



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2022 30 stp

Handelshøyskolen

Bedriftsentrepreneurskap i mediebransjen

En kvalitativ studie av bedriftsinkubatoren VG lab

Bror Remen

Entrepreneurskap og innovasjon

Forord

Denne masteroppgaven markerer offisielt min avslutning på masterstudiet entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) Disse årene ved NMBU har både vært spennende og utfordrende , hvor jeg har lært og tilegnet meg ny kunnskap, samt at jeg har lært mye nytt om meg selv. Å skrive denne masteroppgaven alene har vært en krevende prosess, men det har også gitt meg stor mestringstro og eierskap til det jeg har forsket på, Jeg er ikke i tvil om at jeg kommer til å ha nytte av hva jeg har lært ved NMBU, uansett hvor livet bringer meg videre.

Jeg ønsker å takke min veileder Elin Kubberød for hennes iherdige innspill, faglige kompetanse og gode støtte. Samtalene jeg har hatt med deg, både faglige og personlige, har vært en livbøye gjennom hele prosessen. Det er vanskelig å forestille seg en endelig masteroppgave uten en stødig og hjelpende hånd fra deg.

Jeg ønsker også å takke informantene tilknyttet VG Lab for at de stilte opp til intervjuer. Jeg er svært takknemlig for at de tok seg tid fra sine hektiske arbeidsdager for å hjelpe meg. Innsikt fra dem har vært en uvurderlig ressurs for dette studiet,.

Til slutt ønsker jeg å takke venner og familie for deres støtte, spesielt min mor. At dere har engasjert dere gjennom å sparre med meg, lese over teksten og vært til stede har vært til stor hjelp. Tusen takk.

God lesing! Bærum, mai 2022 Bror Remen

Sammendrag

Bakgrunn: Mediebransjen har en samfunnets aller viktigste roller. Media beskytter demokratiet vårt ved å sikre ytringsfrihet og folks rett til informasjon om viktige hendelser, Dessuten utøver media kritisk dekning av makthaverne. Media kalles for den fjerde statsmakt. Til tross for sin viktige rolle møter mediebransjen i dag flere utfordringer. Digitaliseringen har endret bransjen, norske medier møter internasjonal konkurranse fra nye aktører og brukerne, særlig de unge, forsvinner fra de tradisjonelle mediene. Dette bidrar til å gjøre det utfordrende å generere inntekter til mediebransjen og å sikre seg et lojalt publikum. For å møte disse utfordringene må mediebransjen være innovativ. En måte mediebransjen gjør dette er å opprette bedriftsinkubatorer. Det har skjedd en fremvekst av inkubatorer i mediebransjen den siste tiden. Det må derfor undersøkes mer om bruken og effekten av slike bedriftsenheter.

Hensikt: Formålet med denne studien er å bidra til mer kunnskap om bruk av bedriftsinkubatorer i mediebransjen, gjennom en casestudie av VG Lab. Dette studiet prøver å forstå hvordan bruk av bedriftsinkubatorer kan påvirke bedriftsentreprenørskap, samt hvordan vi kan forstå entreprenøriell læring i en slik enhet.

Metode: Gjennom en kvalitativ studie har jeg gjennomført en casestudie basert på individuelle dybdeintervjuer med seks medarbeidere tilknyttet VG Lab.

Funn og implikasjoner: Funnene i studien indikerer at bruk av bedriftsinkubatorer er effektivt for å fremme bedriftsentreprenørskap i mediebransjen. Studien viser videre at for å utvikle og skape nye ideer som kan bli inntektskilder, så må det eksistere få til ingen byråkratiske barrierer som intraprenører må overkomme, de må mye frihet til å ta egne valg og være lite kontroll fra toppledelsen. Funnene i dette studiet viser særlig at et genuint ønske om å være innovative må være forankret i ledelse, slik at de både kan støtte innovasjon som visjon, samt støtte intraprenørens arbeid. Et aksept hos ledelsen for at intraprenørene kan prøve og feile er essensielt for å bidra til entreprenøriell læring. Videre viser funnene at at eksperimentering er en effektiv måte å skape produkter og tjenester som treffer markedet, samt at man må akseptere prøving og feiling slik at kan lærer og bygger kunnskap.

Abstract

Background: The media industry has one of society's most important roles. The media protects our democracy by ensuring freedom of speech and securing that people have access to information about important events. In addition, the media exercises critical coverage of those in power. The media is called the fourth state power. Despite its important role, the media industry today faces several challenges. Digitization has changed the industry, Norwegian media face international competition from new players and users, especially young people, disappear from the traditional media. This creates challenges to generate revenue for the media industry and to secure a loyal audience. To face these challenges, the media industry must be innovative. One way the media industry does this is to create business incubators. There has been an emergence of incubators in the media industry recently. More must therefore be investigated about the use and effect of such business units.

Purpose: The purpose of this study is to contribute to more knowledge about the use of corporate incubators in the media industry, through a case study by VG Lab. This study tries to understand how the use of corporate incubators can affect corporate entrepreneurship, as well as how we can understand entrepreneurial learning within these

Method: Through a qualitative study, I have conducted a case study based on six individual in-depth interviews with six employees associated with VG Lab, which consists of both intrapreneurs and management.

Findings and implications: The findings of the study indicate that the use of corporate incubators are effective in promoting corporate entrepreneurship in the media industry. The study further shows that in order to develop and create new ideas that can become sources of income, there must be no bureaucratic barriers intrapreneurs must overcome and a great deal of freedom to make their own choices and little excessive control from top management. The findings of this study show in particular that a genuine desire to be innovative must be rooted in management, so that they can both support innovation as a vision, as well as support the intrapreneurs' mission. An acceptance that one can try and fail is also essential to contribute to entrepreneurial learning. Furthermore, the findings show that experimentation is an effective way to create products and services that fits the market, and that one must accept trial and error so that one can learn.

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon	9
1.1 Bakgrunn og motivasjon	9
1.1.1 Bakgrunn	9
1.1.2 Motivasjon og relevans	9
1.2 Formål og problemstilling	10
2 Teori	10
2.1 Hva er bedriftsentreprenørskap?	11
2.2 Ulike former for bedriftsentreprenørskap	12
2.2.1 Bedriftsentreprenørskap gjennom ansatte: Intraprenørskap	12
2.2.2 Bedriftsentreprenørskap gjennom struktur og strategi	14
2.3 Bedriftsentreprenørskap i bedriftsinkubatorer	16
2.3.1 Bedriftinkubatorens rolle	17
2.4 Faktorer som påvirker bedriftsentreprenørskap	18
2.4.1 Støtte fra ledelsen	18
2.4.2 Autonomi	19
2.4.3 Belønning og incentiver	20
2.4.5 Organisasjonsmessige begrensninger	21
2.5 Entreprenøriell læring i en bedriftsinkubator	21
2.5.1 Eksperimentering gjennom prøving og feiling.	22
2.5.2 Læring ved å gjøre	23
2.6 Oppsummering	26
3 Metode	26
3.1 Valg av metode og forskningsdesign	26
3.2 Casekontekst	27
3.3 Datainnsamling	28
3.4 Utvalg og rekruttering av informanter	28
3.4.1 Utvalget	28
3.4.2 Rekruttering	29
3.4.3 Beskrivelse av informantene	29
3.5 Gjennomføring	30
3.5.1 Utforming av intervjuguide	30
3.5.2 Gjennomføring av intervjuene	31

3.6	Analyse av innsamlet data	31
3.7	Studiens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og etiske avveininger	32
3.7.1	Pålitelighet	32
3.7.2	Troverdighet	33
3.7.3.	Etiske vurderinger	34
3.7.4.	Overførbarhet	35
4	Analyse og resultat	36
4.1	Fristilt fartøy inn i ukjent farvann	36
4.1.1.	Møter lite byråkrati	37
4.1.2	Ledelsen støtter intraprenørene	40
4.1.3	Bedriftsinkubatoren er en startup uten risiko	42
4.1.4	Oppsummering	44
4.2	Bedriftinkubatoren navigeres av intraprenørene	44
4.2.1	Intraprenørene har frihet under ansvar	45
4.2.2	Å jobbe i bedriftsinkubatoren er belønning i seg selv	47
4.3	Intraprenørene lærer å navigere underveis	50
4.3.1	Aksepterer at man må prøve og feile	50
4.3.2.	Dagens fiasko kan bli morgendagens suksess	52
4.3. 2.	Oppsummering	54
5	Diskusjon	54
5.1.	Forutsetninger for bedriftsentrepreneurskap i en bedriftsinkubator	55
5.1.1	Ny og uavhengig struktur trigger bedriftsentrepreneurskap	55
5.1.2	Eliminering av risiko	57
5.1.3	Autonomi er nødvendig	58
5.1.4	Støtte fra ledelsen motiverer intraprenørene	60
5.1.5	Belønning kan ikke måles i penger	62
5.2.	Eksperimentering og læring	63
5.2.1	Eksperimentering er en del av arbeidsdagen	63
5.2.2	Lærer av erfaring og feil	64
5. 3.	Avslutning	65
6	Konklusjon og videre forskning	66
6.1	Konklusjon	66
6.2	Videre forskning	68
7	Referanser:	69

8 Vedlegg:	74
Vedlegg 1: Intervjuguide: Intraprenører i VG Lab	74
Vedlegg 2: Intervjuguide: Leder i VG Lab	76
Vedlegg 3: Intervjuguide: Styremedlem fra Styringsgruppa	78
Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	80

Figurliste:

Figur 1: Oppsummering av funn etter analyse:	36
Figur 2: Bedriftsinkubatoren fungerer som et fartøy	37
Figur 3: Intraprenørene er mannskapet	45
Figur 4: Intraprenørene lærer å navigere gjennom å prøve og feile	50

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn og motivasjon

1.1.1 Bakgrunn

Vi befinnes oss i en tid med rask teknologisk endring, økt globalisering og konkurranse. Denne utviklingen fører til endring i mange bransjer, hvor man må prioritere nyskaping og innovasjon. Etablerte selskaper er i økende grad avhengige av innovasjon og entreprenørskap for å overleve i dagens globaliserte økonomi (Weiblen & Chesbrough, 2015). Dette gjelder også mediebransjen, som møter utfordringer på flere fronter. Utfordringene mediene i dag møter handler om nye medievaner, konkurranse fra sosiale medier og fra internasjonale aktører (som **Netflix etc**) og økt digitalisering. En stor utfordring er “forgubbingen” blant seerne/leserne/brukerne. En stadig større andel av nordmenn søker nyheter på sosiale medier. (SSB, 2021), Samtidig viser undersøkelser at unge er opptatt av å få tjenester og produkter tilpasset sine interesser, og ønsker tilgang til eksklusivt og originalt innhold (MBL, 2021). Mediebedrifter må være i stand til å forbedre og skape nye medieteknologier, tjenester, innhold og applikasjoner for å tilpasse seg nye medievaner og for å holde på/rekruttere brukere. Langsiktig innovasjonsarbeid er da viktig å prioritere i mediebedrifter, sikre inntjening og for ikke minst å sikre fremtiden en sterk og uavhengig presse, slik at **pressefrihet** og ytringsfrihet blir bevart. De siste årene har det skjedd en fremvekst av inkubatorer i medieselskaper. Det er dermed viktig å forstå hvorfor medieselskaper oppdretter disse enhetene, samt hva de lærer av dette. Dette må derfor undersøkes nærmere.

1.1.2 Motivasjon og relevans

Forfatter for denne masteroppgaven går nå mastergraden Entreprenørskap og Innovasjon på NMBU, som gir verktøyene og kompetanse nødvendig for å bli forretningsutvikler. Denne utdanningen vil være nyttig for meg, ettersom jeg allerede er utdannet journalist og har erfaring fra noen av Norges største redaksjoner og medieselskap. Nå som slutten av masterstudiet nærmer seg ser jeg at jeg er bedre rustet til å møte problemene dagens medielandskap møter. Det alle mediebedrifter er opptatt av er å knekke koden for å tenke nytt og finne nye digitale løsninger. Men de fleste mediebedrifter er presset økonomisk og få har ressurser til innovasjon. (Medietilsynet, 2021.) Mediebedrifter fryktet lenge digitaliseringen og tok ikke utfordringene på alvor. Man at nyskaping ville ramme kjerneproduktet og at brukere og inntekter ville forsvinne. (Ruud, 2014.) Papiravisenes forretningsmodell – måten de tjente penger

på, greide ikke å konkurrere med den voksende digitale aktørene. (Krumsvik, 2019). Mediebedrifter har hatt utfordringer med å forstå hvordan fremtidens medier skal finansieres, og hvordan de skal utformes. (Ruud, 2014.). Krumsvik (2019) utdyper det slik: “Medieprodukter og medietjenester endrer seg. Prosessene for produksjon og distribusjon av medier er i endring. Eierskap og finansiering av medier er i endring. Rollene til brukerne endres. Og våre ideer om hva som er medier er i endring.”

Gjennom digitaliseringen er mediebransjen blitt sterkt teknologiavhengig og enda mer avhengig av entreprenørskap og innovasjon. (Baarland & Vaagan, 2015). Bransjen har de siste 10–15 år vært gjennom stor transformasjon og jakten på nye inntektskilder og vekst er i fokus. Medietilsynet har en støtteordning for innovasjon i mediene, og de siste årene har pengene gått til mindre og lokale aviser. (Medietilsynet, 2022). Store mediekonsern satser bevisst på innovasjon, det samme gjør lokale og regionale mediebedrifter. I Bergen har flere store medieaktører sammen med en rekke universitet og høyskoler gått sammen om å etablere Media Future. (UiB.) Innovasjon og entreprenørskap er noe de fleste mediebedrifter er opptatt av. Likevel finnes det lite forskning på området. Denne studien setter derfor søkelyset på hvordan mediebransjen .

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne studien er å supplere kunnskap om bruk av bedriftsinkubatorer i bedrifter, og hvordan dette bidrar til entreprenøriell læring for de ansatte.

Problemstilling er: Hvordan stimulerer en bedriftsinkubator til bedriftsentreprenørskap?

2 Teori

Dette kapittelet inneholder en redegjørelse av de teoretiske perspektivene som studien baserer seg på. Her vil jeg gå gjennom litteratur og forklare sentrale begreper som brukes for å analysere forhold som fremmer bedriftsentreprenørskap og **innovasjon** i en bedriftsinkubator innen strukturen til en større etablert virksomhet. Teorier om bedriftsentreprenørskap og -inkubatorer vil være sentralt. For å forstå hvordan entreprenøriell læring praktiseres gjennom eksperimentering i en bedriftsinkubator vil teorier om entreprenøriell læring også benyttes.

Det teoretiske rammeverket skal bidra til å kaste lys over oppgavens problemstilling: Hvordan stimulerer en bedriftsinkubator til bedriftsentreprenørskap?

2.1 Hva er bedriftsentreprenørskap?

Corporate entrepreneurship, videre omtalt i dette studiet som bedriftsentreprenørskap, omhandler entreprenøriell aktivitet og atferd i store og mellomstore bedrifter (Burns, 2020; Hornsby & McKelvie, 2021). Det er forsket på bedriftsentreprenørskap i flere tiår (Kuratko, Morris & Covin, 2011). Til tross for denne årelange forskningen har det likevel vist seg vanskelig å skape en enhetlig definisjon av begrepet (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002). Bedriftsentreprenørskap som begrep overlapper ofte med andre beslektede begreper, som intraprenørskap og corporate venturing (Kraus et al, 2019). Jeg velger å bruke bedriftsentreprenørskap som et samlebegrep, hvor både intraprenørskap og corporate venturing er omfattet.

Bedriftsentreprenørskap og innovasjon er sterkt relatert til hverandre, og innovasjon har også vist seg vanskelig å finne en klar definisjon på (Tidd & Bessant, 2021). Essensen i begrepet er at man skaper eller introduserer noe nytt, forbedrer noe og gjør ting på en ny måte (Burns, 2020; Morris, 2013). Innovasjon kan også defineres som en evne, hvor man “ser sammenhenger og muligheter, og utnytter dem” (Tidd & Bessant, 2013, s. 4). Innovasjon er kort og godt resultatet av den entreprenørielle aktiviteten (Burns, 2020; Kuratko, Morris & Covin, 2011). Innovasjon er i sin natur preget av usikkerhet, man vet ikke på forhånd om innovasjonen vil fungere. Usikkerheten gjør at mange etablerte bedrifter nøler med å satse på innovasjon (Tidd & Bessant, 2021). En undersøkelse gjennomført av Boston Consulting Group (2018) viste at mange store selskaper unngår risiko og at en risikoavers kultur er til stor hinder for innovasjon (Burns, 2020).

Forskjellen mellom bedriftsentreprenørskap og innovasjon handler om kontekst. Til forskjell fra innovasjon, innebærer bedriftsentreprenørskap at det finnes en struktur for innovasjonsarbeidet innen rammen av en eksisterende bedrift (Tidd & Bessant, 2021). Den langsiktige suksessen til etablerte selskaper avhenger ikke bare av deres evne til å utnytte sine ressurser og å forbedre effektiviteten, men også av viljen til å ta risiko og utforske ukjente områder (Chamorro-Premuzic, 2020). Etablerte virksomheter vil ikke risikere å bedrive innovasjon vilkårlig, de ønsker å ha et rammeverk som definerer hvordan innovasjon kan bidra til at bedriften hevder seg i markedet og vokser (Tidd & Bessant, 2021). Bedriftsentreprenørskap “revitaliserer, fornyer og gjenoppfinner og er katalysatoren som sørger for at bedrifter forbedrer konkurranseevnen sin.” (Covin & Miles, 1999, s 50)

Andre definerer bedriftsentreprenørskap som “genereringen, utviklingen og implementeringen av nye ideer og adferd i en bedrift.”(Damanpour, 1991, referert i Kuratko, Morris & Covin, 2011, s.12) Bedriftsentreprenørskap blir også sett på som summen av et selskaps innovasjon, strategisk fornyelse og utvikling (Zahra, 1996, referert i Burns, 2020, s.34). Til tross for ulike definisjoner av bedriftsentreprenørskap, virker det som det finnes en enighet om at begrepet handler om at bedrifter må være i stand til å tenke nytt, være rustet for endring, slik at bedriften sikres god inntjening og fortsatt vekst. Felles for forskningen er at det understrekes at både bedriften som helhet, og/ eller de ansatte initierer bedriftsentreprenørskap. Dette indikerer at bedriftsentreprenørskap kan forenkles i kategorier.

Covin og Miles (1999) sorterer bedriftsentreprenørskap i tre ulike fenomener. Disse er (1) når en etablert organisasjon går inn i eller etablerer ny virksomhet (corporate venturing); (2) når enkeltperson/ enkeltpersoner er forkjempere (intraprenører) for nye produktideer i en bedriftskontekst; og at (3) en "entreprenøriell" filosofi gjennomsyrrer en hel organisasjon. Disse tre fenomenene overlapper hverandre i litteraturen. I de påfølgende kapitlene vil vi se nærmere på ulike former for bedriftsentreprenørskap.

2.2 Ulike former for bedriftsentreprenørskap

I denne oppgaven velger jeg å kategorisere bedriftsentreprenørskap i to underkategorier for å avgrense oppgaven og det teoretiske rammeverket. De fenomenene vi setter søkelys på i oppgaven er bedriftsentreprenørskap gjennom intraprenørskap og bedriftsentreprenørskap gjennom struktur, såkalt corporate venturing (strategisk etablering av nye bedriftsenheter). Disse fenomenene henger sammen med kategorisering Covin & Miles (1999) viser til. Jeg velger å utelate fenomen 3 som en selvstendig kategori, siden jeg forutsetter at bedriftsentreprenørskap blir en del av filosofien og kulturen i virksomheten når bedriften, ledelsen og dens ansatte jobber for å være entreprenørielle. Den entreprenørielle filosofien er noe som skapes etterhvert, sammen og som preger de ansatte og hele virksomheten. Kultur i bedriften handler om at det over tid skapes et mønster av tanker og handlinger som preger flertallet av de ansatte. (Hovland, 2018).

Covin & Miles (1999) trekker som sagt også frem at fenomenene overlapper med hverandre.

2.2.1 Bedriftsentreprenørskap gjennom ansatte: Intraprenørskap

Covin og Miles (1999) viser til at bedriftsentreprenørskap skjer når enkeltpersoner er forkjempere for nye ideer i en bedriftskontekst. Ansatte som er entreprenørielle i en bedrift, kalles intraprenører

(Burns, 2020; Tidd & Bessant, 2021). Pinchot (1985) regnes som en av de som første som definerte intraprenøren som en medarbeider som tar ansvar for innovasjon på eget initiativ i en etablert virksomhet. Nyere forskning vektlegger at intraprenørskap skjer når en eller flere ansatte ønsker innovasjon, og at de aktivt initierer innovasjon og nytenking, uoppfordret fra ledelsen. Dette fenomenet sees i et “nedenfra-og-oppover”-perspektiv (Åmo, 2010). Kjernen i teorier om intraprenørskap er at den ansatte, intraprenøren, opptrer uavhengig eller utfordrer selskapets strategi (Kraus et al, 2019; Pinchot, 1985; Åmo 2010). Til forskjell fra den selvstendige entreprenøren som skaper egne virksomheter, opptrer intraprenøren innen strukturen av en etablert virksomhet (Burns 2020; Kuratko, Morris & Covin, 2011; Åmo, 2010). Entreprenøriell adferd blant ansatte blir sett på som en verdifull og ubrukt ressurs som selskaper kan bruke for å fremme organisasjonsendring og konkurransedyktighet for virksomheten (Kuratko, Morris & Covin, 2011; Åmo, 2010).

En intraprenør er en person som har entreprenørskap i sitt DNA, og som velger å bruke sine talenter i større og etablerte organisasjoner, istedenfor å starte egne virksomhet som en entreprenør ville gjøre (Chamorro-Premuzic, 2020). Intraprenøren kan også være en del av et team, og hvor ledelsen har definert prosjektet til ikke å være en del av kjernevirksomheten i selskapet (Hovland, 2018). Intraprenørene utvikler ideer til konkrete produkter, tjenester og prosesser, slik at nyskaping faktisk oppstår og fører til lønnsomme resultater for bedriften de jobber i, men ikke eier (Burns, 2020). En intraprenør er gjerne teambygger med en forpliktelse og et driv til å se ideer bli til virkelighet (Hovland, 2018). Intraprenørskap handler om å skape noe nytt uavhengig av ressursene som er tilgjengelige og uavhengig om intraprenøren for øyeblikket kontrollerer ressursene (Kraus et al, 2019; Åmo, 2010).

Flere forskere fremhever at usikkerhet og risiko preger intraprenørskap (Burns, 2020; Hovland, 2018; Kuratko, Morris & Covin, 2011; Spilling, 2005; Tidd & Bessant, 2021). Men til forskjell fra selvstendige entreprenører som opererer alene, står ikke en intraprenør i samme usikkerhet og de tar normalt heller ikke økonomisk risiko. Denne risikoen og kostnader er det morsbedriften som bærer (Burns, 2020). Intraprenører tar likevel noe risiko. Lumpkin & Dess (1996) påpeker at risiko i en intraprenøriell sammenheng handler om usikkerhet knyttet til utfallet eller resultatet av arbeidet som intraprenørene gjør. Forskning fra Kuratko, Morris & Covin (2011) viser at medarbeidernes vilje til å være innovative og ta risiko kan bli hemmet, dersom de frykter at et mislykket prosjekt kan føre til at de setter sine karrieremuligheter på spill. Frykten for å ødelegge karrieren vil være et stort hinder for å utvikle det som kalles entreprenørielle holdninger (ibid. Derfor er det viktig at det eksisterer et miljø hvor det er stor toleranse for risiko, hvor nye modige ideer gjennomføres selv om utfallet er usikkert (Tidd & Bessant, 2021). Intraprenørene opplever at de tør utvikle sine radikale ideer, og

satser det lille ekstra på ideene sine (ibid). Likevel er det risiko forbundet ved å ha for stor frihet når det gjelder ideutvikling og innovasjon. Utfordringen i et slikt miljø er at de ansatte blir for individualistiske og uavhengige. Medarbeiderne kan bli forvirret, mange ideer kastes opp i luften, men få blir landet og blir godkjent. (Tidd & Bessant, 2021).

