



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019
30 stp

Handelshøyskolen

Entreprenøriell kunnskapsbygging i et læringsnettverk

En casestudie av Kompetansenettverket for Lokalmat

Building entrepreneurial knowledge through a learning network

A case study on The Competence Network for local food

Astri Mienna & Olav Drangland

Master i Entreprenørskap og Innovasjon

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på masterstudiet i Entreprenørskap og Innovasjon på Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Masterstudiet har vært to svært innholdsrike år, hvor vi har blitt utfordret gjennom entreprenørskapsteori, praktisk arbeid, internships hos flere selskaper, og ikke minst et felles utvekslingsopphold i Houston. Dette har resultert i nyttige erfaringer som har gitt oss et godt grunnlag i etableringen av våre yrkeskarrierer, og vi er svært takknemlige for fagkombinasjonen utdanningen har bestått av.

Arbeidet med oppgaven har vært en lærerik prosess, og vi er overveldet over det store engasjementet vi har møtt. Først vil vi takke lokalmatgründerne vi har intervjuet, som tok seg tid til å svare på spørsmål, og som åpnet opp hjemmene sine da vi reiste rundt på Østlandet. Det var en helt spesiell opplevelse og et høydepunkt i arbeidet med oppgaven.

En stor takk til vår fantastiske veileder, Elin Kubberød, som har hjulpet og motivert oss til å yte vårt beste. En stor takk må også gis til doktorgradsstipendiat Stine Alm Hersleth, som stilte opp med Kompetansenettverket for Lokalmat som case, og for veiledningen og støtten i arbeidet. Takk til Tom C. Johannessen og Lene Øverby ved Nofima som har svart på spørsmål og latt oss delta på kurs.

Takk til våre foreldre, familie og venner som har hatt tålmodighet og tid til å hjelpe oss med oppgaven. Og til slutt vil vi takke hverandre, for gode samtaler, delegering av arbeid, for reisingen sammen, og for å ha holdt ut med hverandre!

NMBU, Ås
Mai 2019

Astri Mienna

Olav Stubhaug Drangland

Sammendrag

Denne studien undersøker hvordan lokalmatprodusenter innenfor kjøttbransjen på Østlandet tilegner seg den nødvendige kunnskapen for å sikre utvikling av sine bedrifter. Lokalmatbransjen er liten og ny sammenlignet med den øvrige matbransjen, og tilegnelse av kunnskap kan være utfordrende for en bedrift med få ansatte. Oppgaven bygger på praksisfellesskapsteorien til Lave og Wenger (1991), og Politis (2005) sitt rammeverk om entreprenøriell læring. Studien kombinerer disse teoretiske perspektivene ved å undersøke hvordan lokalmatprodusenter erfarer i nettverk og transformerer dette til entreprenøriell kunnskap. Oppgavens case tar for seg *Kompetansenettverket for Lokalmat* i regi av *Nofima* i Ås, hvor lokalmatprodusenter over hele Østlandet møtes for kurs, kunnskapsdeling og deltagelse i et fellesskap med likesinnede.

Studiens problemstilling er: «**Hvordan bidrar deltagelse i et læringsnettverk til kunnskapsdeling og entreprenøriell kunnskap hos lokalmatprodusenter?**» For å besvare problemstillingen tar oppgaven utgangspunkt i eksisterende forskning, tolv dybdeintervjuer med medlemmer og fasilitatorer i Kompetansenettverket for Lokalmat, supplert med deltakende observasjon på kurs. Vi har lagt vekt på medlemmenes nettverkserfaringer i undersøkelsen av hvordan kunnskapsutvikling og læring foregår mellom medlemmene, og hvordan disse erfaringene bidrar til utvikling av ny entreprenøriell kunnskap.

Funnene viser at Kompetansenettverket for Lokalmat oppfyller kriteriene for et praksisfellesskap, og at deltagelsen bidrar til at medlemmene får økt gründerlegitimitet. Det er en etablert delingskultur i nettverket som sikrer både lokalmatbransjens omdømme og styrker produsentenes konkurransevne. Studien illustrerer at læring skjer på både et individuelt-, kollegialt- og nettverksnivå, noe som er i kontrast med det etablerte synet på entreprenøriell læring som primært et individuelt fenomen. Studien utvider dermed det individuelle teoriperspektivet til det sosiale, ved å vise at gründerne ikke trenger å erverve kunnskap alene, men kan lære av andres erfaringer.

Nettverket bidrar til at produsentene utvikler ny entreprenøriell kunnskap, som de senere deler i nettverket og på den måten utvikler nettverket videre. På bakgrunn av dette argumenteres det for at studien er av betydning både for entreprenøriell læringsteori og praksis som fokuserer på gründerbedrifters deltagelse i læringsnettverk.

Abstract

This Master's thesis looks at how local meat producers in Eastern Norway acquire the necessary knowledge to ensure company growth. The local food industry is small and new compared with the bigger food industry, which may make acquiring the necessary knowledge a challenge for a producer with only a few employees. The paper focuses on Lave and Wenger's (1991) theory on communities of practice and Politis' (2005) framework on entrepreneurial learning. The study combines these theoretical perspectives by examining how producers learn in networks and transform this into entrepreneurial knowledge. Specifically, we look at *The Competence Network for local food*, a learning network run by *Nofima* in Ås, where local meat producers from all over Eastern Norway meet for lectures, knowledge sharing, and to participate in a community of like-minded.

Therefore, the research question is: ***"How does participation in a learning network contribute to knowledge sharing and entrepreneurial knowledge for local food producers?"***

The research question is based on existing research, twelve interviews with members from The Competence Network, in addition to one interview with the network facilitators. Furthermore, our focus has been the members' experiences from their time in the community, in order to understand how knowledge sharing and learning occur between the participants, and how these experiences contribute to entrepreneurial knowledge.

The study finds that The Competence Network meets the community of practice criteria, and shows the contribution and legitimacy received through participation in the network, as the knowledge sharing ensures both the industry's legitimacy and a sustainable competitive advantage for the producers. Furthermore, the study illustrates that learning takes place at an individual, collegial, and network level, which is in contrast with the established view of entrepreneurship as primarily an individual phenomenon. Thus, the study extends this individual theory perspective to the social, by showing that entrepreneurs are not alone, but can learn from others' experiences. The entrepreneurial knowledge acquired in the network is later shared back to the participants in the network, and in this way ensuring further development and learning of the network itself. In its entirety, the study could be of importance for both entrepreneurial learning theory and practice, which focus on entrepreneur participation in learning networks.

Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i>	<i>I</i>
<i>Sammendrag</i>	<i>II</i>
<i>Abstract</i>	<i>III</i>
<i>Oversikt over figurer, tabeller og vedlegg</i>	<i>VI</i>
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Formålet med studien og relevans	2
1.3 Problemstilling	3
1.4 Oppbygging av oppgaven	3
2 Casebeskrivelse	4
2.1 Fenomenbeskrivelse	4
2.2 Kompetansenettverket for Lokalmat	5
2.3 Kompetansenettverket for Lokalmat Øst i regi av Nofima	6
2.3.1 Kurs i regi av Nofima	6
2.3.2 Besøksordning i regi av Nofima	7
3 Teoretisk rammeverk	9
3.1 Et sosialt perspektiv på entreprenøriell læring	9
3.2 Praksisfellesskapsteorien som en forståelse for læringsnettverk	10
3.2.1 Hvordan defineres et praksisfellesskap	11
3.2.2 Praksisfellesskap som en plattform for kunnskapsdeling og læring	17
3.3 Fra nettverkserfaring til utvikling av ny entreprenøriell kunnskap	18
3.3.1 Entreprenøriell kunnskap	20
3.3.2 Transformasjonsprosessen for entreprenøriell læring	21
4 Metode	24
4.1 Oppgavens forskningsdesign: kvalitativ casestudie	24
4.1.1 Casestudie	24
4.2 Datainnsamling	26
4.2.1 Valg av informanter	27
4.2.2 Planlegging og gjennomføring av intervjuer	28
4.2.3 Gjennomføring av observasjoner	29
4.3 Bearbeidelse og analyse av data	30
4.4 Reliabilitet og validitet	31
4.5 Ethiske avveininger	32
5 Analyse og funn	33
5.1 Kultur og normer for kunnskapsdeling	33
5.1.1 Delingskultur i kompetansenettverket	34
5.1.2 Delingskulturens grenser	36

5.1.3	En kultur for å unngå feil	38
5.1.4	Oppsummering	39
5.2	Omdømme – og identitetsfaktorer i praksisfellesskapet	39
5.2.1	En transparent verdikjede i produksjonen	39
5.2.2	Bransjens omdømme som drivkraft	41
5.2.3	Oppsummering	43
5.3	Samarbeid og konkurranse	43
5.3.1	Samarbeid utad	44
5.3.2	Intern «sunn» konkurranse	45
5.3.3	Oppsummering	46
5.4	Medlemsstater i kompetansenettverket.....	46
5.4.1	Fra utsiden av nettverket og legitimering inn.....	47
5.4.2	Kunnskap som drivkraft for nykommerne	48
5.4.3	De erfarnes fokus på det sosiale.....	50
5.4.4	Eksperter bidrar på linje med fasilitatorene	52
5.4.5	Oppsummering	53
5.5	Nettverkets bidrag til innovasjon	53
5.5.1	Erfarne driver i større grad med produktutvikling	54
5.5.2	Grunnreseptens rolle for nykommerne.....	55
5.5.3	De erfarnes innovasjonsbidrag på tre nivå	56
5.5.4	Nettverket som en nyhetskanal	58
5.5.5	Oppsummering	59
5.6	Nettverkets bidrag til gründerlegitimitet.....	59
5.6.1	Økt tro på egen handlekraft gjennom støtte i nettverket	60
5.6.2	De får et personlig nettverk og tilgang på ressurser	61
5.6.3	Oppsummering	63
5.7.	Oppsummering av hovedfunn.....	64
6	Diskusjon	65
6.1	Kompetansenettverket for Lokalmat som et praksisfellesskap	65
6.1.1	Kunnskapsdeling og læring gjennom et delt domene	65
6.1.2	Kunnskapsdeling og læring gjennom en felles praksis	66
6.1.3	Kunnskapsdeling og læring gjennom et fellesskap	67
6.1.4	Kunnskapsdeling og læring gjennom medlemskap i nettverket.....	68
6.1.5	Oppsummering.....	69
6.2.	Ny entreprenøriell kunnskap som resultat fra deltakelse i nettverket.....	69
6.2.1.	Nettverkets bidrag til innovasjon (forretningsmuligheter og transformasjon)	70
6.2.2.	Nettverkets bidrag til gründerlegitimitet («liability of newness»).....	72
7	Konklusjon.....	75
7.1.	Implikasjoner.....	75
7.2.	Begrensninger og videre forskning.....	76
8	Litteraturliste	78

Oversikt over figurer, tabeller og vedlegg

Figur 1 Faktorer som påvirker transformasjonsprosessen, Politis (2005)	23
Figur 2 Ulike typer case studie (Yin, 2014)	25
Tabell 1 Oversikt over typiske aktiviteter innenfor kjøttforedling i Kompetansenettverket for Lokalmat Øst i regi av Nofima	6
Tabell 2 Indikatorer på domene (Wenger, 1998).....	13
Tabell 3 Indikatorer på praksis (Wenger, 1998)	14
Tabell 4 Indikatorer på fellesskap (Wenger, 1998)	15
Tabell 5 Indikatorer på medlemskap (Wenger, 1998)	17
Tabell 6 Oversikt over datainnsamling	26
Tabell 7 Oversikt over informanter	28
Tabell 8 Oppsummering av hovedfunn	64
Vedlegg 1 Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	I
Vedlegg 2 Intervjuguide lokalmatgründere.....	II
Vedlegg 3 Intervjuguide gruppeintervju Nofima	VI

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Tidlig på 2000-tallet var det få som regnet lokalmat som et viktig felt innen norsk matproduksjon. Gjennom de siste 17 årene har det imidlertid skjedd en stor utvikling i bransjen, da lokalmat har fått en større posisjon i det norske markedet (Hersleth, 2019). Den politiske viljen til å satse på lokalmat har økt, noe som har resultert i støtteordninger på lokalt og regionalt nivå, og en ambisjon om at bransjen skal nå 10 milliarder kroner i omsetning innen 2025 (Innovasjon Norge, 2019; Matmerk, 2017). Som et resultat av denne satsningen har omsetningen i lokalmatbransjen økt, og med et resultat på omlag 5 milliarder kroner i 2017 var omsetningen på lokalmat tredoblet sammenlignet med annen mat i Norge. I 2017 utgjorde lokalmat i Norge 678 lokalmatprodusenter (heretter kalt lokalmatgründer), som til sammen kunne tilby 1730 produkter.

Lokalmat kjennetegnes ofte av kortreise råvarer, unike historier og tradisjonelle produksjonsmetoder. Lokalmatgründerne har muligheten til å utfordre de større matvareaktørene ved å kunne tilby det «lille ekstra» i butikkhyllene. De er typisk tilknyttet et gårdsbruk, hvor drivkraften ofte er et ønske om å utnytte lokale ressurser til å utvikle unike produkter. Bedriftene kjennetegnes også av en flat struktur, få ansatte, mindre tilgang på kompetanse samt begrensede økonomiske ressurser. Hva angår størrelse på bedriftene er lokalmatgründerne ofte i mellomstadiet, mellom de store matprodusentene og små produsenter som lager mat på kjøkkenbenken (Hersleth, 2019).

Lokalmat er fortsatt relativt nytt for mange forbrukere, noe som betyr at tilliten forbrukerne har til lokalmatgründerne ikke er ferdig utviklet. Gründerne jobber konstant med utfordringer knyttet til lover og regelverk, konkurransen med store aktører, små volum, liten omsetning og produksjon til konkurransedyktig pris. Det kan derfor være vanskelig å overleve som lokalmatgründer, og hverdagen kan være utfordrende. Bedriftene som lykkes med vekst er flinke til å tilegne seg nødvendig kunnskap, og anvender sine ressurser effektivt for å kunne utnytte muligheter i markedet (Politis, 2005; Nieminen & Hytti, 2016). Alle som produserer mat må forholde seg til en rekke regelverk for å sikre matsikkerheten, noe som kan være ekstra

utfordrende for en bedrift med få ansatte, da det er vanskelig å ha oversikt og kunnskapen til å følge regelverket. I tillegg må enhver bedrift tenke nytt for å holde følge med konkurransen og forbli konkurransedyktige. Dette krever kunnskap og kapital, noe gründerne har begrenset med tilgang på. Derfor har de til felles at de er avhengige av tilførsel av kunnskap utenfra, i tillegg til et nettverk med andre aktører for å sikre egen bedriftsutvikling.

Som en del av den politiske satsningen har Innovasjon Norge siden 2002 finansiert og støttet det nasjonale nettverket Kompetansenettverket for Lokalmat, som skal bidra til at lokalmatgründerne tilegner seg nødvendig kunnskap for videre utvikling av bedrift. Nofima i Ås har ansvaret for Kompetansenettverket for Lokalmat Øst, hvor de fasiliteter kurs og besøksordning som er tilpasset lokalmatgründerne. Nofima er oppdragsgiver for dette masterprosjektet, og oppgavens case er en studie av Kompetansenettverket for Lokalmat Øst, med fokus på lokalmatgründerne innen kjøttområdet.

1.2 Formålet med studien og relevans

I de senere år har entreprenørskapsteorien hatt et økt fokus på læring i et sosialt perspektiv (Nieminen & Hytti, 2016). Dette er i kontrast med det etablerte synet på entreprenørskap som primært et individuelt fenomen. Selv om det har skjedd en utvikling fra det individuelle synet, er entreprenørskaps litteraturen om læring i nettverk mangelfull (Lefebvre, Lefebvre, & Simon, 2015; Wang & Chugh, 2014). Dette masterprosjektet utforsker derfor hvordan erfaringer fra nettverk kan bidra til ny entreprenøriell kunnskap hos lokalmatgründerne.

Studien undersøker lokalmatgründerne som i ulik grad har deltatt på aktiviteter i læringsnettverk. Entrepenørielle læringsnettverk er formelle læringsnettverk utformet for å hjelpe gründerne til å videreutvikle virksomheten gjennom regelmessige interaksjoner og tilrettelagte aktiviteter. Formålet med studien er å kartlegge hvorvidt kunnskapsdeling og læring skjer mellom deltakerne i slike nettverk, og hvordan dette resulterer i verdifulle erfaringer. Videre tar studien for seg hvordan disse erfaringene danner grunnlag for ny entreprenøriell kunnskap hos gründerne, og hvorvidt denne kunnskapen kan brukes til innovasjon i egen bedrift.

Med denne studien ønsker vi derfor å bidra med kunnskap til lokalmatgründere og lokalmatproduksjon, til læringsnettverk, og til teori gjennom en bedret forståelse for samspillet mellom sosial og individuell læringsteori.

1.3 Problemstilling

Med bakgrunn i det overnevnte har vi utviklet følgende problemstilling:

Hvordan bidrar deltakelse i et læringsnettverk til kunnskapsdeling og entreprenøriell kunnskap hos lokalmatprodusenter?

1.4 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven er i de påfølgende kapitler inndelt etter casebeskrivelse, teoretisk rammeverk, metodisk tilnærming, analyse, diskusjon og konklusjon.

Casebeskrivelsen gir en kontekstbeskrivelse over hva en lokalmatgründer er, samt en mer detaljert beskrivelse av Kompetansenettverket for Lokalmat. Fenomenet som undersøkes vil bli utredet. Det teoretiske rammeverket tar for seg teori og litteratur som benyttes i oppgaven, og er delt opp i to hoveddeler, da teorien henholdsvis blir brukt til å svare på to ulike forskningsspørsmål. I den første delen tar vi for oss Lave og Wengers (1991) teori om «Communities of practice», og hvilke karakteristikker som er sentrale for studien. I den andre delen presenteres hvordan gründere transformerer nettverkserfaringer til entreprenøriell kunnskap, hvor Politis (2005) sitt rammeverk er sentralt. I metodekapittelet i kapittel 4 redegjør vi for valg i studiens metode for innhenting av data og hvordan vi har behandlet dataen. Metodekapittelet redegjør også for valg av informanter, gjennomføring av intervju og observasjon, i tillegg til bearbeidelsen av dataene. Analysen og funnene presenteres i kapittel 5, hvor funnene drøftes videre opp mot teorien i diskusjonen i kapittel 6. Avslutningsvis er oppgavens konklusjon presentert i kapittel 7, samt studiens implikasjoner og anbefalinger for videre forskning.

2 Casebeskrivelse

Dette kapitlet gir en overordnet beskrivelse av casen for studien, hvor vi studerer Kompetansenettverket for Lokalmat Øst (heretter kalt kompetansenettverket), med fokus på lokalmatgründere innen kjøttområdet og deres deltagelse i nettverket. Kompetansenettverket er en viktig støttespiller for lokalmatgründere, da de får tilgang på både kompetanse og et nettverk (Flatnes, 2018; Matmerk, 2016; Nofima, 2019), og i denne studien ønsker vi å undersøke hvilken rolle nettverket har for utvikling av ny entreprenøriell kunnskap hos lokalmatgründerne. Videre fremlegges en presentasjon av fenomenet som studeres, med en innføring i hva som karakteriserer kompetansenettverket og en lokalmatgründer.

2.1 Fenomenbeskrivelse

Fenomenet vi ønsker å belyse i denne oppgaven er kunnskapsdeling og entreprenøriell læring i nettverk, og i hvilken grad lokalmatgründerne er en del av dette i kompetansenettverket.

Ifølge Nofima (2019) og Flatnes (2018) er målgruppen for kompetansenettverket lokalmatgründere med mindre enn ti årsverk. Gründerne er ofte knyttet til primærnæringen innen landbruket, noe som innebærer at de ofte er mikrobedrifter med én eller to personer som har et ønske om å tilby matnæringen noe nytt. Videre sier Flatnes (2018) at *«det kan være primærprodusenter eller næringsmiddelbedrifter med ønske om å utvikle, foredle og selge kvalitetsprodukter basert på lokale råvarer, eller reiselivsbedrifter som samarbeider med lokalmatprodusenter om utviklingsprosjekter»*.

Gründernes erfaringsgrunnlag fra matproduksjon varierer, noe som medfører ulike behov og motivasjoner for å delta i kompetansenettverket. Felles for gründerne som belyses i denne studien, er at de har deltatt på bransjespesifikke aktiviteter i nettverket og at alle er kjøttprodusenter. De har et ønske om å tilby noe «mer» til forbrukeren ved å bruke lokale ressurser med høy kvalitet som gjerne har en særegen historie bak seg. Flere har et ståsted i tradisjonelt landbruk med lang erfaring, hvor tilleggsnæringen på gården kan skape merverdi og muligheter til å sysselsette flere. Gründerne har også en spesiell tilknytning og stolthet rundt matproduksjon, og har gjerne et syn på bedriften som noe mer enn bare en jobb. Det krever mye

kunnskap å bli lokalmatgründer, og behov for kompetanse er noe gründerne i denne studien deler. Denne kompetansen innebærer blant annet ulike kjøttforedlingsmetoder, utvikling av resepter, kunnskap om gjeldende lover og regler, finansielle råd, salg og annet det er vanskelig å finne ut av for gründeren alene. Derfor er behovet stort for et fellesskap med andre likesinnede, og det er her kompetansenettverket kan være til hjelp (Nofima, 2019).

2.2 Kompetansenettverket for Lokalmat

Kompetansenettverkets hovedmål er igangsetting og koordinering av matfaglige tiltak for å heve verdiskapingen hos lokalmatgründerne, der gründernes behov står i fokus (Nofima, 2019; Flatnes, 2018). Disse kompetansetiltakene blir iverksatt gjennom en rekke ulike tilbud over hele landet, hvor det totalt er fem regionale leverandører av tjenesten. Disse nettverkene ble etablert i 2002 som en del av *Verdiskapningsprogrammet for matproduksjon (VSP mat)*, der målet var en varighet på ti år. Programmet ble etablert som et tilbud for å gi lokalmatgründerne et større næringsgrunnlag, gjennom produksjonsalternativer og supplement, og ved å øke verdiskapingen på gården. I tillegg ønsket flere forbrukere en økende tilgang på lokal mat og produktmangfold, noe programmet var et svar på (Landbruks- og matdepartementet, 2010).

Da VSP mat ble avsluttet i 2010 ble programmet etterfulgt av lokalmatprogrammet, som nå er kjent som *Utviklingsprogram for landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskaping*. Kompetansenettverket har i begge programperiodene hatt sin nasjonale forankring gjennom Innovasjon Norges hovedkontor, hvor Nofima (tidligere Matforsk) fungerte som nasjonal koordinator i den første programperioden. Siden 2012 har Innovasjon Norge vært nasjonal koordinator av nettverket (Flatnes, 2018; Nofima, 2019).

De fem regionene i kompetansenettverket har ulike tilbud, som hovedsakelig er innenfor matfaglige kurs og besøksordning. De fem nettverkene har ulike prosjektledere som alle har en organisatorisk forankring (for eksempel Nofima), og alle landets fylker tilhører et nettverk. Det er ikke et formelt medlemskap i nettverket, og det er kostnadsfritt å bli med og motta informasjon om aktivitetene som tilbys. De som ønsker å delta kan ta kontakt med det aktuelle nettverket, eller bli medlem ved å delta på de kurs og kompetanseaktiviteter som tilbys.

Kompetansenettverkets overordnede oppgave er å koordinere tiltak som fremmer utvikling. Derfor er kurs og besøksordning hovedaktivitetene i kompetansenettverket. Videre er de ansvarlig for å danne et fellesskap hvor de henviser til andre aktører, kunnskapsmiljøer, kompetansetiltak og produsentnettverk. Henvisningskompetanse i kompetansenettverket er derfor sentralt, og omfatter en oversikt over hvilke relevante aktører og fagmiljøer som finnes.

2.3 Kompetansenettverket for Lokalmat Øst i regi av Nofima

Nofima er det nasjonale matforskningsinstituttet i Norge og driver nasjonalt med næringsrettet forskning innen mat, sjømat og akvakultur (Nofima, 2019). Nofima Ås har ansvaret for kompetansenettverket i Øst-Norge, og tilbyr ulike kurs og besøksordning med veiledning ute på ulike produksjonsfasiliteter. Dette kompetansenettverket har en sterk kompetanse innenfor matfaget og fasiliteter for forskning, produksjon og testing (Flatnes, 2018). I 2017 hadde Kompetansenettverket for Lokalmat Øst et budsjett på 3,1 millioner kroner, og finansieringen har vært stabil over de siste årene. Regionen har ansvar for det største området med åtte fylker (inkludert Oslo), og har det høyeste budsjettet av de fem regionene. Dette fordeles blant annet på aktivitetsnivå og geografisk utstrekning. Totalt hadde kompetansenettverkene et samlet budsjett på 12,4 millioner kroner i 2017 (Flatnes, 2018).

Tabell 1 Oversikt over typiske aktiviteter innenfor kjøttforedling i Kompetansenettverket for Lokalmat Øst i regi av Nofima

Tilbud	Aktivitet	Formål
Kurs grunnmodul	Grunnmodul lokal kjøttforedling	Produsere egne produkter, møte hygieniske krav, ha riktig utstyr, ha kontroll på råvarer og ingredienser. Kunne sette opp resept. Riktig deklarerer av produkt.
Kurs viderekommen	Nedskjæringskurs Spekematproduksjon Pølseproduksjon	Økt kunnskap om råvarer, prosessene og utstyret som inngår. Skal lage egne resepter. Få en bedre forståelse for kvalitetsprodukter.
Kurs over flere samlinger	Hjort og vilt Spekematprodukter	Dypere forståelse for råvarer og produktutviklingsmetodikk, samt se nye løsninger innen egen produksjon. Nettverksbygging gjennom utveksling av erfaringer og veiledning på samlingene.
Besøksordning	Skreddersydd en-til-en rådgivning hos gründeren	Motivere lokalmatprodusenter til å søke kompetent matfaglig hjelp når de støter på utfordringer i sin produksjonshverdag.

2.3.1 Kurs i regi av Nofima

Som vist til i Tabell 1 varierer kursomfanget innenfor kjøttforedlingsfaget og dekker et bredt spekter av ulike tema. Kursene er skreddersydd for målgruppen og tilrettelagt for en travel

hverdag på gården eller i jobb utenom gårdsbruket. Den vanligste lengden på et kurs er én eller to dager, og ifølge Innovasjon Norge (2019) er de øvrige kategoriene for kompetanseaktiviteten koblet til følgende råvaregrupper eller fagområder: «*HACCP, melkeforedling, kjøtt, frukt, grønt og bær, cerealia, desserter og søtt, reiseliv, servering og meny-utvikling, drikke, egg og annet.*» Likevel forteller Flatnes (2018) at lengre kurs har blitt et fokus de siste årene, noe som innebærer at flere temaer blir tatt opp i det samme kurset. Et eksempel på slike kurs er fagnettverk innen spekematproduksjon. Grunnmodulkurs innen lokal kjøttforedling har også et lengre forløp og et mer helhetlig fokus hvor flere temaer blir tatt opp. Disse kursene er samlingsbaserte der deltagerne møtes flere ganger i løpet av kursperioden, og på den måten har større mulighet til å bygge relasjoner seg imellom.

