



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2020 30 stp
Handelshøyskolen

Design thinking i åpen innovasjon En casestudie av samarbeid og kunnskapsdeling i Matflokken

Design thinking in open innovation
A case study of cooperation and knowledge sharing
in Matflokken

Iselin Rød & Rasmus Alexander Moe
Entreprenørskap og innovasjon

Forord

Med denne oppgaven avslutter vi vår mastergrad i entreprenørskap og innovasjon på Handelshøyskolen ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet i Ås. Det har vært to innholdsrike år hvor vi har utviklet oss både personlig og kompetansemessig. Studiet har utfordret oss både teoretisk og praktisk. Vi ser verdien i fagkombinasjonen studiet har gitt oss, og er svært takknemlige for å ha vært en del av akkurat 2018 - 2020 kullet.

Arbeidet med masteroppgaven har vært en lærerik og innholdsrik prosess, men det har også vært krevende og utfordrende da det har dukket opp uforutsigbare utfordringer knyttet til korona pandemien. Vi har fått oppleve alt fra å jobbe tett sammen geografisk, til å stå uten kontor og mulighet til å møtes.

Vi ønsker å takke Nofima for samarbeidet og NMBU for muligheten til å skrive oppgaven. Det har vært betryggende å ha Nofima som en støttespiller i tillegg til fakultetet, og vi setter stor pris på å ha fått lov til å observere Matflokeprosjektet på kloss hold.

Vi har hele veien hatt tett oppfølging av veiledere som har gitt oss gode råd og motivert oss til å yte vårt beste. En stor takk til Antje Gonera, vår veileder fra Nofima, og Elin Kubberød på NMBU. Dere har vært «gull verdt» i prosessen. Vi ønsker også å takke alle deltagerne i Matflokeprosjektet, og en spesiell takk til Æra Strategic Innovation.

Videre ønsker vi å takke familie og venner for å ha hatt tålmodighet til å hjelpe oss med oppgaven og motivert oss når det har vært tungt. Til slutt en stor takk til hverandre for samarbeidet, og hva vi har lært av hverandre. Vi har kommunisert godt og motivert hverandre i en vanskelig tid.

NMBU, Ås
Juni 2020

Iselin Rød

Rasmus Alexander Moe

Sammendrag

Målet med denne studien var å bidra til økt kunnskap vedrørende bruk av design thinking som metode i åpen innovasjon. Norge er i en fase med stort fokus på grønn omstilling, og bærekraftige tiltak gjennomføres i samtlige næringer. Oppgavens case tar for seg Matfloken, et samarbeidsprosjekt med basis i hvordan man kan snu dagens samfunnsutfordringer til morgendagens innovasjonsmuligheter. Her har aktører, som representerer norsk matnæring, gjennomført en strategisk åpen innovasjonsprosess med fokus på økt bærekraft i næringen.

Oppgaven tar utgangspunkt i publisert forskning hvor spesielt Chesbroughs teorier om åpen innovasjon og publisert materialet om design thinking fra Design Council har vært sentralt. Det teoretiske rammeverket vektlegger åpen innovasjon som modell og design thinking som metode. I tillegg er femten dybdeintervjuer med deltagere i Matflokeprosjektet gjennomført, supplert med deltakende observasjon fra flere prosjektsamlinger. For å utforske hvordan både kunnskapsdelingen og samarbeidet er blitt gjennomført i Matfloken er deltakernes erfaringer med både åpen innovasjon og design thinking kartlagt. Med dette som bakgrunn har vi søkt å besvare følgende problemstilling:

«Hvordan bidrar design thinking til økt kunnskapsdeling og samarbeid i norsk matnæring gjennom åpen innovasjon?»

Funnene i studien viser klare fordeler ved å anvende design thinking som metode i åpen innovasjon. Men, vi ser også at det finnes utfordringer. Hovedfunnene er gruppert og diskutert under temaene: Motivasjon & fordeler, Åpenhet, deling & fellesmål, Nettverk i Matfloken, Opplevelse av prosessen, Fasilitators rolle i Matfloken, Fordeler & utfordringer med design thinking og Prosjektdeltakernes erfaringer med design thinking.

Oppgavens hovedkonklusjoner er at design thinking fører til økt kunnskapsdeling, tillits- og nettverksbygging. Det kommer tydelig frem at åpen innovasjon som modell har vært passende for å besvare Matflokens vide problemstilling. Prosjektdeltakerne i Matfloken er enig i at samhandling og deling av kunnskap må til for å skape en mer bærekraftig matfremtid.

Abstract

The aim of this Master's thesis is to contribute to increased knowledge regarding the use of design thinking as a method in open innovation. Norway is currently in a phase with strong focus on climate change mitigation, and sustainability measures are being implemented in all industries. The case study addresses Matfloken, a collaborative project based on how to turn our challenges today into innovative opportunities for tomorrow. Organizations representing the Norwegian food industry have collaborated in a strategic, open innovation process focusing on increased sustainability in the industry.

The thesis is based on published research in which Chesbrough's theories on open innovation and published material on design thinking from Design Council has been central. The theoretical framework emphasizes open innovation as a model, and design thinking as a method. In addition, fifteen in-depth interviews with Matfloken participants were conducted, supplemented by participant observation from several project meetings. To explore how both knowledge sharing, and collaboration have been carried out in the Matfloken, the participant's experiences both with open innovation and design thinking were mapped. With this in mind, we have tried to answer the following research question:

"How does design thinking contribute to increased knowledge sharing and collaboration in the Norwegian food industry through open innovation?"

Our findings show clear advantages in using design thinking as a method in open innovation. But, not without challenges. The main findings of the study are grouped and discussed under the themes: Motivation & Benefits; Openness, Sharing & Common Goals; Networking in the Matfloken; Experiences from the Process; Facilitator's Role in Matfloken; Benefits & Challenges in Design Thinking; and Project Participants' Experiences in Design Thinking.

The main conclusions of the thesis are that design thinking leads to increased knowledge sharing, trust, and networking. Open innovation as a model has been suitable to answer Matfloken's wide-ranging problem statement. The project participants in Matfloken agree that collaboration and sharing of knowledge are necessary for a more sustainable food future.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Oversikt over figurer og tabeller	V
1. Innledning	1
1.1. Norsk matnæring og innovasjon i næringen	1
1.2. Formålet med studien og relevans	2
1.3. Problemstilling	3
1.4. Oppbygging av oppgaven	3
2. Casebeskrivelse	4
2.1. Bærekraft i norsk matnæring – en mangfoldig utfordring	4
2.2. Matfloken - caseprosjektet	5
2.1.1. Aktørene	6
2.1.2. Æra initiativtager	8
2.3. Flokeprosessen	8
2.3.1. Hvordan åpen innovasjon praktiseres i Matfloken	9
2.3.2. Praktisering av Design thinking i Matfloken	10
3. Teoretisk rammeverk	12
3.1. Åpen innovasjon	12
3.1.1. Åpen versus lukket innovasjon	12
3.1.2. Hva karakteriserer åpne innovasjonsprosesser?	14
3.1.3. Utfordringer med åpen innovasjon	15
3.1.4. Organisering av åpne innovasjonsprosesser	16
3.1.5. Fasilitering av åpen innovasjon	19
3.1.6. Åpen innovasjon og kunnskapsdeling i matnæringen	20
3.1.7. Praktis eksempelpå åpen innovasjon i matnæringen	21
3.1.8. Forskningsspørsmål 1	22
3.2. Design thinking som metode i åpen innovasjon	22
3.2.1. Design thinking prosessen	23
3.2.2. Utfordringer med design thinking i åpen innovasjon	25
3.2.3. Design thinking i norsk matinnovasjon	26
3.2.4. Forskningsspørsmål 2	27
3.3. Oppsummering	28
4. Metode	29
4.1. Oppgavens forskningsdesign: kvalitativ casestudie	29
4.2. Datainnsamling	29
4.2.1. Valg av informanter	30
4.2.2. Planlegging og gjennomføring av intervjuer	31
4.2.3. Observasjoner	31
4.2.4. Litteratursøk	33
4.3. Bearbeidelse og analyse	33
4.4. Reliabilitet og validitet	33
4.5. Ethiske retningslinjer og GDPR	34
5. Analyse og funn	35
5.1. Åpen innovasjon i Matfloken	35
5.1.1. Motivasjon og fordeler	35
5.1.2. Åpenhet, deling og felles mål	39
5.1.3. Nettverk i Matfloken	42

5.2. Design thinking som prosess i Matfloken	45
5.2.1. Opplevelse av prosessen	45
5.2.2. Fasilitators rolle i Matfloken	49
5.2.3. Fordeler og utfordringer med design thinking	52
5.2.4. Prosjekt deltakernes erfaring med design thinking	55
5.3. Oppsummering av hovedfunn	57
6. Diskusjon	58
6.1. Åpen innovasjon – en modell for samhandling	58
6.1.1 Motivasjon og fordeler	58
6.1.2. Åpenhet, deling og felles mål	60
6.1.3. Nettverk	61
6.2. Design thinking - en prosess for samskaping	63
6.2.1 Opplevelse av prosessen	63
6.2.2. Fasilitators rolle i Matfloken	64
6.2.3 Fordeler og utfordringer	66
6.2.4. Design thinking erfaringer	68
7. Konklusjon	70
7.1 Overordnet konklusjon	70
7.2. Teoretiske implikasjoner	70
7.3. Praktiske implikasjoner	71
7.4. Begrensninger og videre forskning	72
8. Litteraturliste	73
Vedlegg	79
Vedlegg 1: Intervjuguide	79
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykke-erklæring	82

Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1: Innovasjonsmuligheter i Matfloken, (Æra, 2019)	6
Figur 2: Prosjektets aktører, (Æra, 2019)	8
Figur 3: Flokeprosessen og arbeidssamlinger, (Æra, 2019).....	9
Figur 4: Eksempel på kvadrupel helix, (Schütz, Heidingsfelder, & Schraudner, 2019) ..	9
Figur 5 : Fasene, aktivitetene og hvordan prosessen konvergente og divergente gjennom prosjektet, (Æra, 2019)	10
Figur 6: Oversikt over leveranser i hver prosjektfase, (Æra, 2020).....	11
Figur 7: Lukket og åpen innovasjon, (Chesbrough, 2019).....	14
Figur 8: Revidert utgave av Double Diamond modell 2019, (DesignCouncil, u.å.).....	24
Figur 9: Design thinking som prosess i et åpent innovasjonsløp	28
Figur 10: Syv temaer for samarbeid og kunnskapsdeling	58
Tabell 1: Prinsipielle forskjeller på åpen- og lukket innovasjon, (Chesbrough, 2003).....	13
Tabell 2: Ulike måter å organisere en ÅI prosess, oversatt til norsk av forfatterne, (Brunswicker & Chesbrough, 2018)	17
Tabell 3: Valg av type casestudie, (Yin, 2014):	29
Tabell 4: Oversikt over datainnsamling	30
Tabell 5: Oversikt over informanter	30
Tabell 6: Oppsummering av hovedfunnene fra analysen	57

1. Innledning

1.1. Norsk matnæring og innovasjon i næringen

Matnæringen er i dag landets største fastlandsindustri og står for nær hver tredje krone som investeres i norsk industri (Pettersen, 2018). Den består av både store og små aktører, fra større børsnoterte selskaper som Orkla, til samvirkeselskaper som Nortura og Tine. Næringen bærer preg av landets marginale jordbruk grunnet begrenset dyrkbar mark og utfordrende klima. Råvarene har vært tilgjengelige i store mengder i korte sesonger, for eksempel poteter, korn og slakt (Ringvold & Høberg, 2019). Dette har skapt smarte løsninger for konservering og bruk. Det at norsk matnæring er i et globalt marked, har ikke bare fordeler ved seg, noe som har fått et større fokus i senere tid. Internasjonale handelskriger, klimaendringer, lavere grad av matsikkerhet og begrenset selvforsyningsgrad er kun noen av mange faktorer som spiller i favør for å styrke nasjonal næring og satse på bærekraftig utvikling (Landbruk.no, 2017), men en satsning og omstilling er ikke nødvendigvis lett gjennomførbar. Bransjen er kjent for små marginer og sterkt internasjonalt press. For å få til en faktisk endring må både de offentlige og private aktørene jobbe sammen, mot samme mål.

For å bevare den nasjonale velferden og økonomiske utviklingen er innovasjon en nødvendighet. Innovasjon på produkt- og produksjonsnivå har lang tradisjon i norsk matnæring med fokus på effektivisering og optimalisering for å oppnå konkurransefortrinn. Jordbruket er primærleddet i verdikjeden og kan beskrives som et modent innovasjonssystem, på grunn av sine lange tradisjoner og høy grad av spesialisering (Kjølseth & Pettersen, 2012). Med innovasjonssystem menes en utviklingskoalisjon, hvor løst sammensatte aktører jobber med å realisere innovasjon i egen virksomhet, samtidig som de påvirker hverandre i prosessen. I dag blir innovasjonsutviklingen for hele næringen hovedsakelig drevet i et mer formelt innovasjonssystem. For eksempel gjennomføres teknologiutvikling og forskning ved forskningsinstitusjoner og universiteter, mens markedsbehov og brukerinnsett utarbeides av industrielle aktører og dagligvarekjeder. Disse sammenslått skaper innovasjonsmuligheter. Det kan derfor være utfordrende å måle hvordan de forskjellige leddene i verdikjeden hver for seg bidrar til den totale innovasjonsgraden.