Intraprenører er motivert av sitt følelsesmessige eierskap til prosjektet de jobber med. Prosjektene gir intraprenøren mestringfølelse og et jobbinnhold, dette blir sterke motivasjonsdrivere for dem (Burns 2020; Kuratko, Morris & Covin, 2011). Selv om intraprenører trives med spenning ved å utfordre det etablerte, er en viss sikkerhet likevel viktig for intraprenører, og de trives med å få belønning og anerkjennelse fra morselskapet (Kuratko, Morris & Covin, 2011). Utfordringen for etablerte virksomheter er at intraprenørskap blir vanskeligere jo større bedriften blir (Burns, 2020). Forskere peker derfor på de etablerte virksomheters innovasjons- dilemma, som innebærer å måtte velge mellom å utvikle den eksisterende virksomheten eller å utvikle eller investere i ny virksomhet. (Burns 2020; Gonthier & Charita, 2019). En måte å løse dilemmaet på er å skape nye strukturelle rammer for bedriftsentreprenørskap.

2.2.2 Bedriftsentreprenørskap gjennom struktur og strategi

Covin og Miles (1999) viser til at bedriftsentreprenørskap skjer når et etablert selskap går inn i eller skaper ny virksomhet. Bedriftsentreprenørskap er en prosess hvor man skaper nye bedriftsenheter innen den etablerte virksomheten, for å forbedre organisasjonens profitt og konkurransedyktighet (Zahra, 1991, referert i Åmo, 2010). Bedriftsentreprenørskap kan forekomme i et “ovenfra- og ned”-perspektiv, hvor toppledelsen igangsetter og styrer innovasjon i virksomheten (Hovland, 2018; Åmo, 2010). Det er med andre ord toppledelsen som bestemmer hvilken vei bedriften skal ta videre. Et eksempel på dette var da papiravisene fra midten av 1990 – tallet bestemte seg for at nettaviser var fremtiden. (Solheim & Syvertsen, 2021). Denne innovasjonen skjedde gjennom såkalt strategisk entreprenørskap eller strategisk fornyelse, hvor det skjer innovasjonen ved endring av bedriftsstrategien og av kjerneverdier eller gjennom endring av produkter eller tjenester, ved organisasjonsutvikling eller ved å endre forretningsmodellen (Kuratko, Morris & Covin, 2011). Kjernen i strategisk entreprenørskap er hvordan bedriften endrer den strategiske retningen til organisasjonen for å bedre takle endring og innovasjon (Burns, 2020).

Bedriftsentreprenørskap kan skje ved at etablerte selskaper skaper, fornyer, utvikler eller kjøper nye virksomheter. Dette fenomenet kalles gjerne corporate venturing (Burns, 2020; Covin & Miles 1999; Kuratko, Morris & Covin, 2011). Corporate venturing innebærer at ledelsen utnytter det

eksisterende selskapets ressurser til å skape, legge til eller investere i nye virksomheter eller i såkalte spin-off (Kuratko, Morris & Covin, 2011; Narayanan, Yang & Zahra, 2008). Dette er bedriftsentrepreneurskap som ledelsen styrer (Åmo 2010) Målet ved corporate venturing er å utvikle nye inntekter for bedriften og å øke verdiene for eierne. (Kuratko, Morris & Covin, 2011; Narayanan, Yang & Zahra, 2008). Utgangspunktet for corporate venturing er å gjøre bedriften mer robust slik at mulighetene til å overleve i et konkurranseutsatt marked øker. Selskapene må opprettholde innovasjonstakten for å lykkes med å kommersialisere nye tjenester og produkter for å sikre inntjening og vekst (Narayanan, Yang & Zahra, 2008 ; Kuratko, Morris & Covin, 2011). TV2 har for eksempel kjøpt opp eller utviklet flere nye tilbud for å øke inntekter gjennom abonnements tjenester, som TV2 Zebra , eller ved å kjøpe seg inn i nye selskaper som Chili mobil (Enli & Syvertsen, 2018). Schibsted utviklet annonseportalen Finn.no, da de så at markedet for rubrikkannonser papiravisene forsvant, og dette er siden blitt en av Schibsteds viktigste selskaper (Garvik, 2022).

Den langsiktige suksessen til etablerte selskaper avhenger ikke bare av deres evne til å utnytte sine ressurser og å forbedre effektiviteten, men også av viljen til å ta risiko og utforske ukjente områder. (Conthier & Chirita, 2019; Chamorro-Premuzic, 2020). Virksomheter kan ikke risikere å bedrive innovasjon vilkårlige. Etablerte selskaper har behov for et rammeverk som definerer hvordan innovasjon skal bidra til at de overlever konkurransen og vokser videre, og de må om nødvendig overføre ressurser til innovasjonsprosjekter (Tidd & Bessant, 2021). Utfordringen etablerte bedrifter møter er å ta vare på den tradisjonelle delen av virksomheten, samtidig som man satser på nye, ukjente og ofte risikofylte områder. Forskere påpeker at virksomheter kan være tohendige («ambidextrous») og gjøre to ting samtidig og like godt, selv om det i utgangspunktet kan virke motsetningsfylt (Gonthier & Chirita, 2019; Kuratko, Morris & Covin, 2011; Tidd & Bessant, 2021). Tohendigheten er karakterisert ved at ledelsen opplever en spenning i valget mellom å satse på gammel eller ny virksomhet . Ledelsen står i et dilemma, mellom å måtte velge mellom behovet for innovasjon og det å sikre fortsatt vekst i den bestående virksomheten. Dilemmaet består i å utforske nye muligheter og ta risiko samtidig som ledelsen sørger for å utvikle og utnytte den bestående virksomheten. (Gonthier & Chirita, 2019; Tidd & Bessant, 2021).

Mediekonsernet Schibsted fortsetter satsingen på etablerte virksomheter som VG og Aftenposten, og har samtidig mot til å utvikle ny virksomhet. VG har nå nådd et metningspunkt med hensyn til annonser og konsernet søker å utvikle produkter eller tjenester som kan sørger for nye inntekter til selskapet. (Orlien, 2020.) Morbedriften holder fortsatt fokus på den bestående og trygge del av virksomheten som sikrer stabile inntekter, men bruker sine finansielle muskler til å investere og

strukturere opp en bedriftsinkubator. (Aernoudt, 2004). Gjennom entreprenørielle aktiviteter i denne inkubatoren, vil bedriften utvikle kompetanse til å identifisere muligheter for å drive innovasjon (Kuratko, Morris & Covin, 2011). Muligheter alene er likevel ikke tilstrekkelig til å skape innovasjon, man er avhengig av ressursene bedriften legger i denne inkubatoren, spesielt de menneskelige ressursene. (Ketchen, Ireland and Snow, 2007; Kuratko, Morris & Covin, 2011). I neste kapittel skal vi gå nærmere inn på fenomenet bedriftsinkubatorer..

2.3 Bedriftsentreprenørskap i bedriftsinkubatorer

Inkubatorer er et verktøy for innovasjonsbedrifter i tidlig fase når de har mest utfordringer og er mest sårbare (Aernoudt, 2004). Tanken bak konseptet inkubator er å skape et miljø som bistår og muliggjør at forretningsideer og oppstartsselskaper skal vokse og utvikle seg (Kuratko, Morris & Covin, 2011). En utfordring for store selskaper er at jo større de blir, jo mer systemer og hierarki trenger de. Når bedrifter har blitt store og etablerte, utvikler de strukturer og hierarki for å skape orden. Dette legger ikke forholdene til rette for innovasjon (Burns 2020).Etablerte virksomheter har i økende grad oppdaget at mindre start-ups kan være kilde til innovasjon (Kohler, 2016; Kuratko, Morris & Covin, 2011). Etablerte selskaper har forstått at de kan finne inspirasjon i å utnytte dynamikken til mindre oppstartsbedrifter og inkubatorer. De har oppdaget at interne inkubatorer er egnet til å skape innovasjon og et entreprenørielt tanke sett i etablerte virksomheter. (Gonthier & Chirita, 2019).

Det finnes flere typer inkubatorer som være knyttet opp mot større industribedrifter eller universiteter, og de kan være non-profit og profitbaserte (Becker and Gassmann, 2006; Clausen, Rasmussen et al, 2010). Inkubatorer fungerer som et støttesystem som gir tilgang til ressurser og nettverk (Aernoudt, 2004). Når et etablert selskap skaper en intern inkubator kalles det på engelsk for corporate inkubator. Slike inkubatorer betraktes som et moderne verktøy for innovasjonsledelse for etablerte virksomheter (Becker & Gassmann, 2006). Her bruker vi begrepet bedriftsinkubator om en uavhengig og spesialisert bedriftsenhet i et etablert selskap. Slike bedriftsinkubatorer utvikler nye satsinger , fra konseptutvikling til fullt fungerende virksomheter. (Gonthier & Chirita, 2019). Ved å opprette en bedriftsinkubator sørger ledelsen for at det skapes et adskilt miljø med fullt fokus på innovasjon og nye risikable forretningsmuligheter, mens resten av den etablerte morsbedriften fortsetter å fokusere på tradisjonelle verdier og drift (Aernodt, 2004; Gonthier & Chirita, 2019). På denne måten søker virksomheter å løse innovasjonsdilemma. Opprettelse av inkubatoren er en måte å oppnå en tohendig organisasjon, ved å etablere en enhet med et mandat til innovasjon som er skilt fra den etablerte morsvirksomheten. Beslutningen om å opprette en bedriftsinkubator er et eksempel

på strategisk entreprenørskap slik Kuratko, Morris & Covin, (2011) definerer det. Etablering av en intern inkubator er endring av bedriftsstrategien og skal legge forholdene til rette for nyskaping og gi konkurransemessige fordeler. Selv om det er betydelig overlapping mellom en inkubator og det som kalles for FOU, forskning og utvikling i bedriften, er den viktigste forskjellen at bedriftsinkubatoren arbeider for å skape ny virksomhet, mens FOU er et tiltak som skal sørge for utvikling av den mer tradisjonelle virksomheten til morsbedriften. (Burns 2020). Morselskapet gir inkubatoren tilgang til nødvendige ressurser og til ekspertise (Burns 2020). Ved å plassere innovasjonsprosjekter i enheter utenfor den formelle organisasjonsstrukturen, uten morselskapets regler, prosedyrer for planlegging og kontroll vil dette kunne føre til en akselerering av eksperimentering og prosjektutvikling. Dess videre rammer inkubatoren har, jo større sannsynlighet vil det være for at innovasjonen blir radikal og nyskapende. (Maletz & Nohria, 2001; i Burns 2020.)

For å lykkes med inkubatoren er det viktig at de ansatte i inkubatoren har tett kontakt med miljøet som støtter dem i morselskapet. Likeså er det avgjørende at hensikten og målet til en bedriftsinkubator er knyttet til den overordnede strategien til morbedriften (Becker & Gassmann, 2006). Virksomheter som er tilknyttet en inkubator har bedre økonomisk utvikling enn sammenlignbare foretak i en kontrollgruppe. Effektene er merkbare for bedriftenes verdiskaping, omsetning og antall ansatte (Statistisk sentralbyrå, 2018)

2.3.1 Bedriftsinkubatorens rolle

Hovedoppgaven til en bedriftsinkubator er å identifisere ideer, nye, ofte risikable forretningsmuligheter, produkter eller tjenester. (Claussen & Rasmussen, 2008; Gonthier & Chirita, 2019). Bedriftsinkubatoren er et kreativt verksted for utvikling av ideer om nye produkter og tjenester, eller nye måter å samarbeide på for det etablerte selskapet (Weiblen & Chesbrough, 2015). Bedriftsinkubatorer oppmuntres til å ta i bruk alternative tilnærminger som er innovative i forhold til morselskapets tradisjonelle tenkning (Gonthier & Chirita, 2019; Von Zedtwitz, 2003). Bedriftsinkubatorer består gjerne av små team som opererer i et mer fleksibelt og ubyråkratisk miljø enn morselskapet har. Denne fleksibiliteten og ubyråkratiske måten å arbeide på øker tempoet i arbeidet deres (Becker & Gassmann, 2006; Von Zedtwitz, 2003). Siden bedriftsinkubatorer er tilknyttet større bedrifter eller konsern, vil ledelsen i morbedriften sørge for at disse bedriftsinkubatorene har langsiktige strategiske mål som samsvarer med morbedriftens målsetninger. Oppdraget for inkubatorene er å utnytte morbedriftens ressurser for utvikling og vekst på en best mulig måte. (Becker and Gassmann, 2006; Gonthier & Chirita, 2019)

Til forskjell fra uavhengige entreprenører som opererer selvstendig uten et selskap i ryggen og ofte med få ressurser, vil en intraprenør ha tilgang til ressurser fra morselskapet. (Burns, 2020; Hovland, 2018). Intraprenører vil dermed oppleve at de har mulighet til å ta risiko gjennom morselskapets ressurser. Dess større budsjett bedriftsinkubatoren får fra morsbedriften, jo større mulighet har medarbeiderne til å bidra til entreprenørskap (Burns, 2020).

2. 4 Faktorer som påvirker bedriftsentreprenørskap

Det er forsket på hvordan det interne miljøet i en virksomhet påvirker bedriftsentreprenørskap. Forskingen til Kuratko, Hornsby & Covin (2014) trekker frem interne faktorer som påvirker bedriftsentreprenørskap i en virksomhet. Disse fem faktorene kan kategoriseres i (1) støtte fra ledelse, (2) autonomi, (3) belønning og incentiver, (4) tidstilgjengelighet og (5) organisasjonsmessig begrensninger. Disse faktorene vil jeg benytte i analyse av hva som påvirker bedriftsentreprenørskap i bedriftsinkubatoren. I de etterfølgende underkapitlene skal vi presentere disse fem faktorene.

2.4.1 Støtte fra ledelsen

Støtte fra toppledelsen er en betydningsfull faktor for å fremme bedriftsentreprenørskap (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Kuratko, Hornsby & McKelvie, 2021; Kuratko, Morris & Covin, 2011). Denne faktoren beskriver hvor villig man oppfatter toppledelsen er til å støtte, fasilitere og promotere entreprenøriell atferd hos ansatte (Kuratko, Hornsby & Covin 2014; Kuratko, Hornsby & McKelvie, 2021). Dette handler blant annet om til hvilken grad toppledelsen oppmuntrer ansatte til å komme med innovative ideer og at ledelsen setter av nødvendige ressurser slik at medarbeiderne kan utføre entreprenørielle aktiviteter. Nødvendige ressurser handler både om penger og tilstrekkelig kompetanse og mannskap. Støtte fra toppledelsen har vist seg å ha en direkte positiv sammenheng med hvor innovativ en organisasjon er (Kuratko, Hornsby & Covin, 2014). I tillegg viser forskning at når toppledelsen er direkte involvert i å etablere en inkubator, gir det initiativet stor legitimitet (Gonthier & Chirita, 2019). Samtidig vil ledelsens innsats for å motivere ansatte til å se på jobben som meningsfull, gi tydelige mål og positive tilbakemeldinger også bli oppfattet som støtte. (Kuratko, Morris & Covin, 2011).

Støtte fra toppledelsen skaper gode forutsetninger for bedriftsentreprenørskap, men toppledelsen må i tillegg også kommuniseres tydelig overfor de ansatte sine ønsker og ambisjoner om bedriftsentreprenørskap. Det er toppledelsen som er ansvarlig for hva virksomheten skal være, og

hvordan man skal oppnå målene og de ansatte være trygge på dette for å gjøre en god jobb (Kuratko, Morris & Covin, 2011). Visjoner motiverer medarbeidere og visjoner utvikles over tid. Ledelsen må få de ansatte til å bli engasjert i bedriftens felles visjoner om bedriftsentreprenørskap og tro på dem (Burns, 2020). Ledelsen må legge frem sine visjoner overfor de ansatte, samt skape en støttende kultur og struktur som støtter bedriftsentreprenørskap, samt oppmuntre til entreprenøriell adferd både individuelt og kollektivt. Toppledelsens tydelige støtte til intraprenørene er viktig og gir budskap om at entreprenørielle aktiviteter er ønsket og støttet (Kuratko, Hornsby & McKelvie, 2021). Likeså er det viktig at ledelsen viser at de har tillit til ansatte og at man tydeliggjør at man lar dem jobbe selvstendig.

2.4.2 Autonomi

Denne faktoren beskriver frihet og tillit ansatte opplever at de har i bedriften. Dette gjelder blant annet til hvilken grad man oppfatter at organisasjonen gir de ansatte beslutningsfrihet, samt at medarbeiderne slipper overdreven kontroll eller tilsyn fra ledelsen. Autonomi forteller også hvorvidt virksomheten aksepterer og tolererer at man kan gjøre feil (Kuratko, Hornsby & Covin, 2014). I et miljø med mye frihet tar ansatte i større grad initiativ til å gjøre ting på nye måter og opptre uavhengig (Tidd & Bessant, 2021). Intraprenørens innsats blir ofte hindret av retningslinjer som er skapt for å bringe orden og oversikt i selskaper. At ansatte har liten frihet kan dermed hemme bedriftsentreprenørskap, og motsatt at mye frihet er påvirket bedriftsentreprenørskap positivt (Kuratko, Morris & Covin, 2011, Tidd & Bessant, 2021). Forskning viser at entreprenørielle muligheter best blir identifisert av de ansatte som har nærhet til det konkrete arbeidet, og som har frihet til å bestemme hvordan de skal jobbe. (Kuratko, Hornsby & Covin, 2014). Dess større uavhengighet de ansatte har, uten å måtte forholde seg til formelle regler og overoppsyn fra toppledelse, jo større sannsynlighet er det for at man vil lykkes med entreprenøriell tenkning og adferd. Hvis det ikke eksisterer nok frihet i en organisasjon, vil ansatte vise lite entreprenøriell adferd. (Tidd & Bessant, 2021). I motsatt tilfelle kan også for mye frihet slå negativt ut. Risikoen er at medarbeiderne velge å jobbe for uavhengig og bli mer opptatt av seg selv enn av bedriften og av samarbeid. (ibid).

Ved høy grad av autonomi vil medarbeiderne i bedriftsinkubatoren kunne konsentrere seg om å utvikle nye ideer, skape nye produkter og tjenester, i stedet for å bruke tid på å rapportere om arbeidet til sjefen i morselskapet og vente på avklaringer fra ledelsen. Grad av autonomi handler også om bedriftsinkubatorens styringsform, hvem lederen for inkubatoren skal rapportere til og

eventuelt når og hvor ofte slik rapportering skal foregå. Det handler om at mye rutiner, kontroll og tidspress kan stå i veien for bedriftsentreprenørskap. (Tidd & Bessant, 2021).

2.4.3 Belønning og incentiver

Faktoren belønning og incentiver handler om at ansatte oppfatter at det eksisterer systemer som oppmuntrer til entreprenøriell adferd (Kuratko, Hornsby & Covin, 2014). Det handler om systemer som setter fokus på ansattes ekstrainsats og som oppmuntrer til ekstra utfordrende arbeid, og som setter klare mål og som har resultatbaserte incentiver (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002).

Belønninger kan komme i form av resultatbaserte incentiver i form av økt lønn, bonus eller.

Forfremmelse, mer ansvar, selvrealisering og sosial belønning og jobbsikkerhet er også former for belønning. Belønningssystem er veldig egnet verktøy til å påvirke ansattes adferd. Særlig effektive er belønninger som ledelsen råder direkte over. (Kuratko, Morris & Covin, 2011). Belønninger og incentiver er viktige drivere for å lykkes med bedriftsentreprenørskap, og oppmuntrer ansatte til å være mer entreprenørielle. (Kuratko, Hornsby & McKelvie, 2021) Belønningssystemet kan også innebære en toleranse for at man kan mislykkes med prosjektene og gi jobbsikkerhet til dem som er villige til å ta risiko. Kuratko, Morris & Covin (2011) påpeker at det å ha jobbsikkerhet kan virke som et sterkt incentiv for en intraprenør. Å ha et egnet evalueringssystem for ansattes innsats virker positivt inn på bedriftsentreprenørskap (Kuratko, Morris & Covin, 2011). Folkestad & Gonzalez (2010) har gjort funn som indikerer at det er viktig å ha et bonus- og belønningssystem for grupper, i stedet for til enkelte medarbeidere. Bonuser blir delt ut til en gruppe uavhengig av hvor vellykket prosjektene hadde vært.

2.4.4 Tidstilgjengelighet

Å ha tilstrekkelig tid til idéarbeid er nødvendig for å lykkes med entreprenørskap og bedriftsentreprenørskap. Kuratko, Morris & Covin (2011) påpeker at mye bedriftsentreprenørskap ikke skjer fordi medarbeiderne i bedriften er opptatt av å gjøre den ordinære jobben sin og å utføre rutinearbeid. Enkelte ledere har ridige arbeidsplaner som gir ansatte lite tid til innovasjon og eksperimentering. Men samtidig vet man at tid er en nødvendig ressurs for innovasjon. For ansatte blir ikke kreative dersom de ikke har tid til å tenke på bedriftens mer grunnleggende problemer, har rom til å fundere på nye ideer og muligheter (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002). Tid er en viktig faktor siden entreprenørielle aktiviteter kan være vanskelig å gjennomføre når de ansatte ikke har

nok tid til å prioritere å tenke på bedriftens problemer eller nye ideer og innovasjoner. (Kuratko, Morris & Covin, 2011).

2.4.5 Organisasjonsmessige begrensninger

Organisasjonsmessige begrensninger er regler, etablert praksis, arbeidsrutiner og forventninger som eksisterer i virksomheten. Det handler om at bedriften har forventninger til de ansatte og deres innsats og har etablert noen grenser for dem (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Kuratko, Morris & Covin, 2011). Organisasjonsmessige begrensninger kan være spesifikke grenser for medarbeidernes aktiviteter eller arbeidsoppgaver, eller grenser for hvilke oppgaver en avdeling skal ha eller det kan handle om hierarkisk strukturer og byråkratiske beslutningsprosesser. Begrensninger kan handle om hva som forventes av ansatte, av organisasjonsarbeid og utvikling av systemer for å evaluere, systemer for å velge ut innovasjonsprosjekter (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Kuratko, Morris & Covin, 2011). For mange hierarkiske nivåer, begrensede kommunikasjonskanaler, komplekse godkjenningsprosedyrer, ansvar uten myndighet og urealistiske krav er alle nevnt (som hindre for entreprenørskap i selskapet (Kuratko, Morris & Covin, 2011; Kuratko, Hornsby & McKelvie, 2021). Hver av disse hindringer skaper organisatorisk begrensninger for nyskaping. Eliminering av disse grensene er en viktig faktor for å fremme innovative tilnærminger og resultater i en bedriftsentreprenørskapskontekst. (Kuratko, Hornsby & McKelvie, 2021).

Iboende forskjeller mellom store etablerte selskaper og inkubatoren kan gjøre samarbeidet til en utfordring. (Kohler, 2016, Weiblen & Chesbrough, 2015)

2.5 Entreprenøriell læring i en bedriftsinkubator

Innovasjon og bedriftsentreprenørskap er knyttet til usikkerhet og risiko (Tidd & Bessant, 2021). Innovasjon og bedriftsentreprenørskap er avhengig av at man har evne til å lære, og læring krever at man tilegner seg og får relevant informasjon om utviklingsprosessen til rett tidspunkt slik at man kan nyttegjøre seg av det (Kuratko, Morris & Covin, 2011). I dette kapittelet vil vi gå gjennom teorier om entreprenøriell læring, samt teori om eksperimentering og lean startup.

2.5.1 Eksperimentering gjennom prøving og feiling.

Intraprenøren er villig til å ta beslutninger basert på ufullstendig informasjon (Burns 2020). En intraprenør vet ofte ikke om produktet eller tjenesten man utvikler i bedriftsinkubatoren er vellykket før hele prosessen er ferdig og man har prøvd produktet eller tjenesten i markedet (Tidd & Bessant, 2021). Siden innovasjon handler om å utvikle noe nytt, hvor mye er ukjent og usikkert, er innovasjon ofte en prosess som involverer eksperimentering, prøving og feiling (Kuratko, Morris & Covin, 2011). Innen entreprenørskap har eksperimentering de senere år blitt en tilnærming for å forstå hvordan man lykkes med å lansere nye produkter, tjenester eller virksomheter (Ries, 2011). Eksperimentering blir regnet som en måte som entreprenører og intraprenører systematisk kan tilegne seg kunnskap om markedet og hvordan man kan utnytte markedsmuligheter (Hampel, Perkmann & Phillips, 2019; Ries, 2011). Innovasjonsprosesser er ofte rotete, kan ha uriktige utgangspunkter, det er mye frem og tilbake, det foregår prosesser som ikke er lineære og det er mange humper og blindveier underveis. (Tidd & Bessant, 2021). Man bedriver kort og godt utvikling og innovasjon litt i tåken, uten å vite helt nøyaktig hvor man er eller hvor man ender (ibid).

