformelle arena å lade energien i prosjektet. Det legger grunnlaget for god kommunikasjon og fremmer det innovative prosjektet.

Det anbefales også at det gis rom for litt tøvprat²¹. Johannessen et al. (2009) viser til at tøvprat har en innovativ funksjon. Det vil kunne stimulere til kreativt mangfold. Gode ideer kan gå tapt hvis det ikke legges til rette for uformelle arenaer for tøvprat. IBM er et selskap som lærte nødvendigheten av å ta de ansattes ideer på alvor. Både Bill Gates²² og Steve Jobs²³ var to aktører som utnyttet IBM sitt manglende fokus på innovasjon. Ideer som kunne gitt selskapet stor kommersiell suksess, forsvant ut til andre aktører. Siden 1993 har IBM tatt forskningen mer på alvor. Den viser at de uformelle møteplasser rundt kaffemaskinen eller vanddispenseren er områder hvor det utveksles mange ideer (Parashar, 2006). IBM har derfor etablert en virtuell innovativ arena de har kalt ”ThinkPlace”²⁴. Her har de ansatte muligheten å snakke fritt i et avslappende og uformelt miljø som bidrar å fremme innovasjonen i organisasjonen.

²¹ Johannessen et al. (2009) definerer tøvprat til å ligge mellom faktabasert informasjon og ren løgn.

²² Bill Gates var med å grunnlegge Microsoft, se <http://www.microsoft.com/>

²³ Steve Jobs var med å grunnlegge Apple, se <http://www.apple.com/>

²⁴ For mer informasjon om ThinkPlace, se; <http://www.ibm.com/ibm/gio/us/en/ourselves.thinkplace.html>

3.5 Oppsummering

Dette kapitlet tar for seg det teoretiske rammeverket jeg vil benytte til å besvare mine forskningsspørsmål. I første del viser litteraturen at inkubator bør utarbeide en kommunikasjonsplan for hvert prosjekt. I andre del ser vi viktigheten av å organisere virksomheten for å legge til rette for gode kommunikative prosesser i og mellom prosjektene. Det er viktig at informasjonen ikke blir for sentrert, men at den kommuniseres ut i organisasjonen i tilstrekkelig mengde. Inkubator må også la inkubatorbedriftene utveksle erfaringer og kunnskap. Skal kommunikasjonsprosessen fungere optimalt, må det etableres et miljø som skaper gjensidig tillit og trygghet.

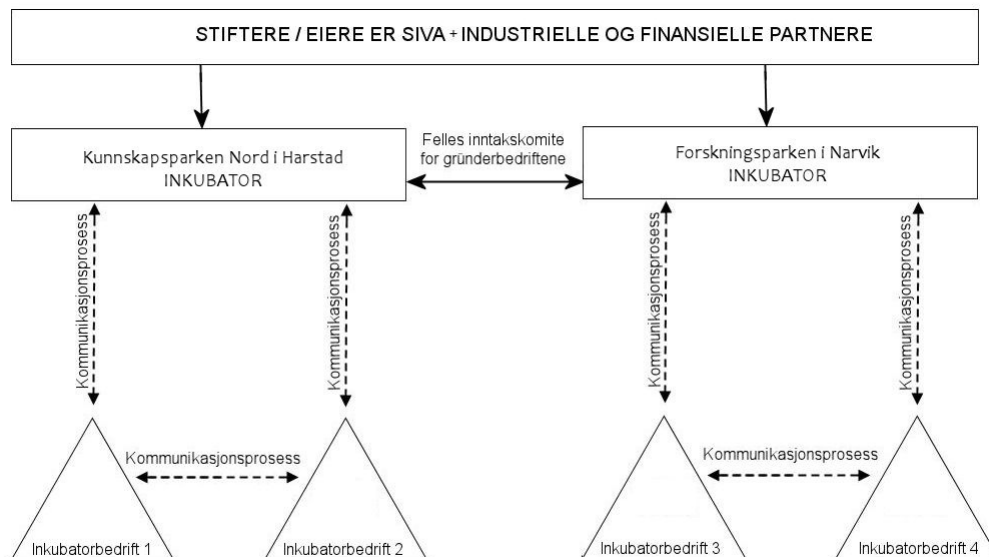
I tredje del presenterer jeg kommunikasjonsteorien som skal danne grunnlaget for min analyse om hvordan og i hvilken grad kommunikasjonsprosessen oppleves som hemmende eller fremmende på innovative prosjekt i inkubator.

I neste kapittel vil jeg redegjøre for mine forskningsdata.

Kapittel 4

4.1. En empirisk gjennomgang

Formålet med dette kapitlet er å presentere aktuelle case og de forskningsdata jeg har samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer. Casene består av to inkubatorer med fire tilhørende gründerbedrifter. I figur 2 ser vi hvordan inkubatorene har organisert sin virksomhet. I tillegg til SIVA, er den enkelte inkubator eid av en rekke industrielle og finansielle partnere. Kunnskapsparken Nord i Harstad og Forskningsparken i Narvik samarbeider gjennom en felles inntakskomite, som er det organet som bestemmer hvilken av gründerne som formelt skal tas inn i inkubatoren og bli tildelt nødvendige ressurser med det formål å etablere en vekstbedrift. De sorte pilene i figur 2 viser kommunikasjonsstrømmen mellom aktørene.



Figur 2 – En modell som viser hvordan inkubator har organisert virksomheten.

4.2. Kunnskapsparken Nord

Kunnskapsparken Nord AS er en industriell Inkubator som er lokalisert i Harstad. Selskapet ble stiftet 16. desember 2004 og har som overordnet mål å bidra til utvikling av vekstkraftige bedrifter ved å støtte personer og bedrifter i arbeidet med å utvikle forretningsideer med kommersiell potensial. Kunnskapsparken Nord AS har som hovedvirksomhet å drifte regional

industriinkubasjonsvirksomhet rettet mot utviklingen av nordnorske leverandørbedrifter til petroleumssektoren. I tillegg har de fokus på innovasjon og kompetanseutvikling på bransjeavhengige områder. Kunnskapsparken Nord AS eies av SIVA, Statoil, Troms fylkeskommune og Total, samt en rekke andre mindre aksjonærer. Selskapet har per juni 2013 14 heltidsansatte, 1 deltidsansatt og kontorlokaler i Havnegata 4 i Harstad. Jeg har fokus på den bransjeavhengige inkubatorvirksomheten som retter seg mot gründere som ønsker å utvikle et nytt produkt eller tjeneste markedet etterspør. På sikt er målet til inkubator å være fødselshjelper for levedyktige arbeidsplasser i distriktet. Den bransjeavhengige inkubatoren ved Kunnskapsparken Nord i Harstad har per juni 2013 8 gründerbedrifter i sin portefølje.

4.2.1. Inkubatorbedrift 1²⁵

Inkubatorbedrift 1 er et selskap med tilholdssted i Nordland og er tilknyttet Kunnskapsparken Nord. Selskapet ble stiftet for rundt fire år siden og har en daglig leder som også er største aksjonær. Selskapet utvikler nye dyreskap for biltransport av levende dyr. Gründeren bak selskapet har lang erfaring med dyretransport. Han mener at slaktedyr fortjener å reise på første klasse og har derfor utviklet et dyreskap med hensyn til hygiene og dyrevelferd. I de nye dyreskapene har dyrene tilgang på frisk luft og temperaturregulerende omgivelser, sommer som vinter. I tillegg har dyrene muligheter for oppvarmet liggeunderlag på vinteren samt fri tilgang til friskt vann. Selskapet har opplevd positiv omtale i media og er i dag et levedyktig selskap med 9 ansatte og omsetning på mange millioner NOK.

4.2.2. Inkubatorbedrift 2

Inkubatorbedrift 2 er et selskap lokalisert i Troms og er en inkubatorbedrift tilknyttet Kunnskapsparken Nord AS. Selskapet ble stiftet høsten 2010 og har en administrerende direktør som også er største aksjonær. Selskapet har spesialisert seg på «scaling», som er avleiring i produksjonsbrønner under oljeutvinning offshore. Inkubatorbedriften tester for tiden utstyr som kan redusere avleiring og dermed gi store økonomiske besparelser. Selskapet

²⁵ Jeg har valgt å anonymisere de fire inkubatorbedriftene ved å gi dem navn 1, 2, 3 og 4.

har inngått en utviklingsavtale med Statoil gjennom utviklingsprogrammet Statoil LOOP²⁶. Statoil skal ikke bare støtte prosjektet økonomisk, men som en potensiell kunde vil de også bidra med egen kompetanse. Prosjektet omfatter flere faser med testing og utprøving av Scale Alarm System, og bedriften skal lage et testanlegg i sine egne lokaler.

4.3. Forskningsparken i Narvik

Forskningsparken i Narvik er en inkubator som gjennom aktiv bruk av kapital, kompetanse og samarbeidspartnere skal styrke og etablere ny næringsvirksomhet både lokalt og regionalt. Forskningsparken ble stiftet 12. april 2000 og har per juni 2013 7 ansatte og holder til i Teknologiveien 12 i Narvik. Forskningsparken eies per juni 2013 av Norinnova, Futurum, Nordland Fylkeskommune, Nordkraft AS og Sparebanken Narvik i tillegg til noen mindre regionale aktører. Kjernen i inkubatorvirksomheten er å tilby tjenester innen infrastruktur og rådgivning samt nettverk og kompetanse. Denne oppgaven vil fokusere på inkubatorvirksomheten og Forskningsparken i Narvik sitt fokus på utvikling av informasjon- og kommunikasjonsteknologi knyttet til kompetanse i et forsknings og utviklingsmiljø. Forskningsparken i Narvik har per juni 2013 6 inkubatorbedrifter i sin portefølje.

4.3.1. Inkubatorbedrift 3

Inkubatorbedrift 3 forsker og utvikler nye metoder for å effektivisere produksjonsprosessen innenfor PV-industrien ved å redusere produksjonskostnader og øke effektiviteten av produktene. Som selskap leverer de konsulenttjenester til den globale solindustrien. Inkubatorbedrift 3 er et selskap i Forskningsparken i Narvik og har kontorlokaler sammen med Forskningsparken i Narvik. Selskapet ble stiftet sent i 2011 og har en administrerende direktør som jobber daglig med utvikling.

²⁶ Statoil LOOP er et produktutviklingsprogram hvor leverandørindustrien for petroleumssektoren får muligheten til et fast samarbeid med Statoil. Siden 1990 har det blitt investert 1 milliard i programmet og rundt 200 selskaper har mottatt støtte, både finansielt og faglig. Les mer på <http://www.statoil.com/>

4.3.2. Inkubatorbedrift 4

Inkubatorbedrift 4 er et selskap som jobber med å utvikle og produsere kundetilpassede komposittprodukter til gruveindustrien. Bedriften har utviklet en ny type båndruller i kompositt i samarbeid med LKAB. Dette skal nå lanseres på verdensmarkedet med fokus på Norge og Sverige. Deretter vil man prioritere Europa og Australia. Inkubatorbedrift 4 er en del av inkubatorsystemet til Forskningsparken i Narvik og har kontorlokaler i inkubatorbygget ved siden av Forskningsparken i Narvik. Selskapet ble stiftet 2002 men gikk inn i inkubatoren senere. Selskapet er allikevel den inkubatorbedriften ved Forskningsparken i Narvik med lengst fartstid. I dag har selskapet solide eiere, 9 ansatte og en omsetning i millionklassen.

4.4. Presentasjon av forskningsdata

I de påfølgende avsnittene vil jeg presentere mine innsamlede forskningsdata. Strukturen på empirien følger teorikapittelet suksessivt. I punkt 4.5. vil jeg redegjøre for empirien som skal gi svar på om inkubator har utarbeidet en egen kommunikasjonsplan. I punkt 4.6. vil jeg presentere de forskningsdataene som skal gi svar på i hvilken grad inkubator lykkes med å organisere virksomheten slik at det fremmer gode kommunikative prosesser i og mellom prosjektene. I punkt 4.7. vil jeg presentere empirien som skal gi svar på hvordan og i hvilken grad kommunikasjonsprosessen oppleves som hemmende eller fremmende på prosjektet. Hovedproblemstillingen i denne oppgaven er hvordan og i hvilken grad kommunikasjonen planlegges og påvirker innovative prosjekt i norske Inkubatorer. Jeg avslutter kapittelet med en oppsummering.

4.5. Hvordan planlegges kommunikasjonen i inkubator?

I denne delen vil jeg presentere forskningsdata som sier noe om inkubator har utarbeidet en kommunikasjonsplan for hvert prosjekt. Jeg startet med å spørre inkubator om de legger noen kommunikasjonsplaner? Informanten ved Kunnskapsparken Nord svarte ærlig at de ikke hadde noen planlegging av kommunikasjon. Men hvordan håndteres kommunikasjonen i prosjektet når det ikke er noen kommunikasjonsplan å manøvrere etter? Informanten forteller videre at de lar den vedtatte halvårsplanen være styrende for den kommunikasjonen som

finner sted mellom inkubator og inkubatorbedriftene. Når det oppstår situasjoner som må løses raskt, håndteres situasjonen der og da. De kommuniserer med gründer enten gjennom e-post eller telefon. Informanten gir her et innsyn hvordan kommunikasjonen mellom inkubator og gründerbedriftene forløper i det daglige. Kommunikasjonen styres av milepælene, aksjonspunktene og fremdriften i de vedtatte planer. Jeg ønsker nå å se hvordan Forskningsparken i Narvik planlegger kommunikasjonen mellom inkubator og gründerbedriftene. På direkte spørsmål om det utvikles en kommunikasjonsplan for hvert enkelt prosjekt, får jeg følgende svar;

«Ikke basert på hver enkelt gründer eller bedrift vi får inn i Forskningsparken. Det er det ikke. Vi har en rutine på hvordan vi håndterer ideer som kommer inn her. Men det lages ikke noen kommunikasjonsstrategi for hvert enkelt prosjekt det jobbes med.»

Vi ser at heller ikke Forskningsparken i Narvik utvikler en egen kommunikasjonsplan til hvert enkelt prosjekt. Det gis uttrykk for at de vedtatte halvårsplanene med tilhørende milepæler, aksjonspunkter og møtepunkter styrer mye av interaksjon mellom inkubator og gründer. Men en informant fra en av inkubatorbedriftene kunne fortelle at de hadde planer om faste møter med inkubator hver mandag. Problemet var at disse møtene ikke var blitt fulgt opp og vedlikeholdt den siste tiden. Men ettersom inkubator var representert i styret og deltok på styremøtene, ble det gitt inntrykk at kontakten med inkubator var god. Ingen av de øvrige informantene fra inkubatorbedriftene forteller om noen former for formalisert kommunikasjon mellom inkubator og dem selv.

Oppsummert viser mine forskningsdata at hverken Kunnskapsparken Nord eller Forskningsparken i Narvik har utviklet en egen kommunikasjonsplan for hvert prosjekt. I stedet lar begge inkubatorene de vedtatte halvårsplaner med milepæler og aksjonspunkter være styrende for den kommunikasjon som finner sted.

4.6. Hvordan organiserer inkubator sin virksomhet?

I en inkubator påvirker kommunikasjonsprosessen det innovative prosjektet. For inkubator blir det viktig å organisere virksomheten slik at man fremmer gode kommunikative prosesser i og mellom prosjektene.