Norsk matnæring har gode forutsetninger for videre innovasjon ved hjelp av et sterkt og nødvendig virkemiddelapparat. Dagens investeringsstøtte bidrar ikke kun til økt satsningsvilje, men er også viktig for samspillet mellom aktørene (Kjølseth & Pettersen, 2012). Et eksempel på slik støtte er midler til bedriftsutvikling for tradisjonelt landbruk, kalt BU-ordningen (Brastad, Hansen, & Romanov, 2011). I en analyse gjennomført av Oxford Research på vegne av Innovasjon Norge (IN), ble det avdekket at 69 prosent av prosjektene med BU-ordningen har bidratt til stor grad av innovasjon i landbruket (Brastad et al., 2011). Det er samtidig viktig å påpeke at innovasjonsbidraget fra IN til primærnæringene (jordbruk, skogbruk og fiske) er lavere enn til andre næringer som også har større innovasjonshøyde i prosjektene. Det er med andre ord forbedringspotensialet i utnyttelse av bidragsordningene (Brastad et al., 2011).

Med økt fokus på bærekraft må det tenkes nytt, og en omstilling i matnæringen er nødvendig. En implementering av bærekraftselementet må gjennomføres i hele verdikjeden, da det å produsere flere varer raskere ikke lengre er tilstrekkelig. En ny måte å tenke innovasjon på bør derfor adapteres av alle aktørene i næringen, og kan sees hos enkelte næringsaktører som har etablert egne innovasjonsavdelinger med fokus på radikal utvikling (Landbruk.no, 2017). Skal derimot bransjen som helhet endres, må det samarbeides. En potensiell plattform for slikt samarbeid er åpen innovasjon (heretter omtalt som ÅI) og flere organisasjoner både i og knyttet til næringen viser nå en større vilje til samarbeid enn tidligere. Videre trenger bransjen hensiktsmessige verktøy og metoder for å gjennomføre åpne innovasjonsprosjekter. Design thinking (heretter omtalt som DT) har i de siste årene vært foreslått som innovasjonsmetodikk i matbransjen (Olsen, 2015) og det vil være hensiktsmessig å studere implementering av denne i åpne innovasjonsprosesser.

1.2. Formålet med studien og relevans

Formålet med denne oppgaven er å bidra til økt kunnskap vedrørende implementering av design thinking som virkemiddel i et åpent innovasjonsløp. Problemstillingen for åpen innovasjon er knyttet til samfunnsutfordringen om bærekraftig produksjon, handel og forbruk av mat i Norge. Det finnes et fåtall internasjonale forskningsartikler om åpen innovasjon og design thinking i matnæring som representerer litteraturen bak denne oppgaven. Den norske forskningen som er gjort på feltet innen design thinking i åpne innovasjonsprosesser er imidlertid begrenset (Olsen, 2015), noe som vil gjøre denne casestudien unik i norsk

sammenheng. Casestudien er blitt gjennomført på et prosjekt kalt Matfloken i samarbeid med matforskningsinstitutt Nofima, som informasjonspartner har de bidratt med tilgang til dokumentasjon og veiledning for vårt arbeid. Kunnskapen som genereres i masteroppgaven vil være av nytteverdi for prosjektdeltakere og norsk matnæring generelt, og kan deles på prosjektarenaer og konferanser i regi av Nofima. Videre vil forskningen på design thinking knyttet til åpen innovasjon i matnæringen potensielt bidra til utvikling av ny teoretisk kunnskap. Oppgaven vil presenteres for aktørene og dataene kan brukes i videre forskning.

1.3. Problemstilling

Ved deltakende forskning ønsker vi at oppgaven skal besvare hvordan design thinking som metode i et åpent innovasjonsløp kan føre til økt samarbeid og kunnskapsdeling i den norske verdikjeden for matproduksjon. Gjennom å studere aktører «in action» er problemstillingen vår er derfor formulert slik:

“Hvordan bidrar design thinking til økt kunnskapsdeling og samarbeid i norsk matnæring gjennom åpen innovasjon?”

1.4. Oppbygging av oppgaven

Oppgaven er inndelt i casebeskrivelse, teoretisk rammeverk, metode, analyse og funn, diskusjon og konklusjon. Casebeskrivelsen (kapittel 2) setter Matfloken i kontekst og gir en detaljert beskrivelse av hvem som er med, hva prosjektets formål er og hvordan prosessen er blitt gjennomført. I det teoretiske rammeverket (kapittel 3) drøftes relevant litteratur og teori. Kapitlet utdyper to sentrale emner; 1) åpen innovasjon tar for seg innføring, organisering og forutsetninger og 2) design thinking i åpen innovasjon tar for seg prosess, metodebruk og utfordringer. Dette gir grunnlag til to forskningsspørsmål som knyttes opp mot den overordnede problemstillingen. I studiens metodevalg (kapittel 4) gjennomgås studiens forskningsdesign, valgte forskningsmetoder, datainnsamling og hvordan analysen av materialet er gjennomført. Analyse og funn (kapittel 5) tar for seg oppgavens analyse basert på innsamlet data knyttet til forskningsspørsmål. Her belyses også oppgavens funn. Diskusjon (Kapittel 6) knytter hovedfunnene opp mot teori og drøftes av forfatterne. I konklusjonen (Kapittel 7), blir forskningsspørsmålene besvart.

2. Casebeskrivelse

Dette kapittelet gir en beskrivelse av Matfloken, matnæringen i et bærekraftsperspektiv og aktørene i prosjektet.

2.1. Bærekraft i norsk matnæring – en mangfoldig utfordring

Den norske matindustrien trenger å tenke nytt og innovasjon på kryss av private og offentlige aktører gjennomføres nå i større grad enn tidligere. Et overordnet mål for innovasjon i samfunnet er forbedret folkehelse, økonomisk vekst og reduksjon av utslipp for å bedre klimaet. Viktige stikkord når det gjelder klima er avkarbonisering av energiproduksjon, mer klimavennlige matvaner og begrensning av inngrep i naturareal. Når det gjelder økologi, trekkes økt biodiversitet, oppbygging av nye økosystemtjenester og CO₂ reduksjon i atmosfæren frem. Ved helseaspektet påpekes et variert kosthold med økt plantebasert mat og redusert kjøttkonsum (Enova et al., 2020). Bærekraftsperspektivet er med andre ord komplekst med mange aspekter som må tas hensyn til. Norge har et stort potensial når det gjelder å tilrettelegge for grønnere og bedre valg av mat, uten at det skal være et hinder for verdiskaping eller miljøet. Landet har gode forutsetninger, men trenger konkrete strategier og løsninger. Dette bygger et mulighetsrom for en mer bærekraftig matframtid.

Tiden for innovasjon i matnæringen er nå og står sentralt på nasjonale myndigheters dagsorden: “Omsyn til miljøet kan bli sentralt i framtidige kostråd. Ved revisjon av nordiske råd for næringsstoff, i regi av Nordisk ministerråd, vil ein i større grad enn tidlegare ta omsyn til bærekraftsperspektiv. Målene for handlingsplanen fram mot 2021 er: – å auke forbruket av grønnsaker, frukt og bær, grove kornvarer og fisk med 20 prosent.” (Departementene, 2017).

I nasjonal handlingsplan for bedre kosthold fram mot 2021 fremkommer det at 86 prosent av den voksne befolkning har et inntak av grønnsaker som er under anbefalt mengde, samtidig som mer enn halvparten av mennene og en tredjedel av kvinnene spiser mer enn anbefalt mengde rødt kjøtt (Departementene, 2017). I en undersøkelse om bærekraftig kosthold gjennomført av Alfnes mfl. (2018) konkluderes det med at norske forbrukere har et ønske om å redusere inntaket av kjøtt, øke inntaket av fisk og sjømat, samt øke inntak av proteinrike grønnsaker. Flere bytter også nå regelmessig ut kjøttbaserte- med plantebaserte produkter av hensyn til sin egen helse og klima (Alfnes, 2018). Et grep som blir påpekt fra flere er at vi blir

nødt til å spise mer plantebasert mat for å nå de globale og nasjonale målene når det gjelder klimagassutslipp, naturmangfold og personlig helse (Enova et al., 2020).

Det må tenkes nytt om matvaner, tilgjengelighet av produkter og hva slags matproduksjon vi skal ha i Norge som bidrar til mer bærekraftig produksjon og forbruk. Behovet for å tilrettelegge for bedre matproduksjon og nye matvaner er stort, og nødvendiggjør nytenkning og nyskaping gjennom hele verdikjeden.. Matvanene er i kontinuerlig utvikling i dagens multikulturelle Norge. Dette er et positivt bidrag til endringsvilje i befolkningen, som kan bidra til dreining mot en mer bærekraftig matkultur og positiv utvikling i henhold til helseaspektet. Ifølge nasjonal strategi for bærekraftig utvikling skal landbruket bidra til “helsemessig trygg mat av høy kvalitet med bakgrunn i forbrukernes preferanser på en bærekraftig måte” (Regjeringen, 2002). Med andre ord innovasjon for bærekraft er en utfordring eller en floke som bør løses i samarbeid i verdikjeden, og mellom private og offentlige aktører.

2.2. Matfloken - caseprosjektet

Definisjonen på en floke er noe som er sammenfiltret og vanskelig å løse opp (NAOB, u.å.). I denne konteksten brukes begrepet floke om en samfunnsutfordring, best løst ved samarbeid og en helhetlig tilnærming (Æra, 2019). Et sentralt spørsmål er “Hvordan kan man gjøre dagens samfunnsutfordringer til morgendagens innovasjonsmuligheter?” (Æra, u.å.-a). Tidligere floke-prosjekter har vært tett knyttet mot FNs bærekraftsmål. Matfloken er et samarbeidsprosjekt med en rekke næringsaktører og organisasjoner knyttet til den norske matnæringen, se kap 2.1.1.

Disse gikk sammen i en strategisk åpen innovasjonsprosess for utvikling av fremtidens mat, med fokus på økt bærekraft innenfor helse, miljø og landareal. Prosjektet ble delt i tre hovedområder ved oppstart: (i) Rundt bordet som omfattet formidling, matvaner og identitet. (ii) Nytt mangfold, som fokuserte på foredling, produkter og kanaler og (iii) Det norske landskap, som gikk i dybden på kretsløp, jordbruksteknologi (agrotek) og rammebetingelser som vist i Figur 1.



Figur 1: Innovasjonsmuligheter i Matfloken, (Æra, 2019)

Et sentralt spørsmål i Matfloken, er hvordan det kan skapes matvaner som er mer bærekraftig og plantebasert, samtidig som det sikrer verdiskaping i nasjonal produksjon og som støtter opp om et mangfoldig og levende landbruk. Derfor har formidling og identitet vært et vesentlig punkt. Hvordan skal man formidle et budskap og nå forbrukere med riktig informasjon som kan hjelpe dem til å ta gode forbrukervalg? Hva skal til for å endre vanene til forbrukere? Har ulike generasjoner og grupperinger forskjellige preferanser enn tidligere? Dette er noen av spørsmålene som ble drøftet ved kick-off av Matfloken og illustrerer mangfoldet av mulighetene for utforskning. To viktige aspekter som også ble fremhevet var hvordan man kunne etablere en felles forståelse for verdikjedens bærekraftige -og helsefremtredende utvikling. Prosjektet var i helhet tuftet på åpenhet og villighet til å dele kunnskap, innsikt og funn.

2.1.1. Aktørene

Aktørene var både fra offentlig og privat sektor, som sammen dekket store deler av den nasjonale verdikjeden i næringen. Prosjektet anses derfor som et offentlig-privat samarbeid hvor myndigheter, næring og academia sammen bidrar til bedre utnyttelse av prosjektets ressurser. Det overordnede temaet i Matfloken var: 'økt bærekraft i matnæringen', som også var deltageres fellesinteresse og mål. Aktørens deltakere har variert fra 20-40 stykker avhengig av tidspunkt og lokasjon til samlingene.

Hovedpartnere i prosjektet er:

- Orkla Foods Norge, en av landets største merkevareleverandører av innen matnæringen.
- TINE, norsk samvirkebedrift eid av norske bønder, fokusert på produksjon av meieriprodukter.
- Nofima, et ledende matforskningsinstitutt som driver forskning og utvikling for akvakulturnæringen, fiskerinæringen og matindustrien. Nofima er også kunnskapspartner i Matfloken.
- Æra Strategic Innovation, visuelt strategibyrå med som jobber med konsulentvirksomhet basert på innovasjon- og designmetodikk. Æra var også prosjektets fasilitator.