Eksprementering kjennetegnes ved at det er lærings-reise for intraprenøren (Cope 2005). Man lærer mye av selve prosessen rundt ideutvikling, innovasjon og produktutvikling. Dette er erfaring som intraprenørene bringer med seg videre og som blir en del av kunnskapgrunnet for intraprenøren. Likevel kan tidligere erfaring være negativt. En intraprenør som lever med risiko og belønninger kan oppleve at prosjekter som mislykkes utløser en form for sorgreaksjon hos seg selv, fordi man identifiserer seg med prosjektet (Kuratko, Hornsby & McKelvie, 2021). For å normalisere slike reaksjoner og for å redusere følelsen intraprenøren har av å mislykkes er det viktig at ledelsen er bevisst at slike reaksjoner kan oppstå, og heller oppmuntre medarbeiderne til å bruke sine reaksjoner til å lære og bli bedre rustet til nye innovasjonsprosjekter (ibid.).

Ries (2011) har gjennom sin forskning kommet frem til at eksperimentering er en viktig og lærerik prosess. Ries har utviklet den såkalte lean startup metoden. Bruk av lean startup handler om at man ikke utvikler produktet eller tjenesten helt ferdig. Det å utvikle et helt ferdig produkt eller tjeneste er kostbar og risikofylt, fordi man på forhånd ikke vet om produktet slår an i markedet (Burns 2020). Lean startup handler om at man i stedet nøyer seg med å utvikle et produkt eller tjeneste som ikke er hundre prosent ferdigstilt eller perfekt, og som heller fremstår i en forenklet, men brukbar tilstand. Dette produktet, en såkalt minimal viable product (MVP) har nok funksjoner til å tilfredsstille de første kundene (Ries, 2011). Tilbakemeldinger og feedback fra disse kundene fører

så til nye justeringer og tilpasninger i tråd med kundenes behov. Denne prosessen kan gjentas mange ganger (Burns 2020). Det mest sentrale i denne lean startup- metodikken er at når man skaper produkter og tjenester, så gjøres dette gjennom flere raske eksperimenter, i stedet for å ferdigstille et fullt ferdig produkt gjennom nøye planlegging og ressursbruk. Eksperimenteringen gjør at man kan samle informasjon og teste nye ideer på markedet, så justere og forbedre prototypen av produktet etter man har sett hvordan produktet blir mottatt i markedet (Tidd & Bessant, 2021; Burns 2021). På denne måten minimerer man kostnadene og tidsbruken, og kaster ikke bort ressurser på produkter som markedet ikke vil ha. Metoden reduserer altså risikoen ved å trå feil i markedet.

2.5.2 Læring ved å gjøre

Eksperimentering legger grunnlaget for å lære ved å gjøre/agere (learning by doing). Dette danner utgangspunktet for teori om entreprenøriell læring. Fokus på å analysere entreprenøriell læring har bidratt til å fornye forskningen på entreprenørskap til å dreie seg om lærings- og utviklingsprosessen ved selve entreprenørskapet (Wang og Chugh, 2014). Entreprenøriell læring handler om å lære å gjenkjenne muligheter og å agere deretter, og å lære seg å initiere og styre utviklingsprosjekter (Rae, 2005). Teorier om entreprenøriell læring har fokus på hvordan entreprenøren og intraprenøren kan utvikle seg gjennom læring (Cope 2005; Rae 2000). Entreprenøriell læring handler om en prosess hvor entreprenør og intraprenør får ny kunnskap av sine erfaringer, kunnskapen formes og revideres kontinuerlig). Entrepenører og intraprenører blir gjerne beskrevet som handlingsorienterte, og mye av læringen de tilegner seg er erfaringsbasert og om en prosess der man får kunnskap ved å bearbeide egne erfaringer (Pittaway & Cope 2007; Politis 2005; Rae, 2005). Denne læringsprosessen foregår kontinuerlig, og læringen består i at utfordringer som intraprenøren opplever gjentar seg over tid.

Cope (2005) fremhever at det er behov for å undersøke hvordan entrepenører og intraprenører lærer og blir formet av erfaringer gjennom identifisering av entreprenørielle læringsmekanismer. Læring gjennom eksperimentering regnes som en av de mest effektive måtene å lære på, hvor vi som mennesker lærer ved å prøve og feile (Burns, 2020). Politis (2005) fremhever at selv om kunnskap kan tilegnes gjennom utdanning og studier, kan mye av kompetansen som kreves for å utnytte forretningsmuligheter bare læres gjennom erfaring (learn by doing). I dette perspektivet argumenterer Politis for at de personlige opplevelsene til entrepenøren og intraprenøren kan omgjøres til kunnskap, og at denne erfaringen og kunnskapen kan være en nyttig veileder i fremtidige beslutningsprosesser.

Cope (2005) understreker at man kan se på læringen intraprenøren gjennomgår som en dynamisk prosess. Læringen kan påvirkes av miljøet som omgir bedriftsinkubatoren, av egenskaper ved morbedriften og av de øvrige ansatte. Læring er kontekstuell og aktiv snarere enn en pedagogisk prosess, ifølge Rae (2005). Pittaway & Cope (2007) beskriver læring som en "prosess med medvirkning," hvor læring innebærer "å reflektere, teoretisere, oppleve og handle." Dette er en relasjonsprosess hvor intraprenøren argumenterer og utvikler seg sammen med andre (ibid.). Ifølge Pittaway & Cope (2007) foregår entreprenøriell læring mens man jobber med eksperimentering og utviklingsprosjekter. Ved å eksperimentere med ulike ideer, ved å ikke være redd for å prøve ut nye produkter eller tjenester, reflekterer man og lærer av prosessen, uavhengig av sluttresultatet. Intraprenører og entreprenører går gjennom en formende læring ved eksperimentering.

2.5.3 Lære av feil og mislykkede prosjekter

Selv om læring er en kontinuerlig prosess, ser det ut til at det å konfrontere og overvinne utfordringer og problemer kan være spesielt viktige kilder til læring (Cope 2005). Læring fra kritiske hendelser kan virke formende. Ifølge Cope kan dette bidra til å skape et skifte i tankegangen hos intraprenører og entreprenører. I stedet for å se på problemer og utfordringer som begrensninger vil intraprenøren vokse og tilegne seg verdifull kunnskap når de anerkjenner at problemer og mislykkede prosjekter kan være kilde til læring. Under motgang, kriser eller krevende hendelser, uavhengig av om disse episodene har positiv eller negativ utgang, lærer man. Det å overkomme problemer og å møte motgang står sentralt i hvordan entreprenører og intraprenører lærer og utvikler kompetanse, ifølge teoretikere som Cope (2005, 2007); Pittaway et al. (2011); Politis (2005); Rae (2000).

Læringen foregår kontinuerlig, og ifølge Pittaway et al. (2011) viser studier om entreprenøriell læring at hendelser som fremstår som uønsket her og nå kan ha avgjørende innflytelse på læring. Denne formen for læring kan være å håndtere kontinuerlige kritiske lærings-hendelser eller å takle store tilbakeslag (Pittaway et al, 2011). Kunnskap fra tidligere problemer eller kriser kan brukes til å løse lignende situasjoner senere. Denne kompetansen blir en del av forventningene til intraprenørene som de har med seg i arbeidet når det kommer til fremtidige prosjekter. Cope (2005) fremhever at dette kan føre til at man utvikler et kognitivt varslingsystem som gjør det mulig å visualisere og forutsi om det vil oppstå kritiske hendelser i forbindelse med innovasjonsprosesser i fremtiden. Dette kan føre til at intraprenøren blir bedre rustet til å drive nye prosjekter og unngå at negative situasjoner gjentar seg. Entreprenøriell læring kan oppfattes som en dynamisk prosess av bevisstgjøring, refleksjon, assosiasjon og anvendelse. Det viktigste er at utnyttelsen av

entreprenøriell læring kan skje lenge etter selve opplevelsen eller hendelsen som man dro erfaringer fra. (ibid).

Cope (2005) påpeker at en bør akseptere feil, kriser og mislykkede forsøk som en del av entreprenørskap. På kort sikt kan slike hendelser ha en negativ virkning, både for virksomheten og for intraprenøren. Men det er viktig å være bevisst at disse negative hendelser kan gi både positivt og produktivt læringsutbytte etter en tid. Cope påpeker at selv om kritiske hendelser kan fremstå negativt mens det foregår, kan slike hendelser likevel på lengre sikt føre til at en tilegner seg både selvtillit og kunnskap. Det eksisterer en konstant sirkel mellom tidligere erfaring, refleksjoner og forventninger om fremtidige handlinger. Man kan lykkes med å lære av handlinger ved å oppmuntre intraprenørene til å reflektere over tidligere erfaringer mens man prøver å løse dagens problemer og å prøve å forutse hvordan man skal handle i fremtiden. (Pittway et al, 2009)

Cope (2005) fremhever at alle medarbeidere forholder seg til den entreprenørielle prosessen med sine egne og særegne opparbeidede ferdigheter og evner. Dette vil skape grunnlag for den entreprenørielle kompetansen til medarbeiderne. Disse ferdighetene utvikler seg over tid, gjennom prøving, læring og erfaring. Måten individer oppfatter nye situasjoner på og dermed "erfarer" læring i løpet av den entreprenørielle prosessen henger sammen med tidligere læring, og er et resultat av utviklingen av realkompetanse og den enkeltes læringshistorie. En intraprenørs historie setter preg på vedkommende. Hva en har lært i løpet av én periode bygger på det som er lært og erfart tidligere. Læring er som en løk i vekst, den utvikler seg og blir større og mer sammensatt over tid. Intraprenøren er katalysatoren for entreprenøriell aktivitet, og er motoren som får i gang nye prosjekter (Cope 2005; Sarasvathy 1997). Intraprenøren kan mislykkes i et tilfelle, men kan like fullt få suksess med noe annet på et senere tidspunkt.

Men læring kan også handle om å forkaste gamle rutiner eller arbeidsmåter samtidig som man får nye erfaringer. Kuratko, Morris & Covin (2011) bruker uttrykket "unlearning" og mener det å forkaste gammel lærdom er spesielt viktig i en entreprenøriell kontekst. Tidligere erfaringer som har liten relevans kan virke hemmende på entreprenørielle prosjekter, fremheves det. Intraprenørens erkjennelse om læringsprosessen vil sette sitt preg på arbeidsmiljø og kulturen. En lærende organisasjon vil kontinuerlig forbedre seg gjennom evnen til å lære av egne erfaringer (Senge, 1990 i Kuratko, Morris & Covin, 2011). For å dra nytte av de inkubator-ansattes entreprenørielle læring og det innovative potensial, må morsbedriften skape nødvendige systemer for å oppdage og fange opp læring som skjer i bedriftsinkubatoren og løfte det opp til organisasjonen (Gonthier & Chirita, 2019).

2.6 Oppsummering

I dette teorikapittelet er det blitt redegjort for definisjonen av bedriftsentrepreneurskap og hvordan dette skjer gjennom intraprenørskap og gjennom struktur ved corporate venturing. Videre har jeg presentert teori om bedriftsinkubatorer og betydningen de har for etablerte virksomheter til å satse på innovasjon og bedriftsentrepreneurskap. Det har også blitt presentert teori om betydningen av eksperimentering og læring for bedriftsentrepreneurskap.

Gjennomgangen av dette teorikapittelet skaper grunnlaget for forskningsspørsmålene::

1. *Hvilke faktorer påvirker bedriftsentrepreneurskap i en bedriftsinkubator?*
2. *Hvordan praktiseres entreprenøriell læring gjennom eksperimentering i en bedriftsinkubator?*

Disse forskningsspørsmålene skal bidra til å besvare den overordnede problemstillingen for studien:
Hvordan stimulerer en bedriftsinkubator til bedriftsentrepreneurskap?

3 Metode

I dette kapittel vil jeg redegjøre for metodene som er benyttet i oppgaven. Dessuten vil jeg beskrive prosessen for innhenting av dataene og begrunne valgene som er tatt i studiet. Videre vil jeg beskrive hvordan dataene vil bli analysert. Jeg vil diskutere validitet, reliabilitet og eventuelle utfordringer med forskningsdesignet, samt overførbarhet med studiet. Til slutt vil jeg redegjøre for forskningsetiske hensyn.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

På bakgrunn av valgt problemstilling og case har dette studiet benyttet kvalitativ metode (Halvorsen, 2008). Valg av kvalitativ metode kan begrunnes i at jeg ønsket å finne ut av hvordan man kan forstå faktorer som påvirker bedriftsentrepreneurskap og entreprenøriell læring i en bedriftsinkubator. Studiet tar sikte på å forstå et fenomen og samle inn kvalitativ data, som kommer i form av ord, meninger, erfaringer og atferd fra informanter (Bougie & Sekaran, 2019). Kvalitativ

metode er best egnet for denne type datainnsamling ettersom jeg ønsker å finne meningen bak et fenomen, ikke utbredelsen av det. I sistnevnte tilfelle egner kvantitativ metode seg best. (Halvorsen, 2008).

3.2 Casekontekst

I dette studiet er inkubatoren VG Lab forskningsobjektet/enhet. Når det gjennomføres en dyptgående analyse av en enkelt enhet, så utfører man et såkalt casestudiedesign (Halvorsen, 2008). Casestudier tar sikte på å samle inn informasjon om et spesifikt objekt, fenomen eller aktivitet, og dette kan være et individ, gruppe eller organisasjon forskeren ønsker å finne mer ut om (Bougie & Sekaran, 2019). Ved å velge en enhet som case gir det studiet en avgrensning og samtidig mulighet til å gå i dybden. Casestudiet er karakterisert ved at man foretar en intensiv og detaljert analyse av en enkelt enhet (Brymann & Bell, 2011; Halvorsen, 2018).

Casestudien tar utgangspunkt i VG Lab, og intervjuer med enkeltindivider/medarbeidere er kilder for primærdata, data som er innhentet av meg, forskeren (Halvorsen, 2008). VG Lab er en intern bedriftsinkubator i VG, som er en norsk riksdekkende avis som finnes på nett, på nett-TV og som papiravis. VG er landets største avis og er datterselskap i Schibsted, Nordens største mediekonsern. Schibsted har mange bein å stå på innen media, blant annet aviser, digitale markeds plasser og tjenester (Schibsted årsrapport, 2020). Mediekonsernet satser bevisst på innovasjon og markedsfører at de er en arbeidsplass med mange entreprenører på blant annet sine egne nettsider. (Schibsted.com) Inkubatoren VG Lab ble opprettet høsten 2018 og er lokalisert i VG og Schibsteds lokaler i Oslo. VG Lab er en av Schibsteds nyere satsinger for å skape nye inntektskilder og forretningsområder for konsernet (DN.no, 2018) Våren 2022 er det åtte faste ansatte i VG Lab, men i perioder har inkubatoren flere andre medarbeidere tilknyttet seg. Det eksisterer en styringsgruppe for VG Lab hvor en rekke direktører i VG og Schibsted sitter. Styringsgruppen fungerer som en form for styre for bedriftsinkubatoren og har myndighet til å stoppe prosjekter og til å avgjøre om inkubatoren skal få mer ressurser. Styringsgruppen har regelmessige møter med ledelsen i VG Lab, de får oppdateringer om aktuelle prosjekter og om hva som trengs av ressurser for å gjennomføre ideene. VG Lab er ikke et eget selskap, men er en avdeling i VG. De ansatte betegner VG Lab som en inkubator. VG Lab står bak et titalls nyskapingen, som elbil-appen Elton, Bilguiden, Dine Penger og Hjemleveringsguiden, (Vg.lab.no).

Ved å ha et spesifikt case som forskningsobjekt, er det vanskelig å generalisere og å etterprøve resultater. Men et casestudie gir muligheten til analyse og dybdekunnskap (Halvorsen, 2008).

3.3 Datainnsamling

Innen kvalitativ metode innhenter man mest mulig data fra et begrenset antall personer med innsikt i et gitt tema eller fenomen. Disse personene betegnes som undersøkelsesenheter eller informanter (Johannessen, Tufte & Kristoffersen). Kvalitative intervjuer er «godt egnet til å få innsikt i informantenes egne erfaringer, tanker og følelser» (Dalen, 2004.). Individuelle dybdeintervjuer ble valgt som metode ettersom jeg ønsket å innhente detaljerte beskrivelser fra informantene og deres erfaringer, holdninger og refleksjoner knyttet til fenomenet jeg ønsket å forske på (Halvorsen, 2008; Tjora, 2017). Når vi bruker dybdeintervjuer er vi ute etter å få kunnskap om hvordan verden sees fra informantens ståsted. Dybdeintervjuet som metode baserer seg på et fenomenologisk perspektiv hvor forskeren ønsker å forstå informantens opplevelser og hvordan informanten reflekterer over dette. (Spradley, 1979 i Tjora 2017, s 114). Slike intervjuer kan benyttes av forskeren for å utforske forhold som er knyttet til informantens subjektivitet. (Tjora, 2017).

I denne oppgaven benyttet jeg såkalt semistrukturerte intervjuer. I slike intervjuer er tema og spørsmål bestemt på forhånd, slik at man har muligheten til å få belyst det man ønsker. Samtidig gir det semistrukturerte intervjuet fleksibilitet til å stille oppfølgingsspørsmål, samt avklare eventuelle misforståelser (Bougie & Sekaran, 2019). På denne måten fikk jeg bedre frem nyanser og poenger i informantenes oppfatninger og meninger enn om jeg bare hadde benyttet en strukturert intervju, hvor alle spørsmål er planlagt på forhånd. Dette gjorde at jeg fikk høre om spesifikke hendelser og erfaringer og kunne be informantene utdype disse. I intervjuene ga informantene sine personlige oppfatninger om arbeidet i inkubatoren og deres opplevelse av egen motivasjon og læring.

3.4 Utvalg og rekruttering av informanter

3.4.1 Utvalget

For å finne utvalget med informanter er det i denne studien blitt brukt en kombinasjon av utvelging ved selvseleksjon og en form for snøballutvelging (Halvorsen, 2008; Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016 ;Tjora 2017,). Universet, eller populasjonen, for studiet var begrenset ettersom det var medarbeiderne i en liten avdeling som var aktuelle. Jeg visste dermed hvem jeg kunne intervjuer på forhånd. I utvelging ved seleksjon er man avhengig at informanter man kontakter melder seg frivillig til å være med. Denne metoden gir mindre kontroll over hvem som velger å være med eller ikke. Det kan også føre til skjevheter ved at du bare får med de som er veldig motivert til å delta. Ved snøballutvelging skjer utviklingen i samråd med informantene selv. Den

første aktøren som velges ut, bes om å foreslå andre aktører som også kan inkluderes i utvalget. Disse blir i sin tur bedt om å foreslå ytterligere andre aktører til utvalget (Halvorsen, 2008). Utvalget har utgangspunkt i at informantene skal jobbe i, lede eller ha en form for direkte tilknytning til VG Lab.

3.4.2 Rekruttering

Rekruttering av informanter viste seg å være en utfordrende prosess. Ved å ta kontakt med VG Lab skaffet jeg meg oversikt over potensielle informanter. Jeg fikk etablert kontakt med lederen for VG Lab over mail og arrangerte et digitalt møte. Her gjorde jeg rede for formålet med oppgaven og mine behov. Dette var altså ikke et formelt intervju, men et uformelt møte hvor jeg ga informasjon og fikk informasjon tilbake. I forkant av dette intervjuet hadde som en del av researchen på VG Lab gjort flere uformelle intervjuer med medarbeidere i Schibsted-konsernet. Disse bakgrunnsintervjuene ble ikke tatt opp på bånd, og jeg gjorde enkle stikkord notater fra disse uten å knytte dette til personene.

Jeg intervjuet først lederen for VG lab. Etter at dette intervjuet var gjennomført spurte jeg vedkommende om navn på folk jeg kunne intervjuer, og hvilke vedkommende ville anbefale at jeg tok kontakt med. Jeg fikk et par navn, kontaktet dem, en ville ikke stille opp, men jeg fikk intervju med en av dem og spurte vedkommende om nye navn. Flere ville ikke eller hadde ikke tid til intervju, og andre måtte jeg purre opp flere ganger før de stilte opp. Etter at jeg forsto at det kunne være utfordrende å få alle til å stille opp, som jeg hadde håpet, innså jeg at jeg i stedet måtte ta kontakt med dem som informantene mente det var størst sannsynlighet for å få i tale. Disse anbefalte videre kolleger.

3.4.3 Beskrivelse av informantene

Jeg gjennomførte intervju med seks informanter, og endte totalt med syv intervjuer. De seks informantene er medarbeidere som enten leder, jobber i eller har en direkte tilknytning til VG Lab. Jeg intervjuet lederen for VG Lab, en direktør i VG som sitter i styringsgruppen og 4 utviklere. En av informantene jobbet halve tiden i inkubatoren og resten av tiden i VGs kommersielle avdeling. Det var nyttig siden vedkommende også hadde et annet perspektiv enn de andre. Det er ikke brukt navn på informantene eller andre personidentifiserende opplysninger i oppgaven, i stedet har jeg benyttet titler. Informantene betegnes som styremedlem og intraprenører som er nummerert fra 1 til 5.

3.5 Gjennomføring

Jeg gjennomførte et intervju med hver av informantene, pluss et oppfølgingsintervju med en av informantene som jeg anså som spesielt viktig. Studiet endte dermed med totalt syv intervjuer. I forkant av intervjuene ble det utformet intervjuguider med utgangspunkt i de valgte teoriene. Intervjuene ble gjennomført fra sent februar til midten av april 2022. Intervjuene fant sted med store mellomrom siden informantene hadde ulike tidsplaner og prosjekter de måtte prioritere. Arbeidsmengden og tidspresset de potensielle informantene jobbet i var en utfordring. Samtidig ga tidsaspektet meg mulighet til å transkribere og analysere hvert intervju før jeg gjorde det neste. Slik fikk jeg avstand og mulighet til å analysere hva den enkelte fortalte mellom intervjuene.

3.5.1 Utforming av intervjuguide

Ved utviklingen av intervjuguiden tok jeg utgangspunkt i de to forskningsspørsmålene, som er utledet fra det teoretiske rammeverket. Hvilke faktorer er det som påvirker bedriftsentrepreneurskap i en bedriftsinkubator? Hvordan praktiseres entreprenøriell læring gjennom eksperimentering i en bedriftsinkubator?

Intervjuguidene ble altså utformet etter faktorene om vi antar øker sannsynligheten for bedriftsentrepreneurskap og faktorer som virker inn på entreprenøriell læring. Jeg organiserte intervjuguidens spørsmål i ulike bolker i intervjuguiden, bolkene som fulgte faktorer i teorien, slik at informasjonen de ga ble konkret og operasjonbar. På grunn av at informantene hadde ulike roller i utformet jeg 3 ulike intervjuguider, de fleste spørsmålene var like, men jeg tilføyde for eksempel mer om organisasjon og ledelse på spørsmålsguiden til de to lederne som ble intervjuet, og noe mer om læring og eksperimentering til intervjuguiden til utviklerne.

Del 1 av intervjuet begynte med oppvarmingsspørsmål om blant deres bakgrunn. Dette gjorde jeg for å blikjent med informantene, og at de skulle bli fortrolig med meg og situasjonen. I del 2 gikk jeg systematisk gjennom de fem faktorer som påvirker bedriftsentrepreneurskap. Her ønsket jeg å få svar på hvordan og til hvilken grad medarbeiderne opplevde hvordan disse faktorene påvirker bedriftsentrepreneurskap i bedriftsinkubatoren. Del 3 av intervjuguiden var knyttet til temaene eksperimentering, prøving og feiling. Siste del av guiden inneholdt spørsmål om de hadde noe å tilføye og var en avrunding av intervjuet.

3.5.2 Gjennomføring av intervjuene

Nesten alle intervjuene foregikk ansikt-til-ansikt med informantene på deres kontorer, men to av intervjuene foregikk over teams. Da jeg til slutt fikk avtaler om intervjumøte var det lett å ordne ansikt-til-ansikt intervjuer, ettersom jeg hadde tilgang til lokalene deres gjennom deltidstillingen min i en av Schibsteds aviser, som befinner seg i samme bygning som VG Lab. At to av intervjuene foregikk over teams skyldtes at disse informantene ikke hadde anledning til å møtes ansikt-til-ansikt. Under møtene med informantene ble det benyttet semistrukturerte intervju. (Dalen 2004) Denne form for intervju ga informantene muligheten til med egne ord å beskrive sine erfaringer og tanker, samtidig som jeg kunne be informantene utdype spesifikke fenomener jeg ønsket å få innblikk i (Bell, Bryman & Harley, 2018) .