4.6.1. Hvor ofte har aktørene i prosjektet kontakt med hverandre?

I en sosial setting er det naturlig at aktørene blir kjent med hverandre. På spørsmål hvor ofte aktørene har kontakt, svarer informanten ved Kunnskapsparken Nord at det varierer veldig. På oppfølgingsspørsmålet om det kunne uttrykkes mer eksakt sier informanten at de utarbeider en milepælsplan med gründer, som inneholder fra 3 til 5 milepæler de skal igjennom. Så definerer de hvem som skal ha ansvaret for hver aktivitet. Utover den kommunikasjon som de milepælene og aksjonspunktene genererer, snakker de sammen på halvårsmøtene i januar og august. Informanten ved Forskningsparken i Narvik svarer slik på spørsmål om hvor ofte de har kontakt med gründerbedriftene;

«Det er veldig avhengig av hvilken bedrift det er snakk om. Noen bedrifter sitter vegg i vegg med oss. De ser jeg hver dag, flere ganger om dagen. Og da er det lett at man stikker innom kontoret og oppdaterer hverandre under lunsj eller over en kopp kaffe.»

Ved Kunnskapsparken Nord viser man til at det er gründer som skal være pådriveren når det gjelder å ta kontakt. Slik er det også ved Forskningsparken i Narvik, og slik er det ment å fungere ved alle inkubatorer i Norge. Ved Forskningsparken i Narvik sitter inkubatorbedriftene enten i samme bygning som inkubator eller i nabobygget. Informantene fra begge inkubatorbedriftene illustrerer fordelene av å sitte nær inkubator gjennom å fortelle at de snakker med sammen flere ganger om dagen. De ligger veldig nær administrasjonen i Forskningsparken, så det er veldig lav terskel å gå inn på kontoret. Ved Kunnskapsparken Nord gis det ikke uttrykk for at aktørene har for mye kontakt. Det er heller for lite kontakt mellom inkubator og inkubatorbedriftene. Dette underbygges av en informant tilknyttet en av gründerbedriftene, som forteller at de må betale for en del av møtevirksomheten. Han sier følgende;

«Med en gang folk tar seg betalt så må de regne med å være konkurranseutsatt. De tar rundt 3-400 kroner timen. Da tenker jeg om det er verdt det eller ikke? Kan jeg kjøpe de tjenestene i Pakistan for 30 kroner til samme kvalitet?»

Den ene inkubatorbedriften ved Kunnskapsparken Nord jobber mye på kveldstid. I tillegg tar inkubator betalt for noe av møtevirksomheten. Informanten gir uttrykk for at det bidrar til lavere frekvens på møtevirksomheten med inkubator. Denne informasjonen står i kontrast med hva den andre inkubatorbedriften ved Kunnskapsparken Nord sier om kontakten mellom aktørene. De uttrykker tilfredshet med hvor ofte de er i kontakt med inkubator. I tillegg til de møtepunktene som er nedtegnet i den vedtatte halvårsplanen, møtes de fysisk 2-3 ganger i halvåret pluss noen styremøter.

Ved Forskningsparken i Narvik har begge inkubatorbedriftene sine kontorer nær inkubator. Om dette oppleves som en fordel svarer informantene at det sees på som en veldig stor fordel. Da de driver med produktutvikling opplever de at mye kontakt med inkubator hjelper dem i innovasjonsprosessen. Det er kort vei å få gjort avklaringer. Alle inkubatorbedriftene ved Kunnskapsparken Nord sitter eksternt. En av informantene gir uttrykk at det er en stor ulempe at ikke alle gründerne sitter på samme plass. De hevder de mister muligheten til å utveksle informasjon og erfaringer med andre gründerne.

Oppsummert ser vi at informantene gir uttrykk for stor variasjon på hvor hyppig de snakker sammen. Gründerne ved Forskningsparken i Narvik er lokalisert nær inkubator og snakker sammen flere ganger om dagen. Ved Kunnskapsparken har ikke gründer ofte kontakt med inkubator. En av inkubatorbedriftene er ikke tilfreds med kommunikasjonen. Informanten selv mener at forklaringen på manglende kontakt kan ha sin forklaring i at de jobber mye på ettermiddag og kveld.

4.6.2. Hvordan spres informasjonen mellom inkubator og gründer?

Et annet viktig område å ta hensyn til i innovative prosjekt er spredning av informasjon. I utviklingsprosjekt er det mange lover, regler og forskrifter som skal overholdes. Til det trenger man gode rutiner på spredning av informasjon. Det blir derfor viktig for inkubator å posisjonere ut tilstrekkelig mengde informasjon til gründerbedriftene for å skape god dynamikk i prosjektet. På spørsmål til informanten ved Kunnskapsparken Nord om hvordan

de opplever spredningen av informasjon mellom partene, vises det til et krav om full åpenhet. Hvis de som inkubator skal være i stand til å hjelpe gründeren, må de dele på alt av informasjon. De opplever heller ikke at det er noen problemer på dette området. Dette underbygges av begge inkubatorbedriftene ved Kunnskapsparken Nord, som på generelt grunnlag sier seg fornøyd med informasjonsutvekslingen. De har ingen hemmeligheter og utveksler den informasjonen som er nødvendig. Inkubator betraktes som en partner de stoler på. Ved Forskningsparken i Narvik sier informanten at de ikke alltid får all informasjon fra gründer. På oppfølgingsspørsmål om det kan bli holdt igjen informasjon, sies følgende;

«I noen tilfeller kan de gjøre det. Men stort sett så deler man det som trengs å deles. Men jeg ser inn i mellom at det kunne vært en ide med en felles plattform. For eksempel at man hadde en «SharePoint²⁷» eller «Meltwater²⁸» Men vi kan ikke kreve all informasjon.»

Kunnskapsparken Nord viser at de har gode rutiner på spredning av informasjonen i prosjektet. Men det gis også inntrykk at hverdagen er så hektisk at gründerbedriftene ikke alltid har kapasitet til å absorbere den informasjonen som spres i prosjektet. Dette illustreres av en informant som kunne fortelle at det hadde hendt at de i en hektisk hverdag ikke hadde klart å prioritere den informasjonen som inkubator hadde etterspurt. Dette understreker at de milepælsplaner og aksjonspunkter som er utarbeidet i hvert enkelt prosjekt ofte oppleves nok å håndtere for gründeren. Ved Forskningsparken i Narvik har de ikke de samme kravene om informasjonsutveksling og full åpenhet. Det blir naturlig å spørre inkubator om de får den informasjonen de trenger eller burde ha? Til det svares det;

«Ja, stort sett føler jeg at jeg får det i de casene hvor vi trenger den. Men, som jeg sier til deg så er det ikke automatisk at vi får all informasjon om selskapet på alle nivå. Men jeg har ikke hatt noen problemer med at vi ikke hadde fått det hvis vi hadde trengt det i jobben vår.»

²⁷ Microsoft SharePoint er en samarbeidsplattform hvor man kan utveksle opplysninger internt i bedriften og samarbeid med andre om dokumenter. Nettsider; <http://sharepoint.microsoft.com/>

²⁸ Meltwater er et programvareselskap som hjelper kundene å navigere i den digitale verden. For mer informasjon om selskapet og deres tjenester, se deres nettsider; <http://www.meltwater.com/>

Uttalelsene viser et skille mellom Kunnskapsparken Nord og Forskningsparken i Narvik. Førstnevnte setter som krav til gründer om full åpenhet. Ved Forskningsparken er det i større grad den enkelte aktør som bestemmer hva den andre skal ha av informasjon. For gründer sin del handler informasjonsutveksling om hva de ønsker hjelp til. Denne selekteringen gir et større ansvar for gründer. De kan velge å stole på egne krefter og ikke gi Forskningsparken i Narvik muligheten å gi adekvat støtte. For gründer handler det om å være pådriver og initiativtaker for egen virksomhet. Det er ingen som kommer og forteller dem hva de skal gjøre. De må selv ta initiativ og skape nødvendig kontakt. Det er grunnlaget for en god informasjonsutveksling mellom inkubator og gründerbedriften.

Alle informantene gir uttrykk for at informasjonsutvekslingen mellom partene fungerer bra. Men det avdekkes et mulig behov for bedre rutiner eller en felles kommunikativ plattform hvor aktørene kan gi fra seg og hente informasjon. Informanten ved en av inkubatorbedriftene understreker viktigheten av å følge med og selv være en pådriver. Det vil gi bedre kontroll på hvilken informasjon de har behov for. I en inkubator er det gründer som må være pådriver og motor i prosjektet. Det er deres ansvar å utveksle den informasjon som er nødvendig for å sikre en god innovasjonsprosess. Informanten ved Forskningsparken i Narvik foreslo en felles virtuell arena basert på kjente systemer for utveksling av dokumenter ved hjelp av IKT²⁹.

Oppsummert viser empirien at alle informantene uttrykker tilfredshet over spredning av informasjon. Det er et skille mellom Kunnskapsparken Nord og Forskningsparken i Narvik. Førstnevnte har et krav om full åpenhet. Ved Forskningsparken i Narvik kan aktørene i større grad bestemme selv hva motparten skal få ta del i av informasjon. Til tross for dette er det ingen av informantene som opplever at manglende utveksling av informasjon påvirker dem i deres arbeid.

4.6.3. Hvordan etableres tillit og trygghet?

Et annet viktig element som må være tilstede i et utviklingsprosjekt er tillit og trygghet mellom partene. Informanten ved Forskningsparken i Narvik får spørsmål om hvordan tilliten er mellom inkubator og gründer, og gir meg følgende svar;

²⁹ IKT er forkortelse for informasjons- og kommunikasjonsteknologi

«Den føler jeg stort sett er veldig bra. Jeg føler at de har tillit til oss.»

En inkubator må bygge på tillit, trygghet og troen på at alle er inne i prosjektet med det formål å skape verdier og et fremtidig levedyktig selskap. Informantene fra begge inkubatorbedriftene ved Forskningsparken i Narvik gir uttrykk for stor tillit mellom dem selv og inkubator. Det uttrykkes tillit mellom partene og ingen er redd for lekkasje av sensitiv forretningsinformasjon. Gründer ser på inkubator som en partner de stoler på og som vil at prosjektet skal lykkes.

Hvordan er så tilliten mellom partene ved Kunnskapsparken Nord? Alle informantene sier at tilliten og tryggheten mellom gründer og inkubator er god. Det har aldri vært situasjoner hvor de har følt utrygghet. Det gis uttrykk for et godt og tillitsskapende forhold hvor gründerne helt fra starten av har følt stor tillit. De kan ha fortrolige samtaler og fører en god dialog som bygger på gjensidig tillit mellom aktørene.

Oppsummert indikerer mine forskningsfunn at det eksisterer et bredt og solid fundament av tillit og trygghet mellom inkubator og inkubatorbedriftene både ved Kunnskapsparken Nord og Forskningsparken i Narvik. Aktørene jobber mot et felles mål hvor det råder gjensidig respekt og tillit. Alle informantene gir uttrykk for at de kan utveksle sensitiv informasjon til hverandre og ser på inkubator som en alliansepartner de stoler på.

4.6.4. Hvordan oppleves kommunikasjonen mellom inkubatorbedriftene?

Innovative prosjekt i en inkubator skal i utgangspunktet være organisert på en slik måte at de kan trekke veksel på hverandres kunnskap og erfaringer. Ved Forskningsparken i Narvik er inkubatorbedriftene lokalisert nær inkubator. Gründerne som er tilknyttet Kunnskapsparken Nord er derimot spredt over et større geografisk område. Det gjør det naturlig å finne ut hvordan de håndterer en slik situasjon. På spørsmål hvordan de ser på den geografiske avstanden, svarer en av informantene ved Kunnskapsparken Nord i Harstad som følger;

«Det er en stor utfordring. Helt klart. Hadde alle sittet over gangen her og man hadde kunnet snakket sammen, så hadde det vært veldig mye lettere. De synergiene har vi ikke her. Og det er en utfordring.»

Det informanten her sier viser noe av utfordringen ved Kunnskapsparken Nord. De er ikke i stand til å etablere et fellesskap som utnytter den kunnskap og synergier som befinner seg innenfor nettverket. Ved Forskningsparken i Narvik svarer informanten at de opplever nærheten til inkubatorbedriftene som en stor fordel. Uten denne nærheten til gründer hadde de ikke oppnådd den relasjonen de opplever å ha. Ved Kunnskapsparken Nord har de en utfordring når det gjelder å etablere tilstrekkelig kontakt mellom gründerbedriftene. De uttrykker ønske om større nærhet til gründer.

Ved Forskningsparken i Narvik gis det uttrykk at forholdene er gode. En av gründerne forteller at de har hatt kontakt med andre inkubatorbedrifter. Det svares bekræftende på spørsmål om det har gitt dem tilgang på kunnskap de har lært av. Når det etableres kontakt med bedrifter de har noen felles med, kan de lære av hverandre. Informanten viser her med tydelighet hva som er tanken med inkubasjon. I et skjebnefellesskap vil aktørene kunne trekke veksel på synergier av å være plassert i nær relasjon med gründerbedrifter som jobber med utvikling. Det uttrykkes stor tilfredshet med å være lokalisert nær ressursene til inkubator. Men det er ikke alle inkubatorbedrifter som har en oppfatning at kommunikasjon mellom inkubatorbedriftene er et gode. En informant ved en inkubatorbedrift tilknyttet Kunnskapsparken Nord, sier følgende;

«Jeg vil fremheve at Kunnskapsparken Nord legger for stor vekt på å skape interaksjon mellom inkubatorbedrifter. I stedet for inkubatorsamlinger hadde jeg heller ønsket en samling av Statoil, Merkur Solutions, Natech og Aibel. En gründercamp som kunne samlet oss innenfor fagfeltet. I inkubatoren jobber de ulike inkubatorbedriftene med så ulike produkter at det blir for spredt. Og temaene du da kan ta opp de blir så litt sære.

Vi ser at ikke alle informantene har en oppfatning at kommunikasjon mellom inkubatorbedriftene utelukkende er et gode. Forklaringen som gis er at miljøene er for små i Nord-Norge og spredningen på fagområdene for store. Man makter ikke hente ut synergier av nettverket, da kompetansen ikke alltid oppleves som like relevant. Det gjør at det faglige utbyttet blir noe begrenset.

Oppsummert ser vi at både Kunnskapsparken Nord og Forskningsparken i Narvik har fokus på relasjonene mellom de ulike inkubatorbedriftene. Begge gründerbedriftene tilknyttet Forskningsparken i Narvik gir uttrykk for at man har kunnet trekke veksler på kunnskap og erfaring andre aktører i inkubatoren har sittet på. Ved Kunnskapsparken Nord sitter inkubatorbedriftene spredt og det oppleves som en ulempe. Det gis uttrykk for at de hadde fått mer ut av prosjektene hvis alle var samlet i et og samme bygg. Inkubatorbedriftene som er tilknyttet Kunnskapsparken Nord gir uttrykk for en viss nytte av kontakt med andre gründere, selv om alle opplever at utbytte i forhold til egen virksomhet er noe begrenset.

4.7. Hvordan oppleves kommunikasjonsprosessen?

I punkt 4.5 og 4.6 har vi sett på forhold som påvirker kommunikasjonsprosessen i en inkubator. I dette avsnittet vil jeg se på hvordan og i hvilken grad kommunikasjonsprosessen oppleves som hemmende eller fremmende på det innovative prosjektet.