Aktørene:

- Nortura, Norges merkevarerhus innen kjøtt- og eggprodukter, morselskapet til samvirkeselskapene Gilde og Prior.
- HOFF, samvirkeselskap eid av en rekke norske potetbønder.
- NHO Mat og Drikke, den største arbeidsgiver- og næringspolitiske organisasjonen for mat-, drikke- og bionæringen i Norge.
- Studentsamskipnaden i Oslo og Akershus - avdeling mat og drikke, jobber med drift av restauranter, kafeer, kantiner og puber tilhørende samskipnaden.
- Norsk Landbrukssamvirke, interesseorganisasjon for de bondeide samvirkeforetakene i Norge.
- Millum, norsk teknologiselskap som utvikler og drifter e-handelsløsninger for et mangfold av aktører i verdikjeden.
- Folkelig, utvikler av kunnskapsbaserte verktøy for lokalt folkehelsearbeid som bidrar til å redusere sosiale ulikheter i helse.
- Miljødirektoratet, jobber med å redusere klimagassutslipp, forvalte norsk natur og hindre forurensning.
- Coor, jobber med servicetjenester for næringsbygg og kontor.
- Bymiljøetaten i Oslo kommune, forvalter fellesarealer og arbeider for å gjøre Oslo til en trygg, grønn og aktiv by
- Landbruksdirektoratet, har ansvar for alle fagområder innenfor landbrukssektoren.

Både prosjektets hovedpartnere og deltakere har deltatt aktivt i hele prosessen.



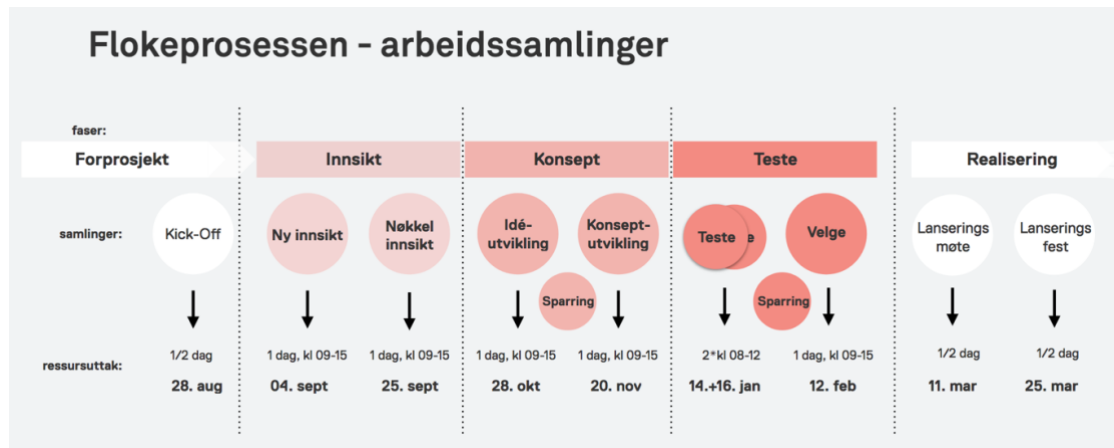
Figur 2: Prosjektets aktører, (Æra, 2019)

2.1.2. Æra initiativtager

Matfloken er det åttende Floke-prosjekt fasilitert av Æra siden 2015, og fremhever tre stikkord knyttet til prosjektene: samarbeid, innovasjon og bærekraft (Æra, u.å.-b). Æra etterstreber lik fordeling av ansatte med økonomi og design bakgrunn. Et sentralt formål som visuelt strategibyrå er å tilby utvikling og skapelse av både kreative, kunnskapsbaserte og systematiske innovasjonsprosesser, spesielt rettet mot bærekraft og ny vekst i organisasjoner, selskaper og strategiske allianser. Flokeprosjektene er viktige for Æra, og selskapet har brukt betydelige ressurser på Matfloken. I følge Dhanaraj mfl. (2006) fremkommer det at en utfordring til ÅI for næringsaktører er å opprette forhold til andre aktører. Her kan “innovasjons meklere” spille en sentral rolle ettersom de har erfaring fra tidligere interorganisatoriske prosesser, og kan dermed bidra til økt verdi for organisasjonene ved å at de får utnyttet sine kunnskaper og ferdigheter i større grad.

2.3. Flokeprosessen

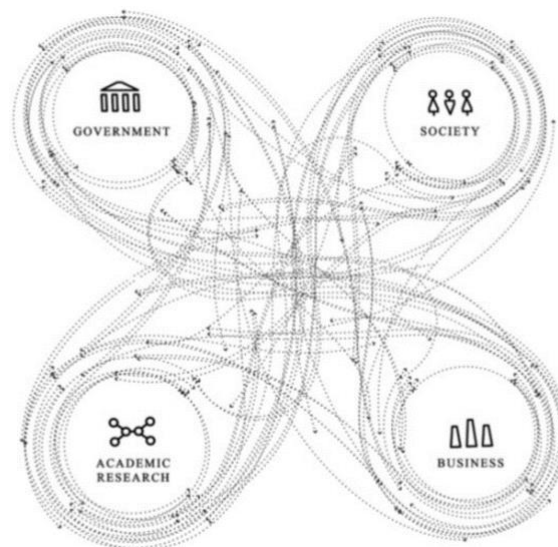
Allerede et år før Matfloken startet ble et forprosjekt initiert. Forprosjektets hensikt var å innhente riktige aktører samt mulighet for å søke økonomisk bistand til hovedprosjektet. Med utgangspunkt i problemstillingen og aktørene ble prosessen ble tydelig strukturert og definert av prosjekteierne.



Figur 3: Flokeprosessen og arbeidssamlinger, (Æra, 2019)

2.3.1. Hvordan åpen innovasjon praktiseres i Matfloken

Modellen benyttet i prosjektet er ÅI. Modellen ble popularisert av den amerikanske professoren Henry Chesbrough. *“Åpen innovasjon er en distribuert innovasjonsprosess basert på å målrettet styre kunnskapsstrømmer over organisasjonsgrenser, ved bruk av økonomiske og ikke-økonomiske mekanismer i tråd med organisasjonens forretningsmodell.”*(Chesbrough, 2019). Dette medfører at innovasjon skapes gjennom tilgang, absorbering og kobling av kunnskap ved at deltakerne både gir intern- og mottar ekstern kunnskap. Deltakerne i Matfloken har spesifikt delt kompetanse, funn og har gjennomført aktiv kunnskapsoverføring for felles forståelse av næringsutfordringer. Bedriftene har alle deleierskap til både prosessen og utfall. Alle som har vært involvert i prosjektet har signert en konfidensiell samtykkeerklæring. En illustrasjon som kan brukes på samarbeidet er kvadrupel helix.



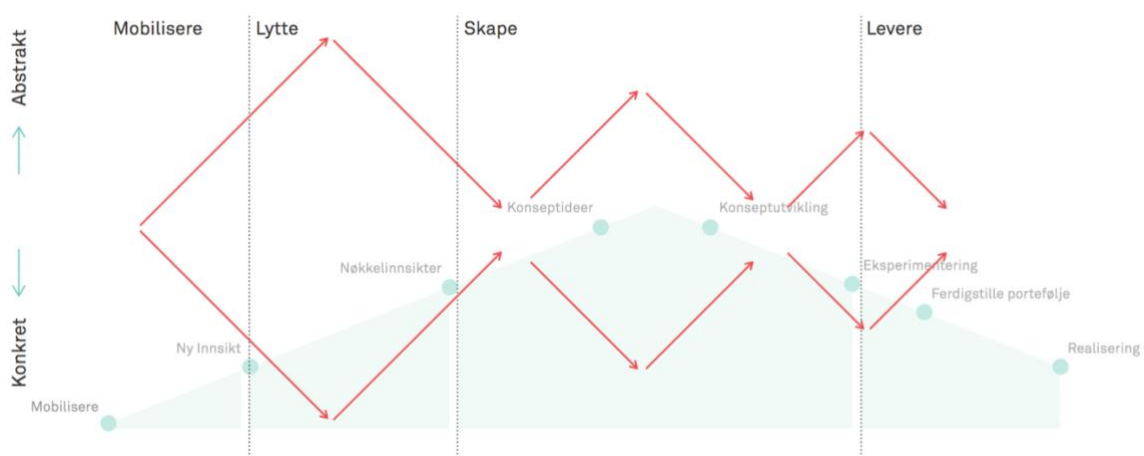
Figur 4: Eksempel på kvadrupel helix, (Schütz, Heidingsfelder, & Schraudner, 2019)

En kvadrupel helix viser til interaksjonen mellom de fire kjerneområdene i en innovasjonsprosess; myndighetene, samfunnet, akademia og industri. Dette anses ikke som push-pull-forhold, men en del av dynamiske flerveis interaksjoner. Modellen viser at samfunnets rolle er en vesentlig faktor i nasjonale innovasjonssystemer, samt viktig å inkludere i innovasjonsprosesser (Schütz et al., 2019). Gellynck mfl. (2007) påpeker at aktører kan tilegne seg kunnskap ved nettverk, klyngevirksomhet, innovasjonssystemer, samt utvikling og bruk av nye teknologier i samarbeid med universiteter og andre forskningsinstitusjoner.

2.3.2 Praktisering av Design thinking i Matfloken

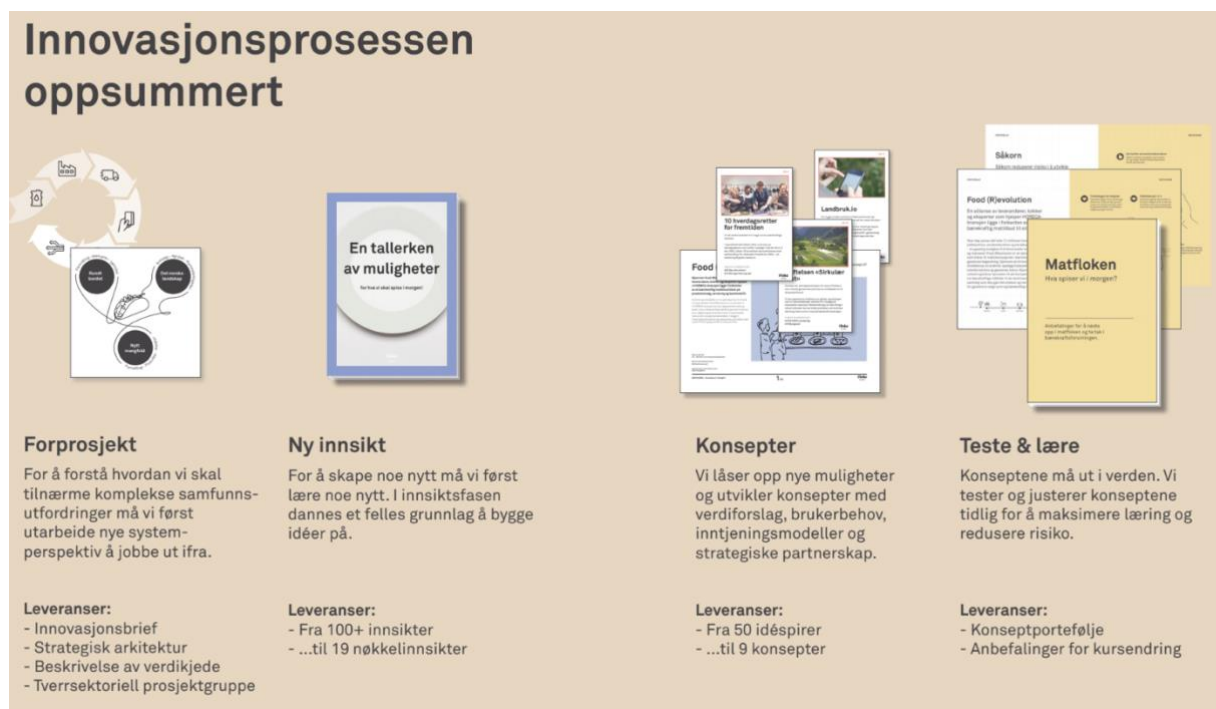
I Matfloken ble DT benyttet som arbeidsmetode. Metoden defineres av Interaction Design Foundation som *“en ikke-lineær, iterativ prosess som søker å forstå brukere, utfordre antagelser, redefinere problemer og skapelse av innovative løsninger til prototyping og testing”* (Siang, u.å.). Metoden benytter brukersentrert validering basert på abduksjon (*“kvalifisert gjetting”*) og iterativt design (Diderich, 2019). For å løse komplekse problemer (*“wicked problems”*) som Floker, hvor kunnskapsgrunnet er ufullstendig eller motsetningsfylt, med involvering av flere aktører med ulike situasjonsoppfatninger og meninger egner DT seg godt. Dette er Matfloken et bevis på. Deltagerne fikk mulighet til praktisk tilnærming av kunnskap og metoden sørget for at alle aktivt bidro i prosessen.