Dette var viktig for å få den helhetlige forståelsen av informantene og deres oppfatninger og beskrivelser av fenomenet som undersøkes (Halvorsen, 2008). Intervjuene ble dokumentert med lydopptak. Informantene ble informert om at jeg ville gjøre lydopptak i forkant av intervjuene i et informasjonsskriv. Informantene fikk også et samtykkeskjema med informasjon om at de kunne trekke seg i løpet av prosessen, og denne muligheten for å trekke seg ble gjentatt da jeg møtte dem for å gjennomføre intervju. Lydopptaket sikret at jeg fikk med alt informantene fortalte og at jeg kunne hente ut spesielt relevante sitater til oppgaven. De fleste intervjuene tok rundt en times tid.

3.6 Analyse av innsamlet data

Samtidig som jeg gjennomførte datainnsamlingen, gjorde jeg en parallell prosess hvor innsamlede data ble analysert. Første del av denne prosessen besto av å transkribere intervjuene. Slik skriftlig nedtegning er nødvendig for at man skal få med seg alle nyansene i svarene, og transkripsjon er viktig for å registrere og bearbeide svarene som informantene ga. Transkripsjonen av intervjuene skapte grunnlaget for videre analyse og funn i studien (Halvorsen, 2008). Etter at alle intervjuene var gjennomført og ferdig transkribert, fulgte prosessen med å identifisere likheter og forskjeller blant informantenes opplevelser og erfaringer, og sortere ut disse ved å bruke informantens egne begreper og uttrykk. Transkripsjonene fra intervjuene ble analysert og tolket for å finne mønstre i svarene, og eventuelle likheter og ulikheter mellom informantenes opplevelser. Utsagnene ble sortert etter temaer, hvor jeg i arbeidet med å analysere intervjuene markerte utsagnene etter hvilke faktorer de ga svar på. Deretter satte jeg utsagn inn i de faktorer som den temamessig hørte inn under, som en form for tematisk analyse. Som utsagnet “Vi trenger ikke følge alle regler” hørte til under “møter lite byråkrati” som igjen er en faktor som påvirker “Fristilt struktur i ukjent farvann.”

For å lettere se mønstre i funnene lagde jeg en modell på basis av det teoretiske rammeverket. Dette bidro til at jeg lettere kunne fange opp en sammenheng i datainnsamlingen. Denne modellen var nyttig for å tolke funnene og å strukturere dem i denne modellen. Modellen bidro til at jeg lettere kunne se hvilke faktorer som påvirket de ulike dimensjonene av bedriftsentreprenørskapet. Denne modellen vil bli presentert i kapittel 4.

3.7 Studiens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og etiske avveininger

Når man gjennomfører empiriske undersøkelser, er det nødvendig å vurdere kvaliteten på datamaterialet, metodevalg og gjennomføring av analyser. Dessuten er det nødvendig å se på hvilken overføringsverdi resultatene kan ha. Datamaterialets kvalitet handler om hvor godt egnet materialet er til å belyse problemstillingen i studiet.

Det er vanlig å skille mellom pålitelighet (reliabilitet); hvor presist vi måler det vi skal undersøke, og gyldighet (validitet); om de dataene vi bruker faktisk representerer det fenomenet vi ønsker å undersøke, om hvor godt dataene svarer på problemstillingen. (Bell, Bryman and Harley, 2018). Kvalitativ forskning handler om å forstå meningen bak fenomener. I kvalitativ forskning bruker man begrepene troverdighet, pålitelighet og overførbarhet for å måle kvaliteten på studien, da man skal ta stilling til hvor godt man har målt ett eller flere fenomener (Halvorsen, 2008).

3.7.1 Pålitelighet

Et viktig spørsmål i forskning er å vurdere hvor pålitelige resultatene er og hvorvidt de er repeterbare (Bell, Bryman & Harley, 2019). Pålitelighet handler om hvorvidt studien kan gjentas av andre forskere og at forskerne kan konkludere med det samme resultatet som jeg fikk (Silverman, 2014). Siden det er benyttet semistrukturerte intervjuer i studiet, betyr det at det kan være vanskelig for andre forskere å gjennomføre en identisk undersøkelse (Bell, Bryman & Harley, 2019). Både case og informanter er unike, som betyr at det ikke er mulig å gjennomføre et helt identisk studie med andre enn de involverte i dette studiet. Jeg har likevel gjort noen valg for å sikre at innsamlede data er pålitelig.

Intervjuene ble tatt opp på bånd med informantenes samtykke. Opptak er en effektiv måte å gjennomføre intervjuer på, med mulighet til å dokumentere intervjuet, og sørge for at sitatene fra

intervjuobjektet er presise. Et annet tiltak var at jeg ga informantene tilbud om at de kunne få sitatsjekk, for å unngå eventuelle feiltolkninger. Jeg stilte åpne spørsmål for å unngå at informantene svarte i en bestemt retning (Kvale & Brinkmann, 2014). I kontakten med informantene og i selve intervjuene har jeg forsøkt å opptre så nøytralt som mulig ved å unngå å dele mine meninger og oppfatninger om temaene. Jeg har unngått å fortelle informantene hva de andre har svart, og om deres svar og oppfatninger er annerledes eller samsvarer med de andres. Den undersøkte enheten er liten med bare åtte medarbeidere. Jeg intervjuet godt over halvparten, fem personer herfra. I tillegg ble en sentral informant i styringsgruppen også intervjuet, slik at det totalt blir 6 informanter. Tanken var at informanten fra styringsgruppen ville ha et annet perspektiv enn informantene som jobbet i VG Lab. Å intervjuer en sentral person utenfor bedriftsinkubatoren bidrar til øke påliteligheten til undersøkelsen.

Mot slutten av intervjuene oppsummerte jeg hovedtrekkene av samtalene med den enkelte og spurte informantene om det var noe de ønsket å tilføye og om de lurte på noe. Dette ga informantene mulighet for å legge til informasjon jeg ikke hadde fått med meg tidligere.

Totalt sett har tiltakene bidratt til å sikre pålitelighet i forskningsstudien.

3.7.2 Troverdighet

Validitet er “integriteten til konklusjonene som genereres fra et stykke forskning,” (Bell, Bryman & Harley, 2019). Et av de viktigste kriteriene for forskning er nettopp validitet, altså troverdighet for prosjektet. Studiens troverdighet sier noe om hvorvidt man undersøker det man sier at man skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015). I et casestudie vil troverdighet handle om forskerens fremgangsmåter og at funnene avspeiler formålet med studiet og slik representerer virkeligheten (Halvorsen, 2008). Troverdighet og gyldighet handler om relevansen til resultatene i lys av problemstillingen. Det vil si at metoden og dataene svarer på det jeg ønsker å undersøke. Jeg har brukt tid på å vurdere datainnsamlingsprosessen med et kritisk blikk for å finne egnet metode. Jeg valgte å bruke kvalitativ metode med semistrukturerte intervjuer, som bidro til spredning i funnene fra informanter, som hadde ulike opplevelser og oppfatninger. Jeg har også vært bevisst på å bruke de samme begrepene i intervjuene med informantene, dessuten har jeg i intervjuene formidlet resultatene til informantene for å få bekreftet at deres sitater stemmer overens med det de ønsket å formidle. Dette har bidratt til å forsterke troverdigheten (Kvale & Brinkmann, 2015).

For å øke graden av troverdighet har jeg benyttet stort sett samme spørsmål i intervjuguiden til alle informantene, med unntak av at det ble noen flere til lederne om organisasjonsmessige forhold og til

utviklerne og eksperimentering. Selv om det var mange nyanser og ulike svar, erfarte at mange av spørsmålene ga svar som pekte i samme retning. Denne type funn styrker troverdigheten og gyldigheten i studien.

Validitet kan deles inn i underkategoriene intern validitet, som betyr i hvilken grad resultatene er gyldige for enheten, og ekstern validitet, i hvilken grad resultatene kan overføres til andre enheter (Bell, Bryman & Harley, 2019). Intern validitet vil handle om ansatte i VG Lab opplever at spørsmålene og selve studiet er relevant for å belyse bedriftsinkubatoren gjennomslag og evne til å skape nye produkter og tjenester. Den eksterne validiteten vil handle om studiet kan overføres til andre virksomheter og om andre bedrifter kan ha nytte av å få innsikt i VG Labs arbeid. Siden svarene fra informantene er ganske samstemte, vi trolig resultatet av analysen ha høy intern validitet. Om analysen vi ha høy ekstern validitet er det mer utfordrende å fastslå.

Konklusjonene fra funnene i analysen er drøftet opp mot litteraturen i teorikapittelet. Slik fikk jeg undersøkt om informantenes svar stemte med forskningen eller om de gir andre funn. Dette bidrar også til studiens troverdighet.

3.7.3. Ethiske vurderinger

Vi har innhentet data som kan knyttes direkte til informantene, og det er derfor viktig å være bevisst og følge etiske forholdsregler. Det er tre forskningsetiske retningslinjer man bør vektlegge i kvalitative studier: informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser ved å delta i undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Før gjennomføring av intervjuene fikk informantene tilsendt informasjonsskriv og samtykkeskjema som var godkjent av NSD. Skrivene og skjema inneholdt informasjon om meg, forskeren, hva studien omhandlet, at det var frivillig å delta, hvilke konsekvenser deltagelse hadde og at informantene kunne trekke seg fra prosjektet uten å oppgi årsak. I tillegg underskrev informantene på samtykkeskjemaet, og godkjente lydopptak og at vi kunne oppbevare dataene frem til studiens slutt. For å ivareta diskresjon rundt informantene ble de ikke identifisert med navn, men ble i stedet tildelt yrkestitler,- intraprenører med tallstørrelse , dessuten fikk et av medlemmene i styringsgruppen (med 7 medlemmer) tittelen styremedlem. Den undersøkte enheten er liten, så det gir noen utfordringer med at det kan være mulig for innvidde å forstå hvem som er intervjuet. Siden studien ikke avdekker kritiske forhold eller personlig informasjon, så kan vi anta at det ikke har noen negative konsekvenser for informantene om de skulle gjenkjennes av sine kolleger eller samarbeidstakere. Ingen av informantene har hatt innvendinger mot faren for gjenkjennelse

Et viktig krav til forskning er knyttet til transparens eller gjennomsiktighet. Det handler om å gi leseren innblikk i forskningen. Dette kan vi gjøre ved å bruke sitater fra intervjuene for å gi leseren mulighet til å komme tettere på empirien enn tilfelle ville være bare gjennom forskerens fortolkning. (Tjora, 2017) Samtidig vil etiske hensyn begrense hva slags innsyn vi gir ved presentasjon av sitater. Vi må balansere presentasjon av detaljer og sitater og etiske hensyn knyttet til å beskytte informantene (ibid.) slik at vi sikrer informantenes størst mulig anonymitet og heller ikke å ikke sette dem i et dårlig lys.

Kvalitative forskningsmetoder gjør at man ofte kommer nær dem man forsker på, for eksempel gjennom dybdeintervjuer. Ved prosjekter som varer over tid, kan det oppstå forventninger hos informantene, og dette kan føles som en forpliktelse hos forskeren (Tjora, 2017). Siden jeg har en deltidsstilling i en av avisene i Schibsted-systemet er det mulig at informantene antok at jeg ville være mindre objektiv og ukritisk til dem. Jeg kjente på dette forventningspresset, men var bevisst at jeg skulle være forsker og innta en nøytral og objektiv holdning til dataene.

3.7.4. Overførbarhet

I casestudier hvor man bare har en eller få undersøkelsesenheter er ikke siktemålet å generalisere, men i stedet er formålet mer analytisk (Halvorsen, 2008). Ved å velge en enhet som case gir det studiet en avgrensning og samtidig mulighet til å få i dybdekunnskap. Gjennom casestudiet får vi forståelse av hvor egnet en intern bedriftsinkubator er for å fremme bedriftsentrepreneurskap. Siktemålet er å gi en intensiv beskrivelse og utvikle en helhetsforståelse av hvordan bedriftsentrepreneurskap blir påvirket i en bedriftsinkubator og å utvikle en helhetsforståelse av dette. (Halvorsen, 2008)

Gjennom studien ønsker vi å få forståelse for hvilke faktorer som påvirker slik at bedriftsentrepreneurskap foregår. Studiet kan fortelle hvorfor en bedriftsinkubator lykkes, hvordan man organiserer arbeidet og hvilke hindringer som finnes og hva som er suksessfaktoren til bedriftsentrepreneurskap. Likeledes vil studien gi kunnskap om hvordan større konsern kan bruke bedriftsinkubatorer for å rigge seg til for å drive med bedriftsentrepreneurskap i en uavhengig bedriftsenhet. Selv om VG Lab er en inkubator i mediebransjen, er ikke bransjen eller selskapet så spesiell og skiller seg ikke vesentlig fra andre kompetansebedrifter, og vi antar at andre virksomheter kan ha nytte av å lese hvordan VG har organisert sin interne inkubator. Forhåpentlig kan andre selskaper bli inspirert og lære av hvordan man kan drive med nyskaping og bedriftsentrepreneurskap i en bedriftsinkubator. Forhåpentlig fører studiet til ny kunnskap om hva

som skal til for at arbeidet i en bedriftinkubatoren blir vellykket og at studiet kan gi læring om hvilke faktorer som påvirker bedriftsentreprenørskap.

4 Analyse og resultat

I dette kapitlet vil funnene fra dataanalysen bli presentert. Funnene fra datainnhenting blir presentert som tema og undertema i delkapitler. Hvert delkapittel presenteres en helhetlig dimensjon fra analysearbeidet. Disse helhetlige dimensjonene er: *Fristilt fartøy inn i ukjent farvann*, *Bedriftsinkubatoren navigeres av intrapreneurene* og *Intrapreneurene lærer å navigere underveis*. Sitater fra informantene benyttes for å underbygge funnene som presenteres.

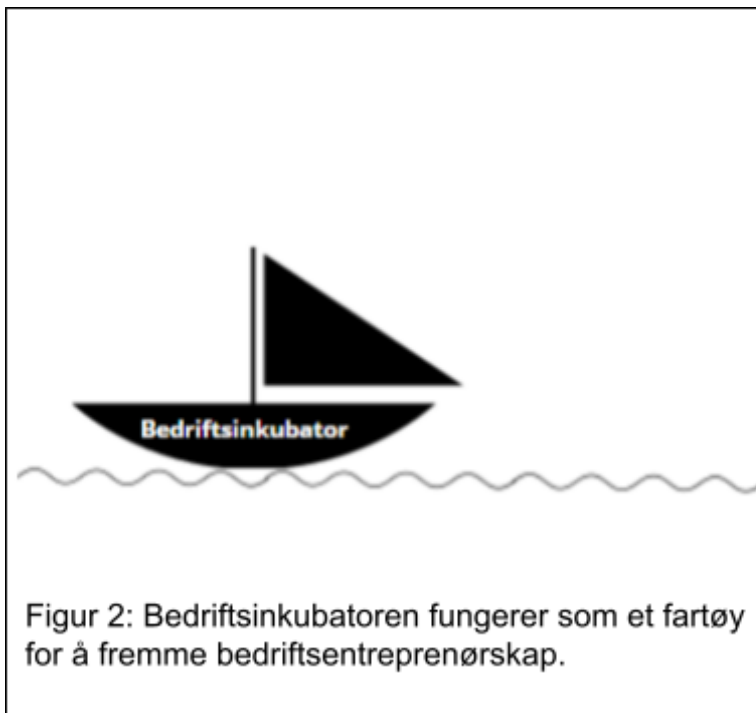


Figur 1: Oppsummering av funn etter analyse:

4.1 Fristilt fartøy inn i ukjent farvann

Gjennom intervjuene har jeg fått innsikt i hvordan bedriftsentreprenørskap blir påvirket i bedriftsinkubatoren VG Lab. Bedriftsinkubatoren gir intrapreneurene en trygg ramme på innovasjonsreisen inn i ukjent farvann. Det er nyanser i dataene fra informantene, som består av

utviklere, ledelse og toppledelse, men det kommer tydelig frem at informantene mener det blir skapt rom for bedriftsentrepreneurskap på ulike måter i bedriftsinkubatoren. Analysen av dataene fra de kvalitative intervjuene danner utgangspunkt for tre undertemaer: *Møter lite byråkrati, ledelsen støtter intrapreneurene og bedriftsinkubatoren er en startup uten risiko*. Videre her vil jeg gjennom disse undertemaene beskrive funn knyttet til hva som påvirker bedriftsentrepreneurskap i VG Lab og hva informantene opplever som spesielt viktige suksessfaktorer.



4.1.1. Møter lite byråkrati

Fra intervjuer med samtlige informanter kommer det frem at de opplever få rammer, regler og byråkratisk struktur med arbeidet i bedriftsinkubatoren. Alle fremhever at arbeidshverdagen hovedsakelig består av utvikling av ideer og prosjekter. Det kommer frem fra samtlige informanter at de opplever at VG Lab har få barrierer som de må overkomme i jobben. Dessuten fremhever de at deres avdeling skiller seg fra resten av organisasjonen. Enkle tiltak gjør arbeidsdagen deres mindre komplisert, slik som en av utviklerne påpeker:

“Det føles ut som vi er ganske separert ut og bare kan holde på litt sånn vi vil. Trenger ikke å følge alle reglene som de driver med ellers, ser det ut som. Det har vært sånn “free

seating” for eksempel i resten av etasjen. Det har vi på en måte kommet oss unna.”

Intraprenør 1

Til forskjell fra andre avdelinger i VG slipper de å bruke tid på å finne en egnet og ledig arbeidsplass. I stedet har intraprenørene faste kontor plasser hvor de har alt de trenger tilgjengelig. De slipper unna en tradisjonell kontorkultur, med jobb fra ni til fem, med stadig rapportering og hyppige møter med andre avdelinger og sjefer. Dette gjør arbeidsdagen enkel og oversiktlig, og intraprenørene kan jobbe effektivt med å utvikle ideer, finne blant annet digitale løsninger på prosjektene og oppdage markedsmuligheter og nye plattformer. Intraprenørene i VG Lab opplever at de blir skjermet og får tid til å jobbe med ideer og utvikling. Informantene fremhever det som positivt at VG Lab skiller seg fra resten av organisasjonen og konsernet. Mye tyder på at samtlige informanter har reflektert over hvorfor det er viktig at innovasjonsmiljøet er organisert i en mindre enhet utenfor den tradisjonelle virksomheten. Informantene forteller om et lite og godt arbeidsmiljø, hvor det er lett å drolle og samarbeide med kolleger.

“Fordelen er at du får et lite team som kjenner hverandre veldig godt. Og hvis du har bra folk som liker det de driver med, så blir det et vinnerteam.” Intraprenør 4

En informant understreker at det er vanlig at større og etablerte virksomheter ofte har rutiner og en rigid struktur, og at det derfor er smart at det er skapt en mindre skjermet enhet som jobber uforstyrret med innovasjon, noe som understrekes av dette sitatet:

“Du får gjort ting du aldri ville klare å gjøre i en etablert struktur. Og hvis innovasjon og testing er viktig for organisasjonen, så tror jeg det er veldig riktig å ha den typen miljøer som VG Lab har. Store organisasjoner har så mange strukturer som gjør innovasjonen krevende, og som er et hinder for innovasjon.” Styremedlem

Informantene mener at denne uavhengige strukturen til bedriftsinkubatoren har avgjørende betydning for innovasjonsarbeidet og for bedrifts-entreprenørskapet. Strukturen til VG Lab innebærer at de ansatte har frie tøyler til å gjøre som de vil. Inntrykket er at når intraprenørene får en idé, så har de lov til å utvikle og teste ut ideen. De jobber mye alene med sitt prosjekt, men sier samtidig at de gjerne involverer nærmeste kolleger i VG Lab, og spiller ball med hverandre underveis. Det påpekes fra intraprenører i VG Lab at de sjelden må vente på godkjenning eller andre formelle prosesser før de kan begynne med utvikling av ideer, produkter og tjenester. Dermed slipper intraprenørene å bruke arbeidsdagene sine på å vente på eventuelle innspill eller godkjenninger utenfor VG Lab. De bruker tiden til det som bedriftsinkubatoren nettopp ble

opprettet for; – idé- og produktutvikling. Med unntak av ukentlige statusmøter som handler om fremdriften i prosjektene de jobber med, slipper intraprenørene å forholde seg til rapportering, møter og byråkratiske regler. Ledelsen i VG Lab skjerner dem for slike rutiner og går selv i de nødvendige møtene med resten av huset. At intraprenørene slipper å forholde seg til hierarkiet i VG og resten av konsernet Schibsted trekkes frem som positivt, noe som kommer frem i dette sitatet:

“Det er ikke mye sånn “ du må snakke med ham, som må snakke med ham, som må snakke med ham.” Intraprenør 2

Samtlige informanter påpeker at toppledelsen tilrettelegger for at det er få til ingen rutiner som medarbeiderne i bedriftsinkubatoren må følge daglig. Dette illustreres gjennom neste sitat:

“VG Lab er fristilt i struktur i forhold til VG. Inkubatoren ble satt opp med en base om at her finnes det ingen regler. Så jeg har jo på en tilsvarende tillit oppover, da man satte opp VG lab uten regler, uten policy.” Intraprenør 5

Selv om informantene gir uttrykk for at VG Lab er skjermet fra byråkratisk støy fra resten av bedriften, er de fullt klar over at det finnes “sjefer” som de må forholde seg til. Det eksisterer en hierarkisk struktur rundt VG Lab som kalles styringsgruppen. Styringsgruppen fungerer som en form for styre for bedriftsinkubatoren. Denne gruppen, som består av en rekke direktører og ledere fra Schibsted og VG, kvalitetssikrer arbeidet underveis og gir dem ekstra finansielle ressurser, dersom de trenger det. Informantene opplever ikke styringsgruppen som et kontrollorgan, men mer som en ressurs hvor man får tilbakemeldinger, innspill og råd for veien videre. Det er bare denne gruppen som VG Lab må forholde seg til og intraprenørene slipper dermed å gå kanossagang mellom ulike avdelinger og sjefer for å få et prosjekt godkjent. Det er hovedsakelig lederen for VG Lab som møter styringsgruppen, men resten av staben har uformell og løpende kontakt med styringsgruppen eller med enkeltmedlemmer underveis i prosjektene. Informantene opplever at det ikke er vanskelig å få gjennomslag for ideene sine der. Informantene opplever også at styringsgruppen sjelden involverer seg i detaljer og i den daglige driften. Styringsgruppen dikter ikke hva eller hvordan intraprenørene skal jobbe. Et styremedlem forklarer styringsgruppens rolle slik:

“Alle som sitter i styringsgruppen har som jobb å prøve og hjelpe til å få disse konseptene til å lykkes og selvfølgelig å stille kritiske spørsmål som “er det nødvendig” “, eller “ er dette noe vi skal fortsette med, er dette noe vi skal gjøre, er dette noe vi skal legge ned. ” Styremedlem.

Informantene beskriver VG Lab som en “idéfabrikk” og “gerilja avdeling”, hvor intraprenørene ikke har tid til å vente på at avgjørelser skal bli tatt eller på tillatelser gjennom mailutvekslinger. Styringsgruppen har derfor bygd en struktur rundt VG lab som gjør at inkubatoren skiller seg fra resten av bedriften:

“Det som skiller VG Lab fra andre avdelinger, er at andre avdelinger ofte skal levere, de er en del av et stort maskineri, de skal gjerne levere et eller annet. Og hvis du ikke leverer det, så kommer noen og slår dem i hodet. Mens dette miljøet her står helt fritt til å liksom prioritere litt tiden som man vil. Det er jo et veldig fritt team, som egentlig ikke har noen standard leveranser de skal levere på. De skal egentlig finne, identifisere nye brukerutfordringer og løse dem, uavhengig hva de handler om” Styremedlem.

Både ledelse og intraprenører beskriver at formålet med bedriftsinkubatoren VG Lab er at de skal finne nye produkter og tjenester som skal bidra til å finansiere journalistikken til VG. Selv om informantene beskriver VG Lab som annerledes fra resten av VG og Schibsted, opplever de samtidig at det er verdifullt å ha et etablert og ressurssterkt morselskap i ryggen, som illustreres i neste sitat.