Rekruttering og informasjon om kurs og andre tilbud skjer gjennom nyhetsbrev og nyhetsmail som kan bli sendt direkte til medlemmene, i tillegg til publisering av informasjon på kompetansenettverkets nettside og Facebook-side. Hvis en gründer ønsker å delta på et kurs, må de selv henvende seg til Nofima Ås og melde seg på. Dette gjør nettverket til et mer uformelt nettverk hvor det ikke kreves et aktivt medlemskap. En annen form for rekruttering til nettverket er gründernes bruk av «jungeltelegraf», hvor deltakere henviser andre aktører til nettverket (Hersleth, 2019).

Leveransen av kurs og lignende er noe ulik i de fem regionene, hvor Nofima Ås i stor grad har egne fagpersoner som brukes i kursgjennomføringen. De andre regionene baserer seg i større grad på innleide kursholdere. Enkelte regioner har testet Skype og andre digitale virkemidler for gjennomføring av kurs, men det er tydelig at lokalmatgründerne primært ønsker å møte hverandre (Flatnes, 2018).

2.3.2 Besøksordning i regi av Nofima

Besøksordningen er et tilbud hvor gründerne kan få inntil 20 timer gratis matfaglig veiledning hjemme i egen bedrift. Tilbudet er ment som et lavterskeltilbud som skal motivere lokalmatgründerne til å benytte matfaglig kompetanse i forbindelse med problemløsning eller utfordringer i egen bedrift. Det er vanlig at kompetansenettverket sender en person som er skreddersydd for oppgaven hvor gründeren får veiledning og støtte. Temaene for

besøksordningen er i samsvar med kategoriene for kursordningen, og etterspørselen varierer mellom de ulike regionene. Rådgiveren som kommer på besøk er som regel fra et matfaglig miljø, og kan utføre konkret arbeid eller en enkel analyse som kartlegger situasjonen, potensialet eller behovet ved å gi hjelp «der og da». Et eksempel på dette er en pølsemaker som kommer på besøk og bistår i kjøttfaglige spørsmål.

Kompetansenettverket på Nofima har hatt et jevnt antall besøk de siste fem årene, med rundt 25 besøk i året, og gir enkelte ganger gründerne tilbud om videre prosjektfinansiering gjennom Innovasjon Norge (Nofima, 2019; Flatnes, 2018). I tillegg til de overnevnte kursene og besøksordningen har nettverket kontakt med gründerne over telefon, da spesielt i forhold til videre henvisninger. Selv om samtaleene ofte er betydelige, blir de ikke regnet som en leveranse. Samtaleene kan variere fra et enkelt spørsmål fra lokalmatgründeren, til ordinære bedriftsbesøk, eller en henvisning videre til en relevant ressurs (Flatnes, 2018).

3 Teoretisk rammeverk

3.1 Et sosialt perspektiv på entreprenøriell læring

Sosial læringsteori og entreprenøriell læringsteori danner det teoretiske utgangspunktet for denne masteroppgaven. Fenomenet som studeres er kunnskapsdeling og entreprenøriell læring i et læringsnettverk. Hensikten er å belyse om og hvordan dette foregår, og i hvilken grad kunnskapsdeling danner grunnlaget for ny entreprenøriell kunnskap hos gründerne som deltar.

Innenfor entreprenørskapsteorien har entreprenøriell læring først og fremst blitt sett på som en individuell aktivitet (Cope, 2005; Cope, 2003; Politis, 2005). Rae (2005; 2006) var imidlertid en av de første som startet å se på entreprenøriell læring som noe mer enn en isolert individuell aktivitet, og omtaler entreprenøriell læring som en sosial prosess der «*people learn to work in entrepreneurial ways*», hvor gründerne vurderer og skaper nye forretningsmuligheter i fellesskap med andre aktører (Rae, 2006; Rae, 2005; Sarasvathy, 2001).

I senere tid er det flere forskere som har belyst entreprenøriell læring som en sosial prosess, som ifølge Taylor & Thorpe (2004) og Pittaway & Cope (2007) karakteriseres som en «*prosess av deltakende samhandling*», hvor man lærer gjennom relasjoner med leverandører, kunder og andre interessenter. De hevder at entreprenøriell læring både er en prosess og et resultat av sosial interaksjon (Lefebvre et al., 2015). Gibb (1997) støtter dette ved å si: «*The predominant contextual learning mode in this [small business] environment is that of... learning from peers; learning by doing; learning from feedback from customers and suppliers; learning by copying; learning by experiment; learning by problem solving and opportunity taking; and learning from making mistakes*». Med andre ord, en stor del av læringen kommer fra nettverksbygging gjennom sosiale prosesser (Lave & Wenger, 1991; Politis, 2005).

Litteraturen innenfor entreprenøriell læring har derfor den senere tid fått et fokus på betydningen av læringsnettverk hvor gründerne lærer av og med hverandre (Bergh, Thorgren, & Wincent, 2011; Nieminen & Hytti, 2016; Lefebvre, Lefebvre, & Simon, 2015). Nieminen & Hytti (2016) utfordrer den tradisjonelle forståelsen av entreprenøriell læring som et individuelt fenomen, ved

å rette fokus mot læringsnettverk som er entreprenørielle opplæringsprogram bestående av likesinnede gründere.

For å belyse læring i nettverk vil vi benytte et rammeverk som tar utgangspunkt i et sosialt perspektiv på læring. Oppgaven benytter sentrale begreper fra Lave & Wengers (1998) teori om «*Communities of practice*» (heretter kalt praksisfellesskap) for å forstå hvordan gründere lærer og nyttiggjør seg av deltakelse i nettverk. Denne teorien bygger på sosial læringsteori, hvor læring vurderes som en sosial konstruert prosess. I oppgavens teoretiske rammeverk kombinerer vi rammeverket om praksisfellesskap med modellen for individuell entreprenøriell læring av Politis (2005). Med dette ønsker vi å undersøke hvordan erfaringer fra praksisfellesskap blir transformert til ny entreprenøriell kunnskap hos gründernes egen praksis (Politis, 2005). Dette gjør vi for å danne en forståelse av hvordan nettverkserfaringer bidrar til å utvikle gründerens bedrift og kunnskap.

3.2 Praksisfellesskapsteorien som en forståelse for læringsnettverk

Tradisjonelle entreprenørielle læringsteorier ser på læring som en erfaringsbasert prosess fra et individuelt perspektiv, i motsetning til teorien om praksisfellesskap som ser på læring som et resultat av samhandling og kunnskapsdeling i et fellesskap. Praksisfellesskapsteorien vektlegger hvordan deltakelse i et sosialt fellesskap hvor medlemmer deler erfaringer og kunnskap bidrar til læring over tid (Lave & Wenger, 1991). Et praksisfellesskap defineres som «*en gruppe mennesker som deler et felles problem eller lidenskap for noe de gjør, og som lærer å gjøre det [de gjør] bedre gjennom regelmessige interaksjoner*» (Wenger, 2011).

Entreprenørielle læringsnettverk er formelle læringsnettverk utformet med den hensikt å hjelpe gründere til å bli bedre på det de utøver gjennom regelmessige interaksjoner (Lefebvre, Lefebvre, & Simon, 2015). Derfor anser vi det som hensiktsmessig å studere fenomenet læringsnettverk i lys av teorien om praksisfellesskap.

Nieminen & Hytti (2016) og Lefebvre et al. (2015) har benyttet praksisfellesskapsteorien til å belyse det sosiale perspektivet på entreprenøriell gjennom læring i ulike læringsnettverk.

Niemien & Hytti (2016) har gjort en studie hvor de undersøkte hvordan gründeres forpliktelse til læringsnettverk påvirket deres læringsutbytte. For å forstå denne forpliktelsen benyttet de praksisfellesskapsteorien som et rammeverk og undersøkte hvordan det utviklet seg et fellesskap i læringsnettverkene. Studien observerte seks gründerne som deltok i et nettverk, hvor de fant ut at deltakerne verdsatte det sosiale aspektet ved å lære i nettverk, hvor de trakk frem støtten og selvtilliten de ervervet ved sin deltakelse.

Lefebvre et al. (2015) har også gjort en studie på læringsnettverk hvor de benyttet praksisfellesskapsteorien til å belyse hvorvidt nettverkserfaringer er knyttet opp til det entreprenørielle læringsutbyttet. Hensikten til Lefebvre et al. (2015) var å utvide forståelsen av entreprenøriell læring som både en prosess og et resultat av sosial interaksjon. Studien tar for seg læringsprosessen i nettverk på nettverksnivå og individnivå. Videre ser studien på utviklingen av læringsprosessene og utbyttet gründerne har over tid, noe denne oppgaven også har til hensikt å gjøre. Studien konkluderte med at utbyttet gründerne har av læringsprosessene i nettverk, avhenger av at fellesskapet transformeres fra et løst sosialt nettverk til et praksisfellesskap hvor medlemmene arbeider i praksis gjennom en gjensidig interesse.

I fortsettelsen vil vi bygge videre på studiene til Niemien & Hytti (2016) og Lefebvre et al. (2015) for å belyse teorien om praksisfellesskap i tråd med fenomenet vi studerer.

3.2.1 Hvordan defineres et praksisfellesskap

For å kunne definere et læringsnettverk som et praksisfellesskap er det noen kriterier som må være oppfylt (Lave & Wenger, 1991):

Domene – medlemmene må ha et felles interesseområde i en gitt kontekst

Fellesskap – medlemmene må ha gjensidig engasjement, felles aktiviteter, dele ressurser og kunnskap

Praksis – medlemmene må ha regelmessig interaksjon og samarbeid

Medlemskap – man skiller mellom erfarne (*oldtimers*) og nykommere (*newcomers*) medlemmer. I de påfølgende underkapitlene vil vi ta for oss de ulike kriteriene som karakteriserer og definerer et praksisfellesskap.

3.2.1.1 Domene

Det som utgjør et praksisfellesskap er mennesker som deltar i en sosial læringsprosess med et felles interesseområde innenfor et delt domene, eksempelvis relatert til kjøttforedling i kontekst lokalmatproduksjon. Domenet gjenspeiles også i en kompetanse medlemmene deler. Denne kompetansen er særegen for praksisfellesskapet og skiller det fra andre fellesskap. Ved å ha et felles domene blir medlemmene inspirert til deltakelse i praksisfellesskapet, og domenet bidrar til at medlemmene har en felles forståelse av praksisfellesskapet (Wenger, 2011).

Medlemmene anerkjenner og setter pris på praksisfellesskapets særegne kompetanse, noe de anser som ekspertise på sitt felt (Wenger, 2011). Et eksempel på et slikt domene er fra studien til Nieminen & Hytti (2016) som studerte 31 gründere med selskap som leverte profesjonelle konsulenttjenester. Uavhengig av hvilke felt gründerselskapene opererte innenfor, hadde de et felles domene ved at alle baserte seg på tjenesteleveranser, som da brakte medlemmene sammen i et praksisfellesskap. Denne fellesnevneren inspirerte dem til å bidra og delta, samt at det bidro til å sette en retning og mål for læringen (Nieminen & Hytti, 2016). Deltakerne har dermed en felles forståelse som inspirerer til deltakelse og som skaper domenet og målsettingen for praksisfellesskapet. Engasjement for dette domenet er noe av hele essensen i et praksisfellesskap, da det defineres ved at medlemmene er gjensidig forpliktet og engasjert i domenet. Dette skiller praksisfellesskap fra andre fellesskap, fordi engasjementet gjør det lettere å etablere en delt praksis. Engasjementet kan for eksempel oppstå på grunn av felles utfordringer som gjør at medlemmene blir tilknyttet praksisfellesskapet, og dermed får en personlig motivasjon til å delta med å dele kunnskap og erfaringer med hverandre (Nieminen & Hytti, 2016). Et slikt engasjementet gjør at medlemmene bryr seg om domenet, noe som igjen definerer hele praksisfellesskapet.

Oppsummert er dermed domenet karakterisert ved følgende indikatorer:

Tabell 2 Indikatorer på domene (Wenger, 1998)

Domene	Indikatorer
1) En delt kompetanse innenfor et felt 2) Felles interesser eller utfordringer som forener dem sammen	<ul style="list-style-type: none">- Et felles interesseområde som inspirerer til deltakelse- En felles forståelse av hva hensikten med deres deltakelse er- Felles utfordringer som fører dem sammen

3.2.1.2 Praksis

Den felles interessen beskrevet ovenfor, blir også utøvd gjennom praktisk handling (Wenger, 2011). Et eksempel på utøvende praksis finner vi i den overnevnte studien til Nieminen & Hytti (2016) hvor de 31 gründerne praktiserte sin felles interesse gjennom ulike workshops innenfor forretningskunnskap, markedsføring, salg, prissetting og IT. Workshopene var fasilitert av erfarne eksperter hvor tanken var at samarbeid og læring mellom likestilte ville oppmuntre til kunnskapsdeling, som i etterkant kunne bidra til å utvikle de enkelte gründernes bedrifter (Nieminen & Hytti, 2016). Nofima har gjort tilsvarende studier på sine egne nettverk (Veflen, 2012), som er utformet med samme tankegang om at gründerne møtes på samlinger hvor de får faglig påfyll og kan dele sine erfaringer med hverandre.

Ifølge Lave & Wenger (1991) vil den sosiale praksisen som utøves innebære både en eksplisitt og taus kunnskapskomponent, hvor mye av kunnskapen ikke blir direkte uttrykt i fellesskapet. Den eksplisitte kunnskapen kan være dokumenter, språk, verktøy, bilder, symboler, klart definerte roller, kontrakter eller regler og prosedyrer (Wenger, 1998). Den tause kunnskapen er relatert til mer indirekte forhold som ikke blir direkte uttrykt, men som må fanges mer indirekte. Eksempler på dette kan være tause normer, tommelfinger-regler, felles antakelser og syn på verden, som er oppstått som en konsekvens av den sosiale praksisen (Wenger, 1998). De lærer ved å dele informasjon og erfaringer med hverandre, da dette er noe gründerne bruker videre for å utvikle praksisen i sin bedrift (Lave & Wenger, 1991).

Medlemmene i et praksisfellesskap jobber ikke nødvendigvis sammen på en daglig basis, men de har regelmessige samlinger rundt en felles praksis, noe som er typisk for et læringsnettverk.

Regelmessig interaksjon er essensielt for at medlemmene skal utvikle en felles forståelse av domenet og skape en felles praksis. De regelmessige samlingene blir en del av dette og er dermed grunnleggende for å kunne utvikle et fellesskap på formelt, uformelt og sosialt nivå (Nieminen & Hytti, 2016).

Oppsummert er dermed praksis i et praksisfellesskap karakterisert ved følgende indikatorer:

Tabell 3 Indikatorer på praksis (Wenger, 1998)

Praksis	Indikatorer
1) Medlemmene utøver felles interesse gjennom handling i praksis 2) Praksisen innebærer både taus og eksplisitt kunnskap	<ul style="list-style-type: none"> - Kunnskapsdeling mellom medlemmer mens de holder på med konkrete aktiviteter - Overføring av «best practice» (innovasjon mellom medlemmer) - Tilhørighet og stolthet av praksisen de utøver sammen - Utvikling av felles måter/herunder diskusjoner om felles måter (praksis) å gjøre ting på

3.2.1.3 Fellesskap

For å forstå praksisfellesskap, må man forstå fellesskapet som definerer det og binder medlemmene sammen. Det er tre elementer som definerer rammene rundt fellesskapet i et praksisfellesskap, og skiller det fra andre fellesskap: 1) et gjensidig engasjement hvor de hjelper hverandre, 2) en felles bedrift (joint enterprise) og 3) delt repertoar (Wenger, 1998).

Gjensidig engasjement er det konkrete engasjementet medlemmene har i felles handlinger, hvor betydningen av handlingene defineres av medlemmene. For å gjøre et gjensidig engasjement mulig, må medlemmene ha en felles arena hvor de kan gjøre handlingene sammen, en læringsarena, eller i konteksten av læringsnettverk; en nettverksarena. Et gjensidig engasjement karakteriseres ved at medlemmene bryr seg om hverandre og engasjerer seg i hverandres bedrifter og kunnskap. De hjelper hverandre, og er komfortabel med å dele informasjon. Herunder spiller det en rolle hvorvidt medlemmene ser på hverandre som konkurrenter eller

samarbeidspartnere, da en forestilling om at de er konkurrenter vil kunne hemme delingen av informasjon og kunnskap (Wenger, 1998).

Felles bedrift er det andre elementet som binder medlemmene sammen, som betyr at de har en felles målsetting med det de gjør. Dette utspilles ved at medlemmene løfter opp felles problemer og drøfter de i plenum. På bakgrunn av en felles målsetting eller «*mission*» med å delta, har medlemmene også en oppfattelse av hvorfor det er verdifullt og være medlem i praksisfellesskapet (Wenger, 1998).

Praksisfellesskap utvikler over tid et *delt repertoar* av felles ressurser, språk, historier, bevissthet, rutiner, verktøy og metodikker (Wenger, 2000). Gjennom felles aktiviteter og diskusjoner bidrar medlemmene til å utvikle disse felles ressursene som kan gi en egen identitetsfølelse i fellesskapet. Det *delt repertoaret* er under utvikling hele tiden, og bidrar kontinuerlig til å forme praksisfellesskapet (Wenger, 1998).

Oppsummert er dermed fellesskap kjennetegnet ved følgende indikatorer:

Tabell 4 Indikatorer på fellesskap (Wenger, 1998)

Fellesskap	Indikatorer
1) Et gjensidig engasjement (hvor de hjelper hverandre)	- Medlemmene bryr seg om og engasjerer seg i hverandre
2) Felles bedrift (eller joint enterprise, hvor de har en øvre målsetting med det de gjør (en mission))	- Deling av ressurser, nettverk, kunnskap og råd
3) Delt repertoar - det mest åpenbare output fra et praksisfellesskap. Felles ressurser, språk, historier, bevissthet, rutiner, verktøy og metodikker	- Tillit mellom medlemmene gjør det trygt å dele informasjon - Problemer løftes opp i plenum og diskuteres - De har felles metoder, ressurser, språk, historier eller teknikker utviklet - En felles sjargong eller humor

3.2.1.4 Medlemskap

Overordnet kan man argumentere for at alle bevisst eller ubevisst er medlem av ett eller flere praksisfellesskap, med en varierende grad av deltakelse. Vi er medlemmer i praksisfellesskap hjemme, på arbeid, på skolen, i lag eller foreninger (Wenger, 2011). Vi skiller mellom

hovedsakelig to forskjellige typer medlemmer i et praksisfellesskap; nykommere (noviser) og erfarne (oldtimers) (Wenger, 1998). Når vi ser på formelle læringsnettverknnettverk i lys av praksisfellesskapsteorien, har vi også en medlemskategori i tillegg; fasilitator som tilrettelegger for kunnskapsdeling og gir formell kursing og rådgiving i fellesskapet (Wenger, 1998; Nieminen & Hytti, 2016).

Nykommerne i praksisfellesskapet legitimerer sitt medlemskap ved å ta del i fellesskapet gjennom først observasjon og læring av de mer erfarne medlemmene. Lave og Wenger (1991) kaller dette for «*legitimate peripheral participation*» hvor nykommere gradvis blir akseptert som medlemmer i praksisfellesskapet. Denne sosiale læringen medfører utvikling av kompetanse, og utviklingen av en identitet som forsterkes gjennom den sosiale praksisen i fellesskapet.

Nykommerne bidrar også til å utvikle den felles identiteten i fellesskapet, da de kommer med nye ideer og utfordrer ekspertene med sine synspunkter (Lave & Wenger, 1991). Praksisfellesskap er altså noe vi kan finne overalt, selv om man ikke alltid er bevisst på dens eksistens. Ved å sette navn på og definere et praksisfellesskap, kan det bidra til å forstå hvordan læring skjer i ulike sosiale sammenhenger hvor individer deler erfaringer med hverandre.

Ved å se forbi de formelle strukturene man kan finne i et praksisfellesskap, som for eksempel i et klasserom eller på en arbeidsplass, kan man fange opp den uformelle læringen som foregår mellom medlemmene ved å se på strukturene dannet av medlemmene. Medlemmene skaper strukturer ved et gjensidig engasjement gjennom kommunikasjon, utveksling av historier og det delte repertoaret (Wenger, 2000). Resultatet er uformell læring som ikke er direkte strukturert eller planlagt, men som foregår mellom medlemmene i nettverket. Dette kan være samtaler på gangen, utveksling av erfaringer og observasjon av hverandre (Wenger, 2000). I et formelt nettverk, vil det altså foregå en rekke formelle læringsaktiviteter som er strukturert av fasilitatorer, men også mer uformell deling mellom medlemmer som ikke er planlagt (Lefebvre, Lefebvre, & Simon, 2015).

Oppsummert er dermed medlemskap karakterisert ved følgende indikatorer:

Tabell 5 Indikatorer på medlemskap (Wenger, 1998)

Medlemskap	Indikatorer
1) Ulik grad av medlemskap: nykommere, erfarne og fasilitatorer 2) Legitim perifer deltakelse 3) Medlemmene danner en plattform for uformell kunnskapsdeling	<ul style="list-style-type: none">- Nykommere i nettverket må jobbe for å få aksept som medlem- Anerkjennelse av hverandres kompetanse- At man vet hva de andre kan og ikke kan og hvem man kan søke råd hos- En opplevelse som ikke er direkte uttalt om hvem som er eksperter og nykommere (uefarne)- Medlemmene deler erfaringer, historier eller kunnskap i uformelle settinger

3.2.2 Praksisfellesskap som en plattform for kunnskapsdeling og læring

For å forstå hvordan kunnskapsdeling og læring foregår i praksisfellesskap, vil vi i denne delen peke på faktorer som gjør at man kan lykkes med dette. Kunnskapsdeling innebærer utvikling av både eksplisitt og taus kunnskap (Wenger, 1998) som er relevant for medlemmene i praksisfellesskapet. For å kunne lykkes med kunnskapsdeling i et praksisfellesskap, må medlemmene transformere kunnskapsutveksling fra kurs til konkret kunnskap man anvender i sin egen bedrift. Wenger (2000) hevder at for å få til kunnskapsdeling er det viktig å ha en leder tilstede, som fasiliterer aktivitetene i praksisfellesskapet (Wenger, 2000; Veflen, 2012; Veflen et al 2019).

Kunnskapsdelingen er basert på at medlemmene deler eksisterende kunnskap mellom hverandre, som legger grunnlaget for utvikling av ny kunnskap i fellesskapet. For å nå dette målet må deltakerne være villige til å dele informasjon, kunnskap og ressurser (Veflen, 2012). Veflen (2012) hevder at tillitt er en viktig faktor for å lykkes med kunnskapsdeling, en faktor som ikke kan kontrolleres, men som kan tilrettelegges for ved å for eksempel arrangere nettverksaktivitetene basert på deltakernes ønsker. Ved å praktisere sammen, får medlemmene anledning til å observere og fange opp hverandres tause og erfaringsbaserte kunnskap (Wenger, 1998; Nieminen & Hytti, 2016). Lefebvre et al. (2015) hevder at idet medlemmene utfører arbeidet sammen dannes et miljø for læring. Dette begrunnes med at når man praktiserer

oppgaver sammen, får man felles erfaringer som blir en døråpner for diskusjon og refleksjon, og dette gir mulighet til å komme med nye løsninger (Wenger, 1998). Det er ofte et større behov for refleksjon og diskusjon for å nå en felles løsning i et fellesskap, enn i tilfeller hvor man jobber individuelt. Dette begrunnes med at diskusjon åpner for nye argumenter og dermed gode forklaringer på hvilke løsninger som er best. Felles diskusjon gir også mulighet til å vise ting i praksis, som på den måten betyr at man overfører taus kunnskap mellom medlemmer (Wenger, 1998).

Teorigjennomgangen om praksisfellesskap som forståelse for læringsnettverk danner utgangspunktet for forskningsspørsmål 1:

På hvilken måte foregår kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i nettverket som kan samstemme med praksisfellesskapsteorien?

Praksisfellesskapsteorien brukes til å forstå hvordan læring kan skje gjennom kunnskapsdeling og sosial samhandling i læringsnettverknnettverk, og hvilke faktorer som må være på plass for at dette skal føre til ny kunnskap. Videre i teorigjennomgangen ønsker vi å se på hva som skjer etter gründerne har fått disse nettverkserfaringene, og hvordan de transformerer erfaringene til ny kunnskap, og hvilke typer kunnskap det er snakk om.

3.3 Fra nettverkserfaring til utvikling av ny entreprenøriell kunnskap

Deltakelse i et læringsnettverk bidrar til nye erfaringer som gründerne tar med seg tilbake til bedriftene sine, men det er likevel ikke gitt at erfaringene blir utviklet til kunnskap som gründeren benytter til utvikling av forretningsmuligheter eller til å håndtere ressursutfordringer (Nieminen & Hytti, 2016; Politis, 2005). Erfaringene forblir kun opplevelser hvis det ikke transformeres videre. Til tross for at kunnskap kommer fra erfaringer, betyr det ikke at alle erfaringer er like lærerike og nyttige (Dewey, 1986).

Entreprenøriell læring har de siste årene utviklet seg til å bli en viktig bidragsyter i entreprenørskapsforskning (Pittaway & Thorpe, 2012; Wang & Chugh, 2014). Studier på dette området utforsker entreprenøriell læring som en erfaringsbasert prosess, hvor gründer tilegner

seg erfaringer for å utvikle bedriften og oppnå ny entreprenøriell kunnskap (Cope, 2005; Politis, 200; Rae & Carswell, 2000). Politis (2005) har utviklet et rammeverk som ser på entreprenøriell kunnskap som en funksjon av erfaringer utviklet over tid. Det betyr at nettverkserfaringer kan være verdifulle bidrag til entreprenøriell læring (Bergh, Thorgren, & Wincent, 2011). Hahn et al. (2017) forklarer entreprenøriell læring som en transformasjonsprosess hvor erfaring blir til kunnskap, og hvor entreprenøriell læring hovedsakelig oppstår gjennom eksperimentering, utforskning, opplevelser og begivenheter. Ifølge Politis (2005) bør entreprenøriell læring derfor betraktes som en pågående prosess hvor endring av kunnskap skjer kontinuerlig gjennom nye opplevelser man skaffer seg i ulike sammenhenger og arenaer. Man (2006) og Cope (2005) bygger videre på dette, ved å argumentere for at de forretningsmessige ferdighetene ikke tilegnes i en kort periode før oppstart, men gjennom hele livsløpet til bedriften.