Innovasjonsprosessen ble delt inn i adskilte faser innsikt-, konsept- og testfase. Prosessen i Matfloken baserte seg i stor grad på *“Double Diamond modellen”* (som utdypes i teorikapittelet: punkt 3.3.1. prosesser og prinsipper).



Figur 5 : Fasene, aktivitetene og hvordan prosessen konvergerer og divergerer gjennom prosjektet, (Æra, 2019)

I innsiktsfasen ble det samlet innsikter ved innhenting av kunnskap fra ulike perspektiver. Videre ble disse funnene prosessert og omformet til nøkkelinnsikter for å få en helhetlig oversikt over mulighetsrommet. I konseptfasen ble idéer drøftet og raffinert til konsepter, basert på funn fra nøkkelinnsiktene. I testfasen ble det utviklet en portefølje av mulige løsninger, og det ble laget prototyper for å teste viktige aspekter og hypoteser ved konseptene. Denne fasen førte til iterasjon for forbedring basert på viktig tilbakemeldinger fra reelle brukere. Prosjektet er (inntil videre) avsluttet med en realiseringsfase hvor de beste konseptene ble validert og skal presenteres ved en fremtidig offentlig lansering. Implementering av innovasjonene; produkter, tjenester, teknologi, design eller forretningsmodell, vil potensielt skje etter prosjektets endeløp og avtales mellom deltakerne med tanke på eierskap og representasjon. Et viktig punkt for prosessen var at deltakerne tenkte eksplorerende og produserte store datamengder som Æra videre bearbeidet ved syntese mellom hver av samlingene. God visualisering og deling av (mellom) resultater er en viktig del av Flokeprosessen.



Figur 6: Oversikt over leveranser i hver prosjektfase, (Æra, 2020)

Grunnet korona epidemien er ikke Matflokeprosjektet helt ferdigstilt. Realiseringsfasen er ikke blitt gjennomført til normert tid og det uvisst når og hvordan avslutningen på prosjektet vil gjennomføres. Regjeringen har forbudt sammenkomster som fikk følger for samtlige aktører knyttet til prosjektet.

3. Teoretisk rammeverk

3.1. Åpen innovasjon

Åpen innovasjon er *“en innovasjonsprosess der deling av kunnskap og nyutvikling ikke kun skjer internt i en bedrift eller organisasjon, men også på tvers av aktører”* (Ørstavik, 2017). Ørstavik (2017) skriver at Henry Chesbrough introduserte begrepet med basis i en historisk analyse av innovasjonsstrategiers utvikling, primært i USA det siste århundre. Chesbrough (2003) viser til at amerikanske konsern tidlig i perioden fokuserte på å styrke sine interne innovasjonsvirksomheter som grunnlag for økt konkurransekraft. Et eksempel er Ford Motor Company som satset på en lukket, selvforsynt strategi der både produksjon, produktutvikling og innovasjonsaktiviteter kun ble gjennomført internt. Videre poengterer Chesbrough (2003) at en slik strategi ikke var optimal i lengden og at selskaper etter hvert så behovet for åpenhet og inkludering av eksterne aktører

I nyere tid har forskning og utdanningsmiljøer styrket seg betraktelig og flere aktører ser nå at konkurransefortrinn kan skapes ved å utnytte kunnskap og teknologi som er skapt eksternt, samt tilby elementer fra intern utvikling og kunnskap til andre (Ørstavik, 2017). ÅI er blitt mer populært de siste 40 årene, i en undersøkelse gjennomført av Brunswicker mfl. (2018) vises det at omtrent 80 prosent av organisasjonene som ble analysert aktivt bruker ÅI.

Organisasjoner kan styrkes ved å benytte ekstern kunnskap og teknologi ved gjennomførelse av eksterne forskningsprosjekter, IP-lisensiering og oppkjøp. Dette omtales som eksternalisering. Ved intern tilnærming gjelder det for en organisasjon å kartlegge ressurser som andre kan benytte, dette er krevende og er ikke i like stort omfang praktisert som ved en ekstern tilnærming.

3.1.1. Åpen versus lukket innovasjon

ÅI modellen ble utviklet som en reaksjon på vertikal integrasjon, hvor organisasjoner internaliserer innovasjonsaktivitet, produkt- og tjenesteutvikling, som igjen distribueres av organisasjonen selv (Chesbrough, 2019). I motsetning har vi lukket innovasjon når organisasjoner kun investerer i intern utvikling (West, Vanhaverbeke, & Chesbrough, 2006). Årsaken til at lukket innovasjon benyttes er organisasjonenes ønske om fullstendig kontroll og eierskap av egen kunnskap. Brunswicker mfl. (2018) viser samtidig til at åpen innovasjon bidrar til å skape en spenning om å dele kunnskap samt å beholde kontroll. Det fremkommer i

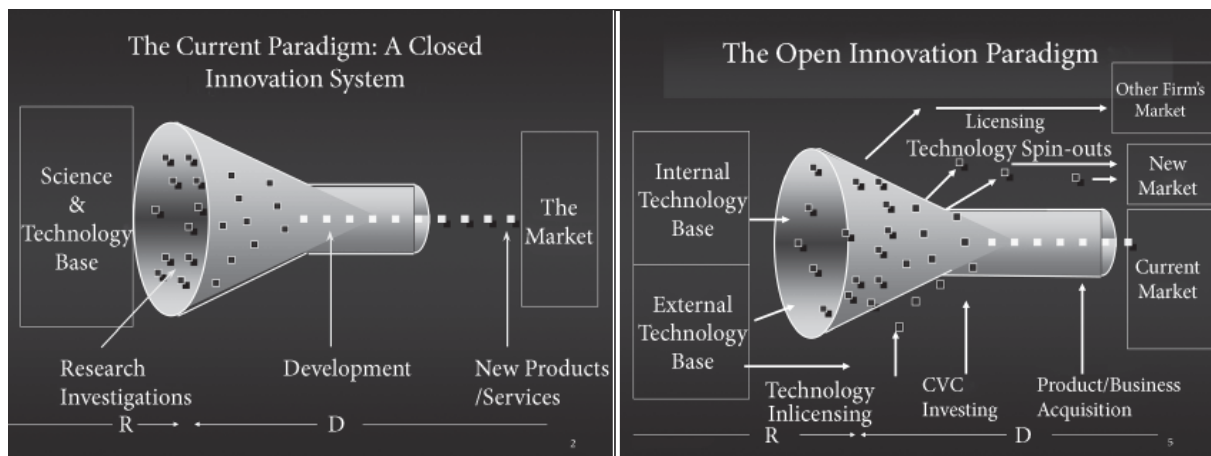
undersøkelsen at selskapene tilegner seg mer kunnskap enn de deler. Dette begrunnes med at de er bekymret for IP-rettighetene av utgående kunnskap. Kun 15 prosent av deltakerne indikerte at ikke-finansiell utgående kunnskap var en del av porteføljen og 31 prosent svarte at de tok imot gratis kunnskap som en del av porteføljen. Dette representerer en potensiell utfordring for kunnskapsdeling i slike prosesser.

Organisasjon må bestemme seg for hvordan den skal dele kunnskap samt beholde juridisk kontroll. Et skifte fra lukket til en åpen innovasjonstilnærming vil kunne gi muligheter til utnyttelse av uforutsett kunnskap og teknologi til 'spin-offs'. Det er viktig å poengtere at organisasjoner ikke trenger å velge mellom modellene, men kan ha flere strategier hvor noen prosjektet gjennomføres internt, mens andre benytter ÅI.

Tabell 1: Prinsipielle forskjeller på åpen- og lukket innovasjon, (Chesbrough, 2003)

Lukket innovasjon	Åpen innovasjon
De dyktige folkene innen fagområdet jobber i organisasjonen	Ikke alle de dyktige jobber i organisasjonen, derfor må man innhente kunnskap og kompetanse fra individer eksternt
For å profitere fra FoU må organisasjonen; oppdage, utvikle og ferdigstille produktet selv	Ekstern FoU kan skape verdi for organisasjonen, internt FoU er nødvendig for å gjøre krav på deler av denne verdien
Hvis organisasjonen er opphavet til innovasjon, blir de først på markedet	Organisasjonen trenger ikke å være eier av kunnskap for å profitere på den
En organisasjon som kommer først på markedet med en nyvinning, vil automatisk få et konkurransefortrinn	Å bygge en bedre forretningsmodell er mer fordelaktig enn å komme først på markedet
Hvis organisasjonen skaper de fleste og beste idéene vil den automatisk få et konkurransefortrinn	Hvis organisasjonen benytter både eksternt og interne idéer på en fornuftig måte vil den få et konkurransefortrinn.
Organisasjoner bør kontrollere sine egne IP-retteligheter slik at ikke konkurrenter kan profitere fra deres idéer	Organisasjoner bør profitere ved at andre aktører benytter seg av deres IP og bør kjøpe IP av andre når det er fordelaktig for forretningsmodellen

Modellene på neste side viser hvordan de to innovasjonssystemene er ulike og viser til at mulighetsrommet for å realisere innovasjoner er bredere ved å "åpne prosessen".



Figur 7: Lukket og åpen innovasjon, (Chesbrough, 2019)

3.1.2. Hva karakteriserer åpne innovasjonsprosesser?

I artikkelen til Saguy mfl. (2014) hevdes det at for å tilpasse ÅI til industriens behov kan det benyttes fire nøkkelord; åpenhet, deling, hierarki og samarbeid. Sammensatt betegnes dette som 'radikal åpenhet'. Åpenhet kan knyttes til organisasjoner, samarbeidet mellom dem og til individer. Med organisatorisk åpenhet menes uhindret tilgang til kunnskap og informasjon i organisasjonen og inkluderer støtte til fordelaktig samarbeid (TheORBriefings, u.å.). En åpen kultur mellom organisasjoner bidrar til at kjerneverdier skapes både av og for hele samarbeidet, som igjen vil øke dens unikhet, integritet og tillit. Tillit er umulig å skape uten gjensidig respekt og er ifølge Salampasis mfl. (2014) et grunnelement i åpen innovasjon. På individnivå handler åpenhet om viljen til å være mottakelig for både forskjellige og usedvanlige idéer og vise endringsvillighet (BusinessDictionary, u.å.). Derfor er tilgang og formidling av kunnskap mellom aktører vesentlig for å omsette åpenhet til konkrete innovasjons resultater.

Deling går hovedsakelig ut på at organisasjoner endrer seg fra lukket innovasjon, og med det kan si fra seg egeneierskap til industrielle rettigheter (IP) og kunnskap, det skjer også ved samskapning med andre organisasjoner og aktører. Tilgjengeliggjøring av tidligere hemmeligholdt kunnskap kan være med på å styrke organisasjoner og er en vesentlig del av den åpne innovasjonsmodellen (Gassmann, Enkel, & Chesbrough, 2010), men kan være krevende for mange organisasjoner. Eksempelvis gjennomføres deling ved lisensiering eller prosesser der kunnskap blir tilgjengeliggjort med definerte forutsetninger, som kan benyttes uten kompensering til kunnskap seier.

Med hierarki menes det at alle blir nødt til å samarbeide på tvers av organisasjonens struktur. Ledere og ansatte blir nødt til å samarbeide tettere, dele kunnskap og ta beslutninger i fellesskap (Saguy & Sirotinskaya, 2014). En effektiv overføring og tilegnelse av kunnskap for å støtte samskaping er helt avgjørende for å legitimere ÅI som en gyldig praksis (Secundo, Del Vecchio, Simeone, & Schiuma, 2019) internt i en organisasjon. Dette danner fundamentet for kunnskapsdeling mellom organisasjoner

Med samarbeid menes evnen til å innovere, lage verktøy, varer og tjenester, med stor grad av engasjement. Et samarbeid med forskjellige typer eksterne interessenter som; kunder, leverandører, konkurrenter, universiteter og forskningsinstitusjoner gjør det altså mulig for organisasjoner å få tilgang til et bredt spekter av eksterne ressurser. Eksempler på slike ressurser er kunnskap og teknologi, fordeler som organisasjonene i samarbeidet kan utnytte og orientere mot utvikling av nye produkter og tjenester (Secundo et al., 2019).

3.1.3. utfordringer med åpen innovasjon

Da ÅI først ble introdusert som metode hadde ikke næringsaktørene tydelig definert ønsket om utbytte, noe som igjen forårsaket flere problemer. Meijer mfl. (2013) hevder at det var 40-70 prosent risiko for oppløsning av allianser i ÅI prosesser. Det hevdes videre at årsakene til dette er; mangel på strategiske justeringer, manglende kommunikasjon, kulturelle forskjeller og høye forventninger som ikke ble innfridd, manglende evne til å utarbeide resultater og rivalisering. I undersøkelsen til Brunswicker mfl. (2018) viser de til at organisasjoner i en tidlig samarbeidsfase deler både markeds- og teknologikunnskap, men selektivt. I løsningsutviklingsstadiet var den begrensede delingen langt høyere, men nesten halvparten meddelte at de ikke delte sine ferdigheter innenfor teknologiske områder. Kun 15 prosent delte alt med de andre deltakerne i prosjektene, som viser at deling fortsatt er en utfordring.