“Det er masse folk på huset vi kan spille på. Vi har regnskap som hjelper med de store prognosene som er vanskelige og kompliserte. Vi har en stor markedsavdeling som bidrar med markedsføringsinnsikt og hjelper oss med å peile retningen der. Så det er det som er morsomt er at man kan vi spille på ekstremt mange ressurser på huset og i Schibsted, og at det er veldig stort rom for å be om hjelp da, og alle får jo de ressursene vi trenger.”

Intraprenør 3

4.1.2 Ledelsen støtter intraprenørene

Samtlige intraprenører fremhever at styringsgruppen støtter hvordan enheten jobber, og de opplever at sjefene har mye tillit og tiltro til dem. Flere informanter påpeker at de sjelden får nei fra styringsgruppen, eller at de sjelden får motstand derfra. De opplever at ledelsen har stor tillit til at intraprenørene best vet veien fremover og hvordan problemer bør løses.

“Det som er den det beste med kulturen er at vi får frihet under ansvar og tillit fra ledelsen. Ledelsen legger til rette for at jeg får muligheten til å gjøre det jeg har lyst til å gjøre.”

Intraprenør 3

Intraprenørene utvikler prosjekter og ideer uten at de nødvendigvis tenker på om de har de økonomiske midlene til å utvikle dem. Intraprenørene opplever at det ikke er vanskelig å få økonomiske midler dersom de trenger et større budsjett enn planlagt for enkeltprosjekter. De opplever også at det heller ikke er vanskelig å få hjelp fra resten av huset, enten det er jurister, økonomer eller markedsføre tjenester de ellers måtte ha betalt mye for, og det gir dem store fordeler, som denne intraprenøren påpeker.

Det å kunne bruke de uten at det koster oss penger, og at de er så lett tilgjengelige... Så de folka er ekstremt viktig for fortgangen i prosjektene. Så er det klart at det er digg for kostnadsbildet.” Intraprenør 4.

Men støtte fra ledelsen handler om mer enn økonomiske midler. Det handler også om at intraprenørene får klarsignal til å bruke tid på prosjekter, og at det er lov til å eksperimentere og at rom for at noen ideer ikke blir realisert eller at noen prosjekter ikke lykkes. Støtte fra ledelsen er også at intraprenørene opplever skryt og positive tilbakemeldinger, både individuelt og kollektivt. Støtten fra ledelsen viser seg også ved at intraprenørene opplever at det er enkelt å få tilgang til ressurser og kompetanse som finnes ellers i VG og Schibsted og også eksternt, som fremkommer i neste sitat.

“Ledelsen legger til rette på en så god måte som mulig, mener jeg. Både ved å tilby seg selv på en måte eller sette oss i kontakt med andre som de mener kan hjelpe oss, hvis det er behov. Det har aldri vært problem med at vi ikke få lov til å kjøpe teknologi eller kompetanse for eksempel. Så det er liksom ingen hindre der” Intraprenør 4

Samtlige informanter trekker frem at de opplever stor grad av støtte fra ledelsen i morselskapet VG. At dette er tilfelle blir bekreftet av en av direktørene som er styremedlem i styringsgruppen. Styremedlemmet fremhever at VG Lab får mye frihet, og at styringsgruppen har stor tillit til intraprenørene.

“100 prosent. 100 prosent er total frihet. Vi legger i utgangspunktet ikke noen sterke begrensninger på VG Lab.” Styremedlem.

Likevel trekkes det frem både fra intraprenører og styremedlemmet at styringsgruppen også gir innspill og råd hvis et prosjekt har gått litt i stå, og at styringsgruppen sier ifra hvis de mener et prosjekt burde legges dødt. Dessuten har styringsgruppen makt til å bestemme når man skal si seg ferdig med prosjekter.

“De kan jo møte motstand hvis vi ikke tror på hva de jobber med. Hvis vi tenker at “når har de holdt på med noe for lenge uten at det lyktes, nå må de legge det ned, komme seg videre”. Eller at vi tenker at “nå er det noe som går, de tenker på å gjøre et konsept som ikke vi i styringsgruppen tror på”, så er jo det noe som vi må utfordre da.” Styremedlem.

Informantene fremhever at det sjelden oppstår uenighet eller konflikt mellom styringsgruppen og VG Lab om en ide eller et prosjekt. Medarbeiderne i VG Lab opplever sjelden at styringsgruppen overprøver dem. Dette skyldes at dialogen mellom styringsgruppen og bedriftsinkubatoren er såpass god og åpen at intraprenørene selv forstår når de ville møte motstand, og de legger gjerne et prosjekt dødt før det er kommet så langt at det skal bli presentert for styringsgruppen. Det ligger en forståelse hos intraprenørene i VG Lab om i hva som vil bli godkjent og ikke. Mest av alt trekkes styringsgruppen frem som hjelpende, ikke begrensende, som vist i neste sitat.

“Vi går til de med spørsmål og diskusjoner, og jeg kan ringe dem for sparre om konkrete behandlinger og det som måtte være. Både finansielt og utviklingsorientert. Det er ikke bare noen man svarer til, det er noen som også hjelper.” Intraprenør 5

4.1.3 Bedriftsinkubatoren er en startup uten risiko

Gjennom intervjuene har informantene formidlet sine tanker om risiko. Det fremkommer at informantene opplever risiko ulikt. Noen trekker frem risiko knyttet til egen jobb, andre knytter risiko til å feile eller til risiko for å svekke bedriftens omdømme. Det eksisterer en usikkerhet i selve arbeidet i VG Lab, fordi man aldri kan vite om ideene blir realisert og prosjektene blir godt mottatt i markedet eller om de mislykkes. Likevel opplever ikke intraprenørene denne usikkerheten som en stor personlig risiko eller belastning. Hovedsakelig opplever informantene at det eksisterer lav risiko forbundet med arbeidet. De reflekterer over at VG Lab er skapt som et sted for å prøve og feile, og at frykt og risiko spiller liten rolle, slik dette sitatet illustrerer.

“Risiko er definitivt lite synlig i VG Lab. Sånn med (Prosjekt X) hvor vi har fått mye finansielle midler fra konsernet. Hvis prosjektet går til helvete, så føles det i hvert fall som om risikoen blir mye mindre enn hvis vi skulle vært en faktisk startup, som måtte ut å hente investorer. Hvis prosjektet i startup går ad undas, så ville jeg mistet jobben min fordi selskapet da hadde gått konkurs. Så det er definitivt mye mindre risiko her.” Intraprenør 2

Mangel på risiko oppleves som en frihet for den enkelte intraprenør, hvor man opplever at man ikke har noe å tape økonomisk siden man har et stort konsern i ryggen. Det blir nevnt av flere at VG Lab

er bygd som en startup, men at medarbeiderne står sterkere enn i en tradisjonell startup siden de har tilgang til konsernets ressurser, og uten risiko. Frykt og risiko elimineres når intraprenørene har slike faste rammer rundt seg, som fremkommer i neste sitat.

“VG lab er jo på en måte litt sånn startup i et konsern eller innenfor et selskap. Og det at vi har kort vei til finansiering, kort vei til annonsering på andre flater, som koster oss enten ingenting eller veldig lite, tror jeg gjør at vi kan jobbe mye fortere og teste ut ideer mye fortere. Et startup måtte gått ut for å hente finansiering». Intraprenør 2.

Informantene påpeker at det er mange goder forbundet ved at VG Lab har et stort konsern i ryggen, med finansielle ressurser, nettverk og at morselskapet gir dem tid til å realisere ideer. Dette fører til at intraprenørene opplever at de har lite å tape, hverken personlig eller økonomisk, dersom prosjekter ikke blir vellykket. En intraprenør trekker frem at han tidligere har erfart hvordan det er å jobbe i en uavhengig startup og at risikoelementet opplevdes vesentlig sterkere der. Dette er særlig knyttet til finansiell risiko og jobbsikkerhet.

“Selv om jeg ikke visste det så mye da, så var det ganske risikofyllt. Jeg tjente penger en sommer. Også jobber jeg litt videre og fikk da utbetalt lønnen i aksjer. Så gikk selskapet konkurs, så hadde jeg ikke noen aksjer lenger. Da skjønnte jeg at det er litt risikosport å få lønnen utbetalt aksjer. Det er ganske stor risiko hvis det går under, mens her får jeg bare lønn. Så opplever at det ikke er noe risk for meg og min arbeidsstilling, jobb. Jeg mister ikke jobben min hvis prosjekt X går konkurs. Så det er kanskje litt derfor jeg syntes det var greit å begynne i VG Lab. Hadde lyst til å ha litt sånn startup -feel, men uten å miste alle ... aksjene” Intraprenør 1

Til tross for at man er del av en bedriftsinkubator som gir økonomisk trygghet, er det fortsatt mulig for intraprenørene å føle på frykt og på risiko. Dette er noe intraprenørene kan kjenne på personlig, ved at at man tviler på arbeidet man selv har stått for er tilstrekkelig.

Det ligger jo alltid en liten jævel i bakhodet og sier at “det her er ikke godt nok”, for eksempel hvis vi skal pushe noe nytt ut.” Intraprenør 2

I tillegg til at man kan oppleve å føle at man ikke strekker til i sitt interne arbeidsmiljø og frykt for at man ikke gjør en god nok jobb, kommer det også frem at det eksisterer en risiko knyttet til eksterne forhold. Det trekkes frem at å være en del av et større konsern som Schibsted og del av VG gjør at intraprenørene opplever at det er en risiko knyttet til hvordan markedet og brukerne opplever

produktene. VG Lab kan få oppmerksomhet fra eksterne miljøer dersom intraprenørene gjør “feil” eller utvikler produkter som ikke slår an i markedet. Siden de tilhører et kjent konsern, må de være bevisst hvordan de kan påvirke omdømmet til konsernet, dersom noe går feil. Å risikere å skade omdømmet til VG og Schibsted blir brakt opp som et tema . Siden VG har en synlig posisjon i samfunnet og er en kjent merkevare og kan et feilslått prosjekt få stor oppmerksomhet i media og blant folk flest. Dette kan potensielt skade “brandet” eller merkevaren til morselskap og konsern. Dette er en risiko informantene er bevisste på, som her poengtert:

“Bare det at VG står bak er noe man har med seg hele tiden i den ryggsekken. Man er jo ikke keen på å drite ut VG eller Schibsted.” Intraprenør 4

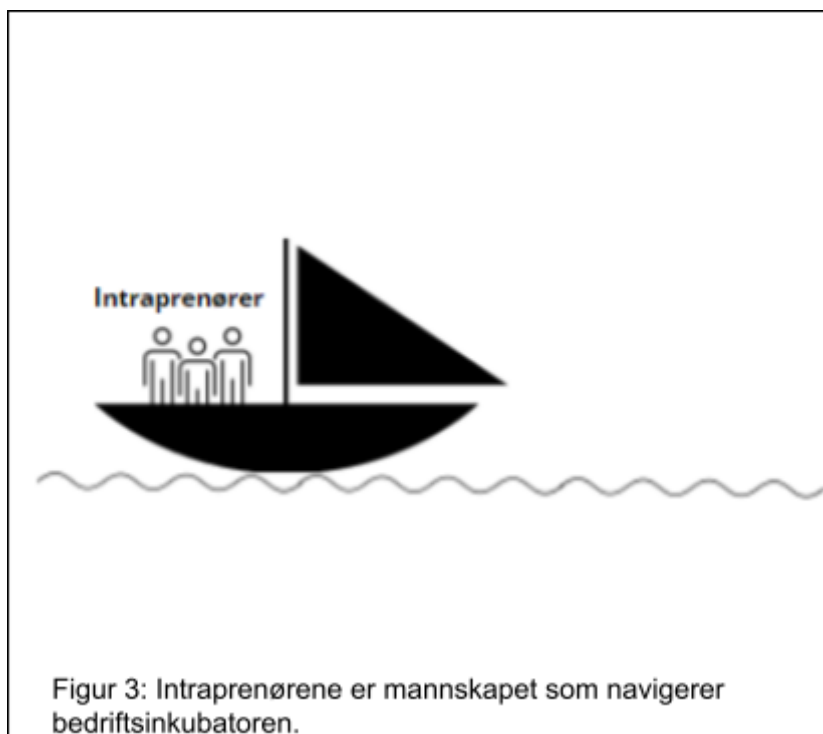
Samtlige ansatte opplever på trygghet og at det er liten risiko ved arbeidet i bedriftsinkubatoren, men at intraprenørene kjenner på ansvaret de har på at VG Lab skal sørge for mer inntekter til VG. Dersom de skader omdømme til VG ,er risikoen at de også påvirker inntektsutviklingen negativt.

4.1.4 Oppsummering

Intraprenørene og ledelsen har samme opplevelse om at bedriften VG har skapt et åpent og trygt farvann for inkubatoren, med mange muligheter, få barrierer og liten eller ingen risiko for medarbeiderne. Å jobbe i en inkubator tilknyttet et større konsern, har mange fordeler fordi intraprenørene kan være mere kreative, disruptive og nyskapende uten den finansielle risikoen som man har i en startup, men samtidig har de det de trenger av ressurser tilgjengelig. Strukturen rundt VG Lab skaper gode forutsetninger for bedriftsentreprenørskap

4.2 Bedriftinkubatoren navigeres av intraprenørene

Å etablere en bedriftsinkubator var et strategisk valg fra toppledelsen for å skape en arena for bedriftsentreprenørskap, som presentert i forrige delkapittel. Gjennom intervju med informantene har det også kommet tydelig frem at det er intraprenørene som bidrar til at det foregår bedriftsentreprenørskap i VG Lab. Disse funnene blir oppsummert i undertemaene: *Intraprenørene har frihet under ansvar, Å jobbe i bedriftsinkubatoren er en belønning i seg selv.*



4.2.1 Intraprenørene har frihet under ansvar

Intraprenørene legger vekt på at de har mye frihet i VG Lab. Dette kommer frem i intervjuene at de i stor grad bestemmer hvordan arbeidsdagene skal være, hvilke ideer de ønsker å videreutvikle og hvilke prosjekter de ønsker å jobbe på..De opplever med andre ord at de har mye autonomi.

Intraprenørene fremhever at de jobber selvstendig, at det ikke er noen faste regler om hvor mange timer de tilbringer på kontoret eller hvor mange timer de bruker på et prosjekt, så lenge de får gjort oppgavene sine. Jobben deres er å utvikle nye produkter for VG Lab, finne eller utvikle teknologien som er egnet, kode og å utvikle produktene fra A til Å.

“Vi har noen kjerneoppgaver i bunnen som liksom er type “melk og brød” produktene våre som jeg må holde i og som er en del av min dagligdagse jobb”. Intraprenør 3

Denne intraprenøren har en litt annen rolle enn de andre. Vedkommende støtter den nærmeste lederen i VG Lab med å lage presentasjoner av prosjektene til ledelsen og styringsgruppen slik at de får godkjenninger av dem, gjøre brukerundersøkelser for å kartlegge behovet for å utvikle gitte produkter og bistår i arbeidet med markedsmateriell når produktet er ferdig. På denne måten bidrar vedkommende sammen med lederen av VG Lab til å skjerme andre intraprenører fra administrative oppgaver. Dette gir de andre intraprenørene mer frihet i deres arbeidshverdag.

Når intraprenørene først har kommet i gang med et prosjekt, er det deres ansvar å holde tak i det og fullføre prosjektet. De har mye frihet, men det ligger også mye ansvar i det. Det forventes at intraprenørene har kontroll på prosjektet og produktutviklingen og å drifte det ferdige produktet.

“Det blir jo lagt ganske stort ansvar og tillit på alle. I at jeg skal klare å gjøre de fleste oppgaver eller finne ut hvordan jeg skal gjøre det, eller finne ut hvem jeg trenger hjelp av. Så det er gøy å få det ansvaret, og finne måter å få det til på. Og så tenkte jeg på noe annet, altså. Og at nå i fremtiden at jeg får mulighet til å utvikle meg i rollen min, at jeg får lov til å ta mer ansvar, som i lederroller.” Intraprenør 1

Dette viser samtidig at intraprenørene nyter betydelig tillit fra ledelsen, ledelsen har tiltro til at de får gjennomført sine arbeidsoppgaver. Dessuten har intraprenørene arbeidsoppgaver de selv har idé til, som de skaper og utvikler og som de kan gjøre som de vil med. Alt dette gir intraprenørene autonomi i hverdagen, slik det fremkommer i neste sitat:

“Sjefen har vel sagt sånn “Spiller vel egentlig ingen rolle om når du er på kontoret og om du jobber så mange timer den dagen og så så mange timer den dagen” Det viktigste er at jobben blir gjort og prosjektet går fremover. Og det mener jeg er en fin ting.” Intraprenør 4

Likevel trekkes det også frem at frihet kan være uheldig hvis den er total og uten noen rammer. Da inkubatoren var i oppstartsfasen, var friheten til tider nesten grenseløs. Da kunne intraprenørene gjøre mer som de ville og lite involvering av andre gjorde at de “brant” seg på frihet. Frihet, med rammer trekker intraprenøren frem som viktig, som det understrekes i neste sitat:

“I starten var det veldig fritt og åpent. Og det har vi brent oss litt på og lært litt av. For da var det free for all, gjør det du vil for at prosjektet skal bli bra. Så har vi gått på litt smell med folk som har sluttet, så sitter vi med et helt prosjekt hvor ingen kan den teknologien som ligger i det. Så det er blitt innskrenket lite grann, men bortsett fra det står vi veldig fritt til å gjøre hva vi vil innenfor de rammene. Og vi står veldig fritt å velge hvordan vi skal gjøre ting.” Intraprenør 2

Direktøren som sitter i styringsgruppen trekker frem at medarbeiderne i inkubatoren har stor frihet, men at det samtidig finnes noen retningslinjer og rammer, slik vedkommende uttrykker det.

“Det er ingen av oss som sier at “du skal utvikle denne funksjonaliteten eller du skal teste dette, eller du skal leke med dette”. Men det er klart den strategiske retningen legger noen

overordnede føringer, men i utgangspunktet er det et miljø som står veldig fritt.”

Styremedlem.

Mangel på formelle tidsfrister er et annet eksempel på at intraprenørene opplever at de stor frihet og autonomi. Dette mener intraprenørene er et en gode, men de har også gjort seg refleksjoner om at det kan skape stress.

“Det er ganske sånn at det går som det går. (Leder) spør oss iblant om hvor lang tid vi tror det tar her. Jeg har ikke følt noe ordentlig press på at det skal gjøres til akkurat den tiden vi/jeg har sagt det skal være eller det vi er blitt enige om. Det er bare, hvis det ikke er klart, så er det ikke klart.” Intraprenør 1

Informanter opplever likevel tidspress iblant. Det handler om at man kan ha undervurdert hvor omfattende jobben de skal gjøre egentlig er og har planlagt dårlig. Av og til får de korte tidsfrister av ledelsen, hvis det haster mye med et prosjekt eller noe har gått galt, men dette er ikke ofte, påpekes det.

Informantene har et bevisst forhold til at frihet innebærer ansvar. Jobben deres er å komme med ideer som er så gode at det blir utviklet tjenester og produkter, som igjen fører til at det blir skapt nye inntekter. Selv om de har mye frihet kjenner informantene på forventningene om at de skal bidra til at VG får inn mer inntekter.

“VG Lab har som ansvar å sikre at vi henter inntekter utenfor VG sitt kjerneprodukt, og vi skal jo være vårt nye inntektsben.” Intraprenør 3

Informantene er bevisste på at de har et stort ansvar og at de skal sørge for å generere inntekter i en konkurransedrevet og stadig skiftende bransje, slik at morsbedriften VG får finansielle ressurser til bedrive enda bedre journalistikk og å hevde seg i den stadig tøffere konkurransen i mediebransjen.

4.2.2 Å jobbe i bedriftsinkubatoren er belønning i seg selv

Gjennom intervjuene kommer det frem at det ikke eksisterer noen konkrete belønninger eller andre incentivordninger for medarbeiderne i bedriftsinkubatoren. Dette betyr at informantene ikke får bonus, eierskap til produkter og tjenester de skaper, det finnes heller ingen opsjonsordninger eller løfter om aksjer i de nye virksomhetene. Ingen av informantene formidler i intervjuene at de savner økonomisk belønning.

“Jeg får fast lønn, uansett hvordan det går.” Intraprenør 1.

Men noen av informantene forteller likevel at det kan hende at det blir opprettet bonusordninger en gang i fremtiden.

Noen belønninger for godt arbeid finnes likevel, men disse belønningene gis til hele teamet. Informantene fremhever at vellykkede prosjekter markeres internt, gjerne med fester eller faglige sammenkomster. Dessuten trekkes det frem at informantene hyppig får god respons fra ledelsen.

“Vi får bare positive tilbakemeldinger fra ledelsen om at de mer eller mindre digger alt vi gjør. Leder for VG Lab har aldri kommet fra et møte og sagt “ Nei, du nå må vi skjerpe oss, fordi de likte ikke hva vi driver med.” Intraprenør 2

Mange fremhever at de opplever tilbakemeldingene som en form for belønning. Sosiale belønninger later til å være en sterk motivator for de ansattes jobbytelse i VG Lab. Intraprenørene opplever jobben som utfordrende og spennende.

“Og å høre skryt fra ikke bare folk i VG Lab, men også eksterne konkurrenter som synes det var helt sykt at vi klarte å lage en app på på 2 måneder, 3 måneder eller noen sånn fra da vi startet opp. Det var ganske gøy». Intraprenør 1

At de har det gøy på jobb understrekes av intraprenørene. Gjennom samtlige intervjuer får man inntrykk av at informantene mener at VG Lab er et morsomt og “kult” sted å jobbe.

“Det skader jo ikke at når vi sender ut ukereporteringer og får svar fra en eller flere av de som sitter i styringsgruppen og at de heier på oss og syntes det er så kult og er imponert over hva vi får til.” Intraprenør 4

Flere informanter fremhever at de motiveres av å være del av noe større, være del av VG og Schibsted. De er stolte av at VG Lab utvider VGs samfunnsoppdrag og dette gjør at medarbeiderne i inkubatoren opplever at de har en samfunnsviktig jobb som betyr noe for brukerne. At de opplever at de har en samfunnsviktig rolle fremhever de er en form for incentiv og at det kjennes som en belønning. Deres arbeid handler om å finne problemer og å løse dem. I likhet med at VG har et samfunnsansvar som en nyhetskilde og vaktbikkje, har VG Lab et ansvar å gjøre hverdagen lettere for den gjennomsnittlige nordmann, ved hjelp av de nye produkter og tjenester. Å ha en slik jobb oppleves som en belønning i seg selv, som illustrert under:

“Å bygge fete ting, og det tror jeg gjennomsyrrer. Det går gjennom alle i VG Lab. Hadde du vært interessert i penger, så hadde du blitt aksjemegler.” Intraprenør 5

Flere påpeker at de opplever å være med på å gjøre noe unikt, som er å utvikle nye produkter og tjenester. Følelsen av å være med på å bygge noe fra grunnen av kan derfor trekkes frem som en belønning, som fremkommer i neste sitat:

“Akkurat nå er så er det vel selve prosjektet jeg driver med, Kult prosjekt, så er det kanskje mulighetene prosjektet kan nå. At det kan bli noe enda større. Det er veldig kult å drive med den nå, men også veldig kult å tenke hvor vi kan være om noen år, så det er gøy å være med på det også. Å være med på å bestemme hvor det skal gå.” Intraprenør 1

Den høye graden av frihet som informantene har oppleves som en belønning. Friheten gjør at intraprenørene i stor grad styrer sine arbeidsdager og arbeidsoppgaver, og at de kan vie tiden til prosjektene. Dette bidrar til at de opplever at de får mulighet til å være entreprenørielle. Frihet betyr ansvar, som også innebærer at de må ta selvstendige valg og utvikle seg selv.