Entreprenøriell læringsteori bygger på læringsteorien til Kolb (1984), som definerer to ulike dimensjoner av erfaringsbasert læring: 1) tilegnelse av kunnskap (erfaringen) og 2) transformasjonen til kunnskap (erfaringsbasert kunnskap). Politis (2005) argumenterer for at entreprenøriell kunnskap opparbeides gjennom hele karrieren til gründeren, og hun hevder derfor at transformasjonsprosessen er viktig. I denne sammenheng viser Pittaway og Cope (2007) at en rekke teoretikere har kommet frem til at «*learning by doing*» er hovedkilden til denne transformasjonsprosessen, gjennom prøving og feiling, problemløsning og oppdagelse. Med bakgrunn i dette er vi interessert i hvordan nettverkserfaringer kan være en kilde for læringstransformasjon hos gründerne.

Entreprenøriell læring kan dermed bli sett som både en prosess og et resultat av nettverklæring (Lefebvre, Lefebvre, & Simon, 2015), da læring i nettverk kan skape et erfaringsgrunnlag gründeren kan benytte til å utvikle nye erfaringer på det individuelle plan. Det er derfor meningsfullt å se hvordan nettverkserfaringer benyttes til entreprenørielle læringsformål både i og utenfor den mer formelle konteksten av nettverket.

Hvordan erfaringen blir tatt med tilbake til bedriftens hverdag for læringstransformasjonen kan sees i lys av Politis (2005) sin teoretiske modell, hvor gründerens erfaring omdannes til ny

entreprenøriell kunnskap. Her er det hovedsakelig to typer kunnskap som representerer læringsutbyttene, som vi vil utdype i de påfølgende underkapitlene.

3.3.1 Entreprenøriell kunnskap

Politis (2005) fokuserer på to utfall av den entreprenørielle læringen. Den første og kanskje den mest omtalte i entreprenørskapslitteraturen, handler om evnen til å oppdage og utvikle nye forretningsmuligheter (Corbett, 2002; Ronstadt, 1988; Politis, 2005). Det neste læringsutbyttet handler om ressursutfordringer og manglende legitimitet. Nye bedrifter er gjerne ukjente uten en historikk eller tidligere resultater å vise til, og dette fører til mangel på en legitimitet som er nødvendig for å få tilgang på ressurser fra andre. I tillegg er gründerbedrifter gjerne små, hvor gründerne har begrenset kompetanse og kapasitet til å jobbe med ressursanskaffelse. Dette gir utfordringer som man i forskningslitteraturen ofte refererer til som «*liability of newness*» og «*liability of smallness*» (Aldrich & Auster, 1986; Stinchcombe, 1965).

Politis (2005) hevder de fleste gründerne stort sett er involvert i begge typer aktiviteter, da mange bedrifter ofte har flere prosjekter på ulike nivåer i utviklingen, uavhengig av bedriftens levetid. Håndtering av «*liability of newness*» kan derfor ikke finne sted om man ikke har handlet på en forretningsmulighet. For å bli gründer og starte en bedrift, må man derfor utnytte en forretningsmulighet før man deretter kan få erfaring rundt håndteringen av «*liability of newness*». Vi utdyper videre de to ulike utfallene av entreprenøriell læring.

3.3.1.1 Utnyttelse av forretningsmuligheter

Identifisering og utnyttelse av forretningsmuligheter er ofte karakterisert som den viktigste ferdigheten en vellykket gründer kan ha (Ronstadt, 1988; Politis, 2005), noe som innebærer å tenke nytt, ta risiko og bruke ressursene man har til disposisjon. Lave og Wenger (1991) viser at deltakerne i et praksisfellesskap har ulik medlemsstatus, hvor noen regnes som nykommere og andre som erfarne. Politis (2005) diskuterer hvorvidt gründernes erfaring påvirker den entreprenørielle læringsprosessen. Det er derfor interessant å undersøke hvordan gründerne med lang fartstid i kompetansenettverket utnytter nettverket til å utvikle forretningsmuligheter, og hvordan de gjør dette annerledes enn nykommerne i nettverket.

3.3.1.2 Håndtering av «*liability of newness*»

For mange bedrifter er det en stor utfordring å håndtere det å være ny og liten, og det er godt kjent at overlevelsesraten blant nye virksomheter er lav (Shepherd, Douglas, & Shanley, 2000; Starr & Bygrave, 1992; Politis, 2005). Politis (2005) hevder at hovedårsakene til den lave overlevelsesraten er utilstrekkelig finansiering og mislykket markedsføring. Dette innebærer at en gründer med liten likviditet vil være dårligere til å håndtere problemer og trusler i markedet, fordi de har et mindre forretningsnettverk. Starr & Bygrave (1992) argumenterer i Politis (2005) sin artikkel for at det er flere måter en gründer kan håndtere «*liability of newness*» bedre på, og dermed øke sjansen for å overleve i markedet. Dette kan gjøres gjennom anskaffelse av finansiering og kapital, ved å bygge et godt omdømme, og ha et godt nettverk (Starr & Bygrave, 1992; Shepherd, Douglas, & Shanley, 2000; Politis, 2005). Det er derfor viktig å undersøke hvordan nettverkserfaringer bidrar til å håndtere disse ressursutfordringene og andre utfordringer med å være liten og nyetablert.

Hvis vi vurderer prosessen til entreprenøriell kunnskap som tre steg, er det første steget erfaring i nettverk, det neste er transformasjonsprosessen, og til slutt tilegnelsen av den entreprenørielle kunnskapen som vi nå har beskrevet. Så langt har vi sett at entreprenøriell læring er erfaringsbasert og skjer gjennom «*learning by doing*», og vi har sett hvilke to typer kunnskap gründeren kan sitte igjen med. Siste del omhandler hvordan gründeren transformerer erfaringen om til kunnskap.

3.3.2 Transformasjonsprosessen for entreprenøriell læring

Aldous Huxley (1998) sa, «*experience is not what happens to you; it's what you do with what happens to you*».

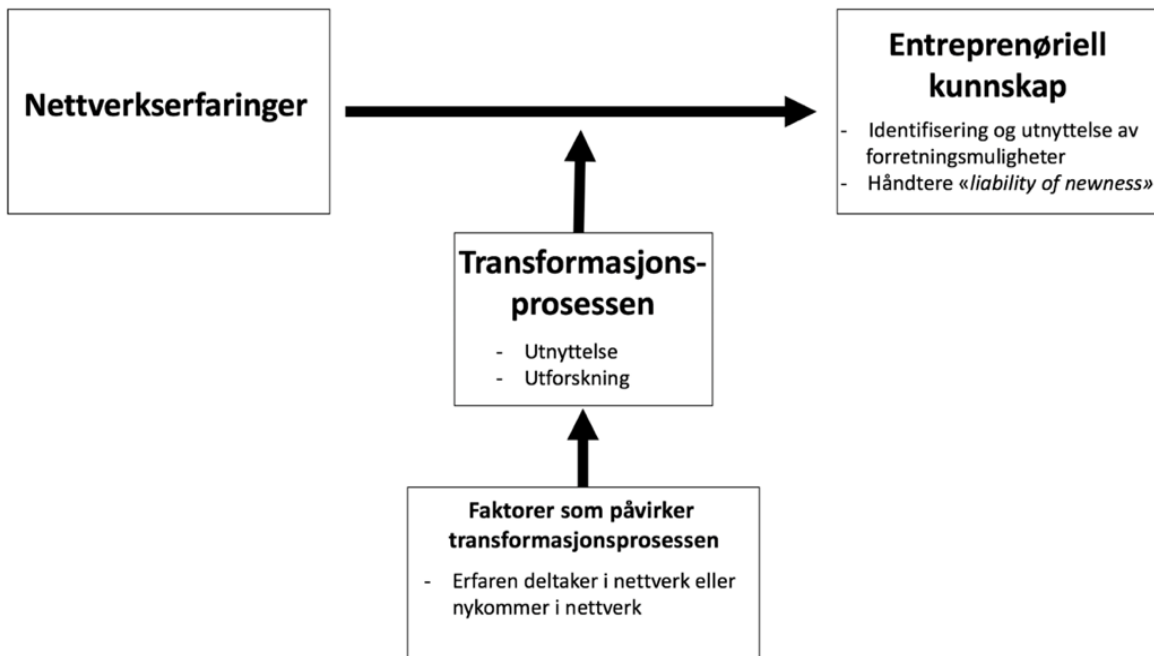
Selv om man kan hevde at erfarne deltakere i et læringsnettverk er flinkere til å utnytte forretningsmuligheter og håndtere «*liability of newness*», er det ikke gitt at tidligere nettverkserfaring leder direkte til entreprenøriell kunnskap. Erfaring må bli transformert til erfaringsbasert kunnskap (Kolb, 1984), og derfor er ikke tidligere erfaring tilstrekkelig for å si at

læring har skjedd, derimot krever det at man gjør noe med erfaringen for at den skal bli kunnskap. Vi kan dermed si at både erfarne og nykommere i et læringsnettverk på lik linje må gjennom en transformasjonsprosess før de har gjort erfaringene om til kunnskap de kan anvende i egen bedrift.

Politis (2005) skriver om to ulike metoder for å transformere erfaring til kunnskap: *utnyttelse* og *utforskning*. Utnyttelse innebærer at gründeren tar beslutninger som gjenskaper eller er relatert til beslutninger tatt tidligere, og utnytter derfor eksisterende kunnskap. Utforskning går derimot ut på nye handlinger som er annerledes enn beslutninger som er tatt tidligere (Minniti & Bygrave, 2001; Politis, 2005). March (1991) viste at erfaringer tvinger oss til å ta handlingsvalg, og at dette valget lede to ulike veier – nemlig utnyttelse og utforskning. March (1991) sier videre at utnyttelse bygger på det kjente, ved at vi lærer ved å utnytte gamle sannheter. Utforskningen fokuserer på variasjon, eksperimentering, oppdagelser og innovasjon, og her lærer man av erfaring ved å utforske den. Politis (2005) understreker at ingen av metodene er mer foretrukket enn den andre, da begge er vesentlige for å sikre best mulig læring fra erfaringer. Det kan likevel være utfordrende for en gründer å bruke begge aktivt, og vanligvis blir den ene metoden brukt mer enn den andre. March (1991) hevder at gründerer som fokuserer på utforskning til fordel for utnyttelse, mister mange fordeler og at det blir mange uferdige ideer. På den andre siden, om man kun fokuserer på utnyttelse til fordel for utforskning, kan man bli fanget i etablerte mønstre hvor man ikke tenker nytt.

Politis (2005) hevder videre at gründerer som bruker utforskning som transformasjonsprosess ser ut til å favorisere utviklingen rundt det å identifisere og utnytte forretningsmuligheter, mens de som bruker en utnyttende transformasjonsprosess favoriserer utviklingen rundt å håndtere «*liability of newness*». Vi kan dermed si at desto mer tillit gründeren har til utforskning, desto mer effektiv vil personen være i å identifisere og utnytte forretningsmuligheter. Videre kan en si at desto mer tillit gründeren har til utnyttelse, desto mer effektiv er personen til å håndtere «*liability of newness*». Det er derfor hensiktsmessig å undersøke hvilken av disse metodene gründeren velger å benytte for å transformere nettverkserfaringer til kunnskap, og i hvilken grad deltakelse og medlemsstatus (nykommer eller erfarne) i nettverket har påvirket læringstransformasjonen.

Vi har nå diskutert gjennom bruk av teori, at erfaringsdannelse skjer både som individuelle og sosiale prosesser gjennom aktiv deltakelse i et nettverk. I den sammenheng er vi hovedsakelig opptatt av å studere hvordan læringsnettverket og praksisfellesskapet gründerne er en del av, danner erfaringer som blir benyttet til å utvikle ny entreprenøriell kunnskap. For at erfaringene skal bli til entreprenøriell kunnskap, må de transformeres ved utnyttelse eller utforskning, noe som leder til identifisering og utnyttelse av forretningsmuligheter og håndtering av «*liability of newness*». Dette gir oss et bilde på hvordan den entreprenørielle læringen fungerer og hvilket utbytte dette har for gründerne (Minniti & Bygrave, 2001), og om nettverkserfaringer kan bidra til entreprenøriell læringsteori. I Figur 1 illustrerer vi dette i en modifisert og forenklet versjon av Politis (2005) sin modell i lys av læringsnettverket.



Figur 1 Faktorer som påvirker transformasjonsprosessen, Politis (2005)

Teorigjennomgangen om entreprenøriell læring danner utgangspunktet for forskningsspørsmål 2:

Hvordan bidrar nettverkserfaringer til utvikling av ny entreprenøriell kunnskap og hvordan transformerer de ulike medlemmene nettverkserfaringer til denne kunnskapen?

4 Metode

I dette kapittelet vil gjøre rede for valg av metode og forskningsdesign. For å besvare forskningsspørsmålene i studien, har vi gjennomført en integrert casestudie med en kvalitativ induktiv tilnærming. Kapittelet vil belyse vår metode for innsamling av data, herunder en fremstilling av informantene, hvordan vi har samlet og bearbeidet dataene, og til slutt styrker og svakheter ved studien.

4.1 Oppgavens forskningsdesign: kvalitativ casestudie

Et forskningsdesign skal fungere som en sikkerhet for at de innsamlede dataene gjør det mulig å svare på forskningsspørsmålet. Forskningsdesign er ikke det samme som forskningsmetode, hvor design er den overordnede måten å komme frem til et svar på oppgavens problemstilling, gjennom både teori og metode. Forskningsmetode omhandler den faktiske måten man samler inn data på gjennom for eksempel intervju og deltakende observasjon (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2011).

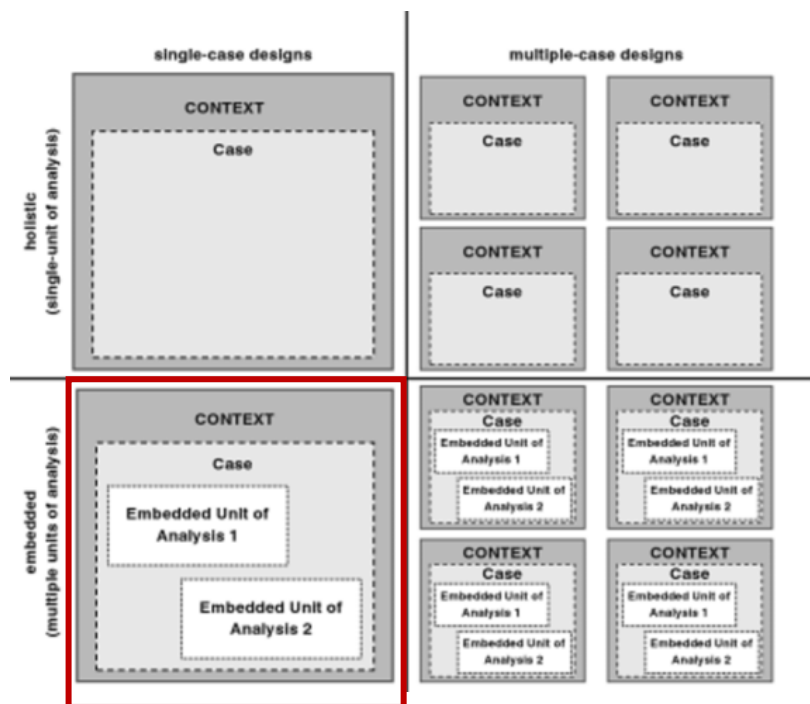
I denne studien skal vi benytte et kvalitativt forskningsdesign med utgangspunkt i en case: kompetansenettverket på Nofima. For å belyse vårt forskningsspørsmål skal vi bruke ulike metoder som observasjoner og intervjuer, og i dette kapittelet følger en beskrivelse av casestudie som metode.

4.1.1 Casestudie

Casestudie er en av flere tilnærminger i samfunnsvitenskapelig forskning. Casestudie har et kvalitativt design hvor man går i dybden for å forstå komplekse sosiale fenomen, for eksempel individer, grupper, politiske - eller sosiale fenomen (Yin, 2014). Det er en hyppig brukt metode i flere fagfelt innenfor samfunnsvitenskap, helse og økonomiske fag. Det er ulike måter å definere det på (Yin, 2014). Johannessen et al. (2011, s. 90) forklarer casestudie som «*når forskeren henter inn informasjon fra noen eller få enheter eller caser over kortere eller lengre tid (uker, måneder eller år) gjennom detaljert og omfattende datainnsamling.*» Videre hevder Yin (2014) at casestudie er den foretrukne måten hvis 1) forskningsspørsmålet har «hvordan» eller «hvorfor» spørsmål, når 2) forskeren har liten eller ingen kontroll over hendelsene, eller 3) når

fokuset på studien er et fenomen i nåtid (i motsetning til å studere et fenomen fra et historisk perspektiv). Siden vi forsker på læringsnettverk, anses casestudie som hensiktsmessig ettersom vi går i dybden på et sosialt fenomen. I tillegg baserer oppgaven seg på et forskningsspørsmål som tar for seg *hvordan* noe er, som ifølge Yin (2014) tilsier at casestudie er den foretrukne måten å belyse problemstillingen på. Vi har benyttet metodetriangulering, som er å kombinere ulike kilder til data for å belyse samme fenomen (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2011), gjennom dybdeintervjuer og observasjoner.

Yin (2014) skriver at det er ulike måter å gjennomføre en casestudie på. I denne studien er det gjennomført en enkel *embedded casestudie*, heretter kalt for integrert casestudie, vist til i Figur 2. En enkelt integrert casestudie er når det er mer enn én analyseenhet i studien som belyser ulike aspekter av casen (Yin, 2014). Figurens henvisning til *context*, må i sammenheng med denne oppgaven anses som læring i nettverk, mens *case* er kompetansenettverket. De enkelte enhetene som i figuren vises til som *embedded unit of analysis*, vil i vårt tilfelle tilsvare de enkelte gründerbedriftene og ekspertene fra Nofima.



Figur 2 Ulike typer case studie (Yin, 2014)

4.2 Datainnsamling

Primærdata har blitt samlet inn gjennom dybdeintervjuer og observasjoner, vist til i Tabell 6. Denne innsamlingen har foregått gjennom to delstudier, hvor en del bestod av tolv semistrukturerte dybdeintervju av gründere med ulik fartstid i nettverket, samt deltakende observasjon på tre ulike kurs i kompetansenettverket. Den andre delen omfattet et gruppeintervju med tre av fasilitatorene i kompetansenettverket, som var viktig for å få et helhetlig innblikk i nettverket, samt for å forstå hvordan læring mellom deltakerne fungerer sett fra deres perspektiv. Dette har også medført en dypere forståelse for fasilitatorenes bidrag til læringen. De to delstudiene har ført til en datatriangulering hvor vi på én side har undersøkt ekspertene som fasiliteter nettverket, og på den andre siden gründerne. Datatrianguleringen sikrer data både fra de som fasiliteter for kunnskapsdelingen, og de som faktisk deler kunnskapen. På samme tid kartlegger vi også hvorvidt gründerne bidrar tilbake til nettverket med sine erfaringer og kunnskap.

Tabell 6 Oversikt over datainnsamling

Data	Kilde	Antall
Semistrukturert personlig intervju	<u>Erfarne</u> <u>Nykommere</u>	N = 7 N = 5
Semistrukturert gruppeintervju	<u>Fasilitatorer fra Nofima:</u> Tom C. Johannessen Stine Alm Hersleth Lene Øverby	N = 3
Deltakende observasjon	<u>Kurs</u> Julematproduksjon Grunnmodul kjøtt Spekemat	Datoer 11. desember 29. januar 05. mars
Sekundærdata	Forskningsrapporter, hjemmesider, skriftlig materiale, årsrapport	

4.2.1 Valg av informanter

Vi har avgrenset prosjektet til én bransje, slik at vi kan kontrollere at læringsutbytte ikke tilskrives bransjespesifikke forhold. Derfor har vi undersøkt lokalmatgründere innen kjøtt som driver med produksjon, foredling, slakting og nedskjæring av kjøtt.

Gjennom et balansert utvalg har vi undersøkt gründere med ulik fartstid i nettverket. Den ene delen av utvalget er erfarne (E) medlemmer hvor de med lengst fartstid har vært med siden oppstarten i 2002. Den andre delen av utvalget er nykommere (N), som nylig har blitt med på aktiviteter. Denne grupperingen bidrar til at vi kan kartlegge eventuelle forskjeller i læringseffektene mellom medlemmene. Utvalget består som nevnt av tolv gründerbedrifter hvor bedriften er analyseenheten og intervjuobjektene er gründerne selv, bedriftene har maksimalt ti ansatte. Utvalgskriteriene for gründerne har vært:

- Et utvalg bestående av både nykommere og erfarne i nettverket
- Gründere som har deltatt på kurs
- Gründere som har hatt god kontakt med Nofima

Utvalgskriteriene har til hensikt å sikre at informantene har tilstrekkelig bakgrunn og kunnskap fra kompetansenettverket til å kunne uttale seg om studiens tema. I tillegg til å sikre et balansert utvalg mellom nykommere og erfarne, ettersom medlemmene representerer en sentral del av praksisfellesskapsteorien. Tabell 7 viser en oversikt over hver enkel informant, om informanten er erfaren (E) eller nykommer (N) i nettverket, etableringsår og hvilke nettverksaktiviteter de har deltatt på. Hver gründer har fått tildelt et fiktivt navn som blir benyttet videre i oppgaven.

Tabell 7 Oversikt over informanter

Navn	Erfaren (E)/ Nykommer (N)	Etablert	Produkter	Kurs	Besøksordning
Eirik	E	2002	Diverse produkter fra hjort – og elgkjøtt	En rekke kurs: samlingsbaserte og viderekomme	2002
Henrik	E	2009	Skjærer og deler opp kjøtt	2 kurs: samlingsbasert og viderekommen	2011
Andrea	E	2010	Diverse produkter fra lam og svin	2 kurs: grunnmodul og viderekommen	2010, 2015
Markus	E	2004	Diverse produkter fra hjort – og elgkjøtt	2 kurs: grunnmodul og viderekommen	2017
Andreas	E	2007	Diverse produkter fra svin, storfe og lam.	2 kurs: samlingsbasert og viderekommen	2009
Marte	E	2010	Diverse produkter fra elg og svin	2 kurs: grunnmodul	2010, 2015, 2018
Aleksander	E	2002	Diverse produkter av hjort	5 kurs: samlingsbaserte og viderekomme	2018
Jørgen	N	2014	Diverse produkter av hjort	3 kurs: grunnmodul, samlingsbasert	2018
Hanne	N	2008	Diverse produkter fra sau	1 kurs: grunnmodul	2018
Silje	N	2018	Ikke i produksjon enda	3 kurs; grunnmodul, og samlingsbasert	2018
Helene	N	2012	Diverse produkter fra svin	2 kurs:	2012, 2018
Peder	N	2012	Ikke i produksjon enda	1 kurs: samlingsbasert	2012, 2018

4.2.2 Planlegging og gjennomføring av intervjuer

I forkant av intervjuene utformet vi en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 2) basert på det teoretiske rammeverket. Her brukte vi identifiserte indikatorer fra teorigrunnet til å operasjonalisere teorien til hensiktsmessige intervju spørsmål. Prosessen startet med å kontakte alle informantene på telefon hvor vi forklarte hva prosjektet handlet om og hvorfor vi ønsket å snakke med dem. Vi opplevde det som enkelt å få informantene til å delta i prosjektet over

telefon, noe som kan ha en sammenheng med at datainnsamlingen inngår som den del av et forskningsprosjekt i regi av Nofima. Etter å ha fått positive svar på deltakelse over telefon, fulgte vi opp med en skriftlig e-post hvor vi avtalte tidspunkt for intervju og sendte samtykkeskjema (vedlegg 1) med info om databehandlingen.

Intervjuene foregikk hovedsakelig på informantenes arbeidsplass, noe som ofte innebar informantenes private hjem. I tillegg hadde vi ett intervju på en cafe i Oslo, og ett videointervju over Google Hangouts. Gruppeintervjuet foregikk på Nofima sitt kontor, som er fasilitatorenes arbeidsplass. Å møte informantene på deres «hjemmebane», kan ha bidratt til at de fikk en trygghetsfølelse, noe som er viktig da det legger grunnlag for en mer avslappet atmosfære og troverdige svar (Johannessen, Kristoffersen, & Tuft, 2011). Intervjuene startet med en kort presentasjon av oss og prosjektet, før vi fulgte opp med noen oppvarmings spørsmål om deres bedrift og tilknytning til Nofima. For gruppeintervjuet (vedlegg 3) spurte vi om rolle i kompetansenettverket. Deretter fortsatte vi med hovedspørsmålene basert på de to teoridelen, hvor vi vekslet litt frem og tilbake mellom spørsmålene i intervjuguiden, avhengig av hvordan informantene svarte. Avslutningsvis spurte vi om de hadde noe og tilføyde, før vi takket for intervjuet. Alle intervjuene hadde en varighet på 45-65 minutt, som vi tok lydopptak av ved bruk av to båndopptakere. Disse båndopptakerne ble godkjent gjennom samtykkeskjemaet og informering i starten av hvert intervju. Lydopptak var nødvendig for å sikre at transkriptene ble en ordrett gjengivelse av det som ble sagt i intervjuet.

4.2.3 Gjennomføring av observasjoner

I tillegg til å samle inn data gjennom intervju, har vi supplert datainnsamlingen ved å være observerende deltakere på tre kurs i kompetansenettverket. Dette har vært et forsøk på å få en dypere forståelse av gründerne i nettverksituasjonen gjennom å observere handlinger, sosial interaksjon og samspillet mellom deltakerne. Ifølge Johannessen et al. (2011) er observasjon egnet når forskeren ønsker direkte tilgang på det som undersøkes, for eksempel sosial interaksjon mellom mennesker. Studien tar for seg et sosialt fenomen, læring i nettverk, og derfor er observasjon en hensiktsmessig metode for å tolke hvordan læringen foregår i nettverket.

Vi deltok på totalt tre kurs. Et om produksjon av julemat, et grunnkurs i kjøttproduksjon og et samlingsbasert kurs i spekemat. Det første kurset om julematproduksjon deltok vi på i starten av forskningsprosjektet, og her hadde deltakerne en varierende grad av erfaring fra nettverket. På kurset ble vi kjent med flere av gründerne og fikk et innblikk i hvordan kursene fungerer. I januar deltok vi på et kurs i grunnmodul kjøtt, som er et innføringskurs for de som nylig har startet med kjøttproduksjon, og i mars deltok vi på et kurs i spekematproduksjon, et kurs hvor deltakere hadde variert erfaring og bakgrunn. Spekematkurset var samlingsbasert, hvor deltakerne møttes tre ganger for å følge produksjonen av spekemat, og vi deltok på første del av disse tre samlingene. Vi var deltakende observatører i form av tilstedeværelse og observasjon av kjøttproduksjonen, samhandlingen og læringen. I tillegg stilte vi spørsmål og deltok på lunsj hver gang, noe som ga oss en anledning til å bli kjent med flere enn informantene, til å forstå nettverket i sin helhet og ikke minst fasilitatorene.