I tillegg har Brunswicker mfl. (2018) identifisert og rangert seks grunner til at aktører forlater ÅI prosjekter:

- Mangel på nødvendig organisasjonsstruktur
- Ingen oppfattet fordeler
- For risikabelt for eiendeler og IP
- For vanskelig å administrere
- Mangel på administrasjons evner
- For dyrt/ressurskrevende

Brunswick mfl. (2018) sine funn tyder på at ÅI ikke er optimalt for alle typer organisasjoner, og at det er en rekke faktorer som kan medføre frustrasjon som igjen gir grunnlag til å forlate den åpne innovasjonsprosessen. Dersom forretningsprioriteringer identifiseres, og grundig valg av partnere og ledelse prioriteres, kan disse risikoene minimeres. Hvordan innovasjonssatsningen skal implementeres og organiseres vil være utfordrende, og endringsvillighet er fundamentalt. Bröring (2013) påpeker at innovasjonssatsingen må skje på flere nivåer; organisatorisk, prosessmessig, og angivelig viktigst av alt på individnivå, med endring av tankesett

Ved ÅI vil bedriftskulturen og tankesettet til de ansatte ofte være det vanskeligste å endre. Beslutningstakernes fordomsfulle holdninger til ekstern innovasjon må endres; det må også åpnes opp for deling av kunnskap, strategier og ressurser med det eksterne nettverket. Endring av tankesett kan være en større utfordring i store organisasjoner enn i små. Dette begrunnes med at de store tradisjonelt har drevet med intern innovasjon og har tilgang til mer ressurser.

Den vesentligste faktor på organisasjonsnivå for implementering av ÅI er støtte av toppledelsen. Hvis den ikke er tilstede, vil man ikke lykkes med ÅI. Organisasjoner der ÅI deltagere må rapportere til styret eller kollegaer underveis i et prosjekt har større sannsynlighet for å lykkes. De vil da kunne dra nytte av veiledning og støtte fra styret eller ledelsen, og flere parter involveres (Brunswick & Chesbrough, 2018). Dette kan føre til motivasjon for større innsats. Organisasjoner fra ulike industrier og næringer, med forskjellige størrelser og strategisk orientering har naturligvis ulike ÅI behov. For eksempel er hovedfokus til academia primært grunnleggende forskning drevet av vitenskap og kunnskap, i motsetning til industrien som i de fleste tilfeller ønsker en kommersiell utnyttelse (Saguy & Sirotinskaya, 2014).

3.1.4. Organisering av åpne innovasjonsprosesser

En ÅI prosess må tilpasses formålet til prosjektet før oppstart og det må tydelig fastsettes hvordan ÅI skal foregå i praksis. Er hensikten med ÅI samarbeidet å tilegne seg kunnskap, kompetanse eller samskaping? Først etter formålet er avklart kan det utarbeides en skreddersydd innovasjonsstrategi eller et rammeverk. En grunnleggende forutsetning for suksess er en definert forventningsavklaring (Lindegaard, 2010).

Tabell 2: Ulike måter å organisere en ÅI prosess, oversatt til norsk av forfatterne, (Brunswicker & Chesbrough, 2018)

Organisering	Beskrivelse	Samarbeidsform
Fellesskap og profesjonelle nettverk	Organisasjonens ansatte deltar i åpne samfunn styrt av regler og retningslinjer som er etablert av samfunnet fremfor organisasjonen. Medlemmene samarbeider, deler kunnskap og ressurser i samfunnet for å nå målsettingen.	Samarbeid på tvers av aktører
Åpne innovasjonssamfunn støttet av ulike organisasjoner/industri	Eksterne parter blir invitert til å delta i organisasjonens åpne innovasjonsarbeid. Organisasjonen designer og implementerer regler for deltakelse.	
Uformelt nettverk	Organisasjonens ansatte deltar i nettverksorganisasjoner (for eksempel ved konkurranse eller arrangementer) for å få tilgang til ekstern kunnskap.	
Åpen innovasjon mellommenn	Konsulentvirksomheter spesialisert på åpen innovasjon blir engasjert som formidlere. Disse innhenter kunnskapspartnere til prosjekter.	Flere aktører / Transaksjon
Innovasjonskonkurranser og turneringer	Et stort antall deltakere (enkelpersoner, lag eller organisasjoner) blir invitert til å tilby løsninger i en konkurranseprosess. Deltagerne konkurrerer fremfor å samarbeide, hvor vinnere blir kompensert økonomisk og/eller på andre måter.	
Bilaterale partnerskap	Samarbeid der to parter i fellesskap utvikler en løsning for å svare en felles problemstilling ved gjensidig kunnskapsutveksling. Tillit guider samarbeidet.	Bilateral / Samarbeid
Bilaterale kontrakter	Kontraktsforhold der to parter oppretter et transaksjonsforhold for kunnskapsutveksling ledet av en juridisk kontrakt som definerer formelle strukturer for kunnskapsdelingen. For eksempel gjennomført ved lisensiering av immaterielle rettigheter (varemerke eller patenter).	

I undersøkelsen til Brunswicker mfl. (2018) svarte de fleste bedrifter at uformelt nettverk er den beste styringsformen, deretter bilaterale avtaler og samarbeid partnerskap i tidlig fase. I senere fase svarte de at bilaterale lisensiering kontrakter er den beste styringsformen, fulgt av uformell nettverksbygging og samarbeid partnerskap. Dette viser at forskjellige styringsformer bør tilpasses de forskjellige fasene i et og samme innovasjonssamarbeid.

Tette og langsiktige partnerskap står i fokus når det gjelder tilnærming til ÅI, deretter integrering av nettverk og økosystemer. Etablering av nære partnerskap avhenger av store ressurs investeringer, både økonomiske og tidsmessige. Det krever også en vilje til å fokusere utover suksess i tidlig fase av utviklingsprosjekter Meijer mfl. (2013). Industrien ønsker selvsagt avkastning på kapitalen som investeres og har et behov for å utvikle ledende kunnskap på vitenskapsområder som kan muliggjøre fremtidige innovasjoner. Dette fører til

at store selskaper i begynnelsen av en innovasjonsprosess kan gå sammen om strategisk forskning. Utfordringene fra et bedriftssynspunkt, er at etterspørsel og utnyttelse av generert kunnskap må være tydelig formulert, det krever stor intern kompetanse og det påstås av Meijer mfl. (2013) at denne formen for ÅI nesten utelukkende er et domene for store selskaper.

Flere organisasjoner velger å sentralisere innovasjonssatsingen i form av en avdeling eller et team, der rollen til et slikt team varierer i stor grad og medlemmene kan komme fra flere avdelinger. Noen organisasjoner tildeler slike team spesifikke strategiske oppgaver, som strategisk styring eller koordinering av nettverk. Andre team kan få driftsoppgaver som å utføre utkontraktering eller styre operasjoner med nødvendig insourcing. I noen organisasjoner blir både operasjonelle og strategiske oppgaver samlet og utført av en avdeling. En slik avdeling vil ofte også få en tilretteleggende rolle med å samle og dele den beste praksisen i form av coaching internt i organisasjonen (Meijer & Noordman, 2013). Meijer mfl. (2013) mener at man må se på bedriftens totale innovasjonsevne, og dersom den interne innovasjonsprosessen ikke er tilstrekkelig, vil det være umulig å benytte ÅI.

Organisasjoner kan i stor grad være tjent med å benytte seg av etablerte verktøy og prosesser for ÅI, ikke bare for å effektivisere, men hovedsakelig for å kommunisere, vedta og forbedre beste praksis. Battistella mfl. (2017) nevner en rekke verktøy man kan benytte seg av for adoptering og implementering av ÅI i organisasjoner. Med verktøy i denne settingen menes instrumenter, grensesnitt og teknologier. Informasjons- og kommunikasjonsteknologier som web 2.0 (deltager drevne, interaktive nettjenester) og sosiale nettverk er to områder som ifølge Battistella mfl. (2017) bidrar til at organisasjoner kan samarbeide med eksterne kunnskapskilder.

Opprettelse av felles plattform for deling er sentralt og gjennomføres primært med web baserte løsninger. Fordelen med en slik plattform er at deltakere oversiktlig kan innhente ekstern kunnskap, ideer og innovasjoner basert på behov til enhver tid. En kunnskapsbank vil også bistå i kunnskapsoverføringen mellom deltagerne for ønsket synkronisering av kunnskapsnivået. Brukere av en slik plattform kan være både aktører som leter etter informasjon eller deler, og organisasjoner kan finne globale samarbeidspartnere som gagnar organisasjonens mål. Web baserte plattformer for ÅI er også med på å endre en-til-en kommunikasjon over til global dialog (Aquilani, Abbate, & Dominici, 2016).

Andre plattformer som fremmer ÅI er inkubator- og akseleratorprogram, hvor eksempelvis store aktører hjelper oppstarts bedrifter med utvikling. To eksempler på dette er Microsoft ScaleUp program (Microsoft, u.å.) og Barclays Accelerator (Barclays, u.å.) hvor deltagerne får innpass i større etablerte nettverk og tilgang til teknologi. I tillegg finnes det innovasjonskonkurranser, hvor ofte større organisasjoner utlyser problemer/utfordringer som både mindre aktører, forskere eller enkelt personer kan delta med sine innovative løsninger. Andre formater er hackathons utformet som design-sprinter eller forbruker innspill.

Organisasjoner har mulighet til å utvikle løsninger hvor de kan innhente ideer fra eksterne kilder. Et eksempel på dette er Procter & Gambles (P&G) modell 'connect and develop' (Huston & Sakkab, 2006). Fremfor å utkontraktere operasjoner, handler det om å finne gode ideer, internalisere og utvikle dem med intern kompetanse. Årlig spør de sine forretningsenheter om forbrukerbehov, som omgjøres til løsbare utfordringer. Grunnleggeren av modellen, Larry Huston tror den vil bli dominerende i 21. århundre, og at lignende tiltak må ha støtte fra ledelsen i en organisasjon om den skal bli vellykket.

Et nasjonalt eksempel er Q-meieriene som i sin strategi har forbrukerdrevet-innovasjon som målsetting. Ideer fra forbrukere via plattformen 'Min Q-idé' blir videreutviklet i samarbeid med målgrupper, og selskapet har økt treffsikkerheten med sine nye produkter (Q-meieriene, u.å.). Administrerende direktør for Q-meieriene, Bent Myrdahl poengterer at forbrukerdiallog og tett samarbeid i hele innovasjonsprosessen har vært tellende for suksess (Myrdal, 2019).

3.1.5. Fasilitering av åpen innovasjon

En åpen innovasjonsprosess styres ofte av en fasilitator som guider deltakerne i riktig retning. I følge Kolb mfl. (2008) er den overordnede jobben å moderere gruppediskusjoner og prosessen i et prosjekt. Dette gjennomføres ved å planlegge og tilrettelegge verktøy og metoder for å optimalisere gruppens fremgangsmåte og interaksjon. Rollen innebærer derfor å ha et overordnet blikk og god kunnskap til prosessen. Fasilitator kan også være en aktiv bidragsyter i prosjekter. En prosjektleder kan eksempelvis gå inn i rollen som fasilitator (Hunter & Cushenbery, 2011). Fordeler dette gir er økt tillit blant de andre aktørene, kunnskap til prosess, avlastning av arbeidsmengde og mulighet for å bidra med nye perspektiver (T. Nelson & McFadzean, 1998). En god fasilitator vil øke gruppens prestasjoner

ved å redusere hindringer, fremheve spisskompetansen til deltakerne og hjelpe dem til å utnytte den. En fasilitator har også en oppgave med å vise til en positiv gruppe opplevelse og motivere deltakerne (Kolb et al., 2008). Rollen kan i tillegg innebære ansvar for nettverksbygging (Konsti-Laakso, Pihkala, & Kraus, 2012) og Davis mfl. (2011) trekker frem viktigheten ved å ha en felles målsetting og klargjøre forventninger og interesser til aktørene i et prosjekt, samtidig som fasilitator kan bidra i prosessen ved utvalg av forskjellige deltagere basert på deres kunnskap tilrettelagt prosjektets faser.

Det finnes en rekke ulike modeller som synliggjør hvordan en fasilitator forholder seg til innovasjonsprosessen og forskjellige måter å fasilitere på (Hogan, 2005). Enkelte fasilitatorer er mer handlekraftige pådrivere i selve prosessen med fremtredende rolle, mens andre er mer tilbaketrukket med reflekterende og analytisk tilnærming. Forskjellene på disse rollene må fasilitator selv ta hensyn til og tilpasse etter behov. I tverrfaglige innovasjonssamarbeid er en slik rolle spesielt krevende (Benoliel & Somech, 2015).