4.7.1. Opplever man kommunikative barrierer?

Når inkubator og inkubatorbedriftene kommuniserer er målet at budskapet når frem slik det var ment. På spørsmål til informanten ved Kunnskapsparken Nord om det er mye misforståelser mellom dem og gründerne, gis det uttrykk for at de har få misforståelser og at dette er noe de bruker lite tid på. Informanten ved Forskningsparken i Narvik er av samme oppfatning og sier at de ikke opplever flere misforståelser enn i dagliglivet ellers. Det er heller ikke en problemstilling som er viktig. Inkubatorbedriftene tilknyttet Kunnskapsparken Nord gir derimot uttrykk for ulik oppfatning om det finner sted noen misforståelser. Det gis uttrykk for at inkubator ikke er i stand til å bidra på detaljnivå i innovasjonsprosessen. Det gjør at informanten ikke føler at Kunnskapsparken Nord er oppdatert på de forhold han som gründer mener er viktig. Følgende sies;

«Ja, noen misforståelser er nok til stede. Vi har jo prøvd å jobbe sammen om en businessplan, men der er jeg nok lenger ned i detaljnivået, mens Kupa³⁰ er der oppe.

³⁰ Kupa er forkortelse for Kunnskapsparken Nord.

Vi møtes ikke. Og så forstår jeg veldig godt at de kan noe og jeg kan noe annet. Men da bør de være mer åpent og frimodig og si at dette kan vi ikke svare på, så ikke spør oss. Vi kan ikke hjelpe deg. I stedet tar de i mot alt og prøver å svare på alt.»

Den andre inkubatorbedriften tilknyttet Kunnskapsparken Nord har en annen oppfatning hvorvidt det er misforståelser i kommunikasjon mellom partene. De har aldri opplevd misforståelser og mener de er på linje og har en god dialog med inkubator. Gjennom et samarbeid som har pågått over tid, har de fra tidlig fase opplevd en god forståelse. Empirien viser at alle informantene med ett unntak opplever en tilfredsstillende kommunikasjon med få misforståelser.

Oppsummert ser vi at kommunikasjonen som sådan oppleves å flyte fritt uten at aktørene legger for mange hinder på veien. Både Kunnskapsparken Nord og Forskningsparken i Narvik er faglig, kulturelt og språklig en relativ homogen gruppe mennesker. Det skaper færre kommunikative barrierer som kan gi svikt i kommunikasjonen.

4.7.2. Velges medium etter kommunikasjonsfylde?

I en inkubator sendes og mottas ulike typer budskap. Det blir viktig å ha en bevisst strategi på hvilken type og mengde informasjon som er adekvat for den enkelte situasjon. På spørsmål til informanten ved Kunnskapsparken Nord om hvilken type kanal som er mest utbredt, gis det uttrykk for at de kommuniserer på alle mulige måter, men at det går mest i telefon og e-post. Årsaken er at inkubatorbedriftene er lokalisert utenfor administrasjonsbygget til inkubator og noen befinner seg i andre kommuner. Det optimale hadde vært mer kommunikasjon ansikt til ansikt. For hadde gründer hatt kontorplass i samme bygg som inkubator, ville de hatt daglig kontakt. Det ville hjulpet på kommunikasjonsprosessen.

En av gründerbedriftene tilknyttet Kunnskapsparken Nord viser til utstrakt bruk av e-post. Noe av forklaringen er at vedkommende jobber mye på ettermiddag og kveld, en tid på døgnet da inkubator ikke er på jobb. På spørsmål om det er ulemper med denne type kanalvalg, svarer informanten at de ikke blir så godt kjent ved å benytte mye e-post. Tonen blir veldig formell. Men selv om både informanten ved Kunnskapsparken Nord og en av inkubatorbedriftene gir uttrykk for at kanalvalg tidvis kan oppleves som et hinder, er ikke bildet helt ensidig. Den andre inkubatorbedriften tilknyttet Kunnskapsparken gir ikke uttrykk

for at bruk av telefon og e-post oppleves som en ulempe. De møtes et par-tre ganger i halvåret hvor innholdet i den vedtatte halvårsplanen står sentralt. Ved behov snakker de på telefon eller benytter e-post. I det store bildet gir de uttrykk for at dette fungerer bra. En av informantene ved Forskningsparken i Narvik får også spørsmål om hvilken kanal som foretrekkes, og svarer slik på spørsmålet;

«Det avhenger av situasjonen. Men møter må til, det er helt innlysende. Møte face to face eller bruk av Skype eller videokonferanse er kjempeflott. Vi skal få opp videokonferanseutstyr her, men vi bruker en del Skype. Telefonmøte er ok, men Skypemøte er enda bedre.»

Vi ser at informanten ved Forskningsparken i Narvik redegjør for et meget bevisst forhold til kanalvalg. Hvordan opplever gründer valg av kanal? Begge inkubatorbedriftene hevder at den korte avstanden til inkubator bidrar til mye kontakt ansikt til ansikt. Det gis uttrykk for at dette er det optimale. På generelt grunnlag mener begge informantene at det beste er å kunne prate med andre om prosjektet. En av informantene går så langt som å hevde at kontakt ansikt til ansikt er en nødvendighet for å kunne jobbe med prosjektet. Det hadde ikke latt seg gjennomføre hvis kommunikasjonen skulle foregå på telefon og e-post.

Oppsummert viser empirien at alle parter foretrekker kontakt ansikt til ansikt. Man trenger ikke nødvendigvis møtes rent fysisk for å oppfylle dette ønsket. Både Skype og videokonferanse med levende lyd og bilde kan gi en god kommunikasjonsprosess. Kommunikasjon mellom aktørene ved Forskningsparken i Narvik baserer seg i stor grad på ansikt til ansikt. Ved Kunnskapsparken Nord tvinges man i stor grad å benytte telefon og e-post, noe som tidvis kan gi en krevende arbeidshverdag.

4.7.3. Hvordan etablere en kontekstuell forståelse?

I en inkubator er det nødvendig å skape en felles forståelse hva inkubatorsystemet kan bidra med og hva som er målsettingen med prosjektet. Inkubator og gründerbedriften bør jobbe frem en felles virkelighetsforståelse på hvor de er og hvor de skal. Informanten ved Forskningsparken i Narvik får spørsmål om de har en felles virkelighetsforståelse når de går inn i et prosjekt? Informanten ler og svarer;

«Nei! Det er heller de færreste gangene at vi har samme virkelighetsoppfatning. Men nå er det fordi gründer starter med dette med en enorm entusiasme og en enorm selvtillit på produktet sitt. Vi starter med akkurat det motsatte for å være den motvekten. Så jeg tror det er i de færreste tilfeller at vi har samme virkelighetsoppfatning og hvor vi ser det store potensialet så klart som gründeren.»

Et naturlig oppfølgingsspørsmål blir hvordan de jobber for å oppnå en felles virkelighetsforståelse mellom inkubator og gründer? Informanten sier videre at det viktigste for dem som inkubator er å få gründeren til å forstå hva som skal til av innsats for å lykkes. De jobber i hvert møte med å oppnå en felles virkelighetsforståelse og gir uttrykk for at de mener de lykkes. Hvordan foregår så denne prosessen frem mot å ha etablert en felles virkelighetsforståelse? Det sier følgende om den prosessen;

«Helt i begynnelsen er gapet mellom vår virkelighet og deres virkelighet veldig stor. Så begynner vi å jobbe sammen med dem, og så ser vi at ting tar veldig lang tid, det koster veldig mye penger og det er ikke så lett. Da tror jeg at deres virkelighetsforståelse og vår virkelighetsforståelse krysses etter hvert som tiden går.»

Informanten ved Forskningsparken gir her uttrykk for at de som inkubator har en virkelighetsforståelse som de prøver å overføre på de ferske gründerbedriftene. Men når jeg snakker med gründerne ved Forskningsparken har de en noe annen oppfatning. En informant gir uttrykk at det var inkubator som var mest optimistisk og ivrig å hoppe på ideer som han som gründer var skeptisk til var mulig å få realisert. En annen informant mente at både de selv og inkubator var i overkant optimistisk i starten av prosjektet og karakteriserer begge parter som noe blåøyde.

Hvordan er situasjonen ved Kunnskapsparken Nord? En av informantene viser til den prosessen de gikk igjennom for å bli tatt opp som inkubatorbedrift. Gjennom disse samtalene fikk de en stadig større forståelse hva Kunnskapsparken Nord var og hva de kunne bidra med. Gjennom denne dialogen oppnådde de en gradvis felles virkelighetsforståelse. Informanten ved Kunnskapsparken Nord forteller at de møter gründeren til et oppstartsmøte. Her forsøker man å etablere en større forståelse av prosjektet, hva man har som målsetting og hvordan man

skal jobbe frem en tilfredsstillende halvårsplan både inkubator og gründer er fornøyd med. På spørsmål om hvordan de konkret oppnår en felles virkelighetsforståelse, svarer informanten at dette styres av milepælene. Etter oppstartsmøtet har de en løpende kontakt hvor gründer blir utfordret på de avtale milepælene og aksjonspunktene. Dette bidrar til å skape en felles forståelse for prosjektet.

Oppsummert ser vi at både Kunnskapsparken Nord og Forskningsparken i Narvik har et sterkt fokus på å jobbe frem en felles virkelighetsforståelse. De starter med et oppstartsmøte hvor det etableres en felles forståelse hva en inkubator er og hva som er målsettingen med prosjektet. Ved Kunnskapsparken Nord opplever begge inkubatorbedriftene et fokus fra inkubator på å forankre prosjektet i en felles virkelighetsforståelse. Ved Forskningsparken i Narvik jobbes det også med å oppnå en felles virkelighetsforståelse, men her gis det uttrykk for ulik oppfatning om hvem av aktørene som må tilpasse sin forståelse av virkeligheten til realitetene i prosjektet.

4.7.4. Hvordan unngå rigide rammer og stimulere til generisk diskurs?

Neste spørsmål er om det er takhøyde for kreativ diskusjon. Informanten ved Kunnskapsparken Nord sier de kunne tenkt seg flere diskusjoner, fordi mangelen på den type kommunikasjon kan være en indikasjon på at gründer ikke er nok på hugget. Det uttrykkes ønske om større engasjement og mer debatt hos gründeren og sier det hadde vært kjempebra med flere slike henvendelser. Det er gründer som er ment å kjøre løpet. Hvis vedkommende ikke står på dør prosjektet ut. Ved Forskningsparken i Narvik svarer informanten at det er rom for kreative diskusjoner i prosjektet. Dette er viktig da endringer i produksjonen eller endringer i markedet alltid innebærer diskusjon om hva man skal gjøre videre. Det er en naturlig del av et innovativt prosjekt hvor fokuset er produktutvikling.

Begge inkubatorbedriftene tilknyttet Forskningsparken i Narvik underbygger inntrykket av kreativ diskurs. En informant uttrykker et nært og tillitsfullt forhold til inkubator hvor de kommuniserer og debatterer i en god tone om ulike saker mot et felles mål. Det gis også uttrykk for viktigheten av generisk diskurs, da målet med prosjektene er å produsere det kunden har behov for. De må være kunderettet og koble utviklingsprosjektet på et kreativt spor som jobber ut mot markedet. Da blir kreativ diskusjon en naturlig konsekvens av det. Både inkubator og inkubatorbedriftene ved Forskningsparken i Narvik opplever gode

rammevilkår for generisk diskurs. Dette er noe de jobber med hele tiden. Også ved Kunnskapsparken Nord uttrykker alle informantene rom for god dialog og kreativ diskurs.

Oppsummert gis det uttrykk for at det er rom for kreative diskusjoner. Forskningsparken i Narvik gir inntrykk av å være tilfreds med hvordan den kreative diskusjon forløper innenfor inkubator. Ved Kunnskapsparken Nord er det god takhøyde for kreativ diskurs, men her etterlyses det derimot mer aktive gründere som står frem og er pådriver for flere kreative diskusjoner. Også informantene hos inkubatorbedriftene sier seg fornøyd med muligheten for kreativ diskusjoner.

4.7.5. Er det takhøyde for feedback, uenighet og konflikt?

På spørsmål hvordan klimaet er for å gi tilbakemelding, og om det er lov å være uenig, krangle og skape konflikt, svarte informanten ved Kunnskapsparken Nord at de er stadig vekk uenig. Men det er ikke veldig ofte det har oppstått konflikter. Informanten ved Forskningsparken i Narvik gir også uttrykk for at det er takhøyde for uenigheter. Dette kommer til uttrykk gjennom konstruktive tilbakemeldinger hvor de gir råd til gründer når de mener at de tar feil valg. Da opplever de at noen gründere er mottakelig for denne type tilbakemeldinger, andre er det ikke. Både Kunnskapsparken Nord og Forskningsparken i Narvik viser at det er takhøyde for å skape debatt og gi tilbakemelding. Men hva om man er uenig i retning og temperaturen stiger mellom aktørene. Hva skjer da? På det spørsmålet gir informanten ved Kunnskapsparken Nord oss et unikt innblikk hva som potensielt kan skje;

«Vi hadde jo faktisk en som la ned prosjektet sitt fordi jeg sa til ham at jeg var veldig usikker på måten han tenkte å skulle lage dette systemet på enheten sin. Så vi samlet en workshop i Tromsø med de 10 største markedsaktørene som var hans fremtidige kunder til å møte opp i Tromsø og diskutere dette her. De vil ikke ha en mobil løsning for de har en masse logistikkutfordringer allerede. Og det var faktisk første steg i prosessen hvor han ville legge ned prosjektet. For han var så bestemt at det skulle være en mobil løsning. Det var det han hadde sett for seg hele tiden.»

Her møter gründeren motstand og velger å legge ned prosjektet på grunn av uenighet med Kunnskapsparken Nord og potensielle kunder. Men er dette unntaket som bekrefter regelen?

Informantene som er med i denne undersøkelsen gir alle uttrykk for at man har stor takhøyde for uenighet uten at man er redd for at det skal få konsekvenser for samarbeidet. En inkubatorbedrift tilknyttet Kunnskapsparken Nord sier at det er ingen som reagerer negativt på uenigheter. Det har heller ikke skjedd at uenigheter har eskalert. Informanten forteller videre at dette er noe inkubator er flink på. Det er stor takhøyde og de tåler en diskusjon uten at noen blir fornærmet. Begge inkubatorbedriftene ved Forskningsparken i Narvik gir også uttrykk for at det kan være uenighet om veivalg, men at dette skjer i en god tone. Å sitte i nær avstand til inkubator har skapt så gode relasjoner at det har gjort det mulig med slike diskusjoner. Det er takhøyde for denne type uenighet, men slik må det også være når man jobber med innovative prosjekt.

Oppsummert ser vi at både Kunnskapsparken Nord og Forskningsparken i Narvik har et kommunikativ miljø med takhøyde for å gi og ta både positiv og negativ feedback. Det er også takhøyde for å være uenig uten at det eskalerer i negativ retning. Alle informantene gir uttrykk for å kunne si hva de mener uten å være redde for at det får konsekvenser for samarbeidet.

4.7.6. Legges det til rette for uformell kommunikasjon og tøvprat?

Så langt har vi sett på de formelle strukturer mellom inkubator og inkubatorbedriftene. Nå skal vi ta for oss hvordan man legger til rette for uformell kommunikasjon og muligheten for litt tøvprat. Både Kunnskapsparken Nord og Forskningsparken i Narvik jobber med å utvikle og etablere ny kunnskap, nye produkter og nye tjenester. På spørsmål om det legges til rette for uformell kommunikasjon og tøvprat, svarer informanten ved Kunnskapsparken Nord følgende;

«Det er rom for mye tøvprat. I tillegg til den daglige oppfølgingen som vi snakker om nå, så har vi jo to inkubatorsamlinger. En vårsamling og en høstsamling hvor baktanken med det er at vi skal til en viss grad prøve å bygge et lite miljø internt blant bedriftene selv. At de skal møtes. Så setter vi fokus på noe faglig og så har vi alltid noe sosialt i tillegg. En god middag, god vin, tullprat, kanskje et stand-up show, hvis det er i byen. Vi har reist til Svolvær, vi har vært i Kiruna, på slike samlinger.»