“Jeg får muligheten til å løfte meg faglig og si at jeg har lyst til å jobbe med de prosjektene og bli kastet inn i noe du kanskje ikke har noe kompetanse på.” Intraprenør 3

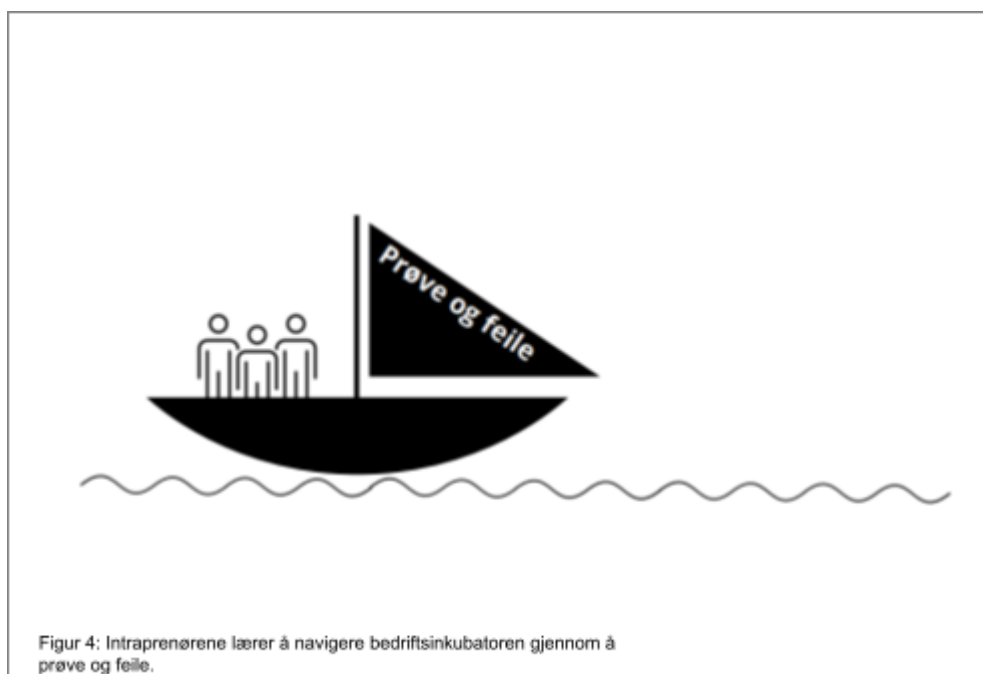
For en entreprenør oppleves det å jobbe med nye prosjekter uten selv å risikere noe, som en belønning. Flere påpeker også at det å jobbe med innovasjon og risikoprosjekter og samtidig ha jobbsikkerhet er en belønning i seg selv.

4.2.4 Oppsummering

Oppsummert ser vi at intraprenørene har stor frihet til å gjøre som de vil i VG Lab, men at de også har mye ansvar. Denne friheten under ansvar gjør at intraprenørene kan satse på egne ideer, lede prosjekter og vokse som intraprenører. Intraprenørene opplever at styringsgruppen har tillit til at de vet hva de gjør og gir dem mye frihet og ansvar, eller autonomi. Intraprenørene er også avhengige av at styringsgruppen gir dem ros og positive tilbakemeldinger. Trygg jobb, krevende arbeidsoppgaver og mulighet til å skape noe nytt og samfunnsnyttig, er viktige insentiver og belønning for intraprenørene. Dette bidrar til at intraprenørene utvikler seg og til at bedriftsinkubatoren lykkes med innovasjon, og til at VG Lab blir en arena for bedriftsentreprenørskap. Det kan virke som om intraprenørene opplever seg som litt utvalgte og spesielle sammenlignet med ansatte i andre deler av VG.

4.3 Intraprenørene lærer å navigere underveis

Nå har vi sett hvordan bedriften VG har skapt en struktur for å fremme bedriftsentreprenørskap gjennom å opprette bedriftsinkubatoren VG Lab (fartøy) og har gitt intraprenørene gode rammebetingelser. Bedriftsinkubatoren er avhengig av intraprenørene (mannskapet) for å komme seg fremover, operere og utforske muligheter i farvannet. Men hvordan lærer mannskapet å styre fartøyet? Dette lærer de underveis gjennom å prøve og feile.



4.3.1 Aksepterer at man må prøve og feile

Det som gjennomsyrrer samtlige intervjuer er at prøving og feiling er forankret i kulturen i bedriftsinkubatoren. Informantene mener prøving og feiling er en nødvendig faktor for å skape og utvikle ideer og for å kunne forstå hva som kan forbedres. Det er en dyp aksept for feiling som ligger i kulturen i bedriftsinkubatoren, som muliggjør at erfaring fra tidligere fiaskoer senere kan bygges videre på og skape ny kompetanse, som illustrert i neste sitat:

“Det er en avdeling hvor man står litt friere enn ellers på huset til å teste nye ting og prøve å utvikle noen tjenester som kanskje ikke de andre avdelingene ser som store og viktige nok, eller har tid til å prioritere i det hele tatt. Så da kan VG Lab prøve og feile litt.” Intraprenør 4

Det betyr samtidig at man kan feile på en smart måte, hvor man kan prøve ut noe før man faktisk bestemmer seg for å satse fullt og involvere resten av selskapet. Slik unngår man: å bruke store ressurser og tid på dette før man har testet ut ideen tilstrekkelig. Man kan prøve smått før man prøver stort.

“Jeg tror det er veldig mye rom for å prøve og feile. Men sånn som gjør det på en smart måte da. Feile fort istedenfor å putte mange millioner på det og så feile, gjøre god research på om prosjekter er levedyktige.” Intraprenør 1

Mulighet til å prøve og feile blir trukket frem som en avgjørende forutsetning for å lykkes. Å være redd for at ideer og prosjekter vil feile, kan føre til at man ikke tar sjansen på å følge opp en idé som kan bli en suksess. Det er bare gjennom å mislykkes at du lærer å tenke utenfor boksen, fremheves det av intraprenørene:

“Man har mulighet til å ha en idé og se om den leder noe sted. Og ikke bare ta en idé på liksom “facevalue” og si at “nei, det her er en dårlig idé”, det er noe som jeg vet skjer veldig mange andre steder. Det er viktig å kunne teste det ut og faktisk få svar på “ Ok, det var en dårlig idé, sorry, men nå har vi prøvd den i hvert fall.” Intraprenør 2

Andre fremhever at feiling ikke er noe man skal være redd for å gjøre i VG Lab, men er snarere en nødvendighet for å være kreative og innovative:

*“ Det er ekstremt viktig at ingen opplever at de har fucket opp og er redd for det. Det tror jeg er viktig for at man skal kunne tørre tenke utenfor boksen. Det er ikke noen fasit og det er ikke noen som har gjort det før. Du finner det ikke på google og da er noen nødt til å prøve. Så er det ikke noe i veien for at man finner en annen vei hvis det ikke går“
Intraprenør 4.*

En egenskap som gjennomsyrrer VG Lab er at intraprenørene jobber effektivt og er raske på ballen. De ser på eksperimentering som nødvendig for å se om produkter de skaper passer i dagens marked og er levedyktige. Dette er noe de må finne ut raskt, som betyr at de ofte tester produkter på

markedet før de er helt ferdigutviklet. VG Lab fikser gjerne feil underveis etter tilbakemeldinger fra brukerne, slik denne informanten uttrykker:

“Vi er jo veldig raske på å utvikle mange kule ting. Men de er jo ikke like polerte kan man si sånn som det kanskje ville vært hvis man hadde tatt et langt og skikkelig løp på hver enkelt ting vi driver med. Det blir mange testrunder og brukertesting” Intraprenør 1

Informantene ser på miljøet som unikt og hvor de er heldig som får bruke tid på å eksperimentere, slik dette sitatet illustrerer:

*“Jeg føler vi er litt sånn gerilja avdeling. Vår misjon er å eksperimentere med litt forskjellige ting, teste ut hva er det som funker og hva er det som ikke funker, og ja og det å prøve ut ting.”
Intraprenør 2*

VG Lab utvikler produkter i sterk konkurranse med andre aktører. Dette betyr at de må være raske, og da krever det at de tar sjanser, som illustrert i neste sitat:

“Vi skal eksperimentere. Å teste ting skal gå i jævla høy fart og, men vi skal samtidig være best, og det gjør at vi må være ekstremt rasjonelle, og vi må være veldig flinke til å ta kvalifiserte sjanser, for vi har ikke tid til å utrede alt i øst og vest.” Intraprenør 5

4.3.2. Dagens fiasko kan bli morgendagens suksess

Informantene uttrykker at de ikke liker at man bruker begrep som å feile eller å mislykkes. Dette begrunner de med at selv om noe kanskje ikke fungerte akkurat nå og da, så er det en lærdom man kan ta med seg videre. Informantene har lært av selve prosessen, ikke bare av resultatet til sluttproduktet, enten det var suksess eller fiasko. Det er like viktig å vite hva som gikk feil og “galt” som hva som lyktes.

“Selv om du feiler, så er det læring. Til slutt ender man opp med en variant av det første, og som til slutt blir en suksess. Det er ikke sånn at man bare prøver og feiler, så legger man det dødt og jobber med noe helt annet. Du tar det som læring. Også justerer du, tweaker, så kommer du deg videre.” Intraprenør 5

Informantene understreker at å gjøre feil er en del av arbeidshverdagen, og at disse feilene sjelden er fatale eller alvorlige, som det fremheves her:

“Jeg har valgt feil produkter, og jeg har gjort feil i prising og jeg har pitchet ting til kundene vi ikke kan levere. Så jeg har gjort masse feil opp gjennom. Vi har gode prosesser og vi har gode ledere, og hvis vi ikke gjør noen feil, så lærer vi ikke noen ting. Og det er sjelden man gjør fatale feil som krever masse.” Intraprenør 3

Læring av feil blir betraktet som verdifull ballast. Holdningen er at nyvunnen kunnskap fra mislykkede prosjekter kan gjøre intraprenørene i stand til å skape nye verdier i bedriften en gang i fremtiden. Likevel opplever hverken intraprenørene eller ledelse at det har vært noen store fiaskoer i VG Lab frem til nå. Læring ved å eksperimentere innebærer at det skjer noen bommerter eller feilvurderinger, men det sees på som både naturlig og som en nødvendighet:

“Jeg tror i hvert fall man lærer mye underveis og lærer mye av hverandre når man er så close på hverandre og bruker hverandre. Jeg tror folk henter mye derfra og sånn blir rikere.” Intraprenør 4

Intraprenørene i denne bedriftsinkubatoren har akseptert at å feile er en del av hverdagen. Det har også styringsgruppen forstått, og direktørene har formidlet at det er helt ok å feile med prosjekter, slik det fremgår av en direktør og styremedlem i styringsgruppen:

“Det er veldig viktig. Vi vet at du må prøve kanskje ti ting før du virkelig finner en ting som kan få fart, så det at vi aksepterer at vi må gjøre mye bommerter, testing, det kan bli mye bommer før vi treffer virkelig blink, det er liksom en del av gamet, og det er vi innforstått med når vi satte opp VG Lab.” Styremedlem

VG har skapt et ikke-dømmende miljø i VG Lab hvor ingen ideer er dumme og man prøver ideene ut hvis man tror på dem der og da, fremhever informantene. Intervjuene viser at informantene mener at det er viktig at man lærer av sine egne feil, av kollegers feil og av teamets eventuelle feilvurderinger. For de erkjenner at det er en prosess som handler om læring. Informantene uttrykker at prøving og feiling gjør at de lærer enda mer om markedet og hva som fungerer, hva brukerne er opptatt av, og hvilke teknologiske utfordringer som er mer krevende enn andre.

Det trekkes frem at en man ikke kan vite om en idé er dårlig før man faktisk har testet den ut, og at man dermed får viktig innsikt i hvorfor noen ideer ser ut til å “feile.” Erfaringene ved å feile er noe informantene tar med seg videre til andre prosjekter, hvor denne måten å jobbe på eller teknologien

kanskje er perfekt til nye prosjekter i fremtiden. På tross av at det sjelden er helt konkrete og korte tidsfrister for arbeidet, opplever informantene at tiden likevel ikke alltid strekker til for å lande prosjekter, slik dette sitatet viser:

“Det handler ofte om dårlig selvinnsikt eller om dårlig planlegging.” Intraprenør 1

Men dette er likevel verdifull erfaring og bidrar til læring som man tar med seg videre og som gjør intraprenørene dyktigere og mer effektive ved senere prosjekter. Gjennom sine og kollegers dyrekjøpte erfaringer og bommerter får intraprenørene innsikt i fallgruvene og dermed bedre kompetanse til fremtidige prosjekter. Eller som en av informantene forteller:

“Vi har lært at det handler om å prioritere. Brukerbehovet skal gå foran alt, for det er ikke vits å lage noe folk ikke trenger. Det er en balanse mellom å bygge det vi ønsker og det vi bør bygge. Det er en konstant øvelse.” Intraprenør 5

For det fremheves at det er viktig å ta seg tilstrekkelige tid til å prøve og teste ut prosjekter og ideer. Men samtidig fremheves det at det er om å gjøre at perioden for prøving og feiling bør gjøres kortest mulig. For tid er også penger, selv for en bedriftsinkubator. Det handler om å leve opp til husets forventninger og tilliten til ledelsen og å være litt realistisk, fremhever informantene.

4.3. 2. Oppsummering

Det å prøve og feile er essensielt for å lykkes med bedriftsentreprenørskap i en bedriftsinkubator. Å ha en dyp aksept for at prøving og feiling er nødvendig for å lykkes på sikt, er en forutsetning for at de ansatte i en bedriftsinkubator lærer å være entreprenørielle. Vellykket bedriftsentreprenørskap betinger at man ikke er redd for å teste ut ideer man ikke vet om vil lykkes. For dagens mislykkede prosjekter kan gi intraprenørene muligheter til å reflektere over hva man har gjort og slik tilegne seg kunnskap som bidrar til at de er stand til å skape nye suksesser i fremtiden. Gjennom dyrekjøpt erfaringer og bommerter får intraprenørene innsikt i alle fallgruvene og derved bedre kompetanse om hvordan de skal løse neste prosjekter. Erfaring fra motgang og fiaskoer fører til at de er bedre rustet til å utøve bedriftsentreprenørskap ved neste korsvei.

5 Diskusjon

Formålet med denne studien er å forstå hvordan bedriftsentreprenørskap blir påvirket i en bedriftsinkubatoren VG Lab og hvilke faktorer som er avgjørende for at man lykkes. Dessuten ser

vi på hvordan entreprenøriell læring blir praktisert gjennom eksperimentering i bedriftsinkubatoren VG Lab.

I dette studiet ønsker vi å svare på problemstillingen: *Hvordan stimulerer en bedriftsinkubator til bedriftsentreprenørskap?* Som den teoretiske gjennomgangen i kapittel 2 viser har vi valgt å kategorisere bedriftsentreprenørskap i to underkategorier. Flere forskere (Covin & Miles, 1999, Åmo, 2010; Kuratko, Covin & Miles 2011, Burns 2020) påpeker at bedriftsentreprenørskap kan foregå gjennom struktur ved corporate venturing og gjennom ansatte som intraprenører, gjerne påvirket strukturelt, noe denne studien viser.

I dette kapittelet vil vi besvare de to forskningsspørsmålene ved å diskutere funnene fra analysen opp mot det teoretiske rammeverket i studien. :

- *Hvilke faktorer er det som påvirker bedriftsentreprenørskap i en bedriftsinkubator?*
- *Hvordan praktiseres entreprenøriell læring gjennom eksperimentering i en bedriftsinkubator?*

5.1. Forutsetninger for bedriftsentreprenørskap i en bedriftsinkubator

Formålet med denne studien er å forstå hvordan bedriftsentreprenørskap blir påvirket i en bedriftsinkubator som VG Lab. Her skal vi svare på forskningsspørsmålet; Hvilke faktorer påvirker bedriftsentreprenørskap i en bedriftsinkubator?

Denne studien viser at organisasjonsmessige rammebetingelser, ledelse, autonomi og grad av opplevd risiko er faktorer som påvirker bedriftsentreprenørskap i en bedriftsinkubator. Disse faktorene vil bli brukt som utgangspunkt for å diskutere funnene opp mot det teoretiske rammeverket

5.1.1 Ny og uavhengig struktur trigger bedriftsentreprenørskap

Slik Kuratko, Hornsby, Covin (2014) hevder kan bedriften skape en struktur for å fremme og støtte et miljø for bedriftsentreprenørskap. VG Lab ble etablert på initiativ fra toppledelsen i VG og

Schibsted for å utvikle et miljø for innovasjon og bedriftsentrepreneurskap. Opprettelsen av bedriftsinkubatoren VG Lab er i tråd med Åmo (2011) sin forståelse av bedriftsentrepreneurskap, hvor toppledelsen igangsetter innovasjonsprosesser i et “ovenfra-og-ned”-perspektiv. Ved å opprette VG Lab som en ny og uavhengig bedriftsenhet innen VG-strukturen utøvde ledelsen corporate venturing, slik Kuratko, Covin & Miles (2011), Kuratko, Hornsby & Covin (2014) og Burns (2020) karakteriserer det. Gjennom etableringen av VG Lab har ledelsen skapt en ny struktur for innovasjon, og slik har ledelsen bidratt til strategisk entreprenørskap, Kuratko, Covin & Miles (2011) og Burns (2020) har påpekt i sine studier. På denne måten løser etableringen av VG Lab morbedriftens innovasjonsdilemma ved å få et lite og isolert innovasjonsmiljø samtidig som resten av mediehuset er fokusert på hovedvirksomheten og sørger for stabile inntekter derfra, slik Aernoudt (2004) påpeker. Dette bidrar til bedriftens tohendighet, slik Kuratko, Covin & Miles (2011) og Tidd & Bessant (2021) trekker frem. VG er i stand til å ta vare på den tradisjonelle avisdriften samtidig som de innoverer i VG Lab.

Funnene viser at VG Lab har vide rammer med få prosedyrer og kontroll og stor frihet for intrapreneurane. Informantene opplever at dette er en viktig årsak til at det er stor grad av akselerering av eksperimentering og prosjektutvikling i inkubatoren. Dette samsvarer med forskningen til Maletz & Nohria (2001 i Burns 2020) som viser at dess videre rammer inkubatoren har, jo større sannsynlighet vil det være for at innovasjonen blir radikal og nyskapende.

Burns (2020) påpeker at størrelse er avgjørende for å skape et miljø for bedriftsentrepreneurskap og innovasjon, hvor **store enheter påvirker** entreprenørskap og bedriftsentrepreneurskap **negativt**. Dette bekreftes i funnene i oppgaven, hvor informantene opplever at det tette miljøet i VG Lab er bedre egnet til å fremme innovasjon enn mer tradisjonelle og større avdelinger som finnes i resten av huset. Slik sett bidrar det lille og tette miljøet til at VG Lab til både samhold og en felles forståelse av at de har gode forutsetninger til å lykkes med oppdraget sitt. Informantene opplever at de jobber i et unikt miljø og at de befinner seg i en særstilling.

Informantene forteller at det er lite byråkratiske systemer, komplekse godkjenningsprosedyrer, regler og hierarki som VG Lab må forholde seg til. Det eneste innslaget av noe som kan minne om en form for byråkrati er styringsgruppen med direktører fra både VG og Schibsted. Styringsgruppen er viktig både som premissgiver og rådgiver for inkubatoren. Som Becker og Gassmann (2006) fremhever er det avgjørende at inkubatoren har tett kontakt med miljøet som støtter dem i morselskapet. Hensikten er å ha en felles forståelse av hva bedriftsinkubatorens oppgave er, og det har VG lyktes med,- alle er klar over at VG Labs oppdrag er å skape inntekter som skal trygge

kvalitetsjournalistikken i VG. Funnene viser at toppledelsen ikke utøver aktiv kontroll, men har løpende kontakt med bedriftsinkubatoren, noe som oppleves både som konstruktivt og nyttig av medarbeiderne. Toppledelsen har skapt et handlingsrom for bedriftsinkubatoren og intraprenørene. De strukturelle rammebetingelser og eliminering av byråkrati og regler skaper gode forutsetninger for radikal innovasjon i VG Lab, slik Maletz & Nohria (2001 i Burns 2020) og Kuratko, Morris & Covin, (2011) og Kuratko, Hornsby & Covin (2014) hevder. Studien bekrefter også at det mindre arbeidsmiljø med fravær av byråkrati og lite kontroll fra ledelsen er faktorer som fremmer innovasjon og bedriftsentreprenørskap i bedriftsinkubatoren.

Toppledelsen i VG har bidratt to viktige ting for å fremme bedriftsentreprenørskap. Det første var å opprette den interne inkubatoren VG Lab. Som forskningen fra flere forskere (Kuratko, Morris & Covin (2011), Covin & Miles (1999) og Burns (2020) viser skjedde bedriftsentreprenørskap gjennom corporate venturing da VG Lab ble etablert av ledelsen. Ledelsen utnyttet VGs ressurser til å skape VG Lab. (Narayanan, Yang & Zahra, 2008 ; Kuratko, Morris & Covin, 2011). Dette er bedriftsentreprenørskap som ledelsen styrer, og som blir styrt ovenfra og nedover, slik Åmo (2010) beskriver. Det andre ledelsen gjorde for å fremme bedriftsentreprenørskap var å skape gode forutsetninger med lite byråkrati rundt bedriftsinkubatoren, få regler og kontroll, mye støtte og samtidig gode muligheter til informasjonsutveksling og tilgang på ressurser. VG Lab gir intraprenørene trygge og forutsigbare rammer til å være entreprenørielle slik at bedriftsinkubatoren viser stor grad av bedriftsentreprenørskap.

5.1.2 Eliminering av risiko

Entreprenørskap og innovasjon er forbundet med risiko og usikkerhet, som blant annet Hovland (2018), Kuratko, Morris & Covin (2011) og Burns (2020) påpeker. Studiet vårt viser at ved å etablere bedriftsinkubator VG Lab, gir morselskapet VG innovasjonsmiljøet og intraprenørene tilgang til både finansielle ressurser, til kompetanse og ikke minst trygge og forutsigbare rammer. Dette eliminerer mye av usikkerheten og risikoen ved innovasjonsarbeidet, og funnene bekrefter at dette oppleves som betryggende for intraprenørene. De vet de slipper å påta seg økonomisk eller personlig risiko hvis prosjekter de er ansvarlige for feiler på markedet. Dette indikerer at å drive med bedriftsentreprenørskap gjør at man får et sikkerhetsnett gjennom bedriften man er ansatt i, som også Kuratko, Morris & Covin (2011) påpeker er tilfelle. Til forskjell fra entreprenører i selvstendig startups, risikerer ikke intraprenører i en bedrift å miste inntekt, andre fordeler eller i verste fall jobben hvis noe går galt, som Burns (2020) også trekker frem.

Funnene viser at informantene opplever at ledelsens aktive støtte både verbalt, finansielt og med andre ressurser fører til at de opplever det er liten risiko forbundet med innovasjonsarbeidet deres. Likevel har studiet vist at intraprenørene opplever at det eksisterer risiko knyttet til muligheten for å skade omdømme til VG eller Schibsted. Burns (2020) Lumkin & Dess (1996) definerer risiko i en intraprenøriell sammenheng til å handle om usikkerhet om utfallet eller resultatet av arbeidet som intraprenørene gjør. Intraprenørene kjenner ikke på forhånd til om prosjektet de jobber med lykkes og om det vil bidra til økte inntekter til VG, eller om eventuelle feilvurderinger de gjør med prosjektene kan føre til misfornøyde brukere, negativ omtale som det kan skade bedriftens og konsernets renommé. Det handler om at de kjenner på faren for å ødelegge VG og Schibsteds gode renommé og “branding.” Studien tyder likevel ikke på at denne risikoen hemmer deres entreprenørielle aktivitet, men mer som at de tar en fot i bakken underveis i prosjektet for å avstemme det med markedet, kolleger og med ledelsen. I følge forskningen fra Kuratko, Morris & Covin (2011) kan medarbeidernes vilje til å være innovative og entreprenørielle bli hemmet av frykt for at et mislykket prosjekt kan ødelegge deres karrieremuligheter. Men intraprenørene opplever at de får støtte fra ledelsen selv om de gjør feil og et prosjekt ikke blir vellykket, viser dette studiet. Ledelsens støtte selv når prosjekter ikke lykkes, bidrar til at intraprenørene opplever jobbtrygghet og at de ikke risikerer at feilslåtte prosjekter vil ramme dem på noen som helst måte.

5.1.3 Autonomi er nødvendig

Funnene i dette studiet indikerer at intraprenørene opplever at ledelsen utfører lite kontroll og overoppsyn med jobben deres og at intraprenørene styrer arbeidsdagen selv. Toppledelsen etablerte bedriftsinkubatoren og bevilger penger, men det medarbeiderne som styrer skuta og utvikler prosjektene selv. Intraprenørene opplever at de har støtte og tillit fra ledelsen til å komme opp med ideer, til å utvikle dem uten at de blir hemmet av rapportering eller involvering i detaljer. Vissheten om at VG Lab har god støtte fra ledelsen og fortsatt kommer til å få slik støtte fra ledelsen, bidrar til entreprenøriell aktivitet i VG Lab, slik det er påpekt av Hornsby, Kuratko & Zahra (2002), Kuratko, Morris & Covin (2011) og Tidd & Bessant (2021).