Det kan være gunstig å fordele arbeidsmengden på flere fasilitatorer hvor de kan lære av og støtte seg på hverandre. En utfordring for prosjektgruppen er at den må forholde seg til flere med ulike bakgrunner, synspunkter og meninger. Tankesett er en persons individuelle perspektivet som fastslår hvordan en person tilnærmer seg og samhandler med verden (Nelson & Stolterman, 2003). I kontekst av innovasjon fasilitering er disse karakteristika ved en fasilitator viktige (Brown, 2009):

- Refleksivitet, som innebærer at fasilitator er kompetent til å se sin egen rolle i samhandling med deltakerne og prosjektet
- Har toleranse for andres meninger
- Viser nysgjerrighet
- Brukersentrert tilnærming

En fasilitator må ha ferdigheter til å takle komplekse situasjoner og innhold, samt mellommenneskelige relasjoner (Bozic, 2016).

3.1.6. Åpen innovasjon og kunnskapsdeling i matnæringen

Selv om matindustrien i stor grad anses som en tradisjonell og moden sektor, har nyere tekniske og økonomiske endringer, samt et skifte mot mer brukerrettede løsninger endret dette synet. Det er også som nevnt tidligere begrenset forskning på ÅI i matsektoren, men studier

viser at matindustrien kan dra større fordel av kunnskap og teknologi fra eksterne kilder (Acosta, Coronado, & Ferrándiz, 2013). Schoen (2017) påpeker at matindustrien følger den økende trenden med utførelse av ÅI. Hun bekrefter viktigheten av åpenhet for innovasjonsaktiviteter, som i større grad er blitt populært i samsvar med ÅI. I følge Chesbrough mfl. (2006) har endringene i industrien og eksternt press for å oppnå innovasjonsresultater ført til at aktørene er blitt mer bevisste på egne ressursbegrensninger. Dette har bidratt til økt ekstern kunnskapsinnhenting.

Et eksempel på innovasjonssamarbeid er integrering av bio- og nanoteknologi i funksjonelle matprodukter med fokus på økte helseeffekter (Schoen, 2017). Matindustriens forhold til andre næringene anses som svært viktig for åpne innovasjonsprosesser globalt (Acosta et al., 2013). Samarbeid kan være utfordrende da sektorer og bedrifter har forskjellige kulturer og systemer. ÅI som rammeverktøy i matindustrien er fortsatt under utvikling og brukes forskjellig av aktørene i verdikjeden. Som tidligere nevnt er lukket innovasjon forbeholdt store bedrifter med store ressurser. ÅI derimot egner seg spesielt godt for mindre og mellomstore bedrifter (SMB). I følge Pettersen (2018) er hele 94 prosent av aktørene i matsektoren i denne kategorien, som definert av NHO (u.å.) “*er bedrifter med mindre enn 100 ansatte*”. Grunnen til at ÅI egner seg godt for SMB er at bedriftene kan innhente kunnskap og teknologi, selv med sine begrensede ressurser. SMB kan også ønske hjelp til å danne nettverk for kunnskapsdeling og anskaffelse av økonomisk bistand. Acosta mfl. (2013) hevder at ved å benytte seg eksterne ressurser i en åpen innovasjonsmodell vil organisasjoner ha et konkurransefortrinn ved utvikling eller forbedring av dagens varer og tjenester. Både store og små næringsaktører bør med andre ord ikke kun belage seg på intern FoU, men danne partnerskap og samarbeid med andre aktører som har god teknologisk og vitenskapelig kunnskap.

3.1.7. Praksiseksempel på åpen innovasjon i matnæringen

Åpen innovasjon i norsk matnæring beskrives i casestudien “How open is food innovation? The crispbread case” til Grimsby mfl. (2019). I studien gjennomgås suksesshistorien rundt nasjonal produksjon av knekkebrød, og viser åpen norsk matinnovasjon i praksis. Et av studiens funn var motsetningen av hva aktørene sa og faktisk gjorde. Det ble påpekt at man ikke trodde åpen innovasjon var aktuelt, samtidig som studien viste at det i suksessfulle

produktutviklingsprosjekter var det stor interaksjon mellom flere eksterne aktører som eksempelvis; leverandører, myndigheter, sluttbrukere og ikke-statlig organisasjoner (NGOs).

Studien påpekte at matinnovasjonsnettverket hovedsakelig bestod av vitenskapelige og tekniske aktører. Det viktigste punktet for innovasjon og økt konkurransekraft er samskaping med maskinleverandører, da prosessautomatisering bli ansett til å gi den høyeste kortsiktige avkastning. Samtidig mener aktører at offentlig støtte, ekstern FoU er viktige faktorer for innovasjon og produktutvikling. En innsikt var også at gjensidig tillit er helt avgjørende for åpenhet og kunnskapsdeling. Et eksempel på dette er hvordan bakerier av samme størrelse deler rutiner og ideer ved utveksling av nøkkelpersonell, som kan anses som en form for åpen innovasjon (Grimsby & Kure, 2019).

3.1.8. Forskningsspørsmål 1

Teorigjennomgangen av ÅI viser at kunnskapsdeling og mulighet for dette, er en svært viktig faktor for et vellykket innovasjons prosjekt som bygger opp til vårt første forskningsspørsmål: *Hvordan deler deltakerne kunnskap med hverandre i et åpent innovasjonsprosjekt?* Videre i teorikapittelet ønsker vi å utforske hvordan DT kan implementeres i et ÅI samarbeid.

3.2. Design thinking som metode i åpen innovasjon

I dag er designdrevne innovasjonsprosjekter langt mer utbredt enn tidligere. Spesielt har en metodologi blitt anerkjent i flere næringer som en alternativ fremgangsmåte for både utnyttelse av muligheter og problemløsning, nemlig design thinking (DT). I løpet av de siste tjue årene har DT ekspandert fra å være en arbeidsmåte ingeniører benyttet for å utvikle nye tekniske produkter, til å bli en mer generell utbredt innovasjonsmetode (Olsen, 2015). DT har også blitt implementert i matnæringen. I dag finnes det flere konsulentfirmaer og ideelle organisasjoner som tilbyr designhjelp rettet mot enkeltfirmaer, grenorganisasjoner og offentlige sektor. Ifølge Olsen (2015) er det tre spesifikke aspekter som definerer kjernen i DT; forbruker empati, visualisering, rask prototyping og samarbeid.

Metoden knytter teori og praksis og har gjennom hele innovasjonsløpet fokus på brukerperspektivet (Olsen, 2015). DT bidrar til å løse virkelige problemer for brukeren, som ofte blir involvert i innovasjonsprosessen (DOGA, u.å.). Brukerdrevet innovasjon blir

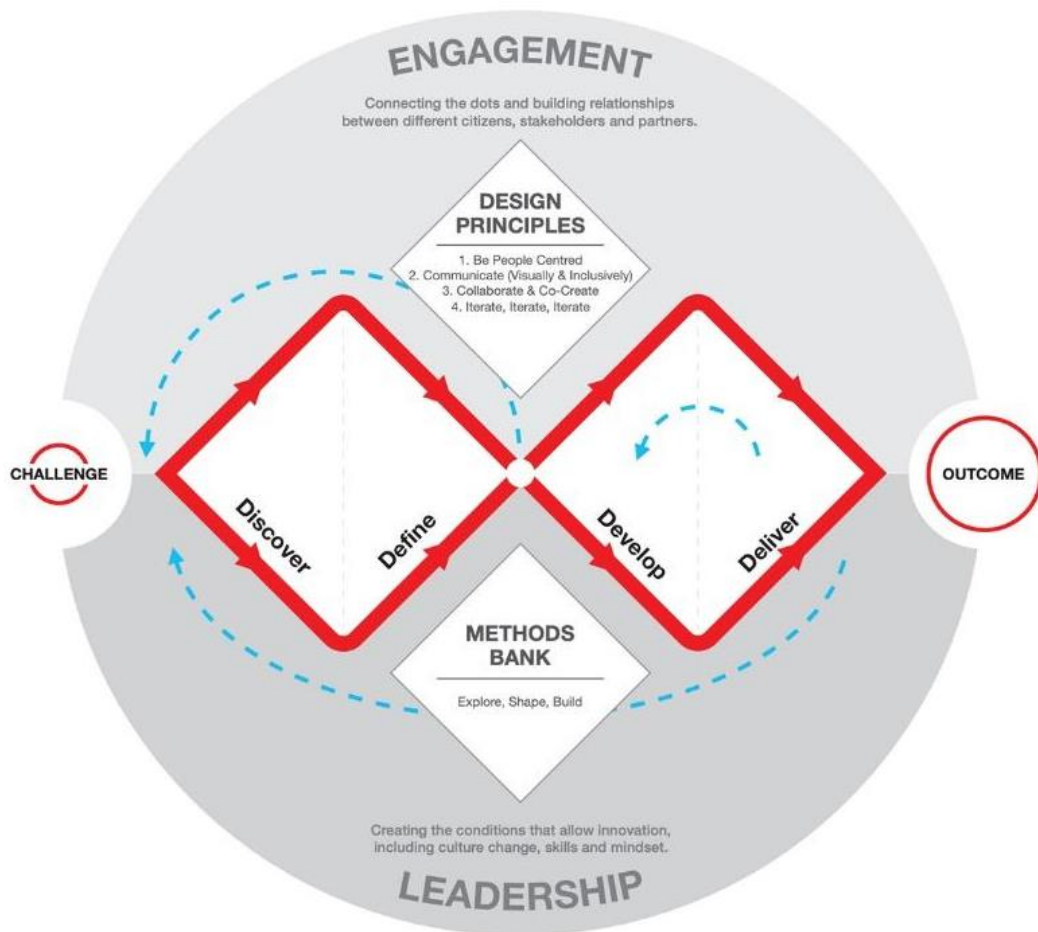
assosiert med åpen innovasjon, og sluttbrukernes rolle og bidrag blir i økende grad fremhevet (Rocheska, Kostoska, Angeleski, & Mancheski, 2014).

Schoen (Schoen, 2017) påpeker at bruker- og leverandør involvering i innovasjonsprosesser ved samskaping fremfor produkt- og bedriftssentrert fokus har vist til å bidra i utvikling av sterkere verdiforslag. Viktigheten av at aktørene forstår kundebehov er trolig utbredt, men har kun i senere tid fått et sentralt fokus. Brukerinvolvering skjer primært i form av intervjuer, observasjoner, testing og samskaping (Olsen, 2015). Det er derfor viktig å ikke vektlegge utviklernes egne synspunkter, men heller fokusere på forbrukerne sine behov, problemer og ønsker for å kartlegge hva som bør skapes i løpet av en slik prosess (DOGA, u.å.). Empati er derfor et viktig nøkkelbegrep i DT.

Metodikken tilrettelegger for teknikker på hvordan man kan oppnå brukerepati. Et stort fokus er på; observasjon, lytting og innsamling av historier, som kan hjelpe å sikre uventede innsikter og inspirasjoner. Innovasjonsteam trenger å kjenne brukerne sine og bry seg om livene deres for å skape meningsfulle nyvinninger (IDEO.org, 2015). DT bruker en trinnvis progresjon for å hjelpe mennesker med å oppdage og oppleve sitt eget kreative potensial. Når folk opplever at de kan endre seg, endres også deres tro på hva de kan oppnå, og selveffektivitet økes (Bandura, Freeman, & Lightsey, 1999). Talspersoner for DT oppfatter kreativitet som en muskel som kan styrkes og næres gjennom innsats og erfaring (Olsen, 2015). Ved å oppleve suksess kan folk overvinne frykten for å mislykkes, bli nedvurdert og eksponert for nye ukjente metoder. En faktor ved DT som fremmer samarbeid er den demokratiske beslutningstakingen hvor alle deltagere har innflytelse, som igjen er med på å bygge en kultur for tillit og motivasjon (Gibbons, 2016).

3.2.1. Design thinking prosessen

Et av de mest anerkjente rammeverkene for DT er 'Double Diamond modellen', lansert i 2004 av den britiske organisasjon Design Council. Modellen er en enkel visuell skildring av design- og innovasjonsprosessen, uavhengig av metoder og verktøy som kan benyttes.



Figur 8: Revidert utgave av Double Diamond modell 2019, (DesignCouncil, u.å.)

Modellen er inndelt i fire distinkte faser (DesignCouncil, u.å.) :

- **Discover** – *Oppdagelse*: Prosessen begynner med å identifisere utfordringer til en brukergruppe som rask leder til videre utforskning av brukerbehov.
- **Define** – *Avgrensning*: I denne fasen analyseres funnene og utvikles til innsikter, som igjen gir forståelse for hvordan brukerbehov og problem samsvarer. Målet er å skape en design-brief som klart definerer utfordringene basert på innsiktene som fremkommer.
- **Develop** – *Utvikling*: Her konsentrerer man seg om utvikling, testing og iterasjon av flere potensielle løsninger.
- **Deliver** – *Lansering*: I den siste fasen velges én løsning som svarer på brukerbehov, løser problemet som er utforsket og gjøres klart for lansering.