Informanten ved Forskningsparken i Narvik får også spørsmål om det legges opp til uformell kommunikasjon og svarer følgende;

«Vi kjører jevnlig noe vi kaller inkubatorkveld hvor vi samler oss i en uformell kveld med peanøtter, brus og øl. Og så har vi en foredragsholder som forteller om et eller annet tema. Videre lager vi helt bevisst en uformell setting. Og så prøver vi å dra frem de ulike bedriftene sånn at de får sagt sin mening slik at de lærer litt om hverandre. Det er en veldig fin arena, det er noe vi ser.»

Både Kunnskapsparken Nord og Forskningsparken i Narvik legger opp til uformell kommunikasjon, noe som finne støtte i forskningen. Når det gjelder rom for tøvprat, sier informanten ved Forskningsparken i Narvik at det er rom for tøvprat, men da i forkant og etterkant av det faglige. Ved Kunnskapsparken Nord legges det opp til to samlinger hvor aktørene møtes med løsere snipp og muligheten å drive litt tøvprat. Ved Forskningsparken i Narvik er intensjonen at det skal være fra to til fire samlinger i året, men en av informantene sier det bare har vært gjennomført én inkubatorkveld siden årsskiftet 2011/2012. Spørsmålet er om noen av gründerne opplever at denne arenaen gir dem faglig påfyll? En av informantene gir uttrykk for de får mer faglig påfyll ved å møte sine samarbeidspartnere og aktuelle kunder i andre byer. En begrenset entusiasme for inkubatorkveldene uttrykkes også hos en av inkubatorbedriftene tilknyttet Kunnskapsparken Nord. På spørsmål hvordan informanten forholder seg til disse arrangementene, svares det som følger;

«Inkubatorbedriftene har mange kjempehyggelige folk, men jeg synes ikke det er verdt å bruke tid på folk som består av et så variert lag. Det burde heller blitt brukt tid på å bringe folk innenfor oljeindustrien sammen, slik som Statoil og Mercur Solutions. Det hadde gitt meg mer å få snakket med folk innen samme bransje. Og jeg har spilt dette inn til Kunnskapsparken, mange ganger.»

Jeg er videre interessert i om det har dukket opp ideer på slike samlinger og spør informanten ved Kunnskapsparken Nord om det? Det svares bekræftende på spørsmålet. Om ideene var så veldig gode er mer usikkert, men de ble tatt så pass på alvor at de ble gitt en seriøs vurdering

av inkubator. Ved Forskningsparken i Narvik har det ikke kommet opp ideer i denne settingen, og sier at eventuelle ideer nok ikke ville blitt tatt videre til vurdering uten en gründer som kunne ta tak i prosjektet.

Oppsummert ser vi at inkubator velger å løse den uformelle delen av kommunikasjonen gjennom å arrangere egne inkubatorkvelder. Her kombineres faglig påfyll med sosial sammenkomst, mat, drikke og underholdning. Både Kunnskapsparken Nord og Forskningsparken i Narvik uttrykker stor tro på denne type samlinger. Til tross for dette gir informantene ved alle inkubatorbedriftene uttrykk for et begrenset utbytte av samlingene. Dette forklares ved at inkubatorbedriftene er spredt over et bredt spekter av bransjer og produkter. De andre inkubatorbedriftenes fagområde oppleves som lite relevant i forhold til eget prosjekt og bidrar i begrenset grad til faglig utbytte. Det er foreslått å utvide samlingene med aktører utenfor inkubatorsystemet, uten at dette er blitt tatt videre av inkubator.

4.8. Oppsummering

Empirien viser at ingen av inkubatorene har utviklet en egen kommunikasjonsplan for hvert prosjekt. Det er de vedtatte halvårsplaner som er styrende for kommunikasjonen. Det gis uttrykk for at frekvensen på kommunikasjonen er god og alle informantene sier de får den informasjonen de trenger for å gjennomføre prosjektet. Kommunikasjonen mellom inkubatorbedriftene er ikke optimal der hvor inkubatorbedriftene ikke er lokalisert nær inkubator. Da makter man ikke å hente ut de synergier som ligger i nettverket. Når det gjelder tillit og trygghet mellom aktørene er den meget god.

Informantene forteller videre om lite misforståelser og få eller ingen barrierer i kommunikasjonen mellom aktørene. Når det gjelder valg av medium, uttrykker gründerne som sitter eksternt et ønske om mer kommunikasjon ansikt til ansikt. Telefon og e-post er ikke alltid tilstrekkelig for å skape en optimal kommunikasjonsprosess og man blir heller ikke så godt kjent gjennom telefon og e-post. Det jobbes også godt med å etablere en felles virkelighetsforståelse. Det er i tillegg takhøyde for å diskutere andre løsninger og veivalg i prosjektet. Det er ingen som er redd for å si sin mening. Inkubator er i tillegg flink å legge til rette for uformell kommunikasjon og tøvprat. Informantene gir derimot uttrykk for et relativt begrenset faglig utbytte av slike uformelle arenaer.

Kapittel 5

5.1. Analyse

I dette kapitlet vil jeg gjøre en grundig analyse av mine innsamlede forskningsdata som blir testet mot oppgavens teoretiske rammeverk. Strukturen på analysen følger teorikapitlet suksessivt. Jeg vil bevege meg mot min hovedproblemstilling gjennom å ta for meg de tre forskningsspørsmålene. I første del av dette kapitlet ønsker jeg å se i hvilken grad inkubator har utarbeidet en egen kommunikasjonsplan for hvert prosjekt? I andre del vil jeg analysere i hvilken grad inkubator lykkes med å organisere virksomheten slik at det fremmer gode kommunikative prosesser i og mellom prosjektene. I tredje del vil jeg analysere hvordan og i hvilken grad kommunikasjonsprosessen oppleves som hemmende eller fremmende på prosjektet. Dette er viktig da forskning viser at kommunikasjon påvirker innovasjonen i prosjekt. Hovedproblemstillingen er hvordan og i hvilken grad kommunikasjonen planlegges og påvirker innovative prosjekt i norske Inkubatorer. Jeg avslutter kapitlet med en oppsummering.

5.2. Hvordan planlegges kommunikasjonen i inkubator?

Ingen av inkubatorene har utviklet en egen kommunikasjonsplan for hvert prosjekt, noe jeg mener er et interessant funn. At man ikke har et formalisert forhold til kommunikasjon mener jeg vil kunne påvirke kommunikasjonsprosessen negativt. Det vil kunne hemme prosjektet. Mye av forskningen gir også klare indikasjoner på at innovasjonsprosessen preges av hvordan kommunikasjonen er mellom aktørene i prosjektet. Dette synet underbygges av Kratzer et al. (2004) og Leenders et al. (2007) som hevder at kommunikasjon også har innvirkning på aktørenes kreativitet og innovasjonsprosess. I bestrebelsen etter å utvikle nye produkter, nye tjenester og ny kunnskap, vil en gjennomtenkt kommunikasjonsplan kunne positivt påvirke kommunikasjonsprosessen i prosjektet.

Men selv om det ikke er utviklet en egen kommunikasjonsplan for hvert prosjekt, er det forhold rundt kommunikasjon som er forsøkt ivaretatt. Informanten fra en av inkubatorbedriftene ved Forskningsparken i Narvik viser til planer om ukentlige møter, som skal sikre fremdriften i prosjektet. Derimot følges ikke dette alltid opp. Denne type slurv med

oppfølgingen vil kunne påvirke kommunikasjonsprosessen negativt og hemme det innovative prosjektet. Dette finner støtte hos Andersen et al. (2011).

I mangel på egne kommunikasjonsplaner for hvert prosjekt, viser mine funn at det er andre forhold som styrer kommunikasjonen mellom inkubator og inkubatorbedriftene. Både Kunnskapsparken Nord og Forskningsparken i Narvik lar vedtatte halvårsplaner med milepæler og aksjonspunkter være styrende for den kontakt som finner sted. I tillegg gis det uttrykk for at det i en hektisk hverdag oppstår mange situasjoner som er vanskelig å planlegge. Derfor blir kommunikasjon mellom inkubator og gründer hendelsesbasert. Kommunikasjonen oppstår når en må håndtere ulike situasjoner der og da for å sikre fremdriften i prosjektet. Så selv om inkubatorbedriftene ved Forskningsparken i Narvik gir uttrykk for at det er lav terskel for kommunikasjon mellom partene, mener jeg det hadde vært formålstjenlig for begge inkubatorene og utviklet en egen plan for kommunikasjonen. Dette underbygger jeg ved å vise til Watzlawick et al. (1967) som hevder at kommunikasjon ikke har sin motsats og således ikke kan velges bort. En større bevissthet hos inkubator på kommunikasjonens rolle i prosjektet mener jeg hadde styrket kommunikasjonsprosessen mellom deltakerne. Det hadde også kunne bidratt til en opplevelse av mer formalisert og forutsigbar struktur på kommunikasjonsprosessen både hos inkubator og gründer.

Gründerbedriftene ved Kunnskapsparken Nord sitter eksternt og har ikke samme lave terskel for å kommunisere som ved Forskningsparken i Narvik. Min påstand er derfor at det blir viktig med en egen kommunikasjonsplan for å oppnå en vellykket prosjektering. Dette synet finner støtte i PMBOK Guide (2008:251) som viser at det er viktig å utvikle en kommunikasjonsplan fordi *“Identifying the information needs of the stakeholders and determining a suitable means of meeting those needs are important factors for project success.”* I tillegg er det viktig å være bevisst på de kommunikative prosesser når man driver med utviklingsarbeid. Særlig når vi vet at kommunikasjon er sentralnervesystemet i innovative prosjekt, noe som blant andre påpekes av Maier (1970). Konklusjonen av mine funn blir at manglende utarbeiding av en kommunikasjonsplan for hvert prosjekt, påvirker kommunikasjonsprosessen negativt.

5.2.1. Oppsummering av forskningsspørsmål 1

I tabellen under har jeg kort oppsummert de sentrale forhold som er viktig å få svar på under forskningsspørsmål 1. Selv om inkubator lar de vedtatte halvårsplanene være styrende for kommunikasjonen, viser mine funn at kommunikasjonen mellom inkubator eller gründer ikke er tilfredsstillende slik situasjonen er i dag. Med manglende kommunikasjonsplaner blir kontakten lite strukturert og dette påvirker kommunikasjonsprosessen i prosjektet negativt.

<i>Forskningsfokus:</i>	<i>Kunnskapsparken Nord</i>	<i>Forskningsparken i Narvik</i>
Kommunikasjonsplan	<p>Kunnskapsparken Nord har ikke utarbeidet en egen kommunikasjonsplan for hvert enkelt prosjekt. Det er de vedtatte halvårsplanene som styrer kommunikasjonen.</p> <p>Konklusjon: Det er ikke utarbeidet en egen kommunikasjonsplan for hvert prosjekt. Det påvirker kommunikasjonsprosessen negativt.</p>	<p>Forskningsparken i Narvik har ikke utarbeidet en egen kommunikasjonsplan for hvert prosjekt. Det er de vedtatte halvårsplanene som styrer kommunikasjonen. Forsøk på avtalte markeds møter følger ikke opp.</p> <p>Konklusjon: Manglende utarbeidelse av en kommunikasjonsplan for hvert prosjekt og slurv med oppfølging av planlagte markeds møter påvirker kommunikasjonsprosessen negativt.</p>

Tabell 1. – Oppsummering av forskningsspørsmål 1

5.3. Hvordan organiserer inkubator sin virksomhet?

I en inkubator påvirkes det innovative prosjektet av kommunikasjonsprosessen mellom inkubator og inkubatorbedriften. For inkubator blir det derfor viktig å organisere virksomheten slik at man skaper gode kommunikative prosesser i og mellom prosjektene.

5.3.1. Hvor ofte har aktørene i prosjektet kontakt med hverandre?

Min funn viser at frekvensen på kommunikasjonen mellom inkubatorbedriftene og inkubator varierer veldig. Det avhenger hvilken type prosjekt det er og om gründer er lokalisert i samme bygg som inkubator eller sitter eksternt. En av inkubatorbedriftene ved Forskningsparken i Narvik har kontorer i samme bygg som inkubator. De forteller at det kommuniseres med inkubator flere ganger om dagen. Dette står i kontrast til en av inkubatorbedriftene tilknyttet Kunnskapsparken Nord, hvor det er lite kontakt. Forklaringen som gis er at informanten i prosjektet sitter eksternt og i tillegg jobber mye ettermiddag og kveld, et tidspunkt da

inkubator ikke er på jobb. At inkubator tar betaling for møter, bidrar også til å redusere frekvensen på kommunikasjonen. Men for de inkubatorbedriftene som sitter eksternt, trenger ikke lav kommunikatív frekvens nødvendigvis være en hindring for en god innovasjonsprosess. Både telefon og PC kan være et effektivt verktøy til å utveksle og frembringe nødvendig informasjon i prosjektarbeidet. Dette finner støtte i studier gjort av blant andre Huber (1990) og Kessler & Chacrabarti (1996).

Når gründer kommer inn i inkubatorsystemet er det viktig for aktørene i prosjektet å bli kjent med hverandre. Inkubator må derimot passe på at frekvensen på kommunikasjonen mellom aktørene som sitter i samme bygg ikke bli for stor. For hvis kontordørene til enhver tid står åpne vil det påvirke innovasjonsprosessen negativt. Dette er ikke ønskelig da høy kommunikatív frekvens vil kunne hemme det innovative prosjektet og redusere kvaliteten på arbeidet, noe som støttes av blant andre Kratzer et al. (2004) og Leenders et al. (2007).

Empirien viser også at inkubatorbedriftene som sitter nær inkubator gir uttrykk for at dette er en stor fordel. Lav kommunikatív terskel sees på som positivt for kommunikasjonsprosessen. Informanten ved Forskningsparken i Narvik mener det er en stor fordel å ha gründer tett på. Informanten ved Kunnskapsparken Nord opplever det som en stor ulempe at gründerne er spredt over et større geografisk område. Her uttrykkes det ønske om et tettere kommunikatív klima. Begge inkubatorbedriftene som er tilknyttet Kunnskapsparken Nord gir også uttrykk for ønske om mer kontakt ansikt til ansikt. De sitter ikke i samme bygg som inkubator, noe som oppleves som negativt på kommunikasjonsprosessen. Jeg vil på bakgrunn av mine funn hevde at når inkubatorbedriftene sitter eksternt, påvirkes kommunikasjonsprosessen negativt.

Mine funn viser at prosjektdeltakerne foretrekker kontakt ansikt til ansikt. Dette støttes gjennom funn gjort av blant andre Daft & Lengel (1986); Sweeney (1996) og McAdam & McAdam (2006). Ved Forskningsparken i Narvik har de høy frekvens på kommunikasjonen, noe som oppleves positivt av både inkubator og gründer. Men min vurdering er at det fort kan bli for tette forhold hvor kontordørene til enhver tid står åpne. Dette vil kunne påvirke prosjektet negativt, noe som finner støtte hos både Kratzer et al. (2004) og Leenders et al. (2007). Konklusjonen av mine funn ved Forskningsparken i Narvik er at den høye frekvensen på kommunikasjonen mellom inkubator og gründer gir en svak negativ påvirkning av kommunikasjonsprosessen. Ved Kunnskapsparken Nord er inkubatorbedriftene lokalisert

eksternt, noe som gir liten kontakt ansikt til ansikt og for lav frekvens på kommunikasjonen mellom inkubator og gründer i prosjektet. Det påvirker kommunikasjonsprosessen negativt.