I løpet av kursene tok vi notater av det vi observerte, noe vi sammen evaluerte i etterkant. Evalueringen var nyttig for å sikre at de ferske observasjonene var riktige, og for å identifisere eventuelle ulike oppfatninger vi måtte ha.

4.3 Bearbeidelse og analyse av data

For å bearbeide dataene vi samlet inn, transkriberte vi alle lydopptakene vi tok under intervjuene. Notatene vi tok under observasjonene ble gjennomgått i fellesskap og finskrevet.

For å analysere dataene startet vi med å dele transkriptene inn i to grupper, henholdsvis nykommere og erfarne gründerne i nettverket. Deretter leste vi grundig gjennom hvert enkelt transkript, hvor vi noterte og markerte viktige poeng og sitater, før vi diskuterte hvert enkelt transkript i fellesskap. Diskusjonen baserte seg på hva dataene fortalte, hvor spørsmålet «hva foregår her» var utgangspunktet for diskusjonen. Dette var vår metode for å tolke dataene og få en forståelse av konteksten i det som ble sagt, og betydningen av sitatene.

For å kode dataene brukte vi induktiv koding, hvilket betyr at vi arbeidet med dataen var fra et «nedenifra og opp» perspektiv, som Yin (2014) forklarer er å la dataene tale til oss. Dette er i

motsetning til et teoretisk utgangspunkt hvor man ser dataen i lys av teori. Etter den systematiske gjennomgangen av hvert enkelt transkript, gikk vi metodisk gjennom hver gruppe, før vi sammenlignet de to gruppene for å identifisere likheter og ulikheter. Dette resulterte i en liste med funn som ble supplert med dataene fra observasjon og fra ekspertintervjuet. Etter å ha gjennomført kodingen, jobbet vi videre med funnene opp mot teorien for å strukturere analysen. Koblingen av funn og teori ble gjort ved bruk av indikatorene vi laget til intervjuguiden, som fungerte som en pekepinn på betydningen av dataene. Funnene blir presentert gjennom seks hovedtema med sitater og tolkninger i kapittel 5, hvor sitatene er gjengitt slik informantene fortalte det i intervjuet. De eneste sitatendringene har vært sensurering av navn og aktører, og fjerning av fyllord, slik at sitatene henger sammen med flyten i analysen.

4.4 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet sier noe om kvaliteten på dataene. Reliabilitet handler om hvorvidt funnene er gyldige, som innebærer om en annen forsker ville fått samme svar ved å gjenta studien med de samme metodiske valgene (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2011). Ettersom vi har gjennomført semistrukturerte intervju, kan det tenkes at svarene fra informantene hadde blitt formulert annerledes dersom noen andre stilte spørsmølene på et annet tidspunkt. Det er ikke gitt at en annen forsker ville fått samme funn som oss, da semistrukturerte intervju preges av at informantene til tider styrer selv hva de prater om rundt tema. I tillegg til faktorer som går på den direkte dialogen, er det også ytre faktorer som påvirker hva informanten svarer med tanke på stemningen under intervjuet, tillitsforholdet mellom informant og forsker, og hvorvidt informanten føler seg komfortabel i situasjonen (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2011). Det teoretiske rammeverket for denne oppgaven innebærer kompleks teori, og derfor valgte vi å operasjonalisere teorien gjennom indikatorer, som ble brukt til å lage spørsmålene i intervjuguiden. Dette mener vi bidrar til å styrke validiteten da spørsmålene i guiden dekker teorien og forskningsspørsmålene.

Validitet handler om hvorvidt dataene er riktige i den forstand at de representerer et riktig bilde på fenomenet som studeres (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2011). Det skilles mellom indre og ytre validitet, hvor indre validitet handler om hvorvidt studiens utvalg er gyldig (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2011). Informantene vi har vært i kontakt med har enten

deltatt eller fasilitert nettverksaktivitetene, noe som gjør utvalget representativt for fenomenet vi studerer. Dette bidrar til å sikre en god målekvalitet, da informantene har direkte tilknytning til kompetansenettverket og grunnlag for å uttale seg, slik at dataen kan anses som reell. Temaet for oppgaven er i liten grad sensitivt, noe som gir grunn for å tro at det informantene forteller stemmer overens med virkeligheten. Bruken av observasjon og sekundærdata har også vært viktig for å bygge oppunder studiens funn og bidra til å svare på problemstillingen.

Den ytre validiteten refererer til om studien er gyldig utenfor utvalget, altså om det er mulig å generalisere funnene og overføre de til andre lignende caser (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2011). Generalisering av casestudie kan være problematisk, fordi dataene er tilknyttet en spesifikk kontekst, og er derfor vanskelig å overføre til andre caser. Dette er også en vanlig kritikk av casestudier, fordi kvalitative metoder generelt ofte ikke lar seg generalisere. Yin (2014) forteller derimot at casestudier kan generaliseres til utvikling av teori, istedenfor til andre utvalg. En del av formålet med denne oppgaven blir dermed en analytisk generalisering, hvilket betyr at vi ønsker at studien kan bidra til teoretisk utvikling.

4.5 Etske avveininger

Vi har gjennom hele prosessen tatt hensyn til at vår forskning skal gjennomføres i tråd med etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Studien er innmeldt og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Dette innebærer at informantene må samtykke til å delta, og at de når som helst har rett til å trekke seg fra prosjektet, uten å måtte oppgi grunn.

Informantene er også opplyst om at det ikke vil fremkomme direkte personidentifiserende opplysninger om dem, noe som gjøres når opplysningene behandles i tråd med NSD (2019) sine retningslinjer og i tråd med de nye GDPR retningslinjene for personvern. Vi kan imidlertid ikke garantere at det ikke er mulig å identifisere informantene med tanke på historiene som fremkommer, ettersom lokalmatbransjen er relativt liten, og andre aktører som kjenner informantene kan tolke hvem det er. Dette anser vi imidlertid som relativt ufarlig, da deltakerne selv er opptatt av å spre sine erfaringer videre for å utvikle kompetansenettverket. Tematikken er også ufarlig, og vår studie avslører ikke eventuelle bedriftshemmeligheter eller andre sensitive personopplysninger.

5 Analyse og funn

I dette kapitlet presenterer og analyserer vi funnene fra intervjuer og observasjoner. Analysen har til hensikt å presentere funn som gir grunnlag for å svare på studiens problemstilling. Strukturen for analysen er basert på de seks mest sentrale temaene som fremkom gjennom analysen, som utdypes i tilhørende funn og underbygges av sitater. Temaene er *5.1 kultur og normer for kunnskapsdeling*, *5.2 Omdømme – og identitetsfaktorer i praksisfellesskapet*, *5.3 Samarbeid og konkurranse*, *5.4 Medlemsstatuser i kompetansenettverket*, *5.5 Nettverkets bidrag til innovasjon* og *5.6 Nettverkets bidrag til gründerlegitimet*.

En gjentakende utfordring blant medlemmene er mangel på ressurser i form av kompetanse, arbeidskraft og kapital. De er små produsenter i et marked preget av store aktører, og derfor er samarbeid mellom aktørene viktig. Medlemskapet gir tilgang på ressurser som bidrar til å styrke deres konkurransevne i markedet, og vi opplever samtlige informanter som positive til nettverket og villige til å dele sine erfaringer. De uttrykker direkte hvordan nettverket er en viktig støtte, og også indirekte gjennom å fortelle om nye markedsmuligheter, ideer og kontakter de har knyttet gjennom deltakelsen. Vi ser en tydelig forskjell i erfaringene og læringen blant de erfarne og nykommerne i nettverket, noe som vil utdypes i de følgende underkapitlene.

5.1 Kultur og normer for kunnskapsdeling

Som nevnt i teorikapitlet er noe av det som karakteriserer et praksisfellesskap et felles sett med normer som deltakerne i fellesskapet forholder seg til. Disse normene fungerer som mønstre for hva som er akseptert eller normal oppførsel i fellesskapet, og de kan være både uskrevne og skrevne (Wenger, 1999; Tjora, 2019; Wenger, 1998). I den sammenheng bruker vi ordet kultur om de tankemønstre, vaner og erfaringer deltakerne har felles, og som gjør at de forstår hverandre (Hylland, 2002). Vi analyserte dataene i forhold til hvordan gründerne forholder seg til nettverket og til hverandre. Det er tydelig at gründerne bruker hverandre aktivt både som sparringspartnere og kilder til kunnskap, og at det virker å være enkelte normer for hva som kan deles og ikke. Dette vil utdypes nærmere i tre underkapitler, *5.1.1. delingskultur i kompetansenettverket*, *5.1.2 delingskulturens grenser* og *5.1.3 en kultur for å unngå feil*.

5.1.1 Delingskultur i kompetansenettverket

Analysen viser at det ligger en visshet blant aktørene om hva man kan prate om, og hva man lar være og ta opp i nettverkssammenheng. Det er en tydelig enighet blant lokalmatgründerne om hva som er akseptabelt å snakke om, og hva de unngår å diskutere:

«Vi deler det meste. Men det er enkelte ting vi ikke deler med andre aktører» - Andrea (E)

Fra analysen kommer det frem at medlemmene er åpne om å dele kunnskap rundt foredling, valg av utstyr og leverandører, samt hvordan bygge de riktige lokalene. I tillegg deler de erfaringer og utfordringer de forholder seg til, for eksempel ulike regelverk fra Mattilsynet. Videre kommer det frem at deltakerne ikke holder igjen informasjon og tips rundt distribusjons – og salgskanaler, som en erfaren gründer forteller:

«Noen vet jo ikke at Tine har en veldig god ordning for kjøletransport for lokalmatgründere, så det er veldig greit å transportere med Tine, så det forteller vi jo» – Andrea (E)

Dette viser at medlemmene deler nyttige tips om tilgang på ressurser og hensiktsmessige måter å drive sin produksjon. Nykommerne er også opptatt av å hente inn kunnskap om hvilket utstyr de bør kjøpe, og hvor de kan få tilgang til det. Dette er kunnskap de henter fra nettverket, både fra de erfarne og fra fasilitatorene. På spørsmål om hvorvidt de har lært noen tips fra andre medlemmer, er kunnskap om utstyr en gjenganger som blir nevnt:

«Leverandører av utstyr og tjenester er det absolutt. Så det er sånn som når Tom var på besøk her og vi skulle ha noe, så sa han «ja ring han fyren der, jeg vet at han har noe stående sånn som du kan få kjøpt billig» - Og det er jo gull verdt for oss» - Hanne (N)

For nykommerne i nettverket som er i oppstartsfasen med produksjon, er utstyr en stor investering. Derfor er erfaringene fra nettverket rundt utstyr verdifullt, da de trenger hjelp til plassering av utstyr og bygging av produksjonslokale. Videre diskuteres tegninger og utforming av lokaler jevnlig:

«Men vi diskuterer mye lokaler, fordi vi har gjort den øvelsen vi har gjort. Utgangspunktet vårt er jo at vi har et lokale mange har, det er jo ofte der man begynner på et kjøkken. Så der har vi en del å bidra med, særlig hva man ikke bør gjøre. Det er kanskje det viktigste. Sluket er et stort tema, sluket er ikke til pynt. Det skal renne ned i sluket» – Marte (E)

Marte forteller hvordan de bistår mindre erfarne medlemmer med å vise frem sine lokaler, og er behjelpelig med innspill på hvordan man bør gjøre det. Det er viktig for gründerne å undersøke hvordan ulike lokaler ser ut for å følge regelverket, sikre en fornuftig produksjon og dermed etablere grunnlaget for en effektiv arbeidsprosess. En viktig del av det å bygge et hensiktsmessig lokale er å plassere utstyr, arbeidsflater, sluker og stikkontakter på riktig sted. Vi ser at dette diskuteres i nettverket, enten på kurs eller uformelt mellom deltakerne. Dette er noe vi har observert på kurs, i tillegg har gründerne poengtert det i intervjuene, som vist til i sitatet under:

«Men også slitt på prosessene, ift. det var Tom opptatt av, å få flyt idet. At vi ikke løfter unødvendig mye frem og tilbake, få en effektiv arbeidsprosess og et godt produkt da. Få hjelp til det» – Hanne (N)

Det er viktig å sørge for et lokale som kan rengjøres på riktig måte i tråd med regelverk, da det sikrer en effektiv arbeidsprosess. Dette er viktig å være oppmerksom på i startfasen, slik at man unngår å for eksempel plassere sluken feil. Ved å sikre riktig utforming fra starten, unngår man å måtte bygge om på et senere tidspunkt, noe som naturligvis er tidskrevende og kostbart.

En sentral del av kunnskapsutvekslingen er at gründerne besøker hverandre. Det er en åpenhet i kompetansenettverket for å ta kontakt med hverandre for besøk, og det virker å være noe de fleste gründerne enten har gjort eller planlegger å gjøre. Besøkene gjøres for å få kunnskap om å bygge lokaler, diskutere produksjon eller utveksle erfaringer på et overordnet nivå:

«Vi var på besøk hos (annen aktør), som vi møtte på kurset. De har et stort anlegg av det vi driver med og tenker oss da. Så kontaktnettverket er viktig» - Hanne (N)

Sitatet fra Hanne gjenspeiler et behov for å orientere seg om fasiliteter i anleggene for å sikre gode foredlingsmetoder og matsikkerhet. Det kommer frem at det som regel er nykommerne som besøker de erfarne, noe som kan forklares med at nykommerne er i en fase hvor de skal hente inn mest mulig kunnskap, da matproduksjon gjerne er et nytt felt for dem. Besøkene resulterer naturligvis i at gründerne blir bedre kjent:

«Noen av de har vi besøkt på eget initiativ, for å se på bedriften deres. Og de har vi blitt godt kjent med» - Peder (N)

Selv om de besøker hverandre for å bli kjent, er hovedmotivasjonen alltid å tilegne seg ny kunnskap. De har et ønske om å lære seg håndverket og foredlingsmetoder, og følge med på utviklingen innenfor bransjen. Ved å besøke hverandre og få besøk gjennom besøksordningen, oppnår de en trygghet i arbeidet de gjør, og får innspill som sikrer at de er på rett vei og gjør ting riktig:

«Da vi begynte å tenke på å lage et større lokale, besøkte vi masse produsenter. Store, små, nye, masse forskjellige. Ikke minst på grunn av utstyrsparken vi skulle ha. Vi grov og spurte voldsomt, og det var jo også i den perioden vi var en del på kurs. Det er jo dette med å tilegne seg kunnskap og erfaring som andre har gjort, så man ikke alle går i samme fella» - Marte (E)

De erfarne er bedre kjent med utfordringene i bransjen enn nykommerne, og deres erfaringer kan hjelpe nykommerne å unngå feil på veien. Besøkene tyder på en lav terskel for å få hjelp. Det krever erfaring for å få et overblikk over hvilke feil man bør unngå, et overblikk nykommerne ikke har opparbeidet seg i den grad som de erfarne gjerne har. Det foregår også besøk mellom de erfarne deltakerne, dette kan være i forbindelse med kurs, for å slå av en prat, eller for å hente inn kunnskap på lik linje som nykommerne. Forskjellen er at de erfarne bruker hverandre mer som sparringspartnere og har diskusjoner på et høyere kjøttfaglig nivå.

5.1.2 Delingskulturens grenser

Det er en enighet blant gründerne om at de deler informasjon, og ikke holder hemmeligheter for hverandre. Samtidig er det også en norm at man holder reseptene for seg selv. Informasjon og

detaljer rundt resepter er noe de hverken deler med hverandre eller spør hverandre om. Dette begrunnes med at reseptene er det som skiller deres produkter fra hverandre, og på reseptnivå konkurrerer de om å skape de beste produktene, noe som er anerkjent også hos nykommerne:

«Det er lett å bli kjent, folk er spørrende og villige til å dele kunnskap ... resepter og sånt holder man gjerne for seg selv, men sånn skal det jo være» - Peder (N)

Det er svært viktig for gründerne å ha en unik resept som differensierer deres produkt fra de andre, da hver lokalmatgründer ønsker å tilby kunden noe unikt. Gjennom fasilitatorene i nettverket får de tilgang på grunnresepter som de kan jobbe videre med og grunnlaget for å skape sitt særegne produkt.

Til tross for den etablerte delingskulturen i nettverket, kommer det frem at de erfarne har en annen oppfatning av delingsnormene enn nykommerne. Dette viser seg ved at de erfarne kan fremstå som litt skeptiske ovenfor nykommere i nettverket, med bakgrunn i at de ikke er sikre på at nykommerne har tilstrekkelig kunnskap for å starte opp med kjøttfaget, reflektert gjennom dette sitatet:

«Altså de spør jo om alt. Alt fra foring og vanning, rase, kjøp, salg, og alt ... men det svarer vi ikke på når [de] spør» - Hanne (N)

Selv om de erfarne har et ønske om å dele med de mindre erfarne, må de overbevises om at nykommere tar kjøttfaget seriøst:

«Det er noen jeg tenker ikke burde begynne med mat. Det er måte på hvor kunnskapsløs man bør være. Det er ikke så kjempekomplisert, men de som ikke har hørt om det vi driver med før, de har vanskelig for å skjønne det» - Andrea (E)

De erfarne vil bevare seriøsiteten i kjøttfaget, da de ikke ønsker at noen skal komme inn og ødelegge arbeidet de gjør med å sikre matkvalitet og tillit hos forbrukerne. Delingen har derfor en begrensning, som defineres av det kjøttfaglige nivået hver enkelt lokalmatgründer entrer

nettverket med. Ikke bare må gründerne forholde seg til kulturen og normene i fellesskapet, men det kan tolkes som at de også må forholde seg til en underliggende forventning fra de erfarne om at man allerede har en form for kjennskap til det å være kjøttprodusent, slik som Andrea uttrykker over. Samtidig kommer det frem at det er viktig for de erfarne at nykommere fokuserer på å lære seg det kjøttfaglige, og tar dette seriøst med hensyn til produksjon av trygg mat. Dette kan begrunnes med at det er mye kunnskap man må tilegne seg og mange hensyn man må ta når man produserer mat. Det er viktig å bevare matsikkerheten, og derfor er det ikke rom for å gjøre feil, som fremkommer i neste tema.

5.1.3 En kultur for å unngå feil

På spørsmål rundt hvilke utfordringer de snakker om med andre aktører, har de erfarne gjerne detaljerte svar som ofte er knyttet til utstyr, kjøttkjemi eller Mattilsynets regelverk. Det er tydelig at nykommerne ikke har opparbeidet seg et tilsvarende overblikk over utfordringene i bransjen, da nykommerne får hjelp til å unngå å gjøre feilene de erfarne har gjort:

«Vi har lært smarte triks av noen gamle pølsemakere. Noe som de [nykommerne] ikke kan ... vi har hjulpet mange rundt spekepølsen, hvordan passe temperaturen og hvordan senke temperaturen og sånt» - Eirik (E)

Eirik viser til at de har delt sine erfaringer rundt temperaturen i spekeprosessen med nykommere. Dette bidrar til at nykommerne unngår å gjøre feil, noe som kan ødelegge sluttproduktet. En av nykommerne forteller videre hvordan de har fått hjelp fra de erfarne:

«Det var et par karer som tydeligvis er gjengangere på kurs der, de hadde så mange, kall det tips. Snakket om utstyr, “den bør du kjøpe der”, krydder, “ja den kan du få der”. De gav oss mange navn på en verden vi ikke kjenner. Det synes jeg noen av de som hadde vært med lengre kunne gi tips til oss ferskinger» - Silje (N)

Dette henger sammen med delingskulturen hvor det er en åpenhet for å snakke om utstyr og leverandører. Her forteller Silje hvordan hun har fått hjelp fra en erfaren til å orientere seg rundt å velge riktig utstyrslieferandør. Gjennom deling av erfaringer, gjør de erfarne veien litt enklere

for nykommerne, og kan bidra til at de unngår feil i forbindelse med innkjøp. Det faktum at de erfarne deler mer kunnskap enn nykommerne, er en del av kulturen. Man kan hevde at de erfarne blir som storesøsken som lærer og viser vei, hvor nykommerne gjør det de kan for å få tilegne seg kunnskap for å minimere feil, da dette kan bli både kostbart og fatalt for en lokalmatgründer.

5.1.4 Oppsummering

I kompetansenettverket er det en kultur for å dele kunnskap og erfaringer, hvor en del av normen i fellesskapet er at man hjelper hverandre ved å dele informasjon, utveksle erfaringer og besøke hverandre. Det eksisterer et sett med normer som deltakerne forholder seg til, og de som blir sett på som medlemmer i nettverket er innforstått med hva som deles av kunnskap. Kunnskap om lokaler, utstyr og leverandører deles, mens kunnskap på detaljnivå om produkter og resepter er hemmeligholdt. Gründerne har en oppfatning av at det er uformelt og enkelt å ta kontakt med hverandre, dermed er det en naturlig del av nettverket å besøke hverandre. Det er mest vanlig at nykommerne besøker de erfarne i nettverket, selv om de erfarne også besøker hverandre.

Årsaken til dette er at de erfarne har flere erfaringer og mer kunnskap om bransjen som de deler for å hjelpe nykommerne med å unngå feil.

5.2 Omdømme – og identitetsfaktorer i praksisfellesskapet

Lokalmatbransjen er fremdeles en ung bransje uten en etablert plass i markedet, og det er de siste årene bransjen er blitt ansett som en viktig del av matvareindustrien (Matmerk, 2017). Bransjen er likevel sårbar, og lokalmatgründerne må kontinuerlig jobbe for å styrke tilliten hos kundene. Analysen viser viktigheten av å sikre omdømmet, noe som utdypes videre i to hovedtema i følgende underkapitler, *5.2.1 en transparent verdikjede i produksjonen* og *5.2.2 bransjens omdømme som drivkraft*.

5.2.1 En transparent verdikjede i produksjonen

Analysen viser at gründerne er svært opptatt av å sikre en god kvalitet i alle ledd med tanke på foredlingsmetoder, grunnreseppter, råvarer og dyrevelferd. Kvalitet i alle ledd kan videre sees på som at gründerne er produsenter som har oversikt over hele verdikjeden, og kan svare på alt som har foregått i produksjonen. Kvaliteten gjenspeiles også i en unik resept med produkter som

gjørne er basert på gammelt håndverk og tradisjoner. Fra analysen kommer det frem tre hovedårsaker til hvorfor kvalitet er et fokus for gründerne, 1) bevare gode kunderelasjoner, 2) mangel på økonomisk spillerom og 3) en transparent verdikjede er et konkurransefortrinn mot de store aktørene. Alt de gjør i produksjonen er noe de må kunne stå inne for overfor kundene. Derfor er det viktig å ha kontroll på alt av ingredienser, og kunne begrunne valgene de tar i møtet med kundene sine, reflektert gjennom sitatet under:

«Når du får ut produktene og folk begynner å skjønne hva du har av kvalitet og i tillegg er hyggelig, gidder de å komme på gården.» – Silje (N)

Som Silje poengterer, er kvalitet noe som vil få kundene til å komme tilbake for å handle. Det som skiller lokalmatgründere fra større produsenter, er at de står i en mer sårbar situasjon ovenfor kunder. De er avhengige av å opprettholde gode kunderelasjoner for å få omsatt sine produkter. Vi trekker frem dette fordi fokus på kvalitet fremstår som felles for medlemmene i nettverket. På spørsmål om hva erfaringene fra kompetansenettverket har hatt å si for bedriften, svarer Andreas følgende:

«Det betyr veldig mye. Nødvendigheten og viktigheten av å ha mer erfarne folk å ty til. Det er rett og slett bare viktig. På grunn av dette med kvalitetssikring, vi bruker ikke nitrittsalt. Det er en utfordring. Vi får jo en del spørsmål fra kunder. De ser hvordan andre gjør det, og sammenligner med oss Det må vi på en måte stå innenfor» - Andreas (E)

Andreas viser her at nettverkserfaringene har bidratt til at han kan forsikre kundene om at valgene han tar er for å sikre gode produkter. De begrensede ressursene preger gründernes tilværelse, noe som gjenspeiles i fokuset på kvalitet, da konsekvensene for dårlige produkter kan være katastrofale.

«Vi er nødt til å få best mulig pris ut av de dyrene vi har» - Aleksander (E)

Dette sitatet henger sammen med at gründerne ikke har økonomisk spillerom eller tilstrekkelig tilgang på råvarer til å gjøre feil i produksjonen. For eksempel vil et dårlig parti med farse bety at

hele sesongens resultat står på spill. Dette betyr at gründerne må lære seg den riktige foredlingsmetoden, og sikre at alle ledd i produksjonen er gjort riktig fra det øyeblikk de starter opp. Peder peker på at det er en tredje grunn til å sikre god kvalitet i konkurranse mot større aktører:

«Vi tenker at kvalitet i alle ledd er eneste konkurransefortrinnet vi kan ha i forhold til store volumprodusenter i kjøttindustrien, så da må vi spisse det så godt vi kan ... For det er ingen andre som tilstreber det i den ordinære kjøttindustrien» - Peder (N)

En stor aktør ville nok vært uenig i Peder sitt sitat, da de også sikrer kvalitet i hele sin produksjon. Man kan hevde at alle som arbeider med matproduksjon i Norge har et ansvar rundt, og er lovpålagt til, å opprettholde kvalitet i produksjonen. Likevel tilbyr lokalmatgründerne kvalitet på en annen måte, ved å tilby tradisjonsrike produkter hvor kunden forholder seg til én person som har oversikt over hele produksjonen og verdikjeden.

Flere av gründerne poengterer at de ikke har mulighet til å konkurrere mot de store aktørene på pris, noe som er i tråd med de små marginene gründerne har:

«Største utfordring er jo å kjempe mot de store. Gjøre lokalmat mer attraktivt. Det er jo dette med pris som er vanskelig. Vi greier ikke konkurrere på pris, det må være topp kvalitet hvis vi skal nå frem» – Eirik (E)

Ved å ha en fullstendig oversikt fra produksjon til salg, kan de tilby noe som de store aktørene ikke har anledning til på nåværende tidspunkt. For å gjøre lokalmat til et mer attraktivt valg for kundene, er det derfor viktig å ha fokus på å opprettholde denne unike kvaliteten i hele verdikjeden.