Informantene bruker uttrykk som cowboy og geriljakrig om seg selv og arbeidsmåtene i inkubatoren for å illustrerer at de bestemmer mye selv og at de prøver ut nye ideer og måter å gjøre ting på. Dette samsvarer med Tidd & Bessant (2021) som påpeker at i miljøer med mye frihet tar ansatte i større grad initiativ til å gjøre ting på nye måter. Det at intraprenørene har høy grad av autonomi og frihet, opplever de som en gode som oppmuntrer dem til å opptre selvstendig og som gir dem eierskap til å ta egne beslutninger om arbeidsoppgavene. Intraprenørene forteller at de ikke

er preget av frykt for å feile, at de opplever at ledelsen og bedriften tillater at det feiles. Dette gir dem en trygghet og autonomi, som samsvarer med Kuratko, Hornsby & Covins (2014) forskning som viser at hvorvidt organisasjonen aksepterer og tolererer feiling påvirker de ansattes autonomi.

Funnene viser at intraprenørene skaper noe nytt uavhengig av å tenke på om VG Lab har de ressursene tilgjengelige akkurat nå og uavhengig om intraprenøren kontrollerer slike ressursene, slik Kraus et al, (2019); Åmo (2010) påpeker i sin forskning. For samtidig som intraprenørene har stor grad av frihet, opplever de at de har mulighet til å bruke morselskapets ressurser til å be om mer penger, dersom det trengs for å lande prosjektene de utvikler, eller til å hente inn fagpersoner eller kompetanse som de mangler. Intraprenører trives med å ha en høy grad av autonomi, men ønsker også tilgang til selskapets ressurser, slik Kuratko, Covin & Miles (2011) og Kraus et al (2019) påpeker særpreger intraprenører som arbeider innen rammene av en etablert bedrift. Denne vissheten om at intraprenører når som helst kan be om ressurser av morselskapet VG, gir intraprenørene i VG Lab en stor trygghet.

Autonomi og følelsen av å bestemme over egen arbeidshverdag og oppgaver handler også om tid, og å være herre over egen tid, viser studien. Informantene forteller at de sjelden opplever stramme deadliner, og at at de stort sett kan jobbe når og hvor mye de vil, bare de leverer et prosjektet. Dette er i samsvar med forskningen til Kuratko, Hornsby & McKelvie (2021) som understreker at å ha overskudd med tid til å drive med innovasjon er en viktig faktor som påvirker bedriftenentreprenørskap positivt.

Studien viser også at intraprenørene er bevisste på at for mye frihet kan ha negative konsekvenser., at det kan bli for mange baller i luften og lite informasjonsutveksling og samarbeid. Dette er i tråd med forskningen til Tidd & Bessant (2021) som viser at der det er for mye frihet, vil medarbeiderne velge uavhengige måter å jobbe på og bli mer opptatt av seg selv enn av bedriften og samarbeid.

Forskning fra blant annet at Pinchot (1985) og Åmo (2010) viser at intraprenører i stor grad opptrer uavhengig av selskapets strategi, de kan enda til utfordre selskapets strategi. Dette er ikke tilfelle med intraprenørene i VG Lab. Studien viser at intraprenørene er veldig bevisste hva oppdraget deres er, nemlig å utvikle så gode prosjekter at det fører til mer inntekter til kvalitetsjournalistikk i VG. Funnene tyder på intraprenørene i VG Lab er lojale mot morselskapets visjoner og ambisjoner for arbeidet deres. De ansatte i bedriftsinkubatoren er opptatt av å ta vare på VGs renommé og "branding" i markedet. Det er utviklet en felles kultur mellom bedriftsinkubatoren og morselskapet hvor entrepre

At intraprenørene i stor grad bestemmer hvor mye tid de bruker på prosjektene sine, og dette virker positivt inn på innovasjonsarbeidet, slik Burns (2020) også påpeker. Å ha tilstrekkelig tid til idéarbeid er nødvendig for å lykkes med entreprenørskap. Intraprenørene slipper å bruke arbeidsdagen på rutineoppgaver og møter. Kuratko, Covin & Miles (2011) påpeker at mye entreprenørskap og bedriftsentreprenørskap ikke kommer i stand fordi medarbeiderne i bedriften er opptatt av å utføre rutineoppgaver.

Det å bli tillagt autonomi har bidratt til at intraprenørene jobber selvstendig med hvordan de løser egne oppgaver, og dette er derfor med og fremmer den intraprenørielle atferden. Dette kommer av at intraprenørene i stor grad får tid til å jobbe med egne idéer gjennom å disponere tiden selv, og samsvarer med funnene som Hornsby, Kuratko & Zahra (2002) og Kuratko, Morris & Covin (2011) har gjort i sine studier.

Frihet beskrives som uavhengighet i adferden til medarbeiderne i organisasjonen. (Tidd & Bessant, 2021) . Funnene viser at samtlige informanter opplever at det er lite kontroll fra ledelsen og intraprenørene har dermed stor grad av beslutningsfrihet. Konsekvensen av at det er få organisasjonsmessige barrierer og strukturer og at de har ledelsens støtte er at intraprenørene i VG Lab i stor grad opplever at de har stor autonomi og frihet i arbeidet sitt..

5.1.4 Støtte fra ledelsen motiverer intraprenørene

Funnene i studiet indikerer at bedriftsentreprenørskap i en etablert bedrift blir lettere å fremme når intraprenørene opplever at det er høy grad støtte fra ledelsen. Ved å opprette inkubatoren VG Lab med stor frihet og vide rammer signaliserte toppledelsen at de satset på innovasjon. En slik støtte skaper økt trygghet og motivasjon hos intraprenørene. Dette samsvarer med funnene til Kuratko et al. (2011, 2021) Burns (2020) Åmo (2010) samt Covin & Miles (1999).

Funn fra studiet viser at ledelsen for VG Lab og de andre informantene opplever at direktørene i styringsgruppen er svært positive til det meste som skjer og at de sjelden får tommelen ned for prosjektene sine. Dette samsvarer ikke med teorien om at mellomlederne må jobbe hardt for å få toppledelsens støtte og at det er utfordrende å få oppmerksomhet for deres innovative prosjekter og nye muligheter, som Kuratko, Morris & Covin (2011) påpeker. Siden toppledelsen har opprettet bedriftsinkubatoren kjenner ledelsen eierskap til innovasjonsmiljøet, de har et oppriktig ønske om at inkubatoren i størst mulig grad skal få jobbe i fred. Det handler også om ledelsens prestisje og

“baby.” Intervjuene med styremedlemmet og intraprenørene viser at informantene opplever at ledelsen uttrykker at de er stolte av hva inkubatoren får til, uansett om det er mye prøving og feiling, og at ledelsen oppfordrer dem til å eksperimentere mer. Dette er i tråd med forskningen til Von Zedtwitz (2003) og Gonthier & Chirita (2019) som viser at bedriftsinkubatorer blir oppmuntret til å ta i bruk alternative tilnærminger som er innovative i forhold til morselskapets mer tradisjonelle tenkning og organisasjonsmønstre. Informantene mener at ledelsens støtte og åpne holdning til arbeidet deres forklarer mye av hemmeligheten bak VG Labs suksess. Funnene viser at støtte fra ledelsen gir seg uttrykk i god tilrettelegging for de ansatte, høy grad av autonomi, at intraprenørene opplever at de får gjennomslag for ideer og tildeling av ressursene, noe som samsvarer med studiene til Kuratko, Hornsby & Covin (2014). Når de lykkes med dette skaper det gode forutsetninger for vellykket bedriftsentrepreneurskap, slik Kuratko, Morris & Covin (2011) påpeker.

Funnene fra studien bekrefter også forskningen til Gonthier & Chirita (2019) som viser at toppledelsens engasjement og initiativ til å opprette VG Lab gir bedriftsinkubatoren og de ansatte der stor legitimitet. Funnene viser at dette gir seg uttrykk i at intraprenørene på kort varsel kan henvende seg til spesialister i VG og Schibsted og få hjelp eller låne kompetanse og ressurser. Intraprenørene opplever at de har stor frihet i det daglige virke, at de kan bruke nødvendig tid på prosjektene og at de ikke er hemmet av regler og rutiner som forskere som Kuratko, Covin & Miles (2011) trekker frem som hindre for bedriftsentrepreneurskap. Fravær av rigide regler og rutiner gjør at intraprenørene kan konsentrere seg om innovasjon og bedriftsentrepreneurskap.

Ved aktivt å engasjere seg i ønske om å skape et miljø for innovasjon, har toppledelsen skapt en forankring for innovasjon og bedriftsentrepreneurskap i selve morbedriften, hos ledelsen og i bedriftsinkubatoren.

Selv om inkubatoren er opprettet av ledelsen og kan betegnes som strategisk entrepreneurskap fra toppen i VG og Schibsted, skjer innovasjonsarbeidet også fra et “nedenfra-og-opp perspektiv,” ved at det er intraprenørene som står for innovasjonen i inkubatoren. Pinchots (1985) og Åmos (2010) perspektiv på intraprenørskap er at den ansatte opptrer uavhengig av selskapets strategi, hvor ide, produkt og tjenesteutvikling skjer på de ansattes initiativ. Men selv om intraprenører i VG Lab utvikler ideer og produktene selv uten innblanding fra ledelsen, har intraprenørene hele tiden formålet med inkubatoren i bakhodet. De er klar over VGs strategi med inkubatoren: Den skal utvikle nye produkter som er så gode at VG kan tjene mye penger på dette og som vil bidra til nye inntekter som kan finansiere VGs journalistikk. Slik sett opptrer ikke intraprenørene i VG Lab

uavhengig av selskapets strategi, slik Pinchots (1985) og Åmo (2010) vektlegger. For samtidig som informantene opplever at de står løsrevet fra en hierarkisk struktur, fremheves det at de er kjent med de strategiske retningslinjene og rammeverket for hva VG Lab skal være. De er innovative innen rammen av morselskapets strategi. De er innovative og oppfyller morselskapets strategi: Å tjene mer penger slik at VG kan finansiere mer kvalitetsjournalistikk.

5.1.5 Belønning kan ikke måles i penger

Studien viser at de ansatte i VG Lab er opptatt av spenningen med å utvikle noe nytt og at de er stolte av å jobbe i et unikt miljø, og at dette også oppleves som en belønning og et incentiv. For det er ikke belønning i form av bonuser, aksjer eller utsikter til fremtidige gevinster som driver intraprenørene i VG Lab. Intraprenørene blir derimot motivert av å lykkes med prosjekter som blir godt mottatt, av å tilhøre en kul inkubator, av å få skryt av ledelsen, av å ha stor frihet og å få nye spennende oppgaver og å jobbe i VG. Prosjektene gir intraprenørene en god mestringsfølelse og et jobbinnhold som virker som sterke motivasjonsdrivere for dem, slik som Burns (2020) også konkluderer med. Funnene tyder på at intraprenørene er engasjert i arbeidet sitt, og at de har et sterkt følelsesmessige eierskap til prosjektene de jobber med. . Prosjektene gir intraprenøren mestringsfølelse og et jobbinnhold som er sterke motivasjonsdrivere for dem , slik Kuratko, Morris & Covin (2011) Burns, (2020) fremhever. Dessuten opplever intraprenørene at jobbsikkerhet og å få intern anerkjennelse er belønning, helt i tråd med forskningen til Kuratko Morris & Covin (2011).

Til felles har informantene at de liker utfordringene med det ukjente og uforutsigbare i innovasjonsprosesser. Og at de opplever at dette er et viktig insentiv og motivasjon. Belønning og incentiver er avgjørende drivere for å lykkes med intraprenørskap, viser forskningen til Hornsby, Kuratko & Zahra (2002) og Ireland & al. (2006). Dragningen mot spenningen ved å jobbe med prosjekter de ikke vet utfallet av og at de opplever eierskap med prosjektet sitt, er viktige drivere og skaper indre motivasjon, slik som også forskningen til og Burns (2020) viser. Samtidig trives intraprenørene i inkubatoren med å jobbe for et stort og solid selskap som gir dem fast lønn inn på kontoen hver måned og at de slipper å forholde seg til økonomisk og personlig risiko. Inntrykket som informantene gir er at elimineringen av risiko også er en belønning i seg selv. Dette er i tråd med funn fra forskerne som Kuratko et al (2011) som viser til at jobbsikkerhet og økonomisk trygghet er faktorer som intraprenører opplever som belønning.

Studiet viser at intraprenørene i stor grad er drevet av et ønske om å utrette noe, å skape noe som gjør en forskjell for befolkningen. Belønning og insentiver er viktige drivere for å lykkes med intraprenørskap. Det er faktorer som forsterker entreprenøriell adferd, som løfter frem og fremhever vellykkede prosjekter og oppmuntrer ansatte til å påta seg utfordringer (Hornsby et al, 2002; Ireland et al, 2006; Kuratko, Morris & Covin, 2011).

Funnene i dette studiet viser at intraprenørene opplever at arbeidsoppgavene og den frie og uavhengige rolle i bedriftsinkubatoren og å jobbe i inkubatoren oppleves som en belønning i seg selv.

5.2. Eksperimentering og læring

Studien bekrefter at det i bedriftsinkubatoren VG Lab er rom for mye prøving, feiling og eksperimentering. Innovasjonsprosessen deres viser klare likheter til Ries (2011) og hans definisjon på lean startup-metoden. Funnene viser også at intraprenørene bruker erfaringer knyttet til tidligere innovasjonsprosjekter når de starter med nye prosjekter, og at de har tilegnet seg kunnskap og lærdom gjennom å handle. Læring er en kontinuerlig prosess, slik Pittaway et al (2011) også hevder.

I denne siste delen skal vi diskutere funnene knyttet til eksperimentering og læring i en bedriftsinkubator opp mot opp mot forskningsspørsmålet:

– *Hvordan praktiseres entreprenøriell læring gjennom eksperimentering i en bedriftsinkubator??*

5.2.1 Eksperimentering er en del av arbeidsdagen

Funnene viser at prøving og feiling preger arbeidsmiljøet i VG Lab. Informantene forteller at de opplever at de får rom og tid til å teste ut prosjekter, og til å prøve og feile og at de trekker erfaringer av dette underveis i prosjektet. Dette er i tråd med forskningen til Pittaway et al (2011) som viser at entreprenøriell læring foregår hele tiden underveis mens man jobber med utviklingsprosjekt. Informantene mener at prøving og feiling er en forutsetning for å være kreativ og komme opp med nye ideer. Funnene tyder på at VG Lab benytter seg av en rask og eksperimentell metodikk, ettersom intraprenørene forteller at de ofte utvikler produkter og tjenester i form av prototyper/MVP-er, som de først tester på markedet og deretter finpusser de produktene

og tjenestene underveis og legger til nye funksjoner. Denne måten å jobbe på samsvarer metodikken som bygger på forskningen til Ries (2011) og hans definisjon av lean startup. Denne metoden kjennetegnes ved at det foregår utviklingen produkter og tjenester gjennom en rekke med rask eksperimentering og tilbakemeldinger fra brukerne. Denne metodikken gjør at VG Lab kan vært raskt ute på markedet med uferdige, men brukbare produkter og tjenester, som noen brukere får teste de kan forbedre over tid, en funksjon av gangen. Lean startup gjør også at intraprenørene kan finne ut av om det eksisterer et marked for det de utvikler ved å se på responsen blant brukerne i markedet. Intraprenørene forteller at det er mulig å eksperimentere på en smart måte, før man eventuelt bruker mange millioner på noe man ikke vet vil fungere. Intraprenørene i VG Lab mener det dermed er bedre å feile på noe fort, i stedet for å bruke mye tid og ressurser på noe som ikke vil slå an. Studien viser at informantene opplever at det er forståelse og aksept hos ledelsen og i organisasjonen for at det er tillatt å bomme, ledelsen og styringsgruppen mener endatil at prøving og feiling er del av “gamet” fordi det ikke finnes noen fasit på hvordan man innoverer på en suksessfull måte. Dette bidrar til at læringen til intraprenører blir dynamisk, og dette er i tråd med Copes (2005) forskning som viser at læring påvirkes av miljøet som bedriftskubatoren opererer i og av egenskaper ved de ansatte. Funnene viser at intraprenørene diskuterer problemer og løsninger med hverandre, slik Pittaway & Cope (2007) beskriver læringen som en relasjonprosess hvor intraprenøren utvikler seg sammen med andre. Studien viser at den tydelige støtten fra ledelsen virker motiverende på intraprenørene og skaper en trygghet for at det de gjør er riktig. Dette skaper en selvforsterkende effekt og gjør intraprenørene enda mer motiverte til å eksperimentere. Slik blir intraprenørene påvirket av at det er en kultur og toleranse for eksperimentering og prøving og feiling, og effekten av læringen blir dermed enda større. Dette er i tråd med Wengers forskning (2000) som viser konteksten er avgjørende for hvor stor læringen blir. Ledelsen oppmuntrer og støtter intraprenørene også når prosjektene ikke er vellykket. Denne støtten bidrar til at intraprenørene ikke klandrer seg selv om ting ikke går etter planen og unngår å føle på nederlag eller sorg hos seg selv, fordi man kjenner eierskap til prosjektet, slik Kuratko et al, (2021) påpeker. I stedet viser funnene at intraprenørene bruker sine reaksjoner til å lære slik Kuratko et al, (2021) trekker frem, dette skaper gode forutsetninger til å stå bedre rustet til nye innovasjonsprosjekter i fremtiden.

5.2.2 Lærer av erfaring og feil

Funnene i dette studiet indikerer at intraprenørene har opparbeidet seg kompetanse gjennom å eksperimentere. De lærer entreprenørielt både av suksesser og av motgang, og dette er i overensstemmelse med teorier til blant annet Cope (2005), Politis (2005) og Pittaway et al (2011).

Intraprenørene opplever at de bygger kompetanse av å eksperimentere og at et feilslått prosjekt kan bidra til at de ved å tenke gjennom prosessen blir klokere i jobben. Dette stemmer med teorien til Cope (2005) om at intraprenørens historie preger den enkelte og at intraprenøren kan mislykkes i et case, men like fullt gjøre suksess ved neste prosjekt.

Funnene viser også at intraprenørene selv vet at det ikke finnes en oppskrift på hvordan man er innovativ, og at det er noe de lærer underveis. Dette samsvarer med funn fra Rae (2005), som påpeker at **entreprenøriell** læring er en aktiv og en kontekstuell prosess, ikke en pedagogisk prosess.

Ved å eksperimentere med ulike ideer, ikke være redd for å prøve ut nye produkter eller tjenester, opplever intraprenørene at de får større refleksjonsevne om hva som fungerer og ikke fungerer, og at de lærer av prosessen, uavhengig av sluttresultatet.

Eksperimentering innebærer at de teste ut ting flere ganger, og resultatet kan være annerledes enn man ønsker. Intraprenører går gjennom en formidell læring under motgang, kriser eller krevende hendelser. Det å overkomme problemer og å møte motgang bidrar til at intraprenørene lærer og utvikler kompetanse hele tiden, i samsvar med forskning fra Cope (2005b); Pittaway et al. (2011); Politis (2005); Rae (2000). Funnene tyder på at medarbeiderne i VG Lab egentlig mener at de med et par unntak ikke har erfart at prosjektene har vært mislykket. For eksperimenteringen er ikke så radikal, de tester ikke ting i markedet med mindre de har tro på det.

Funnene viser at intraprenørene mener at de feilene som man har opplevd siden 2018 ikke er alvorlige eller omfattende. Informasjon fra informantene tyder på at det er opp til hver enkelt å systematisere egen læring, men at erfaringene diskuteres på de ukentlige statusmøter. Slik deler intraprenørene informasjon med hverandre om hva går bra og som ikke fungerer. Funn viser at styringsgruppen ikke analyserer eller systematisere erfaringene i noe system. De overlater dette til intraprenørene.

5. 3. Avslutning

I dette kapitlet har vi søkt å svare på oppgavens to forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer påvirker bedriftsentreprenørskap i en bedriftsinkubator?

Studien viser at lite byråkrati, en støttende ledelse, at intraprenørene har mye frihet og liten personlig risiko er faktorer som påvirker bedriftsentreprenørskap i positiv retning. Funnene viser at intraprenørene er mer opptatt av fast jobb og sikker inntekt enn å få bonuser eller andre økonomiske incentiver.

2. Hvordan praktiseres entreprenøriell læring gjennom eksperimentering i en bedriftsinkubator?

Studien viser at det i bedriftsinkubatoren VG Lab er rom for mye prøving, feiling og eksperimentering. Likevel viser studiet at det er mulig å feile på en smart måte, som betyr at man kan prøve produkter og tjenester i det små før man investerer mye penger og tid. Funnene viser at intraprenørene bruker erfaringer knyttet til tidligere innovasjonsprosjekter og at prøving og feiling skaper grunnlaget for entreprenøriell læring. Ledelsens tydelige støtte til eksperimentering forsterker den entreprenørielle læringen til intraprenører.

Studien viser at lite byråkrati, en støttende ledelse, at intraprenørene opplever at det er mye frihet og liten risiko er sentrale faktorer som stimulerer bedriftsentreprenørskap. Funnene viser at intraprenørene er mer opptatt av fast jobb og sikker inntekt enn å få bonuser eller andre økonomiske incentiver. Funnene viser at ledelsens vilje til å tolerere at intraprenørene gjør feil og også står bak ansvarlig for mislykkede prosjekter er en viktig forutsetning for bedriftsentreprenørskap. Dette er i tråd med Hornsby, Kuratko & Zahras (2002) forskning som viser at ledelsens vilje til å tolerere at intraprenørene gjør feil og er ansvarlig for mislykkede prosjekter er en viktig forutsetning for bedriftsentreprenørskap

6 Konklusjon og videre forskning

6.1 Konklusjon

Denne studien har som formål å bidra med en forståelse av hvordan en intern bedriftsinkubator kan bidra til bedriftsentreprenørskap. Funnene i studien er gjennomført gjennom individuelle dybdeintervjuer med intraprenører i VG Lab og med ledelse i morselskapet VG. Basert på funnene og sett i lys av det teoretiske rammeverket om

bedriftsentreprenørskap og eksperimentell læring har studien søkt å svare på følgende problemstilling:

Hvordan stimulerer en bedriftsinkubator til bedriftsentreprenørskap?

Som forskning fra Burns (2020), Covin og Miles (1999), Kuratko, Covin & Miles (2011) og Tidd & Bessant (2021) viser, så kan bedriftsentreprenørskap bli fremmet på flere ulike måter. Dette studiet viser at bedriftsentreprenørskap gjennom struktur, - hvor ledelsen i morselskapet etablerer en intern inkubator med strategiske mål skaper gode forutsetninger for innovasjon og for at bedriftsentreprenørskap vil foregå gjennom ansatte, ved intraprenørskap. Studien viser at en intern bedriftsinkubator skaper et stort handlingsrom for intraprenører, gjennom en struktur uten byråkrati, med stor frihet, autonomi og lite risiko. Dette er faktorer som virker positivt inn på intraprenørene og stimulerer til bedriftsentreprenørskap. Til forskjell fra studier fra Kuratko, Hornsby spiller ikke belønning i form av penger så stor rolle for intraprenørene. I stedet fremhever intraprenørene at jobbinnhold og gleden ved å kunne innovere uten å ta personlig risiko er sterke incentiver. Intraprenørene er stolte av arbeidet sitt, og de er bevisste mandatet de har; å skaffe penger til VG og til kvalitetsjournalistikken. Å skape noe folk trenger og være del av noe samfunnsnyttig oppleves som en belønning i seg selv.

Tid er heller ingen vesentlig faktor, ettersom VG lab ble opprettet med et mandat og det var å bare skape nye produkter og tjenester. Tid til å være innovative er noe intraprenørene uansett har. Intraprenørene har stor frihet i hvor mye de jobber og ofte finnes ingen deadline for prosjektene. Gjennom den uavhengige strukturen og gjennom intraprenørens store frihet og autonomi er det skapt et miljø for innovasjon og eksperimentering. Ledelsens fokus på innovasjon og deres åpenbare støtte og entusiasme gir intraprenørene stort handlingsrom for prøving, feiling og eksperimentering. Dette handlingsrommet gir intraprenørene mulighet til å eksperimentere uten frykt

Dimensjonene fungerer sammen i en helhet, og synergieffektene av dette samspillet viser hvordan intraprenøriell atferd skiller seg fra bedriftsentreprenørskap og medarbeiderdrevet innovasjon i etablerte virksomheter, slik Åmo (2010) fremhever.