5.3.2. Hvordan spres informasjonen mellom inkubator og gründer?

Min funn viser at alle informantene gir uttrykk for at spredningen av informasjon i prosjektet er tilfredsstillende. Dette oppleves også som en forutsetning for at samarbeidet mellom inkubator og inkubatorbedriftene skal fungere. En av informantene ved Kunnskapsparken Nord sier at full åpenhet rundt informasjonen er et krav. Det mener de er nødvendig for samarbeidet, noe de heller ikke opplever er et problem. Blir informasjonen sentralisert til få personer, påvirker dette kommunikasjonsprosessen og hemmer det innovative prosjektet. Dette underbygges av forskning fra blant andre av Kratzer et al. (2004) og Leenders et al. (2007). Vi ser at spredningen av informasjon ved Kunnskapsparken Nord er god og ingen av informantene opplever at de ikke får den informasjonen de trenger. Det er derimot viktig for inkubator å være bevisst på at de ikke overlesser inkubatorbedriftene med for mye informasjon i en hektisk hverdag. Begge inkubatorbedriftene ved Kunnskapsparken Nord gir uttrykk for at de ikke alltid klarer å prioritere informasjon som etterspørres av inkubator. Det er viktig for inkubator å ha et bevisst forhold til dette, da mye informasjon vil kunne hemme det innovative prosjektet (Kratzer et al., 2004).

Ved Forskningsparken i Narvik har de ikke noe krav på utveksling av informasjon. Til tross for dette gir både inkubator og gründer uttrykk for at de ikke opplever dette som noen hindring til å utføre jobben. Det lanseres en ide om et felles IKT-system for utveksling av informasjon. Selv om mine funn ikke direkte underbygger et slikt behov, mener jeg dette vil kunne hjelpe aktørene til enhver tid å ha tilgang til bl.a. nødvendige dokumenter, endringer og ulike søknadsfrister på finansiell støtte. Et godt og gjennomarbeidet IKT-system ville inneholde mapper som viste om og når prosjektets medlemmer hadde lest dokumentene. Man kan også tenke seg at man fikk varsling på mobil eller gjennom e-post på ulike frister og datoer som måtte overholdes. Da slike systemer allerede er etablert i andre sektorer, ligger forholdene til rette for at også SIVA og deres norske inkubatorer kan ta i bruk et slikt system. Dette ville sikre en adekvat spredning av informasjon, noe som også underbygges av forskning gjennomført av Kratzer et al. (2004) og Leenders et al. (2007), som påpeker viktigheten av å tilstrebe en balansert informasjonsutveksling. Konklusjonen av mine funn

viser at spredningen av informasjon er tilfredsstillende i begge inkubatorene. Det påvirker kommunikasjonsprosessen positivt.

5.3.3. Hvordan etableres tillit og trygghet?

Alle informantene gir uttrykk for stor tillit mellom partene. I innovative prosjekt er det viktig med en symmetrisk maktstruktur og likeverdige relasjoner mellom prosjektets medarbeidere. Alle informantene sier de føler seg trygg på at de kan gi hverandre sensitiv informasjon uten fare for lekkasje. Det er etablert en kultur hvor de kan fortelle hverandre alt. Innovative prosjekt er ofte både dynamiske og fleksible og den type mennesker som jobber i slike kunnskapsbaserte miljøer må ha tillit og fravær av kontroll for å yte maksimal innsats. Mine funn viser at klimaet i inkubator påvirker kommunikasjonsprosessen positivt og styrker innovasjonen i prosjektet. Dette underbygges av forskningen til Sætre (2009). Konklusjonen av mine funn viser at tilliten mellom inkubator og gründer er meget god både ved Forskningsparken i Narvik og Kunnskapsparken Nord. Det påvirker kommunikasjonsprosessen positivt.

5.3.4. Hvordan foregår kommunikasjonen mellom inkubatorene?

Ved Forskningsparken i Narvik sitter inkubatorbedriftene enten i samme bygg som inkubator eller i nabobygget. Dette er en organisering som gir inkubatorbedriftene muligheten å utveksle erfaringer med andre gründerne i samme situasjon. Informantene gir alle uttrykk for at de blir bedre kjent når de sitter så nært og det vises til eksempel hvor gründerne har snakket sammen og hentet ut tjenester knyttet opp mot deres prosjekt. En av informantene forteller at de har kunnet hente ut kompetanse hos andre inkubatorbedrifter i nettverket. Disse funn støttes av forskningen til Gotvassli (2008) som viser at gode innovative prosesser skjer i et fellesskap bygget på tillit, godt arbeidsmiljø og adekvat kommunikasjon mellom aktørene.

Ved Kunnskapsparken Nord er situasjonen annerledes. Her har inkubatorbedriftene tilholdssted i ulike kommuner i fylket. Det hindrer dem å organisere virksomheten slik at de kan trekke ut synergier mellom aktørene. Informanten ved Kunnskapsparken Nord gir også uttrykk for at dette er en utfordring og innrømmer at de ikke makter å hente ut all kunnskap og kompetanse som befinner seg innenfor nettverket. Disse utfordringene underbygges av

forskning gjennomført av Rønning et al. (2009), som viser at stor geografisk avstand mellom inkubator og inkubatorbedriften hindrer en effektiv kommunikasjonsprosess.

Mine funn viser at ved Forskningsparken i Narvik er kommunikasjonen mellom inkubatorbedriftene tilfredsstillende. Det vurderer jeg som positivt fordi spredning av informasjon i utviklingsprosjekt er noe av det viktigste. Denne påstanden underbygges av forskningen til Chan & Lau (2005). Empirien viser at forholdene ved Kunnskapsparken Nord er noe mer utfordrende. Lite interaksjon mellom gründerne gir mindre faglig utbytte. Men hvis inkubatorbedriftene ikke opplever kontakt med andre gründerne som relevant, kan én løsning være å organisere samlinger med eksterne fagmiljøer. En av inkubatorbedriftene tilknyttet Kunnskapsparken Nord har tatt dette opp med inkubator uten å vinne frem.

Konklusjonen av mine funn viser at kommunikasjonen mellom inkubatorbedriftene ved Forskningsparken i Narvik er god. Her gis det uttrykk for at man har kunnet utnytte synergier og har hentet ut hjelp i kraft av kunnskap og kompetanse hos andre inkubatorbedrifter i nettverket. Det påvirker kommunikasjonsprosessen positivt. Ved Kunnskapsparken Nord er inkubatorbedriftene lokalisert slik at de ikke får utnyttet de synergier som finnes innenfor nettverket. Det påvirker kommunikasjonsprosessen negativt. Det gis også uttrykk for at den faglige spredningen på virksomhetene er for stor til at de kan hente ut noen synergier. Inkubator bør i større grad se om det er mulig innenfor inkubatorsystemet å organisere samlinger med eksterne fagmiljøer. Dette ville økt relevansen og fremmet innovasjonen i prosjektet. Dette underbygges av forskningen til Cooper et al. (2010), som viser at 49 % av kommunikasjonen i en tradisjonell inkubator er forretningsrelatert og 11 % er ideutveksling. Det understreker viktigheten for Kunnskapsparken Nord å skape gode kommunikative prosesser som oppleves som faglig relevant, nettopp for å fremme motivasjon, kreativitet og innovasjon i prosjektet.

5.3.5. Oppsummering av forskningsspørsmål 2

I tabellen på neste side har jeg kort oppsummert de sentrale forhold som er viktig å få svar på under forskningsspørsmål 2. Ved Forskningsparken i Narvik sitter gründer nær inkubator, noe som både gir en høy kommunikatív frekvens som oppleves positivt. Men frekvensen kan også bli for høy. De har derimot muligheten å utnytte de synergier som finnes innenfor nettverket. I tillegg er både spredningen av informasjon og tilliten og tryggheten mellom aktørene god.

Ved Kunnskapsparken Nord gis det uttrykk for ønske om mer kontakt ansikt til ansikt. De makter heller ikke å utnytte de synergier som finnes innenfor nettverket. Det påvirker kommunikasjonsprosessen negativt. For øvrig er både spredningen av informasjonen og tilliten og tryggheten mellom aktørene god.

<i>Forskningsfokus:</i>	<i>Kunnskapsparken Nord</i>	<i>Forskningsparken i Narvik</i>
Kommunikativ frekvens	<p>Kommunikasjonsfrekvensen avhenger av type prosjekt. Da alle inkubatorbedriftene sitter spredt over et større geografisk område, har man begrenset med fysisk kontakt. Det gis uttrykk for at dette er en utfordrende arbeidssituasjon.</p> <p>Konklusjon: Kommunikasjonsprosessen påvirkes negativt.</p>	<p>Ved Forskningsparken i Narvik sitter inkubatorbedriftene enten i samme bygg som inkubator eller i nabobygget. Det gjør at frekvensen på kontakt er noe for høy. Begge inkubatorbedriftene i denne studien har kontakt med inkubator flere ganger om dagen.</p> <p>Konklusjon: Kommunikasjonsprosessen påvirkes svakt negativt.</p>
Spredning av informasjon	<p>Ved Kunnskapsparken Nord er det et krav om full åpenhet om informasjon mellom inkubator og gründer. Spredningen av informasjon i prosjektene er gode. Alle får den informasjonen de behøver for å gjøre jobben sin.</p> <p>Konklusjon: Kommunikasjonsprosessen påvirkes positivt.</p>	<p>Ved Forskningsparken i Narvik er det ikke noe krav om full åpenhet omkring informasjon i det enkelte prosjekt. Partene styrer selv hva den andre skal få av informasjon. Det er ikke noen som mener de ikke får tilstrekkelig informasjon til å gjøre jobben.</p> <p>Konklusjon: Kommunikasjonsprosessen påvirkes positivt.</p>
Tillit og trygghet	<p>Ved Kunnskapsparken Nord er det solid tillit mellom inkubator og inkubatorbedriftene. Det utvises stor tillit ved å utveksle sensitiv informasjon. Det er ingen som har opplevd situasjoner hvor de ikke har kunne fortelle alt de sitter på av informasjon.</p> <p>Konklusjon: Kommunikasjonsprosessen påvirkes positivt.</p>	<p>Ved Forskningsparken i Narvik er det stor tillit mellom inkubator og inkubatorbedriftene. Det er ingen som har opplevd situasjoner hvor de ikke har kunne stole på inkubator. Det utvises stor tillit ved å utveksle sensitiv informasjon uten fare for lekkasje.</p> <p>Konklusjon: Kommunikasjonsprosessen påvirkes positivt.</p>
Kommunikasjon mellom inkubatorbedriftene	<p>Ved Kunnskapsparken Nord sitter alle inkubatorbedriftene eksternt. Det gjør at de ikke får utnyttet de synergier som er ment å finne sted innenfor denne type nettverk.</p> <p>Konklusjon: Kommunikasjonsprosessen påvirkes negativt.</p>	<p>Ved Forskningsparken i Narvik sitter inkubatorbedriftene enten i samme bygg som inkubator eller i nabobygget. Det gjør at gründerne har muligheten å snakke sammen på tvers av fag og bransje. Det faglige utbyttet oppleves som noe begrenset.</p> <p>Konklusjon: Kommunikasjonsprosessen påvirkes positivt.</p>

Tabell 2. – Oppsummering av forskningsspørsmål 2

5.4. Hvordan oppleves kommunikasjonsprosessen?

I dette avsnittet vil jeg analysere hvordan og i hvilken grad kommunikasjonsprosessen oppleves som hemmende eller fremmede på prosjektet. Hovedproblemstillingen er hvordan og i hvilken grad kommunikasjonen planlegges og påvirker innovative prosjekt i norske Inkubatorer. Jeg avslutter kapittelet med en oppsummering.

5.4.1. Opplever man kommunikative barrierer?

I en kommunikasjonsprosess kan språkets iboende kompleksitet bidra til at sender ikke får frem det budskapet som ønskes. Det oppstår det som Kaufmann & Kaufmann (2009) og Jacobsen & Thorsvik (2010) kaller for svikt i kommunikasjonen grunnet barrierer. Barrierene kan være av ulike karakter, blant annet språk, følelser og tidspress for å nevne noen. En av informantene ved Kunnskapsparken Nord sier det er lite misforståelser og noe de bruker lite tid på. Dette støttes av en av informantene ved Forskningsparken i Narvik som mener det ikke er mer av den slags hos dem enn i dagliglivet ellers. Dette er en problemstilling som ikke er viktig. Heller ingen av informantene fra inkubatorbedriftene gir uttrykk for at de opplever misforståelser eller andre typer barrierer i kommunikasjonsprosessen med inkubator.

Forskningen viser at svikt i kommunikasjonen skaper usikkerhet og hemmer innovasjonsprosessen (Kratzer, 2001). Det er ikke noe ved mine funn som underbygger svikt i kommunikasjonen. Det innebærer at mottaker har få problemer med å tolke budskapet, kommunikasjonens målsetting nås og vi får en adekvat kommunikasjonsprosess mellom inkubator og gründer. Prosjektets aktører får utnyttet sin kunnskap og sine evner. Det bidrar i følge Johannesen & Olsen (2009b) til å fremme den temporære organisasjonens³¹ læringskurve. Konklusjonen av mine funn viser at det er fravær av barrierer både ved Forskningsparken i Narvik og Kunnskapsparken Nord. Det virker fremmede på prosjektet.

5.4.2. Velges medium etter kommunikasjonsfylde?

Ved Forskningsparken i Narvik kommuniserer de på alle mulige måter. De bruker både telefon, e-post, Skype og fysiske møter ansikt til ansikt. De er også i ferd med å investere i utstyr for å avholde videokonferanse. Kort avstand mellom inkubatorbedriftene og

³¹ Prosjekt omtales også som en temporær organisasjon (Andersen, 2010; Lundin og Söderholm, 1995).

Forskningsparken gir inkubator gode muligheter å velge hvilken kanal de skal kommunisere gjennom. Dette tolker jeg som positivt, da det er kommunikasjonsfylden som skal avgjøre hvilken kanal en skal benytte (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Ved Kunnskapsparken Nord går det veldig mye i telefon og e-post. Årsaken er at gründerne er spredt flere steder i fylket. Det betyr at ingen av aktørene kan foreta kanalvalg etter fylde, slik Kaufmann & Kaufmann (2009) anbefaler. En alternativ løsning kan være i større grad å benytte Skype samt bedre utnytte mulighetene som ligger i moderne videokonferanseutstyr. Ved Kunnskapsparken Nord bør man også prøve å få til flere fysiske møter ansikt til ansikt mellom aktørene. Det vil bedre kommunikasjonen mellom inkubator og gründerbedriftene og fremme innovasjonsprosessen. Dette vil også redusere usikkerheten i prosjektet, noe som i følge Kratzer (2001) fremmer innovasjonen. Konklusjonen av mine funn viser at situasjonen ved Forskningsparken i Narvik er fremmede for prosjektet, mens mangelen på kanalvalg ved Kunnskapsparken Nord er hemmende på prosjektet.