5.2.2 Bransjens omdømme som drivkraft

Lokalmatbransjen er som nevnt fremdeles en sårbar bransje, hvor de kontinuerlig jobber for å bevare tillit hos kunder. Fra analysen kommer det frem at det er viktig for gründerne å sikre bransjens omdømme, da en skandale hos en produsent potensielt vil kunne skade omdømmet til

hele bransjen, og dette innebærer å sikre at nykommerne i kompetansenettverket holder en viss standard. Som tidligere nevnt uttrykker de erfarne en viss skepsis ovenfor nykommere med tanke på kunnskapsnivå og seriøsitet i kjøttfaget, og denne skepsisen kan man også se med tanke på omdømme, hvor de erfarne ikke ønsker nye aktører som kan svekke omdømmet til bransjen gjennom et useriøst arbeid:

«To venninner var på et kurs for en stund siden, og de var på kurs, men de hadde ikke tenkt å begynne med noe. Man bør jo egentlig ha en relasjon til å bli med på det kurset» - Eirik (E)

Dette kan tolkes som at de erfarne ønsker at gründerne som er med i kompetansenettverket skal ha et bevisst forhold til det å drive med lokalmat, fordi de nye deltakerne er med på å definere nettverkets omdømme, og derav også de erfarnes omdømme. Det kan tenkes at de ikke ønsker å assosieres med produsenter som kun er med for «gøy» fordi disse aktørene kan svekke bransjens troverdighet og tillit i markedet:

«Kriteriet for å komme inn er egentlig at de driver med det litt mer enn en hobby. Det er lav takhøyde for å komme inn, og jeg har vært på hjemmebesøk hos mange hvor de står på kjøkkenet med en miksmaster, men det må være litt mer enn det for å få besøk igjen» - Tom (F)

Som vi ser, kommer dette temaet frem i samtale med fasilitatorene, hvor de trekker frem at det er viktig å ha ambisjoner med produksjonen for å delta i nettverket. Som nevnt innledningsvis i casebeskrivelsen, foregår en del av rekrutteringen til kompetansenettverket ved at deltakerne henviser andre aktører til nettverket gjennom «jungeltelegrafene». Dette gjenspeiles også i analysen da det er vanlig blant de erfarne å rekruttere nye medlemmer, som foregår ved at enkelte medlemmer tipser Nofima eller drar med seg nye lokalmatgründere til nettverket.

«En kompis fra Hedmark er veldig flink til å få med seg nye» - Eirik (E)

«Jeg anbefaler ofte Nofima, og rundt hjorteoppdrett anbefaler vi et hjortesenter»-Aleksander (E)

Dette kan tolkes som at de ønsker å introdusere nye aktører til nettverket for å sikre kvaliteten på nye aktører i bransjen. Drivkraften bak dette kan sees på som at nykommerne som ikke kan nok,

må inn i nettverket for å tilegne seg den nødvendige kunnskapen rundt kjøttforedling. Også fra fasilitatorene kommer det frem at det er vanlig med rekruttering mellom medlemmene:

«De gir beskjed til Nofima om at det er nye som trenger hjelp til det og det. De vil unngå skandale på lokalmat, for det er dårlig for hele bransjen. Erfarne drar med nye og tipser Nofima om nye som trenger hjelp» - Tom (F)

Nofima får altså tips om nye aktuelle gründere for nettverket. De erfarne tipser andre om nettverket, og de tipser nettverket om nye aktuelle gründere. Siden store deler av bransjens omdømme dyrkes gjennom kompetansehevingen i nettverket, kan rekrutteringen av nye medlemmer begrunnes med at de ønsker å styrke nettverket med nye aktører og kompetanse. I tillegg gjøres det for å sikre at nye gründere får den nødvendige kunnskapen som sikrer at bransjen ikke settes i dårlig lys. Rekrutteringen gjennom «jungeltelegrafene» er også verdifullt for nettverket, da medlemmene markedsfører nettverket ved å snakke om det til andre.

5.2.3 Oppsummering

I dette delkapittelet er det presentert hvordan gründerne samarbeider om å bevare et godt omdømme for lokalmatbransjen, og hvordan dette utspiller seg på flere områder. Kvalitet er viktig av flere årsaker, først og fremst for å sikre gode produkter som kunden vil ha, og for å unngå økonomiske tap og sikre et varig konkurransefortrinn. De har ikke mulighet til å konkurrere på pris mot de store aktørene. Derfor differensierer de seg med tradisjonsrike produkter, kvalitet i produksjon og salg, og gjennom en transparent verdikjede i hele produksjonen. Omdømmet til bransjen er viktig, fordi bransjen er sårbar med lite rom for feil i konkurransen med de store etablerte aktørene. Derfor vektlegger de erfarne at nykommerne må ha tilstrekkelig kunnskap om matproduksjon, og introduserer dermed nye aktører til nettverket for å gi de tilgang til kompetanse som kan sikre kvaliteten og omdømmet til bransjen.

5.3 Samarbeid og konkurranse

Gründernes felles mål om å styrke lokalmatbransjen er naturlig dersom de skal tilegne seg en større markedsandel i konkurransen mot de store aktørene i bransjen. For lokalmatgründere er

det utfordrende å være liten sammenlignet med de store, og som tidligere nevnt er sjansen for at de overlever liten. Dette delkapittelet tar for seg to underkapitler, 5.2.1 *samarbeid utad* og 5.3.2 *intern «sunn» konkurranse*.

5.3.1 Samarbeid utad

Analysen viser at det er en enighet blant gründerne om at de skal løfte hverandre frem, selv om de konkurrerer om de samme kundene:

«Vi er jo på en måte konkurrenter ... men delingskulturen og sånn, den opplever jeg som ... vi er ikke konkurrenter» - Markus (E)

«Vi heier på hverandre, og vi ser ikke på oss som konkurrenter» - Peder (N)

Til tross for at de er lokalmatgründere som geografisk holder til på Østlandet, og enkelte leverer lignende produkter, anser de ikke hverandre som konkurrenter. Derimot kan man se på de som et nettverk av aktører som heier på hverandre og hjelper hverandre å gjøre det bra. Henrik utdyper hvordan de bruker hverandre gjennom å samarbeide i verdikjeden:

«Hvis jeg får en forespørsel på spekemat eller pølseproduksjon, så sender jeg de til (annen aktør) for eksempel, eller (annen aktør). Og når de har problemer med å få skjært ting, så sender de det til meg. Så vi konkurrerer ikke ... vi bruker heller å utnytte hverandres kompetanse» - Henrik (E)

Analysen viser at det er vanlig blant gründerne å anbefale hverandre, noe man kunne hevde er å anbefale en konkurrent til kunden. Likevel er det å anbefale hverandre noe gründerne gjør, og det kan tyde på en oppfatning om at ved å samarbeide står de sammen og er mer leveringsdyktige som lokalmatgründere:

«Sånn på Bondens marked, der er vi flinke til å anbefale andre. Er vi tomme, anbefaler vi den og den. Vi hjelper hverandre. Det er viktig at alle tjener godt med penger. Vi driver jo for oss selv»
- Aleksander (E)

Sitatet viser at de anbefaler hverandre i direkte kontakt med kunder på markedsplasser som Bondens marked, og det kan virke som oppfatningen blant gründerne er at ved å heie på hverandre styrker de hele lokalmatbransjen, da de sammen står sterkere mot de store aktørene. Dette er noe Helene reflekterer over:

«Samtidig så vil jeg jo si at i hvert fall vår holdning generelt er at om det kommer flere, så er ikke det noe farlig. Det er bedre at flere jobber sammen og markedet samarbeider, fordi da vil antakelig markedet bare øke i den andre enden. Det er plass til flere av oss, vi er i utgangspunktet ikke så redde for det» – Helene (N)

Vi ser her at ved å stå sammen blir de mer konkurransedyktige og at dette er en oppfatning både erfarne og nykommere har. Sett i sammenheng med at de er bedrifter med mindre enn ti ansatte som konkurrerer mot bedrifter med gjerne tusenvis av ansatte, er det naturlig å tenke at de får et større fortrinn ved å bruke hverandre. Samarbeidet og fraværet av konkurransen forteller noe om hvordan de kjemper for å stå sammen og håndtere det å være en liten aktør gjennom å være et fellesskap.

5.3.2 Intern «sunn» konkurranse

Til tross for at gründerne samarbeider, har de en intern konkurranse som går ut på å kunne levere de beste produktene. Dette viser at for å bli sterke sammen, trenger de også å være gode hver for seg.

«Det er jo en sunn konkurranse. Det er fascinerende holdninger, alle hjelper hverandre på kjøttssiden, og når det kommer til kvaliteten på produktene da er alle sammen best selv. Men det er sånn som det skal være» - Andreas (E)

Analysen viser videre at flertallet av lokalmatgründerne både snakker om og anser sitt eget produkt som det beste, og dette er veldig viktig for dem:

«Alle synes dem selv har de beste produktene, sånn er sikkert vi også» - Peder (N)

Det faktum at «alle» ser på sitt produkt som best, kan sees på som en viktig faktor for at de blir gode sammen. Akkurat som et langrennslag, hvor alle trener for å bli best, lager gründerne sine unike produkter og konkurrerer innad om å ha de beste produktene. Likevel står de sammen som et «lag» og heier på hverandre. Man kan hevde at denne interne konkurransen er viktig, fordi det bidrar til at gründerne bevarer sin særegenhet i produktene. Hvis de ikke opprettholder den, men lager identiske produkter, blir de direkte konkurrenter. På den måten legger den interne konkurransen grunnlaget for produktdifferensiering, samarbeid og felles utfordringer, og bidrar til at de sammen står sterkere i konkurransen utad. Gründerne er uredde og viser selvtillit rundt kvaliteten på sine produkter, en selvtillit som er viktig for å kunne tenke nytt og utfordre de store aktørene. Samtidig henger den interne konkurransen sammen med at kvalitet er viktig for dem, og for å kunne anbefale hverandre trenger de også å vite at det er andre like gode kvalitetsprodukter i lokalmatbransjen.

5.3.3 Oppsummering

Vi har sett tidligere at gründerne er opptatt av et godt omdømme og en god delingskultur. Det kommer derfor frem at det er viktig for gründerne å samarbeide for å sikre fremtidig vekst og en levedyktig bransje. De er små bedrifter med et felles syn om at «sammen er de sterke». Dette viser seg ved at de ikke konkurrerer seg imellom mot kunder og marked, men at de heller samarbeider og anbefaler hverandre for å være leveringsdyktige og stabile tilbydere på bransjenivå. Internt er det en konkurranse om å ha de beste produktene, noe de også er avhengig av å ha for å kunne anbefale hverandre. Man kan trekke sammenligning mellom gründerne og et langrennslag hvor de hver for seg er selvstendige utøvere som jobber for å bli best, men hvor de også er et lag hvor det er viktig at alle hver for seg presterer bra og tar medaljer, noe som gagnar hele laget positivt.

5.4 Medlemsstatuser i kompetansenettverket

Hittil i studien har vi skilt mellom erfarne og nykommere blant nettverksmedlemmene. Analysen viser at det er hensiktsmessig å gradere medlemsstatusen ytterligere når vi studerer dette nærmere, noe vi viser i *5.4. fra utsiden av nettverket og legitimering inn*, *5.4.2 kunnskap som drivkraft for nykommere*, *5.4.3 de erfarnes fokus på det sosiale* og *5.4.4 eksperter bidrar på linje*

med fasilitatorene. I tillegg viser analysen at nettverksfasilitatorenes rolle varierer avhengig av hvilken medlemsstatus man har i nettverket.

5.4.1 Fra utsiden av nettverket og legitimering inn

Når mennesker skal ta del i et nytt fellesskap vil de fleste oppleve at det går raskere å bli en del av fellesskapet ved å delta i aktivitetene. En person som forsøker å bli en del av et fellesskap uten å delta, vil ha vansker med å bli en del av fellesskapet. På dette området er kompetansenettverket akkurat som andre fellesskap. Analysen viser at medlemskapet påvirkes av gründernes grad av deltakelse, hvor enkelte nykommere opplever at de står på kanten av fellesskapet og kikker inn på det som foregår:

«Jeg følte veldig at det var litt klikkete, de som kjente hverandre fra før, de stod og prata sammen. Jeg som ikke kjente en kjeft, når det står en fire-fem stykk og prater, så syns jeg ikke det er riktig å bare gå bort og liksom “hei, hva prater dere om” eller stille meg på utsiden. Det blir sånn “jøsse navn, hvem er hu” – ingen kjenner deg og der syns jeg kanskje det var vanskeligere å knytte kontakt.» - Silje (N)

Som sitatet illustrerer, så opplever Silje at hun ikke er en del av fellesskapet enda. Analysen viser at de fleste nykommerne enten befinner seg på kanten, eller tidligere har opplevd at de har stått utenfor. Med andre ord kan det, som på andre arenaer, ta tid å bli del av det etablerte fellesskapet i kompetansenettverket, og hvor lenge gründeren står utenfor fellesskapet varierer ut fra gitte kriterier som ikke er direkte uttalt. Siden alle kjenner hverandre fra før i nettverket, må man vise et engasjement for lære fra starten for å legitimere sitt medlemskap. I tillegg må gründerne vise at de tar kjøttfaget seriøst, og dette er godt kjent i nettverket. Silje sier videre:

«Jeg har vært i kontakt med en som er reineier, som driver med kjøttforedling. Med det var før kursa, fordi jeg har ikke roen på å vente» - Silje (N)

Silje tar selv initiativ til å innhente kunnskap fra andre aktører, ettersom hun har et ønske om å tilegne seg kunnskap for å komme i gang med egen produksjon, og komme raskere inn i

nettverket ved å vise at hun tar faget seriøst og er motivert for å lære dette. En annen gründer sier:

«Jeg har prøvd litt speking, og har du prøvd, så har du en del spørsmål du kan få svar på ... så er det jo lettere å ta kontakt igjen med noen der» - Jørgen (N)

Her forteller Jørgen at det er lettere å ta kontakt med andre aktører i nettverket hvis han viser at han tar det seriøst, noe som betyr at nye medlemmer på vei inn legitimerer sitt medlemskap ved å vise en grunnforståelse for faget. Analysen viser at de som står på utsiden av fellesskapet opplever det utfordrende å kun skulle forholde seg til de formelle aktivitetene, da mye av læringen i fellesskapet også skjer i de uformelle nettverksaktivitetene. En erfaren fortalte at deltakelse på turer sammen med andre aktører er en god vei inn i fellesskapet, mens en annen erfaren fortalte at ved å være nysgjerrig på andre og ønske å bli kjent med andre aktører, kommer man raskere inn. De viser da til motivasjon og engasjement, samt en faglig seriøsitet bak deltakelsen.

Flere av aktørene i nettverket har kjent hverandre i mange år, og når disse aktørene er på formelle kurs er ikke alltid fokuset tilegnelse av kunnskap. De deltar ofte for det sosiale, og da er det viktig at de som står på kanten er aktive og «jobber» for å bli kjent med de andre i nettverket. Hurtigheten og måten man kommer inn i fellesskapet på, avgjøres dermed av om man søker å bli kjent med andre aktører, er aktiv deltakende og viser at man er motivert. Når gründeren har legitimert sin rolle og er klar for å lære mer, går man over i neste fase som nykommer.

5.4.2 Kunnskap som drivkraft for nykommere

Samtlige nykommere forteller at motivasjonen for å delta i nettverket er å tilegne seg kunnskap for å videreutvikle sin bedrift og for å få finansielle midler. Denne kunnskapen er lett tilgjengelig i nettverket, og selv om de innledningsvis gjør en jobb for å få legitimert sin status i fellesskapet ved å blant annet bli kjent med andre, viser analysen at den sosiale delen av nettverket ikke er hovedfokus for nykommerne. For nykommerne blir kompetansenettverket et kontaktpunkt med ressurser og kunnskap, da de ikke opplever det som et operativt og delende fellesskap enda:

«Altså det nettverket er jo litt ullent, for å være helt ærlig. Fordi du er jo ikke med, du melder deg ikke på – du tar bare kontakt også sier du hei, jeg trenger hjelp også er du der liksom» - Hanne (N)

I sitatet til Hanne tolker vi at hun opplever aktivitetene i nettverket som mer isolert fra selve nettverket, og som benyttes om man trenger hjelp og tilgang på ressurser. Dette kan tyde på at det sosiale aspektet spiller en mindre rolle for nykommerne, da deres motivasjon er tilegnelse av kunnskap. Denne motivasjonen er også forankret i en forventning fra Innovasjon Norges om at lokalmatgründere skal lære seg faget. Hvis gründere ikke bruker tid på å tilegne seg kunnskap om faget gjennom kurs, er det ikke sikkert de vil få finansiell støtte:

«De trenger å lære håndverket. Og de får den praksisen og teorien de trenger på kursene. Det er en forventning fra Innovasjon Norge om at de skal gå på kurs, lære seg faget» - Stine (F)

Stine, en av nettverksfasilitatorene, forteller her hvorfor nykommerne deltar i nettverket. De trenger å lære seg håndverket, og dette er selve essensen i hva som karakteriserer en nykommer. Ikke bare trenger de kunnskap for å kunne lage et godt produkt, men som Politis (2005) hevder, er mangel på kapital en utfordring for enhver oppstartsbedrift, og for mange lokalmatgründere er støtte fra Innovasjon Norge sentralt for å utvikle bedriften videre.

Til tross for at nykommerne ikke anser det sosiale som det viktigste, er de likevel avhengig av de erfarne medlemmene og nettverksfasilitatorene for å tilegne seg kunnskap:

«Vi er jo veldig ferske da, vi må lære alt fra bunn, og det er veldig verdifullt og støtte seg på de i faget som kan det ... noen sier man går på det samme kurset om igjen fordi man treffer eller får et bedre nettverk av det da ... vi treffes jo ikke utenom sånne typer kurs. Det er jo ikke et nettverk som fungerer liksom» - Peder (N)

Peder setter her ord på hvor viktig det er at de erfarne deler sin kunnskap, samtidig som han forteller at de ikke er i nettverket for det sosiale. Dette kan tolkes som at nykommere i nettverket ikke har kjennskap til hvordan fellesskapet fungerer sosialt, noe som utspiller seg ved at samtlige

nykommere ser på nettverket som et møtepunkt hvor man hovedsakelig innhenter kunnskap og ikke har så mye å bidra med. En nykommer i nettverket sa følgende om å dele erfaringer og kunnskap med andre:

«... så langt har vi ikke kommet enda» - Jørgen (N)

Analysen viser også at nykommerne bruker «eksperten» og nettverksfasilitatoren Tom annerledes enn de erfarne, ved at de ser på Tom som en læremester som besitter den mest nødvendige kunnskapen de trenger:

«Da Tom sa noe, så var det det jeg ville ha med meg» - Silje (N)

Som Silje sier her, har de tillit til at Tom lærer bort den nødvendige kunnskapen de trenger innenfor kjøttfaget. Observasjonen vi gjorde ved å delta på kurs, viste også at nykommere i stor grad var observatører som fulgte nøye med på det Tom sa og gjorde. Flere gründere forteller at det var «avgjørende» og «genialt» å få hjelp av Tom, både i forbindelse med kurs og gjennom besøksordningen. De stiller spørsmål og lytter til Tom sine råd, og prøver å gjøre akkurat det han sier. For de erfarne derimot, viser analysen at Toms rolle er annerledes, og at utviklingen fra nykommer til erfaren avhenger av mer enn bare kunnskapsinnhenting.

5.4.3 De erfarnes fokus på det sosiale

De erfarne i kompetansenettverket uttrykker en takknemmelighet ovenfor Tom, og omtaler han som «ildsjel» og «guru». Samtlige erfarne forteller at deres forhold til Tom er mer som en sparringspartner, noe de også omtaler hverandre som. Etter flere år i nettverket har de opparbeidet seg relasjoner til andre aktører og en ny relasjon til Tom:

«Den allvitende guden Tom. Han er en sånn mentor for nettverket på kjøttssiden. Han er jo en, hva skal jeg si for noe, en sparringspartner, en airbag for alle som har vært på kurs. [Annen aktør] bruker jo han nesten ukentlig for å sparre» - Henrik (E)

At Tom sparrer med de erfarne gründerne, bidrar også til at Tom får ny kunnskap om kjøttfaget og holder seg oppdatert. Man kan derfor hevde at når gründerne begynner å bidra tilbake i nettverket, starter utviklingen av deres medlemskap fra å være nykommer til å bli erfaren. Videre viser analysen at de erfarne anser kompetansenettverket som en familiær møteplass hvor de kan møte likesinnede venner:

«Og så er vekta så lav at man ringer dem og spør som venner. Man blir som en liten familie» - Andreas (E)

De erfarnes deltakelse på gjentatte nettverksaktiviteter over flere år har bidratt til at de er blitt en naturlig del av fellesskapet. Dermed endres motivasjonen for å delta i nettverket i takt med erfaring, hvor det sosiale aspektet gradvis får en større betydning enn det gjorde da de var nykommere, noe Aleksander setter ord på:

«Man samles og prater om alt mulig rart. Sitter man der på kveldstid så snakker man mest om alt man driver med» - Aleksander (E)

Gjennom tiden i nettverket har de erfarne blitt kjent med andre, og de har begynt å dele erfaringene i kurssituasjoner:

«Nykommerne spør mest, og det er artig å få gjennom nye øyne, for det er mange måter å se ting på. Og vi som har erfaring har jo begynt å bidra den andre veien også da. Spesielt diskuterer vi det vi har gjort. Så der har vi en del å bidra med, særlig hva man ikke bør gjøre» - Marte (E)

Analysen viser at når gründerne har oppnådd et visst kunnskapsnivå, blir de en viktig ressurs for nettverket ved at de begynner å bidra tilbake med sin kunnskap, som Marte forteller i sitatet over. I tillegg har de erfarne skiftet hovedfokus fra grunnresept til å dele erfaring rundt eksperimentering og produktutvikling:

«Det tekniske deler vi, salting, utstyr og sånn. Kan ikke ha det travelt når man holder på med å utvikle god mat» - Andreas (E)

Analysen viser dermed at prosessen fra nykommer til erfaren er en prosess over lengre tid, hvor det kan være vanskelig å fastslå akkurat når man blir erfaren. Likevel er noen av indikatorene at det sosiale aspektet tillegges mer fokus, bruk av Tom som en sparringspartner, eksperimentering med produktutvikling og deling av kunnskap.

5.4.4 Eksperter bidrar på linje med fasilitatorene

De erfarne i nettverket uttrykker behovet og utbyttet de får fra å omgås likesinnede. Ved å delta på kurs sammen med andre som har tilnærmet lik kompetanse som dem selv, legges grunnlaget for ekspertdiskusjoner og sparring på et høyere kjøttfaglig nivå. Enkelte erfarne går over til å bli eksperter og nettverksfasilitatorer selv, ved å holde egne kurs og være vertskap på vegne av fasilitatorene, og ved å bidra i kurssituasjoner med kunnskap og med å demonstrere foredlingsmetoder:

«Også har jeg hatt kurs her sammen med Tom for Tom, om økologisk kjøttproduksjon for økologiske kjøttprodusenter. Slik at de kan lære mer om hva det vil si å selge kjøttet sitt selv ... Også er det en fin referanse å ha og si at jeg arrangerer kurs med Nofima gjennom nettverket» - Henrik (E).

Her forteller Henrik at han holder kurs, og at dette bidraget tilbake i nettverket er viktig for flere enn han selv. Spesielt gründeren Eirik har blitt omtalt av flere som både ekspert og sparringspartner, og har hjulpet mange gjennom kursing og deling av kunnskap. Han forteller at:

«... vi har hjulpet litt, og her om dagen lurte de på om vi kunne hjelpe de å lage spekepølser. Og det var fordi vi lot kokkene deres være med på kurset her» - Eirik (E)

Den tydelige delingskulturen viser seg også gjennom skillet mellom eksperter og nykommere. Naturlig nok har nykommerne ofte ikke så mye å dele, og er avhengig av at de erfarne og ekspertene er delingsvillige. Analysen viser at enkelte erfarne går over i en ekspertrolle som innebærer at de gjennom sin tid i kompetansenettverket har tilegnet seg en mengde kunnskap som er tilnærmet kunnskapsnivået til nettverksfasilitatorene. Enkelte eksperter fokuserer kursene

inn på spesifikke områder, som matsikkerhet og hygiene, mens andre fokuserer på en spesifikk type kjøtt eller produksjonsmetode. Ekspertmedlemmene inntar en annerledes ekspertrolle enn nettverksfasilitatorene ved å holde kurs. Disse ekspertene har opparbeidet seg kunnskap gjennom mange år i bransjen, og er blitt eksperter i *praksis*. Nettverksfasilitatorene er derimot eksperter *teoretisk*, noe som forklarer etterspørselen etter kunnskapen ekspertmedlemmene har opparbeidet seg. Ved å innta en slik ekspertrolle, videreformidler de kunnskapen de har opparbeidet seg, og gjør det enklere for andre lokalmatgründere å tilegne seg nødvendig kunnskap.

5.4.5 Oppsummering

Dette kapittelet har vist at det er fire ulike medlemsstatuser i kompetansenettverket: de på kanten av nettverket, nykommere, erfarne og eksperter. Analysen viser også at gründere må legitimere sitt medlemskap for å utvikle sin medlemsstatus i fellesskapet. Nykommere ser på nettverket som et kontaktpunkt for ressurser og kompetanse, mens de erfarne ser på det som et familiært fellesskap. For at nykommerne skal legitimere seg inn i fellesskapet, må de vise at de er motiverte og at de tar faget seriøst, og de må jobbe for å bli kjent med de andre i nettverket. De nyankomne medlemmene fokuserer primært på å tilegne seg kunnskap som de erfarne deler. Videre er noen av de erfarne kommet på et nivå hvor de selv videreformidler kunnskap og fungerer som eksperter og fasilitatorer for læring i nettverket. Forholdet de ulike medlemmene har til «eksperten» Tom varierer, hvor nykommerne ser på Tom som en læremester, mens de erfarne ser på Tom som en sparringspartner. Legitimeringsprosessen fra nykommer til erfaren består av relasjonen til andre aktører, og deling av kunnskap de har opparbeidet seg gjennom tiden i nettverket. Dessuten medfører kunnskapsbasen de opparbeider seg at gründeren kan flytte fokus fra grunnoppskriften til eksperimentering, hvor produktutvikling og innovasjon plutselig spiller en større rolle, som vi skal se på i neste kapittel.