Siden bedriftsinkubatoren er sikret og robust med et stort konsern med omfattende finansielle og menneskelige ressurser, står intraprenørene på trygg grunn og har gode forutsetninger til å lære av egne feil og av sine kollegers feil, uten at de mislykkede prosjektene vil få store, personlige konsekvenser. Når ledelsen i morselskapet VG gir de ansatte i bedriftsinkubatoren stor frihet i arbeidet, tillit, vide fullmakter, mye tid og et romslig budsjett skaper dette godt grunnlag for både bedriftsentreprenørskap og grunnlag for eksperimentering. Dermed vil medarbeiderne over tid også tilegne seg kunnskap basert på egne erfaringer, ved å reflektere over prosessen de har vært involvert i. Den kollektive kunnskapen i bedriftsinkubatoren vil bli bedre jo flere prosjekter man satser på, uavhengig av utfall. Studien viser at særlig lite byråkrati, en støttende ledelse, at intraprenørene opplever at det er mye frihet og liten risiko som sentrale faktorer som påvirker bedriftsentreprenørskap.

6.2 Videre forskning

Formålet med dette studiet har vært å øke forståelsen for bruk av bedriftsinkubatorer i mediebransjen, og hvordan slike inkubatorer bidrar til entreprenøriell læring. Det eksisterer fortsatt muligheter til å forske videre på bruk av slike enheter. Derfor vil jeg komme med anbefalinger til videre forskning

Oppfølgingsstudie av bedriftsinkubatoren:

VG Lab har eksistert siden høsten 2018. Den relativt korte perioden som bedriftsinkubatoren har eksistert, kan gjøre at resultatene av studiet avspeiler at intraprenørene er preget av å være i en form for oppstartsfase. Derfor anbefales det å gjennomføre en studie av VG Lab fremover i tid for å undersøke om studiets funn fortsatt er tilfellet. Det kan også være interessant å se om VG Lab over tid blir mer preget av å være en etabler enhet, med de konsekvenser har for bedriftsentreprenørskapet.

Flercasestudie av bedriftsinkubatorer i mediebransjen:

Siden denne studien kun forsker på en enkelt enhet, anbefales det at det gjennomføres en flercasestudie av bedriftsinkubatorer i mediebransjen. Ved å gjøre dette kan man få en helhetlig og nyansert forståelse av hva som karakteriserer en bedriftsinkubator i mediebransjen.

Komparativ studie av bedriftsinkubatorer i mediebransjen:

Det har skjedd en framvekst av bedriftsinkubatorer i mediebransjen. Derfor anbefales det å gjøre en komparativ studie mellom flere slik bedriftsinkubatorer, hvor man kan finne likheter og ulikheter mellom disse enhetene.

Kunnskapsoverføring til morbedriften:

VG etablerte VG Lab for å drive med innovasjon for å skaffe nye inntekter til VG. Det foregår mobilitet mellom ansatte i VG Lab, VG og Schibsted konsernet. Det anbefales å undersøke om morbedriften har noe å lære av en enhet med friere struktur og innovasjonsevne, og om arbeidsmetodikk og kultur kan “smitte” over.

7 Referanser:

Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), pp.127–135. doi:10.1023/b:sbej.0000027665.54173.23.

Amo, B.W. (2010). Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(2), p.144. doi:10.1504/ijev.2010.034819.

Becker, B. and Gassmann, O. (2006). Corporate Incubators: Industrial R&D and What Universities can Learn from them. *The Journal of Technology Transfer*, [online] 31(4), pp.469–483. doi:10.1007/s10961-006-0008-6.

Bell, E., Bryman, A. and Harley, B. (2018). *Business Research Methods*. 5th ed. Oxford: Oxford University Press.

Burns, P. (2020). *Corporate Entrepreneurship And Innovation*. 4th ed. London: Red Globe Press.

Chamorro-Premuzic, T. (2020). *Why You Should Become an ‘Intrapreneur’*. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2020/03/why-you-should-become-an-intrapreneur> [Accessed 15 Feb. 2022].

Clausen, T. and Rasmussen, E. (2011). Open innovation policy through intermediaries: the industry incubator programme in Norway. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(1), pp.75–85. doi:10.1080/09537325.2011.537109.

- Cope, J. (2005). Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), pp.373–397. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00090.x.
- Covin, J.G. and Miles, M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), pp.47–63.
doi:10.1177/104225879902300304.
- Enli, G. and Syvertsen, T. (2018). *TV 2*. [online] Store Norske Leksikon. Available at: https://snl.no/TV_2 [Accessed 8 May 2022].
- Garvik, O. (2022). *Schibsted*. [online] Store norske leksikon. Available at: <https://snl.no/Schibsted> [Accessed 14 May 2022].
- Gifford Pinchot III (1985). *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York, Harper & Row, Copyr.
- Gonthier, J. and Chirita, G.M. (2019). The role of corporate incubators as invigorators of innovation capabilities in parent companies. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1).
doi:10.1186/s13731-019-0104-0.
- Hampel, C., Perkmann, M. and Phillips, N. (2019). Beyond the lean start-up: experimentation in corporate entrepreneurship and innovation. *Innovation*, 22(1), pp.1–11.
doi:10.1080/14479338.2019.1632713.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. and Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), pp.253–273. doi:10.1016/s0883-9026(00)00059-8.
- Høyskolen Kristiania (2019). *Slik kan du forstå medieinnovasjon på 1-2-3*. [online] www.kristiania.no. Available at: <https://www.kristiania.no/kunnskap-kristiania/2019/12/slik-kan-du-forsta-medieinnovasjon-pa-1-2-3/> [Accessed 14 May 2022].
- Johannessen, A., Christoffersen, L. and Per Arne Tufte (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo Abstrakt.

- Ketchen, D.J., Ireland, R.D. and Snow, C.C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), pp.371–385. doi:10.1002/sej.20.
- Knut Halvorsen (2008). *Å forske på samfunnet en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo , Cappelen Akademisk.
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), pp.347–357. doi:10.1016/j.bushor.2016.01.008.
- Kraus, S., Breier, M., Jones, P. and Hughes, M. (2019). Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), pp.1247–1268. doi:10.1007/s11365-019-00593-6.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. and Covin, J.G. (2014). Diagnosing a firm’s internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), pp.37–47. doi:10.1016/j.bushor.2013.08.009.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. and McKelvie, A. (2021). Entrepreneurial mindset in corporate entrepreneurship: Forms, impediments, and actions for research. *Journal of Small Business Management*, pp.1–23. doi:10.1080/00472778.2021.1907585.
- Kuratko, D.F., Morris, M.H. and Covin, J.G. (2011). *Corporate innovation and entrepreneurship : entrepreneurial development within organizations*. South-Western.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Tone Margaret Anderssen and Johan Rygge (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo Gyldendal Akademisk.
- Langdal, E. (2018). *VG har ikke plass til flere annonser. Nå oppretter avisen et eget laboratorium for å jakte nye inntektskilder*. [online] www.dn.no. Available at: <https://www.dn.no/medier/vg/christian-haneborg/vg-partnerstudio/vg-har-ikke-plass-til-flere-annonser-na-opprettet-avisen-et-eget-laboratorium-for-a-jakte-nye-inntektskilder/2-1-379949> [Accessed 15 Jan. 2022].
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), pp.135–172. doi:10.5465/amr.1996.9602161568.

Morris, L. (2013). Three Dimensions of Innovation. *International Management Review*, [online] 9(2). Available at: <http://americanscholarspress.us/journals/IMR/pdf/IMR-2-2013/v9n213-art1.pdf>.

Narayanan, V.K., Yang, Y. and Zahra, S.A. (2009). Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research Policy*, 38(1), pp.58–76.
doi:10.1016/j.respol.2008.08.015.

Nils Per Hovland (2018). *Entreprenørskap og innovasjonsledelse*. Oslo Cappelen Damm Akademisk.

Orlien, E. (2020). *Intervju med VG Lab: Hvordan lykkes med innovasjon i et stort konsern?* [online] Sprint Consulting. Available at:
<https://medium.com/sprintconsulting/intervju-med-vg-lab-hvordan-lykkes-med-innovasjon-i-et-stor-t-konsern-bf7266609247> [Accessed 10 Jan. 2022].

Pittaway, L. and Cope, J. (2007). Entrepreneurship Education. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 25(5), pp.479–510. doi:10.1177/0266242607080656.

Pittaway, L., Missing, C., Hudson, N. and Maragh, D. (2009). Entrepreneurial learning through action: a case study of the Six-Squared program. *Action Learning: Research and Practice*, 6(3), pp.265–288. doi:10.1080/14767330903299480.

Pittaway, L., Rodriguez-Falcon, E., Aiyegbayo, O. and King, A. (2011). The role of entrepreneurship clubs and societies in entrepreneurial learning. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 29(1), pp.37–57. doi:10.1177/0266242610369876.

Politis, D. (2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, [online] 29(4), pp.399–424.
doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x.

Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), pp.323–335. doi:10.1108/14626000510612259.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation to Creates Radically Successful Businesses*. London: Portfolio Penguin, Cop.

Schibsted (2021). *Annual Report 2020*. Oslo: Schibsted.

<https://schibsted.com/>

- Sigmund Grønmo (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fakkbokforlaget.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data*. Thousand Oaks, Ca: Sage Pub.
- Solheim, J. and Syvertsen, T. (2021). *norsk presses historie*. [online] Store norske leksikon. Available at: https://snl.no/norsk_presses_historie#-Nettaviser [Accessed 15 May 2022].
- Statistisk sentralbyrå (2018). *Effekten av Sivas virkemidler på vekst og verdiskaping*. [online] ssb.no. Available at: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/effekten-av-sivas-virkemidler-pa-vekst-og-verdiskaping> [Accessed 15 Feb. 2022].
- Tidd, J. and Bessant, J.R. (2021). *Managing Innovation : Integrating technological, Market and Organizational Change*. 7th ed. Hoboken: Wiley.
- Tjora, A (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Uma Sekaran and Bougie, R. (2019). *Research methods for business : a skill-building approach*. Hoboken, Nj: John Wiley & Sons, Inc.
- VG Lab (2019). *VG Lab - Et helt nytt laboratorium for eksperimentering og innovasjon*. [online] vglab.no. Available at: <https://vglab.no/> [Accessed 19 Apr. 2022].
- Wang, C.L. and Chugh, H. (2013). Entrepreneurial Learning: Past Research and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), pp.24–61. doi:10.1111/ijmr.12007.
- Weiblen, T. and Chesbrough, H.W. (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*, 57(2), pp.66–90. doi:10.1525/cm.2015.57.2.66.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), pp.225–246. doi:10.1177/135050840072002.
- Zedtwitz, M. von (2003). Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1/2), p.176. doi:10.1504/ijeim.2003.002227.

8 Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide: Intraprenører i VG Lab

DEL 1: Oppvarming:

Hva er VG Lab? På hvilken måte synes du navnet Lab karakteriserer dette miljøet?

Hva er din utdanningsbakgrunn og jobberfaring?

Hvorfor begynte du i VG lab, hva er din stilling og arbeidsoppgaver i VG Lab?

Hvordan vil du karakterisere deg selv som kollega og din rolle i VG lab?

Del 2: Faktorer som påvirker bedriftsentrepreneurskap:

Støtte fra ledelse:

Hvordan opplever du at din leder legger forholdene til rette for din jobb og hvilke ressurser har du tilgjengelig?

Hvor stor frihet får du i arbeidet ditt?

Hvor ofte må du rapportere om hva du holder på med og når involverer du lederen?

Når møter du motstand fra ledelsen? Kan du beskrive et eksempel?

Hvor viktig er det for deg med oppfølging og støtte fra ledelsen?

Organisasjonsmessige begrensninger:

Hva skiller hvordan dere er dere organisert enn andre avdelinger i VG?

Hva er fordelene/ulempene med hvordan dere er organisert?

Hvor mange ledere eller grupper må godkjenne produktet/tjenesten?

Kjenner du til om det finnes noen retningslinjer for hva VG Lab skal arbeide med og hva disse i så fall er?

I hvilken grad opplever du at VG lab har samme strategiske mål som VG/Schibsted?

Hva skiller kulturen og arbeidsmiljøet i VG lab fra kulturen i VG?

På hvilken måte hemmer formelle beslutningsprosesser innovasjonen i VG Lab?

Hvordan opplever du at ledelsen bygger en kultur og struktur som underbygger innovasjon?

Er det noe du hadde ønsket å endre rent organisasjonsmessig for å bedre innovasjonen?

Autonomi:

Hvor stor frihet har du til å satse på egne ideer kan du fortelle om en ide du har jobbet med som er din egen?

Hvor mye jobber du alene og hvor mye jobber du i team?

Hvordan velger/skaper du ut ideene?

Hva skjer med ideen eller prosjektene hvis ledelsen ikke blir overbevist?

I hvilken grad får du spesifikke oppdrag eller oppgaver, eller velger du dem ut selv?

Hvilken forskjell gjør det for utvikling av ideer og prosjekter å ha et stort konsern i ryggen?

I hvilken grad opplever du risikoelementet når man jobber i et stort konsern?

I hvilken grad opplever du at styringsgrupper og at ledelse i VG bidrar eller eventuelt ikke bidrar til kreativitet og innovasjon i VG Lab?

Belønning og intensiver:

Hva motiverer deg mest med arbeidet du gjør i VG Lab og hva er drivkraften din i jobben? (Fast jobb, ære, synlighet, fremtidig karrieremulighet, at du får være med på å bygge noe nytt)?

Hvor viktig er det for deg at leder eller kolleger er positive til idéene dine?

Hvordan belønnes du når ledelsen er fornøyd med arbeidet ditt, eller når prosjektet blir en stor suksess?

Hvilke konsekvenser får det for deg om du ikke lykkes med et prosjekt? (Lønnsmessig, oppgaver, jobbinnhold etc?)

Tid:

Hvem bestemmer hvor lang tid du kan bruke på et prosjekt eller hvilke tidsrammer har du?

I hvilken grad opplever du tidspress? Når skjer det?

På hvilken måte får dere tildelt tid til å jobbe frem prosjekter?

Hva skal til for at dere legger et prosjekt dødt?

Hvor mye tid bruker du på rutinearbeid, og hvordan påvirker det innovasjonsarbeidet i VG Lab?

Del 3: Eksperimentering og læring:

Hvor viktig er det at det er rom prøving og feiling i VG lab?

Hva betyr prøving og feiling for kreativiteten?

Hvordan lærer dere av å eksperimentere i laben deres?

Hva er den største feilen dere har gjort, og hvordan har dette påvirket måten dere arbeider på?

I hvilken grad hemmer frykten for å gjøre feil arbeidet ditt?

Hvor viktig er det å jobbe i team for å utvikle nye ideer og produkter

Hva gjør at du føler mestrings på jobb? Når skjer det, fortell?

Føler du inkubatoren har bidratt til mestring?

Hva har du lært ved å praksisen dere gjør i inkubatoren?

Hva er den største fordelen med å jobbe i en inkubator når det gjelder eksperimentering, prøving og feiling?

Hvordan vil du beskrive inkubatorens evne å utfordre deg?

Er det noe annet du vil tilføye/ fortelle om som du mener er viktig for å forklare hvorfor VG lab lykkes med innovasjon/entreprenørskap

Vedlegg 2: Intervjuguide: Leder i VG Lab

Del 1: Oppvarming:

Hva er VG Lab? På hvilken måte synes du navnet Lab karakteriserer dette miljøet (noe som får han på gli)

Hva er din utdanningsbakgrunn og jobberfaring?

Hva er din stilling i VG Lab?

Hvordan vil du karakterisere deg selv som leder og hvordan er din lederstil? Hvorfor er det du som leder VG lab?

F1

Del 2: Faktorer som påvirker bedriftsentreprenørskap

Støtte fra ledelse:

Hvem rapporterer du til?

Hvordan opplever du at ledelsen i Schibsted og VG legger forholdene til rette for innovasjon generelt og for VG lab mer spesifikt?

Hvilke ressurser har du tilgjengelig for VG Lab?

Når møter dere noen gang motstand fra ledelsen? Kan du beskrive nevne et eksempel?

Når involverer du ledelsen i VG i prosjekter dere jobber med?

Autonomitet:

Hvor stor frihet har du til å satse på ideer?

Hvordan velger dere ut ideene?

Hva skjer hvis ledelsen ikke blir overbevist over ideen eller prosjektet?

Har denne inkubatoren samme strategiske mål som VG/Schibsted?

Får dere spesifikke oppdrag eller oppgaver fra VG eller Schibsted?

Hvilken forskjell gjør det for utvikling av ideer og prosjekter å ha et stort konsern i ryggen?

Hva skiller kulturen i VG lab fra kulturen i VG

Belønning og intensiver:

Hvor viktig er det å få støtte fra leder eller kolleger til idéene?

Hva er drivkraften din?

Hvordan belønnes dere når ledelsen er fornøyd med arbeidet deres?

Hvordan håndterer ledelsen i VG dersom dere mislykkes med et ferdig produkt og markedet ikke vil ha det?

Hva motiverer deg mest med arbeidet dere gjør i VG Lab?

Tid:

Hvor lang tid har dere fra ide til produkt?

Bestemmer dere selv hvor lang tid dere kan bruke eller hvilke tidsrammer har dere?

På hvilken måte for dere tildelt tid til å jobbe frem prosjekter?

Hva skal til for at dere legger et prosjekt dødt?

Hvor mye tid bruker du på rutinearbeid som leder, og hvordan påvirker det innovasjonsarbeidet i VG Lab?

Organisasjonsmessige begrensninger:

Hva skiller hvordan dere er dere organisert enn andre avdelinger i VG?

Hva er fordelene/ulempene med hvordan dere er organisert?

Når dere er ferdig med et produkt hvor mange ledere eller grupper må godkjenne produktet/tjenesten?

Hva er retningslinjene for hva VG Lab skal arbeide med?

På hvilken måte hemmer formelle beslutningsprosesser innovasjonen i VG Lab?

Hvordan bygger man en kultur og struktur som underbygger innovasjon?

Er det noe du hadde ønsket å endre rent organisasjonsmessig for å bedre innovasjonen?

Del 3: Eksperimentering og læring::

Hvordan lærer dere av å eksperimentere i laben deres?

Hva er den største feilen dere har gjort, og hvordan har dette påvirket måten dere arbeider på?

Hvordan opplever du forventningene med at dere skal lykkes fra ledelsen i VG Lab?

Hva gjør disse forventningene fra organisasjonen og ledelsen med deg?

Hva gjør at du føler mestringstro på jobb?

Hvor viktig er det at det er rom prøving og feiling i VG lab?

Hva betyr prøving og feiling for kreativiteten?

Hvordan lærer dere av å eksperimentere i laben deres?

I hvilken grad hemmer frykten for å gjøre feil arbeidet ditt?

Hvor viktig er det å jobbe i team for å utvikle nye ideer og produkter

Hva gjør at du føler mestring på jobb? Når skjer det, fortell?

Føler du inkubatoren har bidratt til mestring?

Hva har du lært ved å praksisen dere gjør i inkubatoren?

Hva er den største fordelen med å jobbe i en inkubator når det gjelder eksperimentering, prøving og feiling?

Hvordan vil du beskrive inkubatorens evne å utfordre deg?

Er det noe annet du vil tilføye/ fortelle om som du mener er viktig for å forklare hvorfor VG lab lykkes med innovasjon/entreprenørskap

Vedlegg 3: Intervjuguide: Styremedlem fra Styringsgruppa

DEL 1: Oppvarming:

Hva er VG Lab? På hvilken måte synes du navnet Lab karakteriserer dette miljøet?

Hvorfor begynte dere VG lab?

Hva innebærer det å være styremedlem/leder?

Hva er målet til VG lab?

Har dere noe annet mål enn å tjene penger slik at man styrker journalistikken til VG?

DEL 2: Faktorer som påvirker bedriftsentreprenørskap

Støtte fra ledelse:

Hvordan legger styringsgruppen til rette for arbeidet i VG Lab?

Hvilke ressurser har VG Lab tilgjengelig? en fast pott eller får de penger etter omfanget av prosjektene?

Hvor stor frihet får VG Lab?

Hvor ofte må det rapporteres om hva VG Lab gjør og når involveres styringsgruppen/ledelsen?

Når møter VG Lab motstand fra dere?

Hva skal til for at dere stopper et prosjekt

I hvilken grad tenker du at VG Lab trenger oppfølging?

Er alt så harmonisk som man kan få inntrykk av?

Organisasjonsmessige begrensninger:

Hva skiller hvordan VG Lab er fra andre avdelinger i VG?

Hva er fordelene/ulempene med hvordan VG Lab er organisert?

Eksisterer det noen retningslinjer for hva VG Lab skal arbeide med og hva disse i så fall er?

I hvilken grad opplever du at VG lab har samme strategiske mål som VG/Schibsted?

På hvilken måte hemmer formelle beslutningsprosesser innovasjonen i VG Lab?

Autonomitet:

Hvor stor frihet har VG Lab til å satse på egne ideer?

Hva skjer med ideen eller prosjektene hvis dere ikke blir overbevist? Når skjer dette?

Hvilken forskjell tror du det gjør at VG Lab har et stort konsern i ryggen?

Belønning og intensiver:

Hvordan belønnes VG Lab og medarbeideren? Eksisterer det noen insentiver? Planer om bonus etc?

Hvilke konsekvenser får det om VG Lab ikke lykkes med et prosjekt?

Hvor mange har vært vellykkede?

Tid:

Hvor mye tid får VG Lab på å produsere ideer og prosjekter? Legger dere noen maximale tidsrammer?

Hva skal til for at dere legger et prosjekt dødt?

Hvor mye tid bruker du på å følge opp VG Lab samtidig som andre arbeidsoppgaver?

DEL 3: Eksperimentering og læring

Hvor viktig er det at det er rom prøving og feiling i VG lab?

Hva betyr prøving og feiling for bedriften?

Hva har du lært ved å praksisen gjør i inkubatoren?

Hva er den største fordelen for en bedrift å opprette en inkubator når det gjelder eksperimentering, prøving og feiling?

Er det noe annet du vil tilføye/ fortelle om som du mener er viktig for å forklare hvorfor VG lab lykkes med innovasjon/entreprenørskap?

Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Bruk av bedrifts inkubatorer i bedrifter”

Dette er informasjonsskriv om spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt i forbindelse med en masteroppgave i entreprenørskap og innovasjon. Formålet er å få innsikt i hvordan bedriftsinkubatorer fremmer bedriftsentreprenørskap og innovasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan bedriftsinkubatorer stimulerer entreprenørskap i selskaper. Jeg vil analysere og sammenligne svar fra flere informanter tilknyttet VG Lab og Schibsted.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges miljø- og biovitenskapelige universitetet (NMBU) er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse i dette prosjektet innebærer at du blir intervjuet av meg, Bror Remen. Det vil ta deg ca. en time per intervju. Intervjuet består av spørsmål om hvordan du opplever arbeidet i VG Lab og Schibsted. Jeg vil under disse intervjuene ta lydopptak og notater. Det kan hende det vil være behov for flere møter eller korrespondanse over mail eller telefon,

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. Du vil ikke trenge å oppgi noen grunn.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysninger om deg vil bare bli brukt av meg til formålene jeg har lagt frem i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Student og veileder vil ha tilgang til informasjonen.

- Relevant informasjon vil være din stillingstittel og utdanningsbakgrunn/erfaring, ikke annen personlig informasjon eller kontaktopplysninger.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet? Prosjektet skal etter planen avsluttes i midten av juni 2022. Ved prosjekslutt skal lydopptak og annen relevant informasjon slettes.

Dine rettigheter

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

- Rett til innsyn i hvilke personopplysninger som blir registrert om deg.
- Rett til å få korrigeret og rettet personopplysninger om deg.
- Rett til å få slettet personopplysninger om deg.
- Rett til å få utlevert en kopi av dine personopplysninger.
- Rett til 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.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Norges miljø- og biovitenskapelige universitet- Elin Kubberød
(veileder/prosjektansvarlig), e-post: elin.kubberod@nmbu.no telefon: +47 41 04 24 35
- Bror Remen (student), e-post: bror.remen@gmail.com telefon: +47 97 97 69 57
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, e-post personverntjenester@nsd.no eller
telefon: +47 53 21 15 00 (tast 1)

Med vennlig hilsen

Bror Remen

Student, Master i entreprenørskap og innovasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, Handelshøyskolen, NMBU.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Bruk av bedriftsinkubatorer i bedrifter»

Jeg samtykker til: å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca midten av juni 2022.

---- - (Signert av prosjektdeltaker, dato)



Norge miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian Environmental and Life Sciences University
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5008
NO-0407 Ås
Norway