5.4.3. Hvordan oppnå en kontekstuell forståelse?

Ved Kunnskapsparken Nord starter de med et oppstartsmøte for å etablere en felles forståelse hva som er målsettingen med prosjektet, noe som finner støtte hos Sahlin-Anderson (2006). Også Forskningsparken i Narvik har oppstartsmøter som etablerer en konsensus som setter ord på målsettingen. Dette underbygges av Watzlawick et al. (1967), som viser at det er informasjonen som gir konteksten mening. Inkubator og inkubatorbedriftene diskuterer også ulike veivalg i prosjektet. Dette er nødvendig da alle mennesker har ulike mentale modeller (Johannessen & Olsen, 2008) De mentale modeller bruker vi til å tolke omverden. Bateson (1972) mener at vi mennesker forveksler virkeligheten med ideen om virkeligheten. Derfor må både inkubator og gründer jobbe frem en felles forståelse hvilken retning prosjektet skal bevege seg innenfor gjeldende kontekst. Det kan gjøres ved å være åpen for at andre i prosjektet kan se verden på en annen måte enn en selv (Wind, 1976). Det blir også viktig at man i diskusjonen om ulike veivalg holder temperaturen i prosjektet på et rimelig nivå. Unødige spenninger og et konfliktnivå som kan eskalere bør unngås, noe som underbygges av Pelled (1995).

Ingen av informantene gir inntrykk av å gå inn i prosjektet med samme virkelighetsforståelse. Ved Forskningsparken i Narvik sier inkubator at det er gründeren som

ofte er i overkant optimistiske og det er deres oppgave som inkubator å spille djevelens advokat og stille alle de vanskelige spørsmålene som gründer ikke har stilt selv. Gapet er stort i starten av prosjektet, men målet er å jobbe frem en felles virkelighetsforståelse, noe de også mener de lykkes med. Men begge inkubatorbedriftene tilknyttet Forskningsparken i Narvik gir et noe annet bilde. De mener at inkubator har gått inn i samarbeidet med en i overkant optimistisk tone. En av informantene går så langt som å kalle både seg selv og inkubator blåøyd. Ved Kunnskapsparken Nord har man et stort fokus på å fremstå konkret fra starten av prosjektet. Derfor har de fokus på fremdriftsplaner og forsøker å få gründer til å bli mer konkret for å oppnå resultater. Det bildet informanten ved Kunnskapsparken Nord tegner, underbygges av begge informantene ved inkubatorbedriftene. En av informantene viser til at de var igjennom lange diskusjoner før de gradvis fikk etablert en felles virkelighetsforståelse.

Det sterke fokuset Forskningsparken i Narvik og Kunnskapsparken Nord har på å jobbe frem en felles virkelighetsforståelse vil jeg hevde er bra for prosjektet. Denne påstanden finner støtte hos Kratzer (2001) som viser at en vag definisjon av prosjektet vil skape usikkerhet og hemme innovasjonen. En uklar definisjon av prosjektet vil også kunne gjøre at prosjektets medlemmer danner sin egen forestilling av virkeligheten. Får derimot inkubator etablert en felles virkelighetsforståelse aktørene har tro på, vil det kunne etableres en positiv historie om prosjektet. Både Fincham (2002) og Gotvassli (2008) underbygger dette gjennom å vise at narrativer har betydningen for prosjektets suksess. Jeg tolker det sterke fokuset på å jobbe frem en felles virkelighetsforståelse som positivt. Derimot bør Forskningsparken i Narvik være forsiktig å skape et overdrevent positivt bilde av situasjonen i etableringsfasen. Det vil kunne skape gale forventninger og etablere uriktige narrativer om prosjektet hos inkubatorbedriften. Konklusjonen av mine funn viser at Kunnskapsparken Nord lykkes med å etablere en kontekstuell forståelse i tidlig fase, noe som bekreftes av inkubatorbedriftene. Det virker fremmede på prosjektet. Ved Forskningsparken i Narvik er det ulik oppfatning mellom inkubator og gründer om hvem som bidrar til en felles virkelighetsforståelse. Jeg tolker mine funn som svakt hemmende for prosjektet.

5.4.4. Hvordan unngå rigide rammer og stimulere til generisk diskurs?

Etablerer man for rigide rammer på prosjektet, legger man hinder på veien mot en suksessfull prosjektering. Det er viktig å gi handlingsrom for deltakerne i prosjektet til å delta i kreative

diskusjoner. Ved Forskningsparken i Narvik er den kreative diskusjon en del av prosjektet. Her føler deltakerne at de kan tenke høyt og bidra til nye løsninger hvis det blir nødvendig. De er fleksible og det er ikke uvanlig at den vedtatte inkubatoravtalen må endres underveis fordi noen milepæler eller aksjonspunkter ikke lenger er nødvendig og gjennomføre.

Ved Forskningsparken Nord er de bevisst på nødvendigheten av diskusjon. Inkubator gir uttrykk for et ønske om flere diskusjoner av denne typen. Det hevdes at mangelen på denne type diskusjon kan være en indikasjon på at folk ikke er tilstrekkelig på ballen. Også en informant fra en inkubatorbedrift tilknyttet Forskningsparken i Narvik mener at denne type diskusjoner kan være avgjørende for prosjektet, da de hele tiden må være markedsrettet og finne nye løsninger som kunden og markedet etterspør. Det er ikke hva vi kaller prosjektet som er viktig, men den psykologiske forståelsen av prosjektet som driver det fremover. Dette underbygges av Grennes (2007), som viser at det er viktig å legge til rette for generisk diskurs for å skape et kreativt element som styrer prosjektet i riktig retning. Konklusjonen av mine funn viser at det både ved Forskningsparken i Narvik og Kunnskapsparken Nord gir uttrykk for gode muligheter til å tenke kreativt og om nødvendig endre kurs underveis. At de lykkes vurderes som fremmende for prosjektet.

5.4.5. Er det takhøyde for feedback, uenighet og konflikt?

Alle informantene gir uttrykk for stor takhøyde til å gi ærlige tilbakemeldinger og være uenig. Det er heller ikke noen redsel for at høy temperatur skal skade relasjonen som får konsekvenser for samarbeidet. Dette tolker jeg som positivt. En av informantene sier at de stadig vekk er uenig, men at de samtidig holder et veldig lavt konfliktnivå. En annen informant gir uttrykk for konstruktive tilbakemeldinger og siviliserte diskusjoner. At inkubator er bevisst på å holde konfliktnivået nede, finner støtte i forskning gjort av Thomas & Schmidt (1976) og Souder (1988) som hevder at konflikt og debatt skader aktørens kreativitet og hemmer innovasjonen.

Men nyere forskning gir en annen forståelse av diskusjoner i prosjekt. Johannessen (2011) mener man ikke skal være redd for å dyrke frem ulikheter, uenigheter og konflikter. Jeg mener mine funn kan tyde på at dette ikke er tilfellet. Jeg illustrerer det gjennom å vise til et eksempel. Det er gründer som eier ideen og prosjektet, og bestemmer over prosjektet. Informanten ved Kunnskapsparken Nord viser til en av gründerne som la ned prosjektet fordi

han møtte motstand. Dette funnet finner derimot støtte hos Pelled (1995) som viser viktigheten av å holde konfliktnivået på et rimelig nivå og unngå at det eskalerer, da det vil hemme innovasjonen i prosjektet. Jeg kan ikke se at det skal være noe ved mine funn som støtter forskningen til Johannessen (2011). Målet med kommunikasjonen er derimot å legge til rette for en konstruktiv dialog mellom inkubator og gründerbedriften, et syn som deles av Sætre (2009). Det er nettopp denne type miljø som frigir kreativiteten og fremmer innovative løsninger i organisasjonen. Gjennom en konstruktiv diskusjon mellom aktørene, vil det bidra til kreativ kommunikasjon som resulterer i utvikling og innovasjon. Eisenhardt (1989) sin forskning underbygger dette gjennom funn som viser at prosjekt som tillot denne type dialog både vurderte flere alternativer, gjennomgikk mer informasjon og tok flere beslutninger. Konklusjonen av mine funn viser at både Forskningsparken i Narvik og Kunnskapsparken Nord har stor takhøyde til å gi positiv og negativ feedback og være uenig. De gir uttrykk for lavt konfliktnivå hvor tilbakemeldinger og uenigheter kommuniseres i en god tone. Jeg tolker det som fremmede for prosjektet.

5.4.6. Legges det til rette for uformell kommunikasjon og tøvprat?

Både Forskningsparken i Narvik og Kunnskapsparken Nord legger opp til uformell kommunikasjon og tøvprat. Inkubator har et bevisst forhold hva slike samlinger gjør for innovasjonen i det enkelte prosjekt. De forstår også fordelene den enkelte gründer har gjennom å møte andre gründere i en uformell setting. Forskning gjort av Parashar (2006) viser betydningen av å legge til rette for uformelle kommunikasjon for aktører som jobber med utviklingsprosjekt. Da formelle strukturer ofte er for rigide for å ivareta aktørenes kreativitet og innovasjon, er uformelle møteplasser fremmede for prosjektet. Litteraturen snakker derimot om uformelle arenaer på arbeidsplassen (Karlsen & Gottschalk, 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2010). Begge inkubatorene har løst dette ved å arrangere egne inkubatorkvelder.

Det legges også opp til tøvprat i en sosial setting både ved Forskningsparken i Narvik og ved Kunnskapsparken Nord. Dette er helt i tråd med litteraturen på området. Johannessen et al. (2009) viser at tøvprat har en innovativ funksjon som kan stimulere til kreativt mangfold. Informantene fra Kunnskapsparken Nord kan også fortelle at det har kommet opp ideer som er blitt tatt videre til vurdering av inkubator. Men alle inkubatorbedriftene uttrykker en begrenset entusiasme for denne type sammenkomst. Felles for informantene er

oppfatningen av en for stor faglig spredning mellom inkubatorbedriftene. Det reduserer relevansen og det faglige utbytte. Vi ser her avstand mellom inkubatorenes ønske om utbytte og det gründerne føler de har igjen for slike samlinger. Mine funn støtter litteraturen på området, men jeg ser også tegn som tyder på at miljøet i Nord-Norge er for lite til at disse samlingene gir full uttelling. Men hvordan skal inkubator øke opplevelsen av faglig utbytte hos sine gründerne? En ide kan være å trekke inn relevante foredragsholdere eller eksterne ressurspersoner. Disse bør inneha en kompetanse som matcher de fagområder som til enhver tid befinner seg i inkubatoren. Konklusjonen av mine funn viser at selv om begge inkubatorene arrangerer inkubatorkvelder med uformell snakk og tøvprat, gir gründerne uttrykk for liten relevans og magert faglig utbytte. Det vurderes som svakt hemmende på prosjektet.

5.4.7. Oppsummering av forskningsspørsmål 3

I tabellen øverst på neste side har jeg kort oppsummert de sentrale forhold som er viktig å få svar på under forskningsspørsmål 3. Ved Forskningsparken i Narvik er det mange forhold ved kommunikasjonsprosessen som er bra. Det er lite misforståelser, det legges opp til kreativ diskusjoner og det er takhøyde å si hva man mener. I tillegg har både inkubator og gründer muligheter å gjøre kanalvalg basert på kommunikasjonsfylde. Men mine funn viser ulik oppfattelse i hvor stor grad inkubator lykkes med å jobbe frem med en felles virkelighetsforståelse i starten av prosjektet. I tillegg arrangeres det inkubatorkvelder hvor gründerne gir uttrykk for liten relevans og begrenset faglig utbytte.

Ved Kunnskapsparken Nord brukes det lite tid på misforståelser, de har rom for kreative debatter og det er takhøyde til å si hva de har på hjertet uten å være redd for at det får konsekvenser for samarbeidet. Inkubator klarer også å jobbe frem en felles virkelighetsforståelse. Det arrangeres felles inkubatorkvelder som en sosial arena for uformell kommunikasjon og tøvprat, men relevans og faglig utbytte er begrenset. Når det gjelder valg av medium, lider Kunnskapsparken Nord at inkubatorbedriftene sitter i ulike kommuner. Det gjør at det er lite kontakt ansikt til ansikt. Inkubator og gründerne tvinges derfor å benytte telefon og e-post uten å ta hensyn til kommunikasjonsfylden.

<i>Forskningsfokus:</i>	<i>Kunnskapsparken Nord</i>	<i>Forskningsparken i Narvik</i>
Det intenderte budskapet	Ved Kunnskapsparken Nord er inkubator og inkubatorbedriftene en relativt homogen gruppe mennesker som opplever få barrierer og lite misforståelser. Konklusjon: Virker fremmende på prosjektet.	Ved Forskningsparken i Narvik er det ikke mer misforståelser enn i dagliglivet ellers. Dette er en problemstilling som inkubator bruker lite tid på. Konklusjon: Virker fremmende på prosjektet.
Valg av medium	Ved Kunnskapsparken Nord sitter alle inkubatorbedriftene i ulike kommuner. Det gjør at de ikke kan velge kanal etter fylde. Man tvinges i større grad over på telefon og e-post. Konklusjon: Virker hemmende på prosjektet.	Ved Forskningsparken i Narvik sitter alle inkubatorbedriftene enten i samme bygg som inkubator eller i nabobygget. Det gjør at man har mulighet å velge kanal etter fylde. Konklusjon: Virker fremmende på prosjektet.
Kontekstuell forståelse	Prosjektet innledes alltid med å etablere oppstartsmøte. De lykkes godt med å skape en kontekstuell virkelighetsforståelse. Dette synet gir også tilslutning av inkubatorbedriftene. Konklusjon: Virker fremmende på prosjektet.	Prosjektet innledes alltid med å etablere oppstartsmøte. Det gis derimot ulik oppfattelse av hvem som bidrar til en felles virkelighetsforståelse. Begge gründerne mener inkubator har fremstått noe for optimistisk. Konklusjon: Virker svakt hemmende på prosjektet.
Generisk diskurs	Det gis uttrykk for at det er rom for generisk diskurs og mulige justeringer underveis i prosjektet. Konklusjon: Virker fremmende på prosjektet.	Det er nødvendig med kreative diskusjoner og mulige justeringer underveis i prosjektet. Det jobbes kunderettet og det vil alltid dukke opp behov for endringer. Konklusjon: Virker fremmende på prosjektet.
Uenighet og konflikt	Det er stor takhøyde for uenighet, men det er lite konflikt. Derimot finnes det et eksempel på prosjekt som er lagt ned pga. uenighet, noe jeg vurderer som unntaket som bekrefter regelen. Konklusjon: Virker fremmende på prosjektet.	Det er absolutt takhøyde til å snakke sammen uten å være redd for at det for noen konsekvenser. Det kan diskuteres friskt, men i en god tone. Konklusjon: Virker fremmende på prosjektet.
Uformell kommunikasjon og tøvprat	Inkubator legger opp til uformell kommunikasjon og tøvprat gjennom egne inkubatorkvelder. Det har kommet ideer ut av dette. Men det trekker ned at gründerne opplever å ha et begrenset faglig utbytte. Konklusjon: Virker svakt hemmende på prosjektet.	Inkubator arrangerer egne inkubatorkvelder for å etablere en arena for uformell kommunikasjon og tøvprat. Derimot gir gründerne uttrykk for begrenset relevans og faglig utbytte. Konklusjon: Virker svakt hemmende på prosjektet.