Det påpekes av Design Council at prosessen ikke er lineær, noe som tydelig fremkommer illustrert med piler i figur 9. Dette skiller DT vesentlig fra fossefallsmetoden som

er sekvensiell, et eksempel er den populære Stage-Gate® modellen utviklet av R.G. Cooper, som fortsatt er dominerende i produktutvikling (Stage-Gate, 2020). Kortfattet innebærer en ikke-lineær prosess at man har mulighet til å gå tilbake i prosessen eller overføre aspekter fra en fase til en annen. For eksempel kan det benyttes testing i innsiktsfasen. Det kan derfor være vanskelig å omstille folk som er vant til å jobbe ensrettet og hypotesebasert, da DT ikke kun er en metode, men også kan anses som et tankesett (Carlgren, Elmqvist, & Rauth, 2014).

DT fremmer en dynamisk tilnærming ved handling, rask læring, og skaper en forventning om rask eksperimentering. De store problemene brytes opp i mindre deler og blir løst gjennom trinnvise praktiske prosedyrer (Brown, 2008). Prototyping er et godt eksempel på hvordan DT beveger et prosjekt fremover. Ved å skissere mulige løsninger før viktige avgjørelser tas, hjelper prototyping innovatørene til å kommunisere, videreutvikle samt muliggjør for iterasjon. Målet med rask prototyping er å gjøre feil så raskt som mulig, som igjen kan redusere unødvendig bruk av ressurser senere i prosessen. Prototyping, spesielt i samkjøring med forbrukertesting kan føre til overraskende funn og verdifull innsikt. Samtidig kan det argumenteres for at det finnes flere utfordringer med prototyping. Ved å fokusere for mye på en begrenset prototype kan innovatører innskrenke sitt eget mulighetsrom og som konsekvens overse bedre løsninger. En annen utfordring ved brukertesting er forvirring med å bli eksponert for et ufullstendig produkt eller tjeneste, som kan føre til misnøye fremfor konstruktiv tilbakemelding. Innovatørene har derfor en utfordring med å kommunisere tilstrekkelig for hva som skal testes (Rapidsrepro, u.å.).

3.2.2. Utfordringer med design thinking i åpen innovasjon

Brown mfl. (2019) oppfordrer ansatte uten designbakgrunn til å være kreative og benytte DT, men nødvendig endring av tankesett kan være utfordrende. Gonera mfl. (2019) skriver at designere ofte er mer åpne for usikkerhet og nye tankesett, mens ledere og forskere i større grad frykter risikotaking og feiling. Med andre ord kan industrielle aktører bli bekymret for å mislykkes og finne det krevende å jobbe med; usikkerhet, tvetydighet, og potensiell risiko. Designere på den andre siden er i høyere grad komfortable med disse faktorene. DT kan brukes til å skape en felles forståelse og få deltakere til å snakke samme språk.

Carlgren mfl. (2016) Har identifisert syv utfordringer ved implementeringen av DT i industrien:

- Passer ikke eksisterende prosess og struktur
- Resultater av ideer og konsepter er vanskelig å implementere
- Kommunikasjonsmetoden er annerledes
- Verdien av DT er vanskelig å bevise
- Eksisterende maktforhold kan bli truet
- Det er vanskelig å tilegne seg nødvendige ferdigheter
- DT prinsipper/mindset passer ikke med tradisjonell organisatorisk kultur

Carlgren mfl. (2016) viser også til fem muligheter for holdningsendringer til DT:

- Overbevise gjennom erfaring
- Demonstrere verdien av DT
- Lage bedriftsambassadør nettverk
- Lage fysiske steder og gjenstander
- Mikse DT med organisatorisk kultur

I tillegg påpeker Liedtka (2014) til hvordan kognitiv skjevhet (bias) kan reduseres, og foreslår at DT kan bedre et selskaps innovasjonsprosess på tre punkter.

- Redusere beslutningstakernes manglende evne til å se utenfor seg selv og dermed unngå personlige innlastinger, nåværende status og preferanser.
- Forbedre brukernes eller kundenes evne til å artikulere fremtidige behov og gi nøyaktig tilbakemelding på nye ideer.
- Forbedre beslutningstakernes evne til å teste hypotesene sine.

3.2.3. Design thinking i norsk matinnovasjon

DT som metode har blitt benyttet av flere aktører i norsk matnæring. Et eksempel på suksess er TINEs radikale innovasjonssatsning innen biomarine. På vegne av TINE Ingrediens (forretningssatsning som innoverer og forbedrer løsninger for industrielle kunder) ble konseptet Salma, et "hyperfersk" produkt av laks realisert (Hoholm & Huse, 2008). Prosjektet var tuftet på systematisk brukerinvolvering gjennom hele prosessen og flere DT metoder og verktøy som feltstudier og intervjuer ble anvendt i tidlig fase. Videre ble det utviklet to konsepter, en laksesalami og et filetprodukt gjennom dialog med flere eksterne eksperter. Prototyper ble så utviklet, presentert og testet. Responsen på filetproduktet var god, men flere synes salamivarianten ble for fremmed. Dette viser hvor viktig det er med tidlig testing for å redusere kostnader og øke treffsikkerheten.

Et annet eksempel er Drivhuset, Mills sitt interne kreative verksted. Innovasjonsteamet i Mills forteller i et intervju gjennomført av Kongsnes (2020) at Mills bruker et år på innovasjonsprosessen fra idé til ferdig produkt. For Mills og flere av aktørene i næringen er det å møte krav fra både myndigheter, men også fra forbrukerne vesentlig. Trendene er tydelige på at det ønskes mer grønt, mer bærekraft og mindre matsvinn. Mills har svart på utfordringen med produktserien Plantego', et grønnsakspålegg med opptil 98 prosent rene råvarer og beskriver selv at dette har vært suksessfullt.

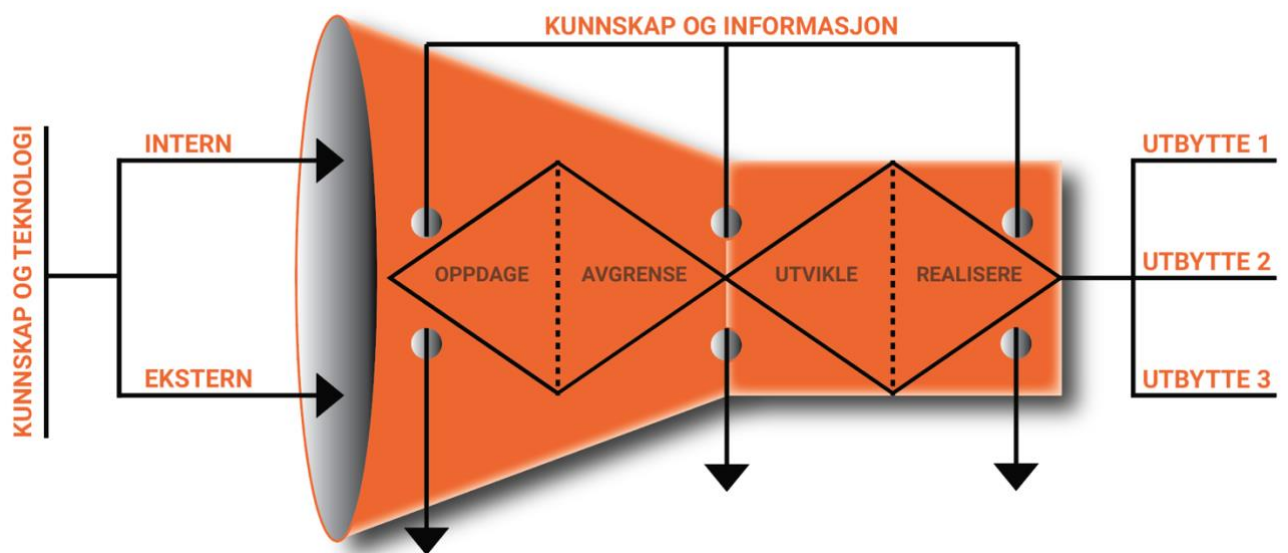
Et pågående fireårig forskningsprosjekt knyttet til innovasjon i matnæringen er FoodProFuture, driftet av NMBUs avdeling for plantevitenskap (FoodProFuture, u.å.). Her bygges det en delt kunnskapsplattform om hvordan man kan foredle planter til ferdige konsumprodukter med høyt plantebasert proteininnhold til det norske markedet. Prosjektet fokuserer på hele verdikjeden samtidig som forbrukeren står sentralt i alle ledd. Ni nasjonale og fem internasjonale akademiske partnere er involvert i forskningsaktiviteter, og fjorten aktører fra matindustrien er deltagende med råmaterialer og kunnskap. For å kvalitetssikre at hele verdikjeden blir tatt hensyn til er prosjektet delt inn i konkrete arbeidspakker.

3.2.4. Forskningsspørsmål 2

Teorigjennomgangen av DT viser at metodikken er innført i matnæringen, samtidig som det identifiseres en rekke barrierer og utfordringer ved implementering av DT. Dette leder til vårt andre forskningsspørsmål: *"Hvordan implementeres DT i organisasjoner etter deltagelse i ÅI prosjekt, og hvilke barrierer og utfordringer finnes?"*

3.3. Oppsummering

Basert på teorien som er fremlagt ser vi at DT i ÅI allerede blir benyttet med klare fordeler. Samtidig belyser teorien eksisterende utfordringer knyttet til både modellen og prosessen med tanke på kunnskapsdeling og samarbeid. I Figur 9 illustrerer vi hvordan DT prosessen, basert på Double Diamond modellen kan integreres i Chesbrough sin ÅI modell. Figuren fremhever at det kan skapes flere typer utbytter i et og samme prosjekt som kan gagne forskjellige deltagere. I tillegg viser vi hvordan kunnskap og informasjon innhentes og utvikles i løpet av hele prosjektperioden.



Figur 9: Design thinking som prosess i et åpent innovasjonsløp

4. Metode

I dette kapittelet vil det redegjøres for denne studiens forskningsdesign og metodevalg. For å besvare forskningsspørsmålene i studien er det valgt en induktiv tilnærming. Prosedyrer og datainnsamling er beskrevet, styrker og svakheter ved studien er også belyst.

4.1. Oppgavens forskningsdesign: kvalitativ casestudie

I studien benyttes et kvalitativt forskningsdesign med utgangspunkt i casen: Matfloken. Vi har benyttet oss av et eksplorerende design som går i dybden og gir utdypende resultater (Yin, 2009). Casestudie som metode er utbredt blant flere fagfelt og er definert på flere måter. Mehmetoglu (2004) definerer en casestudie som: *“En metode som studerer sosiale fenomener gjennom grundig analyse av en case. Casen kan være en person, en gruppe, en episode, en prosess, en kommune, et samfunn, eller en hvilken som helst enhet av sosialt liv”*. Yin (2009) sin definisjon er som følger: *“En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensen mellom fenomenet og konteksten er uklare”*. Begge definisjonene er gjeldende for denne spesifikke studien. Sander (2019) skriver at casestudier er spesielt gjeldende for å besvare spørsmål om “hvordan” og “hvorfor” og brukes først og fremst for å (i) beskrive og forklare et fenomen, (ii) skape forståelse, (iii) få dypere innsikt i et komplisert problem. Ifølge (Yin, 2014) er det flere måter å gjennomføre en casestudie på. Vi benytter oss av en holistisk tilnærming med flere analyseenheter, der enhetene er de individuelle deltagerne i Matfloken.

Tabell 3: Valg av type casestudie, (Yin, 2014):

	Holistisk	En del av (embedded)
Enkel	En case med én analyseenhet	Flere caser med én analyseenhet
Flere	(VALGT) En case med flere analyseenheter	Flere caser med flere analyseenheter

4.2. Datainnsamling

Datainnsamlingsmetodene som er benyttet i denne casestudien er semistrukturerte dybdeintervjuer og observasjoner for å belyse våre forskningsspørsmål og problemstilling. Datainnsamlingen er hovedsakelig primærdata fra prosjektet Matfloken. Det er også gjennomført åpne ekspertintervjuer for å belyse problemstillingen i tillegg til innsamling av sekundærdata. I tabell 4 viser vi oversikt over datakilder til oppgaven

Tabell 4: Oversikt over datainnsamling

Data	Kilde	Antall	Metode
Semistrukturert dybde intervjuer	Aktørenes representanter	15	Lydopptak, intervjuguide, notater og transkribering
Deltagende observasjon	Prosjektsamlinger -Konseptfase -Testfase -Realisering	Datoer 04.12.19 12.02.20 11.03.20	Diskusjon og feltnotater
Sekundærdata	Forskningsrapporter, handlingsplaner, nettsider, skriftlige materiale, årsrapporter		Innsamling

4.2.1. Valg av informanter

I kvalitative studier omtales ofte datakilden som informant, altså personer som datainnhentingene stammer fra. Valget av antall og hvem det var ønskelig å intervju ble drøftet og bestemt i samarbeid med veileder og Nofima. Viktige kriterier for utvalg av respondenter var at det skulle være minst en representant fra hver deltagende aktør i Matfloke og at denne personen skulle ha deltatt i de fleste Flokesamlingene. Vi har intervjuet 15 informanter som representerer alle de deltagende aktørene. Her fikk vi innsikt i hvordan både individer, samt bedriftene tilpasser seg og implementerer ÅI og DT. Grunnen til valg av semistrukturert intervju er at strukturen skaper rom for improvisasjon, som gir en bredere forståelse av tematikk, og gjør det lettere å få større innsikt fra informantene (Bell, Bryman, & Harley, 2019). Hvert intervjuobjekt har fått tildelt et fiktivt navn i alfabetisk rekkefølge som er benyttet videre i oppgaven.