5.5 Nettverkets bidrag til innovasjon

Et av forskningsspørsmålene i studien er hvordan nettverkserfaringene bidrar til nye forretningsmuligheter og innovasjon; det vil si hvordan gründere tenker nytt rundt egen praksis, enten det er måten å drive bedriften på, produktrelatert, kunderelatert eller annet. Analysen har gitt flere ulike svar, noe som tyder på at bedriftene har ulike kunnskapsbehov og er på ulike

steder i bedriftsprosessen. For enkelte nykommere har kompetansenettverket bidratt til omtrent alle avgjørelser i bedriften rundt ressursinnhenting og regelverk, og for disse kan det virke som at det er vanskelig å forholde seg til tanken om å tenke nytt. Analysen viser et skille mellom nykommerne og de erfarne er tydelig rundt det å tenke nytt, og ikke minst hvor aktive de er for å fremme nytenkning i nettverket. Dette kapittelet tar for seg *5.5.1 erfarne driver i større grad med produktutvikling, 5.5.2 grunnreseptens rolle for nykommere, 5.5.3 de erfarnes bidrag til innovasjon, og til slutt 5.5.4 nettverket som en nyhetskanal.*

5.5.1 Erfarne driver i større grad med produktutvikling

Som vi har vært inne på er skillet på produktutvikling mellom gründerne tydelig. Ikke bare er de erfarne kommet lengre med produktene, nettverket og bedriften, de er generelt flinkere til å se nye forretningsmuligheter. Som Politis (2005) sier, er evnen til å se nye forretningsmuligheter den viktigste ferdigheten en suksessfull gründer kan ha, og her er det en forskjell blant lokalmatgründerne på hvor mye nettverket har bidratt til å se nye muligheter. To erfarne medlemmer sa følgende om nettverkets bidrag til nye ideer:

«Nettverket har bidratt til nye ideer, som den pæreskinka. Og en del andre produkter. Sveising, skiver, mye teknisk, gass i pakningene. ... Det er noe vi må bare prøve ut» - Andreas (E)

«Nå prøver vi å utvikle nye produkter også. Det har gått så bra med de produktene vi har hatt at vi ikke har laget noe nytt, men nå spør jo folk da ...» - Eirik (E)

Som vi ser her, er de erfarne opptatt av produktutvikling og forretningsutvikling. Nettverket bidrar til eksperimentering rundt produkter, hvor de ser nye måter å foredle kjøtt på, nye måter å lage et produkt på eller nye ingredienser de kan ha i produktene. I motsetning til nykommerne, har de erfarne ressursene og marginene til å prøve nye ting, ettersom de har erfart hvordan de kan bruke den kunnskapen som finnes i nettverket, og kjenner nettverket slik at de kan rådføre seg under eksperimenteringen. En ekspert og fasilitator sier videre om eksperimentering:

«Jeg fisker jo også en del gjedde, så da ble det gjeddepølser. Det var et interessant eksperiment, som det ble litt blest om. Og nå skal de ha gjeddepølsene. Rimelig sært da. Da snakka jeg litt med Tom om hvordan jeg skulle gjøre det på best mulig måte, og det ble suksess» - Markus (E)

Markus forteller her om hvordan eksperimentet ble en suksess, og hva han gjorde for å komme dit. Dette viser at han fikk til eksperimentet ved å bruke ressurser fra nettverket til å sparre rundt ideen. En annen aktør forteller om hvordan han gjennom kurs hos en annen aktør lærte å foredle kjøttet annerledes, hvordan han så en mulighet til å selge og bearbeide kjøttet bedre og på en ny måte. Det er tydelig at de erfarne i nettverket har lært å se nye forretningsmuligheter, og ikke minst hvordan de i forbindelse med dette kan bruke ressursene i nettverket til sin fordel. For nykommerne er det annerledes.

5.5.2 Grunnreseptens rolle for nykommerne

Nykommerne i nettverket skiller seg fra de erfarne ved at de først må få til sitt første produkt før de kan begynne å eksperimentere, og er derfor mer opptatt av å håndtere *«liability of newness»*. Dette innebærer at nykommerne fortsatt må bli kjent med fellesskapet og ressursene som er tilgjengelige. Før de kan lage sine egne resepter, må de forstå hva grunnresepten inneholder, hvordan kjøttkjemien fungerer og hva eventuelle nye ingredienser vil gjøre med resepten. To i nettverket sa følgende om sin eksperimentering:

«Jeg må lære meg karbonadeprosessen godt nok først, for å begynne å eksperimentere med annen type fett for å si det sånn» - Jørgen (N)

«Om vi skal foredle det, mer på gården her, i form av pølser og spekemat og sånt, det er ting som vi ikke har mye kompetanse på, så det prøver vi å lære oss først» - Peder (N)

Med andre ord ser vi at nykommerne er på et stadium hvor de ikke er klare for å se nye muligheter. De har fokus på å etablere en god forståelse for kjøttforedling og tilegne seg ferdigheter før de kan eksperimentere videre. Derfor, for at nykommerne skal se nye muligheter, kan de begynne med å høre om de erfarnes erfaringer og dermed skaffe seg inspirasjon for fremtidig produktutvikling (Lave & Wenger, 1991). Jørgen forteller videre:

«I første omgang blir det å bruke den oppskriften vi har fått, så får vi se når vi en gang får god tid om vi kan eksperimentere litt mer. Det er først og bli trygg på det du har. Det er noe med å

bli trygg på det du har først, så kan du vite om du lager det nesten i blinde, for da forstår du også litt mer av hva som skjer når du blander deigen, når du har andre ting i» - Jørgen (N)

Her kommer nykommernes forventning frem om at de skal bli kjent med foredlingsmetoder og resepter før de begynner å eksperimentere rundt produktutvikling. Flere nykommere forteller at eksperimenteringen er noe de gjør på kurs og ikke hjemme. Dette for å sikre en forståelse, få inspirasjon, og å gjøre dem beredt for fremtidig produktutvikling. Nykommerne bruker derfor de erfarne aktivt, noe som forutsetter at de erfarne er villige til å bidra til nettverket.

5.5.3 De erfarnes innovasjonsbidrag på tre nivå

I studien har vi identifisert tre innovasjonsnivåer; innovasjon i egen bedrift, hjelpe hverandre til nytenkning, og bidrag til innovasjon i nettverket og lokalmatbransjen.

Innovasjon i egen bedrift

For at gründerne i nettverket skal kunne tenke nytt, er de avhengig av å få innspill til nye måter å gjøre ting på. Nytenkning krever informasjon og kunnskap, og vi ser at når erfarne identifiserer nye forretningsmuligheter, er det ofte takket være andre erfarne gründere i nettverket. For siden de erfarne gründerne besitter mye kunnskap, er det ofte delingen av kunnskapen som leder til innovasjon hos andre, og ikke minst hos seg selv. Henrik forteller at andre erfarne i kompetansenettverket har hjulpet han å tenke nytt:

De tre stykkene her sånn har jeg ikke prøvd eller brukt noe særlig selv, før jeg var på det stykningsdelkurset, hvor en av hovedbudskapet var de her. Flat iron filet, fordi det ser ut som de er stryke med strykejern. Jeg tok det ut til gryte, jeg visste ikke hvor bra det var, men etter det kurset så har jeg tatt det ut, og det er jo bedre enn ytrefilet og kanskje til og med bedre enn indrefilet. Så det er jo et perfekt eksempel på at jeg har hatt veldig nytte av det kurset da, så det har gjort at jeg har skjont at jeg skal eksperimentere med andre stykningsdeler» - Henrik (E)

Her ser vi at gründeren har fått hjelp til innovasjon rundt produktutvikling i egen bedrift, og til å tenke nytt.

Hjelpe hverandre til nytenkning

Det andre innovasjonsbidraget handler om hvordan de erfarne bidrar ved å gi ideer til andre gründere i nettverket, slik som Marte her setter ord på:

«Man snakker i pausene, og da kan man si “jeg tenkte på deg her, og her er en idé for deg”. Så hvis det er en idé som passer for meg, så holder jeg det til meg selv, men er det til noen andre så sier vi jo det. Så man merker et engasjement for hverandre» - Marte (E)

Her setter Marte ord på hvordan de hjelper hverandre å tenke nytt i kurssituasjoner, og hvordan delingen av ideer kan foregå. Her vist til at hun kommer med ideer til andre gründere basert på det de har lært på kurs. Vi ser at flere erfarne har utviklet bedriften sin takket være andre gründeres ideer, og opplever at de fleste er takknemlige for denne delingen.

Bidrag til innovasjon i nettverket og lokalmatbransjen

Det tredje innovasjonsbidraget fra de erfarne, er ved å fornye nettverket i seg selv og lokalmatbransjen. Å fornye lokalmatbransjen handler om at de erfarne gründerne har mulighet til å snakke «på vegne av nettverket». Med andre ord, siden hver enkelt bedrift bidrar inn i nettverket, vil kompetansenettverket igjen bidra inn i lokalmatbransjen som en sterk stemme som kan bidra til endring. Dersom én enkelt av gründerne skulle gått til Mattilsynet med innspill om en endring i regelverket, er sannsynligheten liten for at noe endres. Men dersom den samme gründeren går til Mattilsynet og snakker på vegne av kompetansenettverket er sannsynligheten for gjennomslag større. En gründer forteller hvordan de har hjulpet bransjen å endre regelverket rundt slakting:

«Alternativet er jo å endre regelverket da. Nå fikk jeg jo en unik mulighet til å kanskje akkurat gjøre det da. I og med at jeg fikk komme inn i det (næringsdelegasjonen til landbruks- og matministeren i 2019)» - Henrik (E)

Selv om det er krevende å endre regelverket for lokalmatbransjen, viser dette at det er mulig å starte en endring fra en liten lokalmatgründer gjennom å være en del av et større nettverk. For med kompetansenettverket i ryggen får gründerne større tyngde og muligheten til å fremme

viktige ideer og erfaringer fra nettverket, som kan bidra til endringer som bedrer vilkårene og muligheter for innovasjon i hele lokalmatbransjen.

5.5.4 Nettverket som en nyhetskanal

Gründerne trenger overblikk over bransjen for å opprettholde nyhetsaspektet i bedriften, og bli minnet på at de alltid må se etter nye muligheter. De må holde seg oppdatert rundt forbrukertrender, lover og regler, hva andre bedrifter gjør og hvordan de store aktørene arbeider. En erfaren i nettverket sier dette om nettverket som nyhetskanal og inspirasjonskilde:

«Det er jo for å lære mer, kunne mer – for å skille meg ut da. Være oppdatert på hva som skjer der ute ... Det er begrenset hvor mye utvikling det er ... det motiverer til å tenke nytt, nye måter å gjøre ting på» - Henrik (E)

Deltakelsen er altså både motiverende og stimulerende til å tenke nytt. Dette viser at for innovasjonen i hans bedrift er det essensielt å holde seg oppdatert på hva som skjer i bransjen. En annen erfaren gründer forteller at fellesskapet er noe av det viktigste de har for å innovere:

«Det å søke kunnskap, få påfyll og diskutere med noen i samme bransje er ufattelig nyttig. Det må man alltid gjøre. Man må bevege seg der hvor det kan komme ny kunnskap og ideer ... det skjer ting under utvikling hele tiden, rundt behandling av råvarer, merking, innhold, emballasje og krydderi, det skjer jo noe hele tiden, så det er én ting, den faktiske kunnskapen, og så noe rundt det å utvikle seg sammen med andre ... minst like mye nyttig som det å utvikle egen bedrift er viktig» - Marte (E)

Med andre ord fungerer nettverket som en kilde til informasjon rundt resepter, trender, foredlingsmetoder, utstyr og annen informasjon relatert til lokalmatbransjen, og dette er et av konkurransefortrinnene til lokalmatgründerne.

5.5.5 Oppsummering

Kompetansenettverket bidrar til at medlemmene tenker nytt, og det er forskjell på hvordan nykommerne og erfarne forholder seg til innovasjon. Dette kapitlet har vist at de erfarne i større grad ser nye muligheter og utnytter disse. De eksperimenterer og driver i større grad med produktutvikling enn nykommerne som har hovedfokus på å få en god grunnresept og skaffe seg grunnleggende kompetanse innenfor kjøttproduksjon. For å kunne se nye muligheter er det nødvendig at de med erfaring bidrar tilbake i nettverket, og dette gjøres gjennom kunnskapsdeling, å holde kurs selv, bidra til innovasjon i hverandres bedrifter, dele ideer, fornye nettverket, og ikke minst holde hverandre oppdatert. Det er essensielt at de støtter og hjelper hverandre til å tenke nytt, og videre ser vi at dette lagspillet som eksisterer mellom gründerne bidrar til mer enn bare å tenke nytt. For det kan være krevende å ha troen på at en liten gründerbedrift skal ha mulighet til å få det til, som vi skal se på i neste kapittel.

5.6 Nettverkets bidrag til gründerlegitimitet

Flere av gründerne vi har snakket med forklarer at de merker en økt aksept fra kunder rundt sine produkter og bedrift. De føler omdømmet til lokalmat er blitt bra, noe det ikke var for 17 år siden. Ifølge nettverksfasilitatorene ble produsenter som drev med lokalmat i 2002 sett litt ned på, mens det i dag er ansett som legitimt og trendy å drive med lokalmat. Likevel trenger hver bedrift å vise at de er til å stole på, og at man kan gjøre forretninger med dem enten som kunde eller leverandør. Politis (2005) snakker om hvordan kunder har lite grunnlag for å stole på oppstartsbedrifter, fordi de ikke har et etablert omdømme, de har en kort historie i markedet, og de må håndtere ulempene med å være nyetablerte. Kompetansenettverket fungerer i denne sammenheng som mer enn bare et fellesskap hvor man kan tilegne seg kunnskap.

Nettverkstilhørigheten legitimerer gründerne og deres bedrifter, selv om det iblant kan være knyttet stor personlig usikkerhet rundt utviklingen og fremtiden. I dette kapitlet tar vi for oss *5.6.1. økt tro på egen handlekraft gjennom støtte i nettverket* og at de *5.6.2. får et personlig nettverk og tilgang på ressurser*.

5.6.1 Økt tro på egen handlekraft gjennom støtte i nettverket

Flere av lokalmatgründerne uttrykker en takknemlighet og begeistring ovenfor nettverket. Det kan forklares med at de får en økt tro på fremtidig utvikling, samt at de har sine unike produkter med gode historier. Ordet *trygghet* går igjen i samtlige intervjuer. De forteller at de er blitt tryggere i å bygge sin egen bedrift, tryggere på å ta kontakt med Mattilsynet, tryggere på å søke finansiering hos Innovasjon Norge, og ikke minst tryggere rundt egen produktutvikling. Her er det også en forskjell på de erfarne og nykommerne, hvor det nokså naturlig fremkommer at de erfarne har større tro på egne produkt enn nykommerne. Alle er derimot enige om at nettverket spiller en avgjørende rolle for den nåværende og den fremtidige produksjonen. Noen erfarne i nettverket sa følgende om sin økende tro med nettverket i ryggen:

«Vi er blitt veldig trygge på at produktene og det vi selger er bra, så da er det bare å ha troen ... Det er helt avgjørende for der jeg er i dag, hadde det ikke vært for nettverket. Og det med å være stolt av det vi gjør, har det gitt en slags bekreftelse. Jeg hadde ikke vært der jeg er hvis jeg ikke hadde deltatt på det jeg har gjort, det er jeg helt sikker på» - Markus (E)

«Jeg er jo i nettverket for å få trygghet i det jeg driver med» - Henrik (E)

Det er tydelig at de erfarne får legitimert sin gründervirksomhet ved å være deltaker i nettverket, og at de får trygghet i produksjonen og rundt det forretningsmessige. Denne legitimeringen er avgjørende for lokalmatgründere med få ansatte, da det kan være krevende å håndtere det emosjonelle aspektet rundt å drive en liten bedrift. Derfor trenger man emosjonell støtte, noe flere aktører forteller at nettverket gir:

«Så får jeg de til å hjelpe meg. Det var en god følelse. Godt at vi hadde [aktør] å støtte oss på» - Andrea (E)

En nykommer i nettverket fortalte at den emosjonelle støtten hovedsakelig var nødvendig og merkbar rundt produktene de holdt på å utvikle, og sa dette om nettverkets bidrag til mestring:

«Nå føler jeg at det er tryggere å gå videre, nå har jeg verktøy for hvem jeg kan spørre om råd. Så fra å føle at vi stod litt sånn «det fungerte ikke med slakteriet, hvordan kan vi ta dette videre»

- men etter å ha vært på kurs så føles det bedre å skulle gønne på. Nå har vi fått støtte fra Innovasjon Norge, kommunen, Mattilsynet – og verktøyene for å søke kunnskap jeg ikke har selv – så nå kan jeg gønne på» - Silje (N)

Historier som dette gir ikke bare tro til dem det gjelder, men det gir et signal om at andre også kan få det til. Gjennom å delta i et sosialt nettverk får man styrket troen på seg selv som gründer ved å lære om at når andre kan, så kan jeg også. Dette må ikke undervurderes når det gjelder å håndtere ressursutfordringer og det å være liten med få ressurser. Å ha troen når man starter en bedrift er grunnsteinen for mange, og det er tydelig at nettverket bidrar til økt tro på egen handlekraft (Politis, 2005). Matsikkerhet er viktig, og både de erfarne og nykommerne er tydelige på at nettverket gir legitimitet i møte med Mattilsynet, i tillegg til legitimitet når de søker finansiering hos Innovasjon Norge, og i møte med kunder. Ved å være med i nettverket får de tilgang på ressurser og aktører de kan bruke i videre ressursanskaffelse, og dette skal vi se på i neste delkapittel.

5.6.2 De får et personlig nettverk og tilgang på ressurser

I nettverket har vi sett at aktører rekrutterer hverandre til nettverket, og for Nofima er det viktig å ha både kjennskap og et overblikk over hvilke aktører som befinner seg i nettverket. Denne kjennskapen er essensiell for å henvise aktører videre til andre, da for å utvide både kompetansenettverket og gründerens personlige nettverk, og for å gi gründerne tilgang på andre ressurser. Her er både de erfarne og nykommerne enige om at nettverket bidrar til at de får et større personlig nettverk, noe Marte her setter ord på:

«Jeg kjenner jo ikke noen som ikke er i nettverket» - Marte (E)

Dette sitatet signaliserer enten at alle andre lokalmatgründere som er relevant for henne allerede er i nettverket, eller at de får muligheten til å danne et personlig nettverk ved å være medlem. En nykommer forteller hvordan de får tilgang på ressurser i nettverket:

«Kompetansen vi trenger er her ... Så er det jo nettverket. Altså det å bli kjent med andre produsenter, å komme inn i det miljøet, som på det tidspunktet var helt ukjent for oss er egentlig uvurderlig» - Silje (N)

Samtlige av gründerne forteller at det å ha et støtteapparat i ryggen er *ekstremt* viktig, som Silje setter ord på her. Gjennom analysen har vi vist at det er mange faktorer for hvorfor det er viktig med et støtteapparat som kompetansenettverket, og rundt kunnskapsbyggingen får vi høre at det er spennende å være med på kurs fordi det alltid er noe nytt å lære. For eksempel fortalte en erfaren at selv etter å ha vært på over 20 kurs er det alltid noe nytt å lære. Dette kan sees i sammenheng med at det er viktig å få tilgang til kunder, finansiering og trender:

«Det er jo å fange opp trender og nye måter å gjøre ting på. Man blir jo aldri utlært, det er jo alltid noe nytt å lære. Man kan forbedre produktene, eller kanskje man går for en ny type produkt, eller forutse hva som kan bli en hit fremover også» - Andrea (E)

Trendene som deles og støtten som gis åpner opp for at nykommere kan grave og stille spørsmål, noe som ofte gir dem et ta-forhold til nettverket, ettersom de ikke er i posisjon til å ha et gi-forhold enda. Likevel sier flere erfarne at det er spennende og givende å få nykommere inn i varmen, da de belyser nye områder av matproduksjonen og setter kunnskapen i et nytt lys:

«Det er nok de som spør mest som er ferskest. Det er jo egentlig veldig fint. Da får man jo opp det grunnleggende, for selv om man har vært med en stund trenger man å få dette belyst på en ny måte. Det er artig å få det gjennom nye øyne, for det er mange måter å se ting på» – Marte (E)

Dette viser at nykommernes bidrag holder nettverket oppdatert og gir de erfarne ressurser i form av refleksjon. Dermed har vi i dette avsnittet sett at nettverket gir gründerne tilgang på ressurser til å bygge opp en kunnskapsbase og få muligheten til å danne et personlig nettverk – uavhengig av medlemskap i nettverket.

5.6.3 Oppsummering

Kapitlet viser at nettverket er en støtte på flere måter. Som små lokalmatgründere med kort fartstid og mindre etablert omdømme, trenger gründere noen som kan gå god for at man kan gjøre forretninger med dem. Gjennom nettverket får gründere en økt tro på egen handlekraft gjennom tryggheten i nettverket og ressursene de har tilgjengelig. Dessuten har de muligheten til å bygge et personlig nettverk basert på aktørene som er i kompetansenettverket, og disse personlige kontaktene vil ofte fungere som en emosjonell støtte i vanskelige perioder. Ved at gründere går god for hverandre, alltid lærer hverandre noe nytt og gir hverandre tilgang på ressurser, legitimerer de hverandres virksomheter. Denne gründerlegitimeringen er viktig for å bygge omdømmet til bedriften, til å søke finansiering og støtte fra Innovasjon Norge og håndtere utfordringer rundt Mattilsynet. Politis (2005) snakker om hvordan mangel på kapital, omdømme og nettverk ofte er den største fallgruven for mange oppstartsbedrifter, noe nettverket gir mulighet til å forbedre. Dette gjelder også emosjonell støtte da Politis (2005) påpeker at det er store følelsesmessige påkjenninger for en gründer å håndtere alt dette alene.

5.7. Oppsummering av hovedfunn

Tabell 8 gir en oppsummering av hovedfunnene i analysen.

Tabell 8 Oppsummering av hovedfunn

Tema	Hovedfunn
Delingskultur i nettverket	<ol style="list-style-type: none">1. Deler det meste, men holder resepter skjult2. Utveksler kunnskap gjennom besøk3. De erfarne har delingsnormene under huden, nykommerne har ikke samme oppfatning
Sammen om å styrke bransjens omdømme	<ol style="list-style-type: none">1. Sikrer kvalitet i alle ledd ved en transparent verdikjede2. Riktig rekruttering av nye medlemmer opprettholder et høyt kunnskapsnivå
Samarbeid utad, intern konkurranse	<ol style="list-style-type: none">1. Gründerne samarbeider og anbefaler hverandre utad2. Det utspiller seg en intern konkurranse om å ha de beste produktene3. Det kan sammenlignes med et langrennslag, hvor alle er individualister, men likevel heier de på hverandre og samarbeider
Ulike medlemsstater	<ol style="list-style-type: none">1. Fire ulike medlemsstater: på kanten, nykommere, erfarne og eksperter2. Å få aksept som medlem er en prosess hvor nykommere må legitimere sitt medlemskap
Nettverket bidrag til innovasjon i egen bedrift	<ol style="list-style-type: none">1. Erfarne driver med produktutvikling2. Nykommere fokuserer på grunnresept3. Innovasjonsbidrag på tre nivå:<ul style="list-style-type: none">○ innovasjon i egen bedrift○ hjelpe hverandre til nyteknisk○ fornying av nettverket og lokalmatbransjen4. Nettverket er en nyhetskanal for å holde seg oppdatert
Nettverkets bidrag til gründerlegimitet	<ol style="list-style-type: none">1. Økt tro på seg selv som gründer2. God tilgang på nettverk og ressurser

6 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere hovedfunnene fra analysen opp mot oppgavens teoretiske rammeverk for å svare på forskningsspørsmålene rundt praksisfellesskap og entreprenøriell kunnskap. Formålet med studien har vært å belyse følgende problemstilling: *Hvordan bidrar deltakelse i et læringsnettverk til kunnskapsdeling og entreprenøriell kunnskap hos lokalmatprodusenter?*

For å besvare problemstillingen deles diskusjonen inn i to deler, basert på de to forskningsspørsmålene: 1) «*På hvilken måte foregår kunnskapsdeling og læring mellom deltakerne i nettverket som kan samstemme med praksisfellesskapsteorien?*» og 2) «*Hvordan bidrar nettverkserfaringer til utvikling av ny entreprenøriell kunnskap og hvordan transformerer de ulike medlemmene nettverkserfaringer til denne kunnskapen?*». Studiens funn vil bli presentert under hvert forskningsspørsmål og diskutert opp mot teorien presentert i kapittel 3.

6.1 Kompetansenettverket for Lokalmat som et praksisfellesskap

I denne delen vil vi bruke analysens funn sett i lys av det teoretiske rammeverket til å svare på det første forskningsspørsmålet vedrørende praksisfellesskapsteorien.

Lave og Wenger (1991) sin teori rundt praksisfellesskapet går ut på at læring skjer gjennom samhandling, og at de gjennom relasjoner i et fellesskap deler erfaringer og kunnskap med hverandre. I tråd med teorien til Lave og Wenger (1991) er det fire kriterier som må være oppfylt: domene, praksis, fellesskap og medlemskap. For å svare på forskningsspørsmålet, skal vi vurdere kompetansenettverket opp mot de fire kriteriene for å vurdere hvorvidt nettverket er et praksisfellesskap gjennom kunnskapsutviklingen og læringen som foregår.

6.1.1 Kunnskapsdeling og læring gjennom et delt domene

For å kunne karakteriseres som et praksisfellesskap må medlemmene ha et felles interesseområde innenfor et delt domene. Vi har sett på gründere som deler et felles domene med foredling og produksjon av kjøtt. Medlemmene har en felles interesse og forståelse av domenet, hvor de anerkjenner kompetansen som befinner seg i nettverket. Videre utspiller domenet seg også

gjennom en delt kompetanse relatert til matsikkerhet og foredlingsmetoder. Studiens funn viser at ved å delta i nettverket får medlemmene kompetanse til å produsere kjøttprodukter på en sikker måte, noe de erfarne anser som betryggende, da nykommerne får et høyere kjøttfaglig nivå gjennom deltakelsen. Dessuten er det en forståelse blant de erfarne at kjøttfaget er et seriøst håndverk, og verdsetter derfor kompetansen høyt. Dette er noe som er sentralt i et praksisfellesskap (Wenger, 2011), da de har en delt kompetanse som de anser som sin ekspertise. Gjennom å fokusere på kvalitet i produksjon og produkt, og ved å ta kjøttfaget seriøst, viser medlemmene videre at de har et engasjement for domenet. De bryr seg, og i tråd med Wenger (2011), er dette noe som gjør medlemmene forpliktet og engasjert i praksisfellesskapet, noe som er essensen med det delte domenet.

6.1.2 Kunnskapsdeling og læring gjennom en felles praksis

Ved å delta på kurs, har de en arena hvor de sammen kan utøve den felles interessen de har for kjøttfaget. Det kan gå lang tid mellom hver gang de møtes på formelle kurs, men for de erfarne som har vært med i kompetansenettverket i mange år, uttrykker de at kurs er en arena for å møte kjente. Et typisk kurs har først en teoretisk del hvor de er i et møterom og går gjennom kjøttrelatert teori, før de går videre til neste del av kurset. Denne delen er mer praktisk og foregår ofte i produksjonshallen. Kursene gir de dermed mulighet til å utøve kjøttfaget sammen, hvor de ofte får prøve seg på eksempelvis å knytte pølser sammen. I tråd med Wenger (2011) er dette noe som binder medlemmene sammen, ved at de fysisk står og gjør ting i praksis. I disse situasjonene utveksler de både taus og eksplisitt kunnskap, da mye av læringen skjer ved å observere hva andre gjør «over bordet». Analysen har vist at de deler kunnskap på kurs, og at den praktiske tilnærmingen legger grunnlaget for kunnskapsdeling ettersom det er lav terskel for å prate sammen over «pølsebordet».