Tabell 3. – Oppsummering av forskningsspørsmål 3

5.5. Oppsummering

I dette kapitlet har jeg foretatt en analyse av mine innsamlede forskningsdata og testet de opp mot oppgavens teoretiske rammeverk i kapittel 3. I første del spør jeg om det planlegges en egen kommunikasjonsstrategi for hvert prosjekt i inkubator. Mine forskningsdata viser at

ingen av inkubatorene har utarbeidet en kommunikasjonsplan. Det påvirker kommunikasjonsprosessen negativt. I andre del tar jeg for meg de kommunikative utfordringene som eksisterer når man jobber med utviklingsprosjekt. Møtefrekvensen mellom inkubator og inkubatorbedriftene ved Forskningsparken i Narvik står i fare for å bli for høy. Ved Kunnskapsparken Nord kunne den vært bedre. Spredningen av informasjon mellom partene er god, selv om det finnes tekniske løsninger som kan gjøre dette både bedre og mer strukturert. I tillegg tolker jeg at tilliten og tryggheten er meget god mellom inkubator og inkubatorbedriftene. Ved Forskningsparken i Narvik er kommunikasjonen mellom inkubatorbedriftene god, mens forholdene ved Kunnskapsparken Nord er mer utfordrende da inkubatorbedriftene er spredt geografisk.

I tredje og siste del ser vi at det intenderte budskapet mellom inkubator og gründer er adekvat både ved Kunnskapsparken Nord og ved Forskningsparken i Narvik. Når det gjelder kanalvalg, så kan Forskningsparken i Narvik velge medium etter fylde. Ved Kunnskapsparken Nord må det benyttes mye telefon og e-post når det skal kommunisere. Det vurderes som hemmende på prosjektet. Ved begge inkubatorene opplever man ulik virkelighetsforståelse for prosjektet. Ved Kunnskapsparken Nord lykkes de med å etablere en felles virkelighetsforståelse tidlig i prosjektet. Ved Forskningsparken i Narvik gis det uttrykk for ulik forståelse hvem som bidrar til å danne en felles virkelighetsforståelse. Videre viser mine funn at det er stor takhøyde for debatt og diskusjon og rom for generisk diskurs. Det er mulig å være uenig og gi tilbakemelding uten at det blir tatt ille opp. Bare unntaksvis har debatt ført til at prosjekt har blitt lagt ned grunnet motstand. Både Forskningsparken i Narvik og Kunnskapsparken Nord legger opp til uformell kommunikasjon og tøvprat. Det gis uttrykk for at dette fungerer bra og man har også eksempler på at det har kommet ut ideer av en slik uformell arena. Men fordi miljøene er små og inkubatorbedriftene er spredt over mange bransjer, opplever gründerne at det faglige utbyttet tidvis er begrenset. Det virker svakt hemmende på prosjektet.

Kapittel 6

6.1. Konklusjon

Jeg vil nå gi en kort oppsummering av mine funn gjennom først å besvare min hovedproblemstilling, før jeg tar for meg min forskningsspørsmål. Jeg avslutter dette kapittelet med å gi forslag til videre forskning.

6.2. Hovedfunn

Hovedproblemstillingen i oppgaven er hvordan og i hvilken grad kommunikasjon planlegges og påvirker innovative prosjekt i norske inkubatorer? Med bakgrunn i mine analyser vil jeg trekke frem fire funn i tillegg til et hovedfunn.

Hovedfunn: I analysen finner jeg støtte for at kommunikasjonen påvirker innovative prosjekt i en inkubator. Informantene gir uttrykk for at gode kommunikative prosesser nærmest er avgjørende for gjennomføringen av det innovative prosjektet i inkubator. Det gjør det viktig for inkubator å se nærmere på hvordan de kommuniserer i og mellom prosjektene. En større bevisstgjøring på kommunikative prosesser vil kunne effektivisere og forbedre innovasjonsprosessen og øke suksessraten i inkubatoren.

Videre vil jeg trekke frem fire funn fra analysen;

For det første viser mine funn at det i liten grad finner sted noen planlegging eller utarbeidelse av en egen kommunikasjonsplan i inkubator. Kommunikasjonen styres av de vedtatte halvårsplanene mellom inkubator og gründer.

For det andre viser mine funn at måten inkubator organiserer sin virksomhet har betydning for kommunikasjonsprosessen i inkubator. Når inkubatorbedriften sitter i samme bygg som inkubator eller i nabobygget, opplever både inkubator og gründer stor tilfredshet med kontakten de har med hverandre. Men der hvor den enkelte inkubatorbedrift sitter eksternt og befinner seg langt unna kontorene til inkubator, påvirker det hvor ofte og hvor mye kontakt aktørene har med hverandre. Det uttrykkes ønske om mer kontakt ansikt til ansikt.

For det tredje viser mine funn at når inkubator legger opp til ekstern organisering av inkubatorbedriftene, får man ikke utnyttet de synergier som befinner seg innenfor nettverket. Man får ikke trukket veksler på den kunnskapen andre gründere i nettverket besitter.

Disse tre funnene mener jeg påvirker kommunikasjonsprosessen negativt.

Det fjerde funnet viser at ekstern organisering av inkubatorbedriftene gir utslag på hvilke muligheter inkubator og gründer har å velge kanal etter kommunikasjonsfylde. Dette gir en negativ effekt på kommunikasjonsprosessen og virker hemmende på det innovative prosjektet.

Ser man alle funnene i en sammenheng, mener jeg små justeringer vil kunne gi store forskjeller. Jeg anbefaler inkubator å utvikle en kommunikasjonsplan for hvert prosjekt. Dette vil styrke kommunikasjonen mellom inkubator og gründer og bedre sikre fremdriften i prosjektet. For inkubator hvor gründerne er spredt i flere kommuner, er det ikke mulig å gjøre raske og enkle endringer på dette området. Men jeg anbefaler derimot økt bruk av Skype samt i større grad å utnytte mulighetene som ligger i moderne videokonferanseutstyr. Det vil styrke kommunikasjonsprosessen og fremme det innovative prosjektet. Det gjør at inkubator og gründer i større grad kan velge kanal etter kommunikasjonsfylde. Telefon og e-post kan raskt bli både unøyaktig og formelt. Skype eller videokonferanseutstyr vil gjøre at inkubator og gründer ser hverandre og kan kommunisere både med ord og kroppsspråk. Dette vil påvirke kommunikasjonsprosessen positivt og fremme det innovative prosjektet.

6.2.1. I hvilken grad utvikles det en egen kommunikasjonsplan?

Mitt første forskningsspørsmål var om det planlegges en egen kommunikasjonsplan for hvert prosjekt i Inkubator. Hverken Kunnskapsparken Nord eller Forskningsparken i Narvik har utarbeidet en adekvat kommunikasjonsplan mellom inkubator og gründerbedriftene. I følge PMBOK Guide (2008) er dette noe som en bør gjennomføre, da fravær av slike planer vil påvirke prosjektet negativt.

Hovedkonklusjon på første forskningsspørsmål er at manglende kommunikasjonsplan påvirker kommunikasjonsprosessen negativt. Skal kommunikasjonen ved Forskningsparken i Narvik bli optimal, bør inkubator utarbeide en egen kommunikasjonsplan for hvert enkelt prosjekt som også følges opp i praksis. Ved Kunnskapsparken Nord gis det uttrykk for at kommunikasjonen ikke alltid er like bra. Det etterlyses mer struktur på

kommunikasjonsprosessen. En større bevisstgjøring på en kommunikasjonsplan vil gjøre arbeidet mer forutsigbart, bidra til større fremdrift og i mindre grad la ansvaret på å få kommunikasjonen til å fungere hvile på skuldrene til gründer.

6.2.2. I hvilken grad organiseres virksomheten for å fremme kommunikasjonen?

Når man jobber med utviklingsprosjekt, er det flere forhold en må ivareta for å styrke kommunikasjonsprosessen. Jeg finner flere interessante forholdet mellom inkubator og inkubatorbedriftene. Min analyse viser at Kunnskapsparken Nord har sine utfordringer når det gjelder den kommunikative frekvens på kommunikasjon mellom inkubator og gründerbedriften. Mine funn viser også at det er inkubator som må være pådriver for å oppnå en tilfredsstillende frekvens på kommunikasjon, noe som påvirker kommunikasjonsprosessen negativt. Ved Forskningsparken i Narvik huser inkubator gründerbedriftene enten i samme bygg som dem selv eller i nabobygget. Det kan gi for tette bånd mellom inkubator og gründer og skade det innovative prosjektet. Den kommunikative frekvens ved Forskningsparken i Narvik vurderes å påvirke kommunikasjonsprosessen svakt negativt.

På spørsmål om spredning av informasjon viser mine funn at den er god både ved Kunnskapsparken Nord og ved Forskningsparken i Narvik. Alle aktører gir uttrykk for at de får den informasjonen de trenger for å utføre sine oppgaver i prosjektet. Det er derimot forhold som tyder på at utveksling av informasjon kan effektiviseres. Inkubatoren ved Forskningsparken i Narvik lanserer ideen om en felles drop-box gjennom IKT-systemet. Forholdene vurderes å ha en positiv effekt på kommunikasjonsprosessen.

Intensjon med inkubasjon er at flere gründerbedrifter skal befinne seg i nær relasjon med hverandre og dra nytte av de synergier som oppstår i et slikt nettverk. Jeg finner at bare Forskningsparken i Narvik oppfyller dette punktet. Mine funn viser at inkubasjonsbedriftene drar nytte av denne kunnskapsdelingen noe som påvirker kommunikasjonsprosessen positivt. Ved Kunnskapsparken Nord sitter gründerne spredt og det er lite eller ingen synergier å hente. Det påvirker kommunikasjonsprosessen negativt. Når det gjelder trygghet og tillit, gir alle informantene uttrykk for stor tillit og troen på at den andre part bidrar positivt. Mine funn viser at både Forskningsparken i Narvik og Kunnskapsparken Nord har et meget godt tillitsforhold til sine gründerbedrifter, noe som påvirker kommunikasjonsprosessen positivt.

Hovedkonklusjon på forskningsspørsmål 2 er at kort avstand til inkubator vurderes å påvirke kommunikasjonsprosessen positivt. Den fysiske nærheten mellom inkubator og gründerbedriftene gir en adekvat gjennomføring av de prosjekt det jobbes med. Det er derimot viktig at båndene ikke blir for tett. Kunnskapsparken Nord er organisert slik at inkubator har mindre kontakt ansikt til ansikt med gründer enn ønskelig, og må i stedet benytte telefon og e-post. Mine funn viser i tillegg en kommunikasjonsprosess som ikke fungerer slik den burde, da inkubator ofte er den som må ta initiativ til samtaler. Jeg vurderer manglende kommunikasjonsplan i kombinasjon med at gründerbedriftene sitter spredt som negativt for kommunikasjonsprosessen.

6.2.3. Hvordan oppleves kommunikasjonsprosessen i denne konteksten?

Min funn indikerer at inkubator og gründer kommuniserer uten de store misforståelsene. Det intenderte budskapet når frem uten barrierer. Når det gjelder valg av medium har Kunnskapsparken i Narvik en rekke muligheter for kommunikasjon med de ulike inkubatorbedriftene. Kunnskapsparken i Narvik kommuniserer mye ansikt til ansikt, bruker i tillegg Skype og skal i nær fremtid investere i videokonferanseutstyr. De har derfor gode muligheter å gjennomføre et kanalvalg basert på kommunikasjonsfylden. Ved Kunnskapsparken Nord benyttes det mye telefon og e-post. De er i mindre stand til å velge den til enhver tid optimale kommunikasjonskanal. En av inkubatorbedriftene føler ikke at telefon og e-post er noen hinder for prosjektet. En annen inkubatorbedrift gir derimot uttrykk for at e-post ikke gir god nok muligheter å bli kjent og etterlyser mer kontakt ansikt til ansikt. Jeg vurderer derfor mangelen på kanalvalg ved Kunnskapsparken Nord som hemmende for prosjektet.

Et viktig moment i relasjonen mellom inkubator og ferske gründerbedrifter er å oppnå en kontekstuell forståelse hva det innebærer å gå inn i et samarbeid. Gjennom oppstartsmøtet etableres rammene for prosjektet og man fastsetter hvor man er og hvor man skal. Det skapes en felles virkelighetsforståelse for hva man ønsker med prosjektet og hvilke muligheter som finnes internt og eksternt. Når man skal etablere en felles virkelighetsforståelse viser mine funn at dette er inkubator bevisst på. De starter tidlig å jobbe frem en felles virkelighetsforståelse. Dette er noe Kunnskapsparken Nord er gode på og lykkes med. Dette vurderes som fremmende på prosjektet. Ved Kunnskapsparken i Narvik er det større uenighet

hvem som bidrar til å skape en felles virkelighetsforståelse. Jeg vurderer disse funn som svakt hemmende på prosjektet. Noe av de mest positive funn var den rausheten det var mellom inkubator og inkubatorbedriftene til å gi positiv og negativ feedback. I tillegg var det stor forståelse for å tilrettelegge for generisk diskurs. Det er viktig at den fremvoksende virkelighetsforståelse ikke blir for rigid, men innbyr til muligheten å endre kurs underveis. Både Kunnskapsparken Nord og Forskningsparken i Narvik har en kultur på dette som fremmer innovasjonen i prosjektet.

Avslutningsvis viser mine funn at både Kunnskapsparken Nord og Forskningsparken i Narvik legger forholdene til rette for uformell kommunikasjon og tøyprat. Gjennom inkubatorkvelder samles inkubatorbedriftene i en felles setting, hvor utveksling av fag og tøyprat bidrar å skape en arena hvor man kan dele på opparbeidete erfaringer. Funn som jeg har gjort viser at det både er kommet opp nye ideer i slike settinger. Utfordringen er at gründerne i liten grad føler at de har et stort faglig utbytte av slike uformelle arenaer. Det reduserer opplevelsen og relevansen, noe jeg vurderer svakt hemmende på prosjektet.

6.3. Teoretiske og praktiske implikasjoner

I denne oppgaven har jeg satt sammen et teoretisk rammeverk av kommunikasjonsteori hentet fra ulike fagretninger. Dette er gjort for å ha en bredest mulig referanseramme til å gi en forklaring på kommunikasjonen i inkubatorene. Resultatene fra denne oppgaven vil ha teoretiske implikasjoner for forskere som ønsker og bedre forstå kommunikasjonen i og mellom prosjektene i en inkubator kontekst.

I tillegg vil mine forskningsfunn ha praktiske implikasjoner for inkubatorer og inkubatorbedrifter som ønsker og etablere gode kommunikative prosesser som fremmer det innovative prosjektet i en inkubator kontekst.

6.4. Forslag til videre forskning

Det er mange spennende områder å gripe fatt i for videre forskning. Arbeidet med denne masteroppgaven har gitt meg et unikt innblikk i en verden som reiser mange spørsmål jeg kunne tenkt å få svar på. Men sluttstrek for denne oppgaven er satt og stafettpinnen sendes

videre til unge og ivrige forskerspirer som finner kommunikasjon i en inkubator som utfordrende forskningsfelt.

I min forskning har det dukket opp interesse for å se på sammenhenger mellom de kommunikative prosesser som gjøres og de prosjektresultat man får ut i andre enden. Ved å følge opp de ulike prosjektene over tid, vil man kunne se om de lyktes, hvordan og i hvilken grad de lyktes og hva som eventuelt gikk galt. Dette kan gjennomføres med en kvantitativ studie hvor man samler inn tidsdata.