Tabell 5: Oversikt over informanter

Navn	Stillingsbeskrivelse	Organisasjonstype	Kategori	Intervju dato
Are	Innovasjonsleder	Bedrift	Privat	25.02.2020
Berit	Digital forretningsutvikling og innovasjon	Bedrift	Privat	26.02.2020
Carina	Direktør	Konsern	Privat	20.02.2020
Daniel	Direktør	Konsern	Privat	26.02.2020

Emma	Fagsjef	Interesseorganisasjon	NGO	04.02.2020
Fredrik	Teamkoordinator	Kommunal	Offentlig	14.02.2020
Gina	Markedskordinator	Servicenæring	Stiftelse	13.02.2020
Hilde	Forretningsutvikler og nøkkeltkunde ansvarlig	Servicenæring	Privat	13.02.2020
Ivar	Markedssjef	Bedrift	Privat	07.02.2020
Johan	Administrerende direktør	Interesseorganisasjon	NGO	03.02.2020
Kristine	Daglig leder	Sosialt entreprenørskap	Privat	12.02.2020
Lisa	Seniorrådgiver	Direktorat	Offentlig	03.02.2020
Magnus	Leder for bærekraft og HMS	Servicenæring	Privat	04.02.2020
Nils	Seniorrådgiver	Direktorat	Offentlig	24.02.2020
Olivia	Kommunikasjonsleder	Forskningsinstitutt	Akademia	28.02.2020

4.2.2. Planlegging og gjennomføring av intervjuer

I samarbeid med Nofima utformet vi en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 1), med grunnlag i det teoretiske rammeverket og forskningsspørsmålene. Vi fikk tilgang til informant informasjon og kontaktet alle de aktuelle kandidatene via e-post med et vedlagt informasjonsskriv og samtykkeskjema. Deltagerne i Matflokken var informert på tidligere samling at vi ønsket å få personlige erfaringer vedrørende studien vår og tilbakemeldingene på forespørselen vår kom hurtig. Det ble vedtatt at vi ikke skulle gjennomføre mer enn to intervjuer per dag, grunnet datamengde og objektiv tilnærming til informantene.

Vi poengterte at det var ønskelig med fysiske møter og kun to av de femten intervjuene ble gjennomført med Skype som virkemiddel, ettersom deltakerne ikke var tilgjengelig på Østlandet. De resterende intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass eller hvor samlingene ble holdt. Begge master kandidatene var til stede i alle intervjuer.

4.2.3. Observasjoner

Vi var også med som observatører på tre av prosjekt samlingene for å få et dypere innblikk i prosessens forløp, hvordan informantene aktivt deltok og reagerte, samt fasilitators påvirkning. Som deltagende observatører i flere av prosjektets faser fikk vi tilgang til sensitiv informasjon og en standardisert mal for feltnotater basert på en etablert modell fra USC

USCLibraries (2020) ble benyttet. Notatene ble gjennomgått og drøftet internt etter hver samling for å få en felles situasjonsforståelse.

Oppsummering av samlingene vi var med på:

- **Konsept (samling 4):** Basert på tidligere samling der det ble oppmuntret til 'ville' ideer, kvantitet over kvalitet og deltakerne skulle unngå kritikk og argumentasjon, gjennomførte gruppevis enighet om 3 idéer for videre utforskning og konseptualisering. Deltakere ble bedt om å danne verdiforslag og definere klare brukere for løsningen og hvordan dette kunne leveres. Konseptene skulle ha en tydelig kjerne, potensiale for videre utvikling og dekke tydelige behov. Dette ble gjort ved bruk av visuelle verktøy og maler som Æra kalte 'Konseptfabrikken'.
- **Test (samling 6):** Ved denne samlingen hadde deltagerne i forkant laget hypoteser, funnet tilnærming til testing, utført både eksperiment skisse og eksperiment plan. Målet med samlingen var å lære, dele og justere konseptene. For å gi konseptene mer tyngde ble det gitt en innføring i 'story-telling' som virkemiddel og prosjektgruppene fikk presentert konseptene og fikk tilbakemelding fra publikum. Det var også faglig innspill fra Miljødepartementet som presentere relevante punkter fra den nye rapporten Klimakur 2030 (Enova et al., 2020).
- **Realisering (samling 7):** Ved samlingen ble det jobbet med å forberede til lansering ved gjennomgang av presentasjon og planlegging. Æra la opp til dialog med hver enkelt aktør. Beklageligvis var mesteparten av aktørene ikke til stede grunnet korona utbruddet og det ble vedtatt at den endelige lanseringsfesten skulle utsettes på ubestemt tid. Som en 'plan B' viste Æra stor vilje til gjennomførelse av prosjektet og basert på flere innspill ble det enighet om å videreutvikle materialet og levere en skriftlig leveranse for å møte endelig avslutting på Matflokken 25. Mars

For å ivareta nøytralitet til selve casestudien ble rollen vår klargjort på forhånd med kontaktperson fra Æra. En utfordring med aktiv deltagelse over tid er den nære kontakten som kan oppstå med enkelte deltagere. Dette kan være et hinder for objektiv analyse, men kan samtidig sikre innpass og løpende informasjon til studien (Fangen, 2015). Det var derfor viktig i perioden å være bevisst på en sammenblanding av forsker-informant-relasjon og vennskap.

4.2.4. Litteratursøk

Litteratursøket var i hovedsak i akademisk forskningsartikler og faglitteratur, i tillegg til informasjon delt av institusjonene knyttet til casestudien. Vi benyttet oss også av sekundærdata fra Nofima, samt offentlig tilgjengelig informasjon via internett.

4.3. Bearbeidelse og analyse

Analyseprosessen startet med gjennomlesing av transkriptene og dataene fra observasjon, uavhengig av hverandre hvor vi kodet funnene ved notering av interessepunkter og sitater som skilte seg ut. Etter hver gjennomlesing ble transkriptene diskutert i fellesskap. Etterpå ble en tematisk analyse knyttet til teorien gjennomført hvor overordnede funn ble gruppert som ved syntese endte opp i emner og det ble utarbeidet syv hovedmønstre. Disse syv mønstrene ble satt opp mot hver analyseenhet og gir grunnlag for studiens funn. Mønstrene presenteres i kapittel 5.

4.4. Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet forteller om kvaliteten på data. Reliabilitet brukes om konsistens eller stabilitet i målinger og viser til at hvis man gjennomfører samme studie med samme metodiske tilnærming gjentatte ganger med like funn anses dataene som reliable (Svartdal, 2020). I denne casestudien er det gjennomført flere semistrukturerte intervjuer med muligheter for å diskutere fritt. Det er derfor ikke utenkelig at mulighetene for at informantenes svar ville være noe annerledes dersom andre hadde gjennomført spørsmålene på et annet tidspunkt. Det er klart at ytre faktorer også kan ha innvirkning på informantenes bidrag. Ettersom vi ble presentert for alle deltakerne og aktivt var med på flere samlinger skapte vi et tillitsforhold mellom oss og majoriteten av informantene. Vi var bevisste på stemningen under intervjuene og sørget for at informantene var komfortable for å få ærlige svar.

Validitet viser til i hvilken grad man ut fra resultatene av et forsøk eller studie kan trekke gyldige slutninger om det man undersøker (Grønmo, 2018). Det skilles mellom indre og ytre validitet (Pripp, 2018):

- Indre validitet uttrykker at resultatene er korrekte og gyldige for det studerte utvalget.
- Ytre validitet angir i hvilken grad resultatene er gyldige under andre betingelser og for andre utvalg - altså generaliserbarheten.

Listen med informantkandidater ble nøye gjennomgått (se 4.2.1 Valg av informanter), noe som gjør utvalget representativt for fenomenet vi studerer. Temaet anses ikke for å være sensitivt og det var ingen grunn for at informantene skulle være uærlige. Ettersom dataene fra studien er tilknyttet en spesifikk kontekst er studiens funn problematisk å generalisere, som er en kjent kritikk av casestudier. Casestudier kan ifølge (Yin, 2014) benyttes til å generalisere teori og det er ønskelig at studien kan bidra til teoretisk utvikling. Begge Masterkandidatene var til stede ved alle intervjuene i tillegg til dataanalysen. Dette styrker reliabilitet og validitet siden forskerne har diskutert og kommet frem til en felles forståelse.

4.5. Etiske retningslinjer og GDPR

Relevante forskningsetiske retningslinjer ble ivaretatt ved datainnsamlingen (De nasjonale forskningsetiske komiteene, u.å.) og i samarbeid med Nofima ble oppgaven meldt inn til norsk senter for forskningsdata (NSD). Et samtykkeskjema for intervjuene med prosjektets hensikt og informantenes rettigheter (GDPR) ble også utarbeidet (se vedlegg 2). Lydopptak og håndskrevne feltnotater ble digitalisert og lagret i den kryptert sikrede nettløsningen Sharepoint ved Nofima, som var prosjektets data manager.

5. Analyse og funn

I dette kapitlet blir funnene fra datainnsamlingen presentert og analysert og gir et godt grunnlag for å kunne svare på studiens problemstilling og underliggende forskningsspørsmål. Analysen begynner med en gjennomgang av åpen innovasjon i Matfloken etterfulgt av design thinking som prosess. Sentrale funn, underbygget av direkte sitat (markert i kursiv) fra deltagerne, blir presentert.

5.1. Åpen innovasjon i Matfloken

Som det fremkommer i teorikapitlet er det en rekke faktorer som spiller inn ved valg av en ÅI tilnærming. Aktører kan ha ulike innfallsvinkler om de ønsker å internalisere eller eksternalisere innovasjonssatsningen. Deltakernes villighet til å dele og aktivt bidra står sentralt. Ulike aktører kan ha ulike ønsker om utbyttet av samarbeidet. Vi analyserte dataene i henhold til deltakernes motivasjon, vilje til samhandling og deling. Det var også vesentlig å undersøke hvordan de forholdt seg til nettverket i Floke-prosjektet og hvilke erfaringer aktørene hadde med ÅI. Dette utdypes nærmere i underkapitlene; 5.1.1 Motivasjon og fordeler, 5.1.2. Åpenhet, deling og felles mål og 5.1.3. Nettverk

“Jeg tror ikke at bærekraft skapes gjennom bærekrafts-rapportering, det er et nødvendig onde, men det er ikke det som gjør oss bra, det som gjør oss bra er å samarbeide på nye måter.”

-Magnus

5.1.1. Motivasjon og fordeler

Det er tydelig at sentrale aspekter ved motivasjon har medvirket i Matfloken og flere fordeler ved ÅI har blitt avdekket i analysen. Deltakerne ser verdien av å lære av andre i samme bransje, og temaet bærekraft har vært en viktig samlende faktor. Spesielt har deltakernes ulike bakgrunner bidratt til gjennomførelse av prosjektet:

“Fordelene med åpen innovasjon er jo hvis man tror og tenker og kommer frem til ideer, konsepter og tiltak som ikke kunne latt seg realisere utenom at man hadde et samarbeid, og bidrag fra ulike deler, ulike sider, så er det en fordel [...] Du får ulike perspektiver på en problemstilling, og at man har ulike erfaringer, og kan se, kan ha ulike vinklinger og veker ting ulikt.” - Emma

Matflokens scope, 'en mer bærekraftig matfremtid', er svært bred. Flere av deltagerne påpeker at å øke kunnskapsgrunnlaget er viktig og motiverende. De er også klare på at dette ikke er en utfordring som de kan løse enkeltvis, men ved samarbeid:

“Sånne store problemer er jeg helt enig i, det klarer ikke en bedrift å løse alene. Det må du gå sammen for. Selv om du ikke kommer med noe konkret der så binder du noen kontakter som gjør at neste gang vi møtes så kanskje vi har en løsning da. Nå kjenner vi hverandre bedre.” -Are

Dette viser at deltakerne