Videre er det å besøke hverandre et eksempel på hvordan medlemmene har en delt praksis, herunder både besøksordningen og besøk mellom medlemmer. Besøkene gir mulighet til å observere hverandres arbeidsplasser, og som regel er det nykommerne som lærer av de erfarne, da for eksempel hvordan de erfarne har bygget et produksjonslokale. Her spiller besøksordningen en sentral rolle, ettersom fasilitatorene er med på å skape en delt praksis gjennom veiledning på medlemmenes arbeidsplass. Lave & Wenger (1991) snakker om hvordan

kunnskapsoverføring skjer i et praksisfellesskap og hvordan denne delingen bidrar til at hver enkelt bedrift utvikler seg. Besøkene blir i den sammenheng et eksempel på kunnskapsoverføring som medlemmene tar med seg direkte til sin bedrift for videre utvikling.

6.1.3 Kunnskapsdeling og læring gjennom et fellesskap

I tillegg til overnevnte praksis, må praksisfellesskapet også forstås gjennom et fellesskap som binder medlemmene sammen. Vi vil i denne delen diskutere hvorvidt det eksiterer et fellesskap i kompetansenettverket i lys av Wengers (1998) definisjon på fellesskap, gjennom tre forskjellige elementer: *gjensidig engasjement*, *felles bedrift* og *delt repertoar*.

Det er en etablert delingskultur i kompetansenettverket, da medlemmene deler erfaringer og kompetanse ved å sparre med hverandre. Dessuten anbefaler medlemmene hverandre til kunder, noe som betyr at det foregår et samarbeid mellom aktørene og at de står sammen utad. Dette kan tyde på et *gjensidig engasjement*, da Wenger (1998) hevder at *gjensidig engasjement* innebærer å hjelpe hverandre og dele informasjon med hverandre.

Rundt omdømme- og identitetsfaktorer i kompetansenettverket, viser analysen at gründerne har et felles mål om å styrke lokalmatbransjens omdømme. Det er en nyetablert og sårbar bransje som kun de siste årene har fått en større aksept i markedet. Derfor er det viktig for gründerne at de gjør hverandre gode, for slik å styrke bransjen. De erfarne fokuserer på å bevare et godt omdømme ved å sikre et grunnleggende kunnskapsnivå hos nykommere, noe som vises gjennom rekrutteringen av nye aktører til nettverket, og skepsisen de erfarne viser over nykommernes manglende kunnskap. Dessuten er anbefalingene av andre til kunder et eksempel som sikrer omdømmet, da gründernes gjennomgående fokus på kvalitet forsikrer kunden om at all lokalmat har god kvalitet. Og fokuset på kvalitet medfører også at bransjen unngår potensielle skandaler. Vi kan derfor hevde at de har en *felles bedrift*, eller *felles målsetning* med deltakelsen, som ifølge Wenger (1998) gir gründerne en oppfatning av hvorfor deltakelsen er verdifull, da et godt omdømme er verdifullt for gründernes individuelle bedrifter.

Gründerne har en felles oppfatning av hvilke ressurser som er tilgjengelige i nettverket. De vet at de kan ta kontakt med nettverket hvis de har behov for hjelp, og de vet også hvilken type

kompetanse som befinner seg i nettverket hos de ulike medlemmene og fasilitatorene. Analysen viser at nykommerne har et fokus på å lære seg grunnleggende foredlingsmetoder, noe de erfarne allerede har jobbet seg gjennom. Dette kan tolkes som at de har en felles oppfatning av kompetansenettverkets metode rundt det kjøttfaglige. Det kan trekkes paralleller mellom disse funnene og et *delt repertoar*, da medlemmene har en felles «verktøykasse» med ressurser og produktutviklingsmetoder. Dette delte repertoaret kan man hevde er unikt for gründerne som deltar i nettverket, fordi det er noe man får tilgang på gjennom deltakelsen i nettverket.

Fellesskapet i kompetansenettverket tyder på at gründerne ikke ser på hverandre som konkurrenter, men som en viktig ressurs for kunnskap og informasjon. For å ha sjans til å overleve og konkurrere mot de store aktørene, må de kunne differensiere seg, i tillegg til å samarbeide. For samarbeid er viktig, og som Starr & Bygrave (1992) argumenterer for, vil man øke sjansen for å overleve ved å ha tilstrekkelig finansiering, et godt omdømme, og et godt nettverk (Starr & Bygrave, 1992; Shepherd, Douglas, & Shanley, 2000; Politis, 2005). Funnene i analysen tyder på at dette er noe gründerne har forstått, da de sikrer et fellesskap gjennom delingskulturen hvor det er lav terskel å ta kontakt med hverandre. Gjennom samarbeid øker de også sjansen for å overleve, da dette styrker deres nettverk og felles konkurransevne.

6.1.4 Kunnskapsdeling og læring gjennom medlemskap i nettverket

I kompetansenettverket kan man skille mellom fire ulike medlemstyper. Prosessen begynner med å være på kanten av nettverket, til å bli nykommere, deretter erfarne, og til slutt går noen av de erfarne over i en ekspertrolle. Funnene viser at de erfarne uttrykker en viss skepsis ovenfor nykommere, fordi de ønsker at nykommerne skal ha en vilje til å oppnå et høyt matfaglig nivå. Til tross for at de erfarne kan fremstå som skeptiske, er det lov å være ny og å stille spørsmål, da nykommerne må legitimere sitt medlemskap ved å vise at de er seriøse. Det fremkommer også en forskjell i hvordan nykommere og erfarne ser på nettverket og fasilitatorene. For nykommerne er det i stor grad en *ressursbank* som er tilgjengelig ved behov, mens for de erfarne er nettverket i større grad et sosialt fellesskap, hvor noen beskriver nettverket som familiært. Nykommerne ser på fasilitatoren (Tom) som en læremester, i motsetning til de erfarne som anser han som en kollega og sparringspartner. I tråd med Lave og Wenger (1991) tyder dette på at det foregår «*legitimate peripheral participation*» i kompetansenettverket, fordi det er en prosess for

nykommere å bli medlem, hvor man kan hevde at de gradvis går fra å være i en elevrolle til å gå over i en kollegarolle.

6.1.5 Oppsummering

I diskusjonen har vi vist hvordan kunnskapsdeling og læring skjer gjennom de fire kriteriene for et praksisfellesskap: domene, praksis, fellesskap og medlemskap. Gjennomgangen viser at deltakerne i kompetansenettverket har ulik grad av medlemskap, og at de deler sin kunnskap og sine erfaringer for å hjelpe hverandre å lykkes. De har et felles mål om å styrke lokalmatbransjen, noe som fører dem sammen og inspirerer til deltakelse. Dermed ser de ikke på hverandre som konkurrenter, men samarbeider for å styrke bransjen og for å konkurrere mot de store aktørene. De deltar på kurs hvor de observerer hverandre, stiller spørsmål og gjør ting i fellesskap. Dette fører til at gründerne ser på nettverket som noe mer enn bare en arena for kurs, men som en sosial møteplass man kan møte likesinnede. Oppsummert kan man hevde at funnene viser at kompetansenettverket er i tråd med teorien til Lave og Wenger (1991), og i stor grad kan defineres som et praksisfellesskap. Samtidig kan man argumentere for at studien ikke har fulgt gründerne i lang nok tid til å konkludere med at det er et praksisfellesskap. Eksempelvis er funnet om hvordan nykommerne legitimerer sin deltakelse basert på en kort periode. Dette er noe man kunne utdypet i større grad ved å følge legitimeringen fra start til slutt. Ettersom grad av medlemskap er varierende, kan man også argumentere for at studiens funn ikke representerer hva alle medlemmene tenker om praksisfellesskapet. Hva angår det delte repertoaret, er dette en tolkning av innsamlet data og observasjoner, og er ikke nødvendigvis noe alle medlemmene har en oppfatning av.

6.2. Ny entreprenøriell kunnskap som resultat fra deltakelse i nettverket

I denne delen vil vi ta for oss det andre forskningsspørsmålet, hvor vi diskuterer hvorvidt nettverkserfaringer bidrar til entreprenøriell kunnskap, og hvordan disse erfaringene blir transformert til entreprenøriell kunnskap. Entreprenøriell kunnskap er i denne sammenhengen definert som identifisering og utnyttelse av forretningsmuligheter, og å håndtere «*liability of newness*» (Politis, 2005). Vi diskuterer hvordan grad av medlemskap påvirker gründernes erfaringer og transformering, hvor vi benytter Politis (2005) sine teorier rundt hvem som utnytter

og utforsker nettverkserfaringene. Vi vil ta for oss funnene i analysen til å besvare det andre forskningsspørsmålet.

6.2.1. Nettverkets bidrag til innovasjon (forretningsmuligheter og transformasjon)

Ethvert fellesskap og enhver bedrift har behov for å tenke nytt for å overleve, og for å opprettholde eventuelle konkurransefortrinn (Cope, 2003; Man, 2006). Innen entreprenørskapsmiljøet er uttrykket «*innovate or die*» godt kjent (Ignatius, 2019), og som små lokalmatgründere er innovasjon vesentlig for å skille seg ut. Å tenke nytt innebærer at gründeren er i stand til å se nye muligheter, og om gründeren utnytter disse mulighetene vil variere ut fra lønnsomhet, og hvilke ferdigheter gründeren har til å vurdere muligheten (Politis, 2005). Politis (2005) skriver om hvordan det å se og utnytte forretningsmuligheter er en av de viktigste ferdighetene en gründer kan ha, og det er derfor spennende å se at nettverkserfaringene gründerne tilegner seg leder til innovasjon. Likevel ser vi at erfaringene nykommerne tilegner seg ikke leder til samme grad av innovasjon som hos de erfarne. Nykommerne er opptatt av å tilegne seg kunnskap rundt bedrift- og produktutvikling, og å få en god grunnresept som fungerer. De har ikke kapital, kunnskap eller en etablert bedrift til å begynne å eksperimentere og tenke nytt, derfor bidrar nettverkserfaringene i mindre grad til innovasjon for nykommerne. Det er heller ikke forventet at nykommerne skal eksperimentere, og det er derfor dette gjøres i regi av nettverket på kurs. De erfarne er derimot opptatt av å utvikle produktene videre på egenhånd, og driver derfor i større grad med eksperimentering og innovasjon.

Det teoretiske rammeverket forteller oss at gründerne som har tillit til utnyttelse favoriserer håndteringen rundt «*liability of newness*», og at gründerne som har tillit til utforsking favoriserer identifisering og utnyttelse av forretningsmuligheter (Politis, 2005). Vi har funnet at nykommerne utnytter erfaringene ved å fokusere på grunnresepten, etablere en kunnskapsbase og ved å følge rådene de andre aktørene gir. De utnytter dermed eksisterende kunnskap som befinner seg i nettverket, og tar få sjanser. De erfarne er derimot i en posisjon hvor de eksperimenterer og tenker nytt. Her er risikoen for feil større, noe delingen mellom aktørene kan bidra til å minimere. Eksperimenteringen bidrar til at de erfarne finner nye innovasjonsmuligheter, og vi kan dermed si at de favoriserer læringsmåter som fremmer nye forretningsmuligheter.

Som lokalmatgründer er det små marginer for feil, og en nykommer i nettverket vil ikke ha kunnskapen eller marginene til å utforske hvordan man skal innovere. Det viktigste for nykommerne er å få til produkter som kundene vil ha. Først når salget har begynt og kunnskapen begynner å ta form, ser vi at gründerne begynner med utforskning. De erfarne har i løpet av tiden i nettverket tilegnet seg mye kunnskap, og har som regel et produkt som kunden etterspør. Derfor har de mulighet til å fokusere på produktutvikling, mens nykommerne er nødt til å bygge og utnytte eksisterende kunnskap. Dette er interessant, og et viktig poeng sett i lys av entreprenøriell læring, som tar utgangspunkt i at en gründer gjerne begynner alene (Politis, 2005). Vi har sett at kompetansenettverket fungerer som et fellesskap hvor gründerne deler og inkluderer hverandres kunnskap inn i egen bedrift. Dette gjør kompetansenettverket unikt. For i nettverket har alle et felles mål, og som nykommer har man mulighet til å utnytte eksisterende kunnskap som finnes i nettverket, noe produsentene i den større bransjen ofte ikke har, da de ser på hverandre som konkurrenter.

Sett opp mot det teoretiske rammeverket ser vi derfor at de erfarne har mulighet til å tenke nytt rundt bedrift og produktutvikling, og at de dermed transformerer nettverkserfaringene med mer variasjon, gjennom både eksperimentering og utnytting. Nykommerne derimot, utnytter primært den eksisterende kunnskapen, som de får fra fasilitatorene og de erfarne medlemmene i nettverket. På den måten får nykommerne en mer effektiv læring, som er naturlig ettersom de lærer av andre i nettverket fremfor å måtte opparbeide seg alle erfaringer på egenhånd.

Analysen viser at medlemmene aktivt bruker Nofima og nettverksfasilitatorene i transformasjonsprosessen. Det er tydelig at fasilitatorene i nettverket spiller en sentral rolle for medlemmenes transformasjon av erfaringer til kunnskap. Gjennom transformasjonsprosessen kontakter samtlige medlemmer enten Nofima eller andre medlemmer med status som ekspert. Vi kan dermed si at transformasjonsprosessen i nettverket foregår både på et sosialt og individuelt nivå, noe som står i motsetning til den individuelle EL-modellen til Politis (2005). Videre er det interessant at studien viser at deltakelse i praksisfellesskapet forbereder gründerne på transformasjonsprosessen hjemme i egen bedrift. Det betyr at skillelinjene er dynamiske og flytende mellom hva som blir lært i et sosialt fellesskap og hva som blir lært i egen bedrift, ettersom de bruker hverandre aktivt gjennom hele prosessen. Som analysen viser, foregår ikke

bare utviklingen av entreprenøriell kunnskap på det individuelle plan, men også ved at gründerne bidrar tilbake til hverandre og til nettverket. Dette gjøres gjennom kunnskapsdeling, egne kurs, fornyelse av nettverket og ved å holde hverandre oppdatert. Dette bidrar også til utvikling av entreprenøriell kunnskap på nettverksnivå, ettersom kompetansenettverket utvikler seg, og denne kunnskapsutviklingen utvikler lokalmatbransjen videre (Lefebvre, Lefebvre, & Simon, 2015). Derfor er kompetansenettverket mer enn bare en samling med kurs, da kunnskapsutviklingen som foregår har potensial til å bidra til å utvikle hele bransjen.

Det er som nevnt en forskjell på hvordan de erfarne tenker sammenlignet med nykommerne rundt å utnytte forretningsmuligheter og tenke nytt, og i tillegg transformerer de ulikt gjennom eksperimentering og utnytting. Medlemsstatusen avgjør hvilke erfaringer de får, hvordan disse transformeres og hvordan de utnytter nye muligheter. I lys av Politis (2005) sitt teoretiske rammeverk, kan årsaken til at nykommere hovedsakelig utnytter eksisterende kunnskap være at bedriften er liten med en kort historie, og at bedriften ikke er legitimert enda. Nykommerne retter derfor fokus på å legitimere sin gründervirksomhet, mens de erfarne allerede har opparbeidet seg dette. I det følgende avsnittet skal vi se hvordan nettverket påvirker evnen til å håndtere «*liability of newness*».

6.2.2. Nettverkets bidrag til gründerlegitimitet («*liability of newness*»)

Fra funnene i analysen kommer det frem at kompetansenettverket bidrar til å legitimere gründerne. Politis (2005) skriver om hvordan håndteringen av «*liability of newness*», eller «*liability of smallness*», er den andre entreprenørielle kunnskapen en gründer kan tilegne seg. Politis (2005) forteller at håndteringen vil bli bedre ved tilstrekkelig tilgang på finansielle midler og ressurser, gjennom et godt omdømme, og et godt nettverk. Vi har sett at kompetansenettverket kan bidra til gründerlegitimitet på alle disse områdene.

Først og fremst er det viktig å poengtere at gründerne bruker nettverket for å tilegne seg kunnskap rundt blant annet produkter, utstyr, bedrift og lover og regler. Grunnkompetansen de tilegner seg innen kjøttproduksjon bidrar til at bedriften løftes til et høyere nivå, og de legitimerer dermed sin rolle som kjøttprodusent i markedet. Som vi har vært inne på er omdømme viktig, og ved å tilhøre nettverket, sikrer de at alle får den nyeste og beste kunnskapen

på området. Denne kunnskapen bidrar til at gründerne får utviklet bedre produkter, at de får tak i det mest passende utstyret, at de får utviklet bedriften sin og holder seg til de nyeste lovene og reglene for matproduksjon. Denne kunnskapslegitimiteten har vi sett hjelper gründerne til å søke om finansielle midler fra Innovasjon Norge, og dermed kan vi si at Politis (2005) sin første del av håndteringen av «*liability of newness*» rundt finansielle midler, kan tilegnes gjennom nettverket.

Omdømme er viktig, både for bransjen og for bedriften. Bransjeomdømme er et stort fokus for medlemmene i nettverket, og ved å være en del av et nettverk med et godt omdømme, har gründerne allerede tatt det første skrittet mot å legitimere sin egen bedrift. Lokalmatbransjen har ikke eksistert lenge sammenlignet med den overordnede matbransjen, og dermed er omdømmet fortsatt noe som må bygges opp, både for bransjen, men også for hver lokalmatgründer. Som vi har sett, fungerer kompetansenettverket som en god ressurs for å legitimere den enkelte lokalmatgründer, da ut mot kunden, mot andre aktører, leverandører, og ut mot større institusjoner som Mattilsynet og Innovasjon Norge. Vi kan dermed si at Politis (2005) sitt andre element rundt omdømme blir styrket gjennom legitimiteten gründerne får ved deltakelse i nettverket.

Politis (2005) sitt siste aspekt om håndteringen av «*liability of newness*» er tilgang til et godt nettverk. Som vi så i den første delen av diskusjonen, kan nettverket karakteriseres som et praksisfellesskap, hvor gründerne deler og opplever fellesskapet som noe «familiært». Vi har også sett at aktørene i nettverket gjør hverandre sterke, og at alle er avhengige av nettverket for den videre utviklingen. Dessuten er det takket være nettverket at de har kommet så langt. Gründerne har mulighet til å utvikle et personlig nettverk, og det er lavterskel å være med i nettverket. Vi kan dermed si at Politis (2005) sitt tredje aspekt om et godt nettverk er oppfylt gjennom kompetansenettverket, da det kan karakteriseres som et «godt» nettverk, noe som også vises gjennom den stadige referansen gründerne har til kompetansenettverket. At de kan bruke Nofima og andre eksperter i nettverket som referanse i møte med andre kunder, leverandører og aktører i bransjen, forteller oss at legitimiteten kompetansenettverket gir, hjelper gründerne å håndtere «*liability of newness*».

Selv om Politis (2005) snakker om tre elementer som forbedrer evnen til å håndtere «*liability of newness*», har vi sett at kompetansenettverket bidrar på flere enn disse tre punktene. Det emosjonelle aspektet kan være utfordrende (Cope, 2003), og derfor er det viktig å ha noen som tror på ideen mer enn en selv og som kan bygge gründeren opp. Vi opplever at de som gir opp bedriften av andre grunner enn de tre overnevnte, går under radaren. En parallell her er langrennsløperen som ikke har troen på at hun vil bli god nok, og som derfor trenger et lag som motiverer og tror på henne. Derfor er det emosjonelle aspektet essensielt for at gründerne skal fortsette, og som vi så i analysen, kan det være tøft å ha troen på egen bedrift, eget produkt og egne evner. Kompetansenettverket bidrar til at gründerne får en emosjonelle støtte til å håndtere at de er små, og til å håndtere et produkt som enda ikke er «anerkjent» i markedet. Det er viktig å ha troen på at produktet skal bli bra, noe kompetansenettverket sørger for gjennom kunnskapsdelingen, tryggheten og støtten de gir hverandre.

Vi har sett at ordet «trygghet» er hyppig brukt blant aktørene i nettverket. Dette kan anses som en indikator på at kompetansenettverket har en verdi utover de «hardere» aspektene ved det å oppnå legitimitet som lokalmatgründer. Nettverket gjør det tryggere, enklere, og forhåpentligvis gøyere å drive med entreprenørskap. Nettverket gjør at de er ikke alene, men en del av et større fellesskap hvor de står sterkere sammen.

7 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å forstå hvordan kunnskapsdeling og læring foregår i et formelt læringsnettverk, og hvordan dette gir erfaringer som bidrar til ny entreprenøriell kunnskap hos lokalmatgründere. Studien viser at Kompetansenettverket for Lokalmat Øst samstemmer med Lave og Wengers (1991) teori om praksisfellesskap. Det er en tydelig delingskultur mellom de ulike medlemmene, hvor de deler kunnskap og erfaringer, med et felles mål om å styrke lokalmatbransjens omdømme og deres felles konkurranseevne. Deltakelsen og nettverkserfaringene fører til at gründere legitimerer sine bedrifter, og får kunnskap til å håndtere «*liability of newness*» og identifisere og utnytte nye forretningsmuligheter. Studien har bidratt til å belyse praksisfellesskapets betydning for lokalmatgründere, og står i kontrast til det etablerte synet på entreprenøriell læring som primært et individuelt fenomen, da den illustrerer at læring skjer på både individuelt-, kollegialt- og nettverksnivå. Kunnskapsdelingen i nettverket medfører både at gründere tenker nytt i bedriften og at nettverket utvikler seg videre. Studien utvider derfor det individuelle fokuset til entreprenøriell læring gjennom CoP-perspektivet, ved at gründere får entreprenøriell kunnskap på tre nivå; det individuelle, hvor gründere alene transformerer erfaring de får gjennom nettverket; på det kollegiale, ved at gründere sammen transformerer og deler erfaring; og på nettverksnivå, ved at gründere utvikler nettverket videre og dermed hele lokalmatbransjen. I tillegg til det sosiale perspektivet, er nettverksnivået et interessant teoretisk bidrag, da dette er lite berørt i entreprenørskapslitteraturen (Nieminen & Hytti, 2016).

7.1. Implikasjoner

Studien har vist hvilke fordeler lokalmatgründere får ved å delta i et læringsnettverk. Studiens funn kan derfor være nyttige for lokalmatgründere, læringsnettverk og videre teori som fokuserer på læringsnettverk og entreprenøriell kunnskapsbygging. Som gründer, er det enkelt å tenke at man skal klare seg på egenhånd og at man ikke trenger et formelt nettverk, og studien kan derfor være et «push» i riktig retning for å motivere til nettverklæring for lokalmatgründere. Dette er fordi de får tilgang til nødvendige ressurser og kunnskap for å utvikle bedriften, de unngår å gjøre unødvendige og kostbare feil og de utvikler et varig konkurransefortrinn gjennom unike

produkter. Kompetansenettverket gir gründere muligheten til å legitimere sin virksomhet, utvide sitt personlige nettverk, øke tilgang på ressurser og få en god kjøttfaglig bedrift.

Ettersom det også er en sterk politisk vilje til å satse på lokalmat, bør denne oppmerksomheten rettes mot nytten slike læringsnettverk har, slik at det kan tilrettelegges for at disse nettverkene kan vokse videre og understøttes på en god måte. Å se at gründere med mye erfaring selv holder kurs indikerer behovet for kunnskap i bransjen, og derfor bør den politiske viljen fokusere på videre støtte, styrking av eksisterende nettverksordninger og etablering av nye læringsnettverk.

Enhver liten bedrift har behov for legitimering, noe slike læringsnettverk bidrar til. Gjennom læringsnettverk som Kompetansenettverket for Lokalmat får medlemmene legitimitet på alle viktige områder, noe som kan føre til at færre bedrifter går konkurs, og kan dermed øke sannsynligheten for å oppnå målet om 10 milliarder kroner i omsetning i lokalmatbransjen innen 2025. Dette skaper et rikere tilbud i butikken til forbrukerne, noe som gjør markedet for mat mer mangfoldig.

7.2. Begrensninger og videre forskning

Lokalmatbransjen er en relativt ny bransje sammenlignet med den øvrige matindustrien, og er i stadig utvikling. Selv om studien forsøker å fastslå hvordan kompetansenettverket har bidratt til læring og entreprenøriell kunnskap, har det noen ganger vært vanskelig å skille på hvor medlemmene har erfart og lært i analysen. Tidsrommet vi har forsket på gründerne og kompetansenettverket er lite, sammenlignet med hvor lenge enkelte gründere har tilhørt nettverket. Disse resultatene innebærer derfor visse svakheter og det er høyst sannsynlig at det er andre faktorer som påvirker medlemsutviklingen enn de vi har avdekket.

Studien fokuserer utelukkende på nettverkserfaringer og læring fra nettverk, og utelater derfor mye av den læringen som skjer på individnivå, noe enkelte erfarne bekrefter gjennom vanskeligheten for å fastslå hvor de har sine kunnskapskilder fra. Videre utelukker vi ikke at gründere kan være overoptimistiske ovenfor kompetansenettverket, ettersom de ikke ønsker å snakke vondt om nettverket eller andre aktører. Flere forteller også at det er første gang de

reflekterer over kunnskapen de bruker i hverdagen, og det kan derfor tenkes at de ikke har erkjent fullt ut det læringsutbyttet og verdien kompetansenettverket gir, ettersom resultatene utelukkende baserer seg på gründernes egne oppfatninger av hva som er verdifullt. Å gjengi erfaringer fra nettverket i ettertid kan føre til et overoptimistisk syn på læringsutbyttet. For å kunne måle læringsutbyttet bør gründerne følges over en lengre periode.

Studien blir dermed et lite bidrag til et felt som bør forskes på gjennom hele gründerens deltakelse i nettverket (som nevnt i Politis, 2005), slik at læringen kan knyttes direkte opp til nettverket eller ikke. Gründernes læringsprosess er kontinuerlig og utvikler seg sammen med bedriften og nettverket (Cope, 2005), og derfor er det hensiktsmessig å se på erfaringene de tilegner seg gjennom hele medlemskaps-perioden. Dette er for å få en bedre forståelse for hvordan nettverkserfaringer bidrar til entreprenøriell kunnskap over tid.

Mengden funn tydeliggjør behovet for videre forskning på læringsnettverk og den sosiale læringsdimensjonen, og derfor kan det være hensiktsmessig med videre forskning på lignende læringsnettverk både innenfor lokalmatproduksjon og andre bransjer, for å validere formelle læringsnettverks betydning for entreprenøriell kunnskap. Det er ikke utenkelig at for eksempel konkurransen innad i slike læringsnettverk kan være vesentlig annerledes i andre bransjer.

En annen begrensning er studiens mye fokus på de formelle aspektene i nettverket. Ved å observere formelle kurs, intervju nettværksfasilitatorene, og rette intervjuene mot kurs og besøksordning, kan det tenkes at vi har utelatt mye av erfaringen som skjer i det uformelle rommet. Dette er også relatert til tid, da det er vanskelig å fange opp all læring på det uformelle plan i løpet av masterstudiets varighet. Studien viser at fasilitatoren Tom spiller en avgjørende rolle for alle medlemmene innen kjøttområdet i kompetansenettverket. I denne sammenheng ville det vært interessant å utforske hvilken rolle slike «ildsjeler» har for læringsnettverk. Videre viser analysen at gründerne har mulighet til å endre både nettverket de er en del av, og dermed matbransjen ved å være en del av nettverket. Lokalmatbransjens påvirkning på den øvrige matbransjen vil dermed være interessant å se nærmere på i fremtidige studier.