En metodisk svakhet med denne oppgaven er at jeg kun har snakket med suksesshistorier. Her er det en skjevhet i mitt utvalg. De gründerbedriftene som ikke fullførte sine prosjekt, har trukket seg ut av inkubatoren. Systemet er slik at i forhold hvor det ikke fungerer mellom aktørene, uvisst av hvilken grunn, trer gründerbedriften ut av inkubatorsystemet. De er derfor ikke med i denne studien. Det kunne derfor vært interessant og gjort en studie på hvilke forhold som gjør seg gjeldende når man ikke kommer i mål med prosjektet.

Et annet interessant forskningsfokus vil den være relasjonelle kompetanse hos aktørene i prosjektet. I tradisjonell prosjeklitteratur har man et instrumentelt fokus på intern og eksternt kommunikasjon, men mindre på relasjonell kompetanse hos den enkelte prosjektmedarbeider. Forskning viser at det bør bli større oppmerksomhet rundt dette, da det har betydning for gjennomføringen av prosjekter. Johannessen & Rosendahl (2010) viser at man bør utvide det klassiske fokuset i prosjekt på tid, kostnader og kvalitet med kommunikativ kompetanse.

SIVA utarbeider egne rapporter på hvordan inkubatorene i Norge utvikler seg. I det arbeidet benytter de det de kaller en «International Best Practice» som består av 9 hovedkategorier, blant annet kultur, kapital, marked og strategi. Denne målingen omhandler ikke kommunikasjon. Da kan et forslag til oppgave være å ta utgangspunkt i en eller flere av disse parameterne og gjennomføre en større studie på hvordan situasjonen oppleves og måle dette opp mot teoretiske antagelser.

Avslutningsvis vil jeg gi uttrykk for viktigheten av å sette større fokus på hvordan og i hvilken grad kommunikasjon påvirker innovasjonen i en inkubator. Det satses hvert år store beløp for å utvikle og etablere morgendagens arbeidsplasser. I en globalisert kunnskapsøkonomi blir det stadig viktigere å komme opp med gode ideer som kan

kommersialiseres for det nasjonale og internasjonale markedet. For når det settes inn store ressurser blir det også viktig at man har fokus på hvordan pengene forvaltes. Da inkubasjon er et relativt nytt fenomen i Norge, er det mye vi ikke vet om forholdene innenfor veggene til SIVA og deres inkubatorer. Et større forskningsmessig fokus på dette vil kunne gi store samfunnsmessige gevinster.

Referanser:

Allen, T.J., (1984) *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*, Cambridge, MA.: MIT Press

Andersen, E.S., Grude, K.V., og Haug, T. (2011) - *Målrettet prosjektstyring*. NKI Forlag.

Andersen, E. (2010). *Prosjektet som temporær organisasjon*. Magma 2010(2)

Anderson, J. A. (1996). *Communication theory: Epistemological foundations*. New York: Guilford Press

Alvesson, M., and K. Sköldbberg. (2008). *Reflexive Methodology - New vistas for Qualitative Research*. London: SAGE Publications.

Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other criteria. *International Journal of Project Management*, 17 (6): 337-342.

Bateson, G., (1972): *Steps to an Ecology of Mind*. The University of Chicago Press, Chicago.

Berger, C. R. (1996): *Interpersonal Communication. I: Salwen, Michael B. & Stacks Don W.: An Integrated Approach to Communication Theory and Research*. Mahwah: Erlbaum.

Bøllingtoft, A. og Ulhøi, J.P., (2005). The networked business incubator – leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing* 20 (2005) 265 – 290.

Chan, K.F. og Lau, T. (2005) *Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly*. Department of Management, Hong Kong Polytechnic University, Hung Hom, Hong Kong. *Technovation* 25 (2005) 1215-1228.

Cooper, C.E., Hamel, S.A. Connaughton, S.L., (2010): Motivations and obstacles to networking in a university business incubator. *J Technol Transfer* (2012) 37:33-453.

Craig, R. T. (1999) «Communication Theory as a Field. *Communication Theory*. Blackwell Publishing Ltd; International communication Association. 9 (2): 119 - 161.

Daft, R.L., Lengel, R.H., (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science* 32 (5), 554–571.

Eisenhardt (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal* 32 (3): 543 – 576.

Engwall, M. (2003b). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy* 32 :789-808.

- Engwall, M. (2006). The futile dream of the perfect goal. I K.Sahlin-Andersson og A. Söderholm (red.) Beyond project management. New perspectives on the temporary/permanent dilemma. Liber, Abstakt.
- Engwall, M., Steinhörsson, R.S. og Söderholm, A. (2003). "Temporary organizing- A Viking approach to project management research." I B. Czarniawska og J. Sevon (red.) The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia. Liber. Abstract.
- Fenton, E. M og Pettigrew, A.M. (2000). The innovating organization. SAGE.
- Fincham, R. (2002). Narratives of Success and Failure in Systems Development. British Journal of Management, Vol. 13:1-14
- Fiske, J. (1997) Kommunikationsteorier : en introduktion. Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. Qualitative Inquiry Volume 12 Number 2. April 2006 219-245 Sage Publications.
- Flyvbjerg, B (2007). Megaproject and risk. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gotvassli, K-Å. (2008). Community Knowledge – A Catalyst for Innovation. The Journal of Regional Analysis & Policy. JRAP 38(2): 145-158, 2008.
- Grenness, C. E. (2007) – Kommunikasjon i organisasjoner – Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker. Abstrakt forlag.
- Griffin, A., (1997) Drivers of NPD Success: The 1997 PDMA Report, University of Illinois at Urbana-Champaign
- Hackett, S. M., and D. M. Dilts. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer* 29 (1):55-82.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., (1989), Strategic Intend, In: The Best of Harvard Business eview, Harvard University
- Huber, G. (1990), "A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making", *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 1, pp. 47-91.
- Jacobsen, D. I., (2005): – Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, 2 utgave
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J., (2010): – Hvordan organisasjoner fungerer.
- Jessen, S. A., (2010) - Prosjektadministrative metoder.
- Johannessen, J-A. og Olsen, B., (2008) - Positivt lederskap.

Johannessen, J-A., Olaisen, J. og Olsen, B. (2009): Omdømme – rykter sladder og tøvprat. Cappelen akademisk forlag.

Johannessen, J-A. og Rosendahl, T. - Prosjektkommunikasjon (2010)

Johannessen, A, Christoffersen, L, Tufte, PA. (2011) Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag.

Johannessen, S. O., (2011) – Myter og erfaringer om ledelse – Et kompleksitetsperspektiv.

Karlsen, J. T. og Gottschalk, P., (2005)Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering.

Karlsen, T. (1998) – Kommunikasjon, målstyrt, samarbeid og informasjon.

Kaufmann, G & Kaufmann, A., (2009) – Psykologi i organisasjon og ledelse.

Katz, D. & Kahn, R. (1966) The social pycology of organizations.

Katz, R. and Tushman, M., (1979) - Communication patterns, project performance, and task characteristics: An empirical evaluation and integration in an R & D setting. Working paper, Massachusetts institute of technology.

Kessler, E.H. and Chacrabarti, A.K. (1996), “Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents, and outcomes”, *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 4, pp. 1143-91.

Kratzer, J., (2001),, *Communication and Performance: An Empirical Study in Innovation Teams*. Tesla Thesis Publishers, Amsterdam.

Kratzer, J., Leenders, R., og van Engelen, J.M.L., (2004) *Stimulating the potential: Creative performance and communication in innovation teams*. Blackwell Publishing Ltd, vol. 13, no 1, 3/2004.

Krone, K.J., Jablin, F.M. & Ptnam, L.L. (1987). *Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Perspectives*. I F.M. Jablin, L.L., Putnam, K.K. Roberts & L.W. Porter (eds.), *Haandbook of Organizational Communication*. Newbury Park: Sage.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Interview. Introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag

Leenders, R.Th.A.J, Van Engelen, Jo M.L., Kratzer, J.(2007) - Systematic Design Methods and the Creative Performance of New Product Teams: Do They Contradict or Complement Each Other? *Journal of Product Innovation Management* Volume 24(2) pages 166–179.

Littlejohn, S.W. (1999): *Theories of Human Communication*. Albuquerque: Wadsworth Publishing Company

Lundin, R.A. og Söderholm, A. (1995). A Theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*. 11(4):437-455.

Meld. St. 22 - Verktøy for vekst – om Innovasjon Norge og SIVA SF. 2012. Nærings- og handelsdepartementet 2012 [cited 2012]. Available from <http://www.regjeringen.no/pages/37862379/PDFS/STM201120120022000DDDPDFS.pdf>

Maier, N. R. (1970). Problem solving and creativity: In individuals and groups. Monterey CA:Brooks Cole.

Markus, M.L. (1994), "Electronic mail as the medium of managerial choice", *Organization Science*, Vol. 5 No. 4, pp. 502-27

McAdam, M., McAdam, R., (2006). The networked incubator: the role and operation of entrepreneurial networking with the university science park incubator (USI). *International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 7 (2), 87–97.

Mehrabian, A. (1967) Orientation behaviors and nonverbal attitude communication. *Journal of Communication*, 1967, 17,324 - 332.

McLuhan, M., og Fiore, Q. (1967). *The Medium is the message: An inventory of effects.* Penguin Books. UK Edition.

Mian, S.A., (1997) Assessing and managing the university technology business incubator: An integrative framework. *Journal of Business Venturing*. Volum 12, Issue 4, July 1997, 251 – 285.

Mintzberg, H., (1983). *Structure in Fives: Designing effective organizations.* Prentice-Hall International Editions.

Parashar, M. (2006). *8 Steps to Building Innovating Organizatons.* New Delhi. IND: SAGE Publications India Pvt Ltd, 2006. P 99 – 101.

Pelled, L.H., (1995), Demographic diversity, conflict, and work group outcomes, *Organization Science*, 6, pp. 234-247

PMBOK Guide (2008), *A guide to the project management body of knowledge.* Project management institute. Fourth edition.

Rosengren, K. E. (2000): *Communication: An introduction.* Sage, London/Thousand Oaks.

Rønning, L., Clausen, T., Lindeløv, B., Ljunggren, E.; Følgeevaluering av «Inkubatorer med distribuerte løsninger». NR-rapport nr. 4/2009.

Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet.* Fagbokforlaget.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid.* Fagbokforlaget.

Sahlin-Andersson, K. (2006). Project management as boundary work. Dilemmas of defining and delimiting. I K. Sahlin-Andersson og A. Söderholm,(red.) *Beyond project management. New perspectives on the temporary-permanent dilemma,* Liber, Abstrakt

Souder, W.E., (1988), Managing relations between R&D and marketing in new product development projects, *Journal of Product Innovation Management*, 5pp. 6-19

Stortingsproposisjon nr. 1 1999/2000

Sweeney, G. (1996), "Learning efficiency, technological change and economic progress", *International Journal of Technology Management*, Vol. 11 Nos 1/2, pp. 5-27.

Sætre, A. S. (2009): *Kommunikasjon i organisasjoner – perspektiver og prosesser*.

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*, Fagbokforlaget.

Thomas, K., Schmidt, W., (1976), A survey of managerial interests with respect to conflict, *Academy of Management Journal*, 10, pp. 315-318.

Ulleberg, I., (2005) – *Kommunikasjon og veiledning – En innføring i Gregory Batesons kommunikasjonsteori*.

Vaagaasar, A. L., (2006) - «From tool to actor - - How a project came to orchestrate its own life and that of others» P.hd.

Watson, J. & Hill, A. (1993): *A Dictionary of Communication and Media Studies*. Third Edition. London: Edward Arnold

Watzlawick, P., Bavelas, J.B. & Jackson, D.D., (1967): *Pragmatics of Human Communication*. W.W. Norton & Company, New York.

Weaver, W. (1949): *Recent Contributions to the Mathematical Theory of Communication*. I Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949): *The Mathematical Theory Of Communication*. Urbana: The University of Illinois Press.

Wilder, C. (1977): A Conversation with Colin Cherry. I: *Human Communication Research* 3, 354-363.

Wind, H.C. (1976): *Filosofisk hermeneutik*. Berlingske Forlag. København.

Yin, R. K., (2009) – "Case study research. Design and methods" 4th edition.

Kilder på Internett:

Innovasjonsløft Nord (2006) Tiltak for styrket innovasjon i Nord-Norge. Prosjektgruppe nedsatt av kommunal- og regionaldepartementet:

<http://www.regjeringen.no/Upload/KRD/Vedlegg/REGA/Rapporter/iln_prosjektgruppens_rapport_aug%202006.pdf>

Kunnskapsparken Nord AS og deres nettsider:

<<http://www.kupa.no/>>

Forskningsparken i Narvik og deres nettsider.

<<http://www.fpn.no/>>

SIVA - Selskapet for industrivekst SF

<<http://www.siva.no/>>

Nettsidene til Mehrabian og intervjuet gjort med BBC i 1981.

<<http://www.kaaj.com/psych/smorder.html>>

For mer informasjon om IBM sin ThinkPlace for uformell kommunikasjon.

<<http://www.ibm.com/ibm/gio/us/en/ourselves.thingplace.html>>

Nettstedet til firmaet grunnlagt av blant andre Bill Gates.

<<http://www.microsoft.com>>

Nettstedet til firmaet grunnlagt av blant andre Steve Jobs.

<<http://www.apple.com>>

Intervjuguide for masteroppgaven:

Innledning:

1. Navn, stilling, hvor lenge har du jobbet med prosjektet?

Kommunikasjonsplaner:

2. Hva tenker du når jeg sier ordet kommunikasjon?
3. Har dere utarbeidet noen kommunikasjonsplan?
 - a. Kan du si litt om bakgrunnen for det?

Kommunikasjonen i inkubator:

4. Hvor ofte snakker du/har kontakt med inkubator / gründer?
 - a. Blir dere godt nok kjent?
 - b. Hadde du ønsket mer kontakt face to face?
5. Får du den informasjon fra inkubator / gründer du har behov for?
 - a. For mye eller for lite informasjon?
6. Hvordan er kontakten med andre gründere i inkubatoren?
 - a. Har du lært noe av de andre inkubatorbedriftene?
7. Hva tenker du på når jeg sier ordet tillit?
 - a. Hvordan er tilliten mellom inkubator og gründer?

Kommunikasjonsprosessen:

8. Har du opplevd stor eller liten grad av misforståelser?
 - a. Ingen dobbeltkommunikasjon?
 - b. Informasjonen balansert fremstilt som unngår misforståelser?
9. Hvordan snakker dere sammen?
 - a. Benytter man telefon, e-post, Skype, ansikt til ansikt?
 - b. Har du opplevd misforståelser fordi dere ikke har møttes rent fysisk?

10. Er det takhøyde for diskusjon og debatt i prosjektet?
11. Har du opplevd at det har vært uenighet om veivalg, hvor dere er og hvor dere skal?
12. Er det rom for å gi positiv og/eller negativ tilbakemelding / feedback?
13. Har det vært konflikt som har eskalert og blitt ubehagelig?
14. Kan dere diskutere og debattere flere alternativer eller veivalg i prosjektet?
15. Har det blitt tilrettelagt for uformell kommunikasjon i inkubatoren?
 - a. Kan du gi noen eksempler
16. Er det rom for tøyprat?
 - a. Kan du vise til hvordan gjennom noen eksempler?
17. Hvordan er virkelighetsforståelse hos deltakerne når prosjektet starter opp?
 - a. Hvordan oppnår dere en felles virkelighetsforståelse
 - b. Kan du gi noen eksempler / erfaringer om dette?
18. Er det rom for å endre kurs underveis i prosjektet?
19. Er det takhøyde for diskusjon og motargumenter mellom aktørene?