8 Litteraturliste

- Aldrich, H., & Auster, E. (1986). Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications. *Research in Organizational Behavior*, 165-198.
- Bergh, P., Thorgren, S., & Wincent, J. (2011). Entrepreneurs learning together: The importance of building trust for learning and exploiting business opportunities. *Int Entrep Manag J*, 17-37.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection: discontinuous events as triggers for "higher level" learning. *Management Learning*, 429-450.
- Cope, J. (2005a). Researching Entrepreneurship through Phenomenological Inquiry Philosophical and Methodological Issues. *International Small Business Journal*, 23 (2), 163-189.
- Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Baylor University*, 373-397.
- Corbett, A. (2002). *Recognizing high-tech opportunities: A learning and cognitive approach*. In W.D. Bygrave, C.G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P.G. Greene, R.T. Harrison, M. Lerner, G.D. Meyer, J. Sohl & A. Zacharakis (Eds), *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley, MA: Babson College Press.
- Dewey, J. (1986). Experience and education. *The Educational Forum*. Vol. 50. No. 3, 1-40.
- Flatnes, A. (2018). *Evaluering av kompetanetjenestene under Utviklingsprogrammet*. Kristiansand: Oxford Research.
- Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International small business journal*, 13-29.
- Hahn, D., Minola, T., Van Gils, A., & Huybrechts, J. (2017). Entrepreneurial education and learning at universities: exploring multilevel contingencies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 945-974.
- Hersleth, S. A. (2019, Mars 21). Ekspertintervju Nofima. (A. Mienna, & O. Drangslund, Intervjuere)
- Huxley, A. (1998). *Moksha: Aldous Huxley's Classic Writings on Psychedelics and the Visionary Experience*. London: Vintage.
- Hylland, T. E. (2002). *Flerkulturell forståelse*. Oslo. 2. opplag: Universitetsforlaget.
- Ignatius, A. (2019, April 30). *Innovation on the Fly*. Hentet fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2014/12/innovation-on-the-fly>
- Innovasjon Norge. (2019). *Vekst og samarbeid er nøkkelen til økt lokalmatomsetning*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/320aab38a240454d890800eae58e981d/14-jan-2016-pm-innovasjon-norge_vekst-og-samarbeid-er-nokkelen-til-okt-lokalatomsetning.pdf
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P.-A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag A/S.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Landbruks- og matdepartementet. (2010, April 29). *VSP mat etter 2010? Virkemidler til verdiskapning, innovasjon og mangfold på matområdet*. Hentet fra Regjeringen.no: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/lmd/vedlegg/brosjyrer_veiledere_rapporter/rapport_vsp_mat_etter_2010.pdf

- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lefebvre, V., Lefebvre, M. R., & Simon, E. (2015). Formal entrepreneurial networks as communities of practice: a longitudinal case study. *Entrepreneurship & Regional Development, 27*:7-8, 500-525.
- Man, T. W. (2006). Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning. A competency approach. *Education + Training, Vol. 48 No. 5*, 309-321.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organisational learning. *Organization Science, 71-87*.
- Matmerk. (2016). *Kraftig økning i salg av lokalmat*. Hentet fra <https://www.matmerk.no/no/matmerk/aktuelt/kraftig-oekning-i-salg-av-lokalmat>
- Matmerk. (2017). *Årsmelding*. Oslo: Matmerk.
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice, 5-16*.
- Nieminen, L., & Hytti, U. (2016). Commitment to an entrepreneurship training programme for self-employed entrepreneurs, and learning from participation. *Emerald insights, 715-732*.
- Nofima. (2019).
- Nofima. (2019, Februar 11). *Kompetansenettverket lokalmat*. Hentet fra Nofima: <https://nofima.no/program/lokalmatprogrammet/#relatertboks3>
- Norsk Samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS. (2019, April 29). *Personverntjenester*. Hentet fra <https://nsd.no/personvernombud/>
- Pittaway, L., & Cope, J. (2007). Simulating Entrepreneurial Learning: Integrating Experiential and Collaborative Approaches to Learning. *Management Learning, 211-233*.
- Pittaway, L., & Thorpe, R. (2012). A framework for entrepreneurial learning: A tribute to Jason Cope. 837-859.
- Politis, D. (2005). *The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework*. Baylor University.
- Rae, D. (2000). Understanding entrepreneurial learning: a question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 145-159*.
- Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 323-335*.
- Rae, D. (2006). Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology-based enterprise. *Technology Analysis & Strategic Management, 18 (1)*, 39-56.
- Rae, D., & Carswell, M. (2000). Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education + Training, Vol.42(4/5)*, 220-228.
- Ronstadt, R. (1988). *The corridor principle*. Journal of Business venturing.
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review, 243-263*.
- Shepherd, D., Douglas, E., & Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing, 393-410*.
- Starr, J., & Bygrave, W. (1992). *The second time around: The outcomes, assets, and liabilities of prior start-up experience*. In S. Birley & I.C. MacMillan (Eds), *International perspectives on entrepreneurship research 1991*. Amsterdam, The Netherlands: North Holland.
- Stinchcombe, A. (1965). Organization-creating Organizations. *Transaction 2.2*, 34-35.

- Thorpe, R., & Taylor, D. W. (2004). Entrepreneurial learning: a process of co-participation. 203-211.
- Tjora, A. (2019, April 5). *Norm*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/norm>
- Veflen, N. (2012). Drivers of food SMEs network success: 101 tales from Norway. *Trends in food science and technology*, 120-128.
- Wang, C., & Chugh, H. (2014). Entrepreneurial Learning: Past Research and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16(1), 24-61.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice*. Cambridge: Cambridge university press.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization* 7(2), 225-246.
- Wenger, E. (2011). *A brief introduction to communities of practice*.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research*. USA: Sage Publications, Inc. .

Vedlegg 1 Informasjonsskriv og samtykkeskjema



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
og Nofima

Ås, 14 .desember 2018



Samtykkeerklæring for deltakelse i forskningsprosjektet ***Lokalmatprodusenter i vekst- forskning på gründere av norske matskatter***

Bakgrunn

I Norge har det siden begynnelsen av år 2000 vært en politisk vilje til å satse på tilleggsnæring i landbruket, og deriblant lokalmatproduksjon. Dette har blant annet ført til en stor vekst i lokalmatnæring de senere år, og Landbruks- og matdepartementet har klare ambisjoner om å nå et mål om 20 milliarder i omsetning i denne bransjen innen år 2020. Støtteordninger og langsiktig satsing har resultert i en tilvekst av lokalmatprodusenter med dyktige matgründere og spennende produkter produsert på norske gårder over hele landet. Lokalmatprodusenter tenker mer utradisjonelt en de store bedriftene og sånn sett fungerer de som *foregangsbedrifter* for nye og spennende produkter med lokalt særpreg. Kunnskap om hva som ligger bak deres praksis er dermed viktig for innovasjon i matbransjen generelt og for lokale småbedrifter spesielt.

Beskrivelse av prosjektet og formålet med forskningen

Bedrifter som lykkes godt og som oppnår vekst har ofte vært flinke til å tilegne seg nødvendig kunnskap og utnytter sine ressurser effektivt til å utvikle unike fordeler i markedet. Dette forskningsprosjektet vil studere verdiskaping, innovasjon og bedriftsutvikling hos småskalaaktører av mat i Norge. Forskningens hovedformål er å skaffe dybdekunnskap om hvordan slike bedrifter lærer, utvikler sine produkter og sitt marked gjennom nyskappingsprosesser. Studien vil studere aspekter som kunnskapsoverføring, læring, innovasjon og markedsutvikling. Sentrale datakilder vil være intervjuer med nøkkelinformanter, men tilstedeværelse og observasjon på aktuelle arenaer hvor aktivitet/samhandling foregår kan også være aktuelt, samt bruk av skriftlig materiale. Prosjektet vil strekke seg fra des 2018 - des 2021, og er en del av doktorgradsprosjektet til Stine Alm Hersleth som er stipendiat ved NMBU, og som til daglig arbeider som seniorrådgiver ved Nofima.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet og hvilke forskere deltar?

PhD kandidat Stine Alm Hersleth er hovedansvarlig for forskningen og NMBU/v Elin Kubberød vil stå som faglig veileder. I tillegg vil masterstudentene ved Handelshøyskolen NMBU/v Astri Mienna, Olav Stubhaug Drangsland, Henriette Olavsrud og Tonje Margarita Strømmen delta i datainnsamling og vil skrive masteroppgave i forskningsprosjektet.

Hva innebærer det å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet stiller du deg til rådighet for å delta på 1 intervju a 1-2 timer (og mulig maksimum 1 oppfølgingsintervju). Det gjøres avtale om hvor det er mest hensiktsmessig å gjennomføre intervjuet. Intervjuet inneholder spørsmål om tematikken beskrevet ovenfor. Intervjuer vil bli tatt opp på godkjent lydopptaker, transkribert og blir senere brukt i vitenskapelige publikasjoner, masteroppgaver, populærvitenskapelig formidling og i den endelige PhD-avhandlingen.

Det er frivillig å delta:

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger:

All informasjon og analyser i prosjektet vil bli behandlet konfidensielt og i tråd med forskningsetiske retningslinjer og prinsipper. Lydopptak vil slettes når transkribering er gjennomført. Transkriptene vil ikke inneholde direkte personidentifiserende opplysninger. Navn epost og telefonnummer lagres separat og kobles til data med en kodenøkkel. Intervju vil fremstilles i anonymisert form (dvs navn på person og bedrift vil ikke fremkomme) i vitenskapelige publikasjoner og annet vitenskapelig arbeid. Kun stipendiat Stine Alm Hersleth (Nofima/NMBU) og veileder Førsteamanuensis Elin Kubberød (NMBU) og de navngitte masterstudenter vil samle data og ha tilgang til innsamlet datamateriale (rådata).

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i des 2021. Kodenøkkel med direkte personopplysninger vil bli slettet ved prosjektslutt. Transkriberte intervjuer vil arkiveres i et godkjent arkiv for eventuell videreføring av prosjektet.

Dine rettigheter:

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Norges Miljø og Biovitenskapelige Universitet (NMBU) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Stipendiat Stine Alm Hersleth, på epost (stine.alm.hersleth@nofima.no) eller telefon: +47 975 41 669 eller veileder Førsteamanuensis Elin Kubberød, på epost (elin.kubberod@nmbu.no) eller telefon: 41 04 24 35.
- Vårt personvernombud ved NMBU: Jan Olav Aarflot
- Vårt personvernombud ved Nofima: Mia Bencze Rørå
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Stine Alm Hersleth
Prosjektansvarlig

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «**Lokalmatprodusenter i vekst– forskning på gründere av norske matskatter**», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine personopplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31. desember 2021.

(Signert, dato)

andre har? Kan du forsøke å sette ord på dette?

Vedlegg 2 Intervjuguide lokalmatgründere

Introduksjon

Vi ønsker i dag å snakke litt med dere om hvilke erfaringer dere har fra Kompetansenettverk Lokalmat Øst i regi av Nofima. Når vi sier kompetansenettverket, tenker vi primært på aktiviteter relatert til kursene dere har vært på og besøksordning i regi av Nofima ved Stine Alm Hersleth og Tom Johannesen. Vi ønsker i den forbindelse å høre litt mer om hva dere har lært og hvordan dere har involvert dere i de ulike aktivitetene, samt hvilke kontakter dere har fått gjennom nettverket og hvordan dere har nyttiggjort dere av disse for deres egen bedriftsutvikling.

Åpningsspørsmål

1. Kan du begynne med å fortelle litt kort om deg selv og din virksomhet?
2. Hvordan fikk du vite om muligheten til å gå på kurs eller få rådgiving i regi av Nofima?
3. Hva har du vært med på i regi av kompetansenettverk? (kurs, besøksordning, seminarer, studieturer, hospitering, – noe annet?)

FORSKNINGSSPØRSMÅL 1

Domene

1. Du har nå vært med på ulike aktiviteter som kurs og besøksordning og hva anser du som det mest verdifulle ved å delta på dette?
2. Har du noen oppfatning av hva som er den generelle interessen eller motivasjonen for kjøttprodusenter som dere for å delta?
3. Som lokalmatprodusenter, diskuterer dere noen gang felles utfordringer (f.eks konkurransen mot de store aktørene), og, kan du nevne noen eksempler på noe som dere alle er opptatt av?

Praksis

1. Hvordan opplever du å gjøre ting i praksis sammen med andre aktører, hva er nytteverdien av dette?
2. Har du lært noen «smarte triks» av de andre i nettverket når du har vært på kurs som du ikke kunne fra før som har vært nyttig? Kan du nevne eksempler på dette og hvordan det oppstod?
 - På hvilken måte blir felles utfordringer og problemer løftet opp og løst i kompetansenettverket?
 - Hva anser du som det viktigste man lærer ved å være i kontakt med Nofima gjennom de tilbud de har?
3. Hvilken betydning har det du lærer i praksis gjennom å delta på kurs eller besøksordning for deg og bedriften, hva er viktigst for deg?
 - Har du sammen med noen av de andre på du har deltatt på kurs med kommet på eller utviklet nyttige teknikker eller måter å gjøre ting på (eks resepter), nevne eksempler på dette (kan være med både Tom eller andre deltakere)?
 - Hvordan delte dere dette med andre deltakere i nettverket i etterkant?
 - Diskuterer dere sammen og i plenum felles måter å tilpasse det som dere lærer av Tom til deres produksjon, nevne eksempler?
 - Har dere noen gang vært på besøk hos andre som dere har blitt kjent med på kurs for å prøve ut ting som dere har utviklet på kurset, i så fall hva?
 - Kan du komme på eksempler på noe du har lært gjennom kurs eller på annen måte som har forhindret deg fra å gjøre feil i egne produksjon? Hvis ja, har du delt dette med noen andre i nettverket av kjøttprodusenter?
4. På hvilken måte mener du at dere kjøttprodusenter som deltar på kurs har noe unikt som ikke andre har? Kan du forsøke å sette ord på dette?

Fellesskap

1. Opplever du at det er et gjensidig engasjement for hverandre mellom dere kjøttprodusenter som deltar på kurs sammen?
 - Hvor lett er det å bli kjent med andre som går på kurs?
 - Har du noen annen form for kontakt med de andre deltakerne utenom kurs eller samlinger? (hvis ja, be dem fortelle om hva de gjør sammen)
 - Kan du komme på noen morsomme historier fra nettverket som du kunne delt?
2. Kan du nevne eksempler på hvordan andre kjøttprodusenter du har møtt på kurs har bistått deg med å løse utfordringer du har?
 - Hvordan oppfatter du delingskulturen er når du har deltatt på kurs, er dere ikke egentlig konkurrenter?
 - På hvilken måte bistår du andre deltakere med dine erfaringer og kunnskap?
3. Har dere felles problemer som dere drøfter i plenum og kan du nevne noen eksempler på slike?
4. Hvis du skulle rekruttert en ny kjøttprodusent som deg til å delta på kurs som var litt skeptisk, hvordan ville du solgt inn kurset for å få med deg han/hun?
5. Hvor enig er du i Kompetansenettverk Lokalmat er et slags fellesskap? på hvilken måte er det det og på hvilken måte er det ikke det?)

Medlemsskap

1. Kjenner du de andre kursdeltakernes bakgrunn og kunnskap?
2. Det er jo en spredning i erfaring blant kjøttprodusentene som du er på kurs med, opplever du noen forskjell mellom de som har vært med lengre enn de som er helt nye kursdeltakere?
 - Er det noen i nettverket av dem du har blitt kjent med på kurs, bortsett fra Tom, som dere gjerne går til for råd eller diskuterer med, og hvorfor?
3. Hvordan ser du på din egen rolle i forhold til de andre kursdeltakere du har blitt kjent med? Ser du på deg selv som en novise eller en med mer erfaring?
 - Hva slags kunnskaper og erfaringer har du selv som de andre kursdeltakere etterspør? Kan du nevne eksempler på dette?

FORSKNINGSSPØRSMÅL 2

Nettverkserfaring og entreprenøriell læring

1. Hvordan har de erfaringene du sitter igjen med etter å ha deltatt i nettverksaktiviteter som kurs og besøksordning vært viktige for din hverdag som lokalmatprodusent, Kan du nevne konkrete eksempler?
2. Hva gjør du helt konkret med det du har lært etter at du har vært på kurs eller hatt hjelp av fagperson når du kommer hjem i egen bedriftshverdag (lede inn på; systematiserer, deler med andre, utvikle videre, lage rutiner osv)?
3. Kan du huske forrige gang du ble nødt til å endre på noe i din egen praksis i bedriften som følge av det du har lært gjennom nettverksaktiviteter som kurs og besøksordning? (Hva var det og hva fikk deg til å gjøre det?)

Transformasjonsprosessen

1. Hvis du står fast i forhold til implementering av det du har lært på kurs eller rådgiving i bedriften din, hva gjør du for å komme videre?

2. Kan du nevne et konkret eksempel på et problem eller krise du sto ovenfor i produksjon - hvor du kunne dra nytte av erfaringer du har fått fra kurs eller besøksordning? Hva gjorde du helt konkret?
3. Si du har vært på urs og lært en ny resept - har du noen eksempler fra hvordan du har brukt denne i din egen produksjon? I hvor stor grad tilpasser du resepten til egen produksjon?

Nye forretningsmuligheter

1. Kan du fortelle litt om hvordan erfaringer og ideer fra nettverket (kurs og besøkordning) bidrar til det du gjør i praksis?
2. I hvor stor grad har erfaringer fra din kontakt med Nofima bidratt til at du har fått nye ideer eller skapt nye muligheter, kan du nevne noen konkrete eksempler? (i form av f.eks., nye samarbeid, nye markedsmuligheter, kunder, produkter, ny måte å lage kjøtt på, nye samarbeid, nye tips som har forbedret din praksis)?
3. Hvis vi tenker på innovasjon som et viktig element for alle som utvikler mat, på hvilken måte er nettverksarenaer (kurs, seminarer, nettverk, studieturer, hospitering og besøksordning) sentralt for din innovasjon? Eksempler?

Håndtering av nyhetssapektet

1. Hvordan har det å være i kontakt med Nofima gjennom og kurs, besøksøkning bidratt til utvikling av nettverket ditt? (Har dere fått tilgang på et større eller annerledes nettverk eller tilgang på andre ressurser gjennom nettverket)?
 - Hvordan har nye nettverkskontakter du har fått konkret bidratt til din virksomhet?
2. Har noe i nettverket fått deg til å tenke annerledes rundt hvordan det er å drive deres bedrift i markedet? (Bedriftsmessig, kultur i bedriften, organisatorisk/administrativ)
3. Hvor viktig er det for deg å ha et støtteapparat som Kompetansenettverket Lokalmat i ryggen, på hvilken måte opplever du det som en støtte eventuelt?

Til slutt

4. Er det noe du vil tilføye, som vi ikke har vært inne på som du gjerne vil nevne til slutt?
5. Takk for oss

Vedlegg 3 Intervjuguide gruppeintervju Nofima

Introduksjon

Vi har til nå snakket med flere av de små kjøttprodusentene om hvordan de bruker nettverket og hvilken påvirkning det har hatt for vekst, ressurser, evne til å se nye muligheter og generelt om de føler seg knyttet til et fellesskap. Vi har også snakket om kurs, besøksordning, turer og andre tilbud som er i regi av kompetansenettverket. Nå ønsker vi å snakke litt med dere som står bak programmet her på Nofima og deres erfaringer fra å være fasilitatorer og rådgivere i programmet ift småskala kjøttbedrifter. Vi ønsker å snakke med dere om primært to hovedområder: 1. kunnskapsdeling og læring i nettverksaktiviteter og erfaringer fra nettverk og hvordan de blir omgjort til ny kunnskap i kjøttbedriften.

Del 1: Oppvarmings spørsmål (5 min)

1. Hva er deres ulike roller og ansvar i kompetansenettverksprogrammet her på Nofima (kursing, besøksordning og andre øvrige aktiviteter)?
2. Hvordan opplever dere å arbeide med kompetansenettverket og med småskala kjøttbedrifter sammenlignet med for eksempel andre større aktører, hva motiverer dere til å jobbe med de små?

FORSKNINGSSPØRSMÅL 1: *Hvordan foregår kunnskapsutvikling/kunnskapsutveksling og læring mellom ulike deltakere i nettverket (newcomers, oldtimers, fasilitatorer)?*

Domene (10 min)

1. Dere på Nofima har mye kunnskap og erfaring og har jo vært med å arrangere ulike aktiviteter som kurs og besøksordning, hva anser dere som det mest verdifulle bidraget til kjøttbedriftene, hvordan er det de kommer i kontakt med dere (evnt hva er det de etterspør fra dere)?
2. Hva opplever dere er den viktigste motivasjonen for småskalakjøttprodusenter for å delta?
3. Kan dere si litt kort om utviklingen av aktivitetene i regi av Nofima og hvordan disse tilbudene har utviklet seg til de aktivitetene dere har i dag?

Praksis (10 min)

1. Hva er etter deres oppfatning den beste måten å legge an et praktisk kurs innenfor kjøttfaget, på etter deres erfaring, og hvordan skiller dette seg fra andre kurs for større bedrifter?
2. Hva er det mest unike med besøksordningen?
3. Kan dere nevne noen gode eksempler som dere er stolte av eller føler er en suksess når det gjelder tilbud dere har laget (da mener vi praktiske opplegg som dere har laget i kurs, besøksordningen eller annen arena hvor deltakere får reell trening og veiledning på viktige deler av deres praksis) som dere har utviklet tilpasset denne målgruppen? På hvilken måte har dette forandret seg fra dere startet opp og til i dag?
2. Hvordan opplever dere deltakerens involvering i praktiske kurs, har de mye å by på selv av innspill eller spørsmål som de tar med til gruppen og dere?
4. På hvilken måte mener du at det dere lærer bort på kurs utruster bedriftene til å unngå gjøre feil i egen produksjon?
5. Hvordan lærer dere fra deltakerne om hvordan dere skal tilpasse kursene (deler dere selv erfaringer for å utvikle kursene, debriefer), hvordan har tilbudene/rådgivingen utviklet seg?
 - Har dere en debrief etter kursene for å evaluere program osv?

Fellesskap (10 min)

1. Opplever du at deltakerne på kurs blir lett kjent med hverandre? hvordan merker dere det?
2. Hvordan legger dere opp til at kjøttprodusentene skal bistå hverandre seg i mellom til å dele felles utfordringer og erfaringer,
 - Deler dere mellom kurs? Har dere erfaring med at deltakerne deler erfaringer utenom det dere fasiliterer?
 - Er ikke bedriftene egentlig konkurrenter?
3. Hvor ofte opplever dere at det dukker opp felles problemer som deltakere løfter til dere enten gjennom besøksordningen eller kurs og bruker dere tid på å drøfte slike på felles arenaer med mange deltakere kan du nevne noen eksempler på slike?
3. Hvor enig er du i Kompetansenettverk Lokalmat er et slags fellesskap? på hvilken måte er det det og på hvilken måte er det ikke det?)
 - Opplever du deltagerne som stolte av å tilhøre nettverket og hvordan er dette synlig, nevnt eksempel?
 - Er det noe forskjell på de som har vært med på mange ulike tilbud og de som ikke har det?
4. På hvilken måte har deres involvering med de ulike deltakerne påvirket utvikling av kursene og besøksordningen og dere selv som rådgivere og fagpersoner
 - Bidrar grundernes praktiske kunnskap tilbake?

Medlemsskap (10 min)

1. Det er jo en spredning i erfaring blant kjøttprodusentene som deltar på deres kurs, opplever du noen forskjell mellom de som har vært med lengre enn de som er helt nye kursdeltakere i måten de involverer seg eller benytter seg av tilbudene
2. Er det noen aktører blant småskalakjøttbedrifter som dere gjerne benytter selv for aktiviteter eller anbefaler til mindre erfarne bedrifter?
3. Hva slags kunnskaper og erfaringer har dere selv som kursdeltakere etterspør?
4. Kan du nevne eksempler på når dere følte at dere utgjorde en forskjell?
5. Hvordan opplever dere takhøyden på kurs, er det bruk av humor og hvordan byr folk på seg selv, har dere noe kultur som dere ikke har i andre nettverk?

FORSKNINGSSPØRSMÅL 2

Nettverkserfaring og entreprenøriell læring: *Hvordan bidrar nettverkserfaringer til utvikling av ny entreprenøriell kunnskap og hvordan transformerer de ulike medlemmene nettverkserfaringer til denne kunnskapen*

Transformasjonsprosessen (5 min)

1. Hvordan legger dere opp til at bedriftene skal bruke kunnskap fra kurs i egen produksjon? I hvilken grad må de tilpasse dette, kan det implementeres direkte?
2. Si en bedrift står fast i forhold til implementering av noe de har lært hos dere, hvordan har dere lagt det opp for å utruste bedriften til å komme videre? Hva gjør de normalt selv for å komme videre?

Nye forretningsmuligheter (10 min)

1. Hvordan mener dere at erfaringer og ideer fra nettverket bidrar til det bedriftene gjør i praksis og har dere noen konkrete synlige resultater på dette? Og hvordan har dere opplevd at erfaringene og ideene påvirker bedriftene?
2. I hvilken grad opplever dere at erfaringer fra kontakten med Nofima bidrar til nye ideer, eller utvikling av nye innovasjoner, og har dere noen konkrete eksempler?
(i form av f.eks., nye samarbeid, nye markedsmuligheter, kunder, produkter, ny måte å lage kjøtt på, nye samarbeid, nye tips som har forbedret praksis i bedriften)?

Håndtering av å være liten og med få ressurser (10 min)

1. I hvilken grad bidrar kompetansenettverkets aktiviteter til tilgang på et større eller annerledes nettverk, kan du nevne noen eksempler?
2. Har Nofima bidratt til at deltakere har fått tilgang på nye ressurser som er nyttig for drift, overlevelse og vekst – kan dere nevne noen eksempler? (Materielle ressurser, finansielle ressurser)
3. I hvilken grad opplever dere at nettverksdeltakere deler erfaringer eller får innspill til hvordan det er å drive bedriften forretningsmessig, økonomisk, organisatorisk, og administrativt gjennom nettverksaktivitetene? (utenom det rent kjøttfaglige, forretningsmessig. Hvordan det har fått tilgang på ressurser som gjør at de er bedre rustet til å overleve og vokse)
4. Kan dere utdype litt rundt hvor viktig det er for småskala-kjøttbedriftene å ha et støtteapparat som kompetansenettverket i ryggen?

På hvilken måte kan dere være en støtte for bedriftene?

Opplever dere at dere er et støtteapparat for bedriftene?

Takk for oss!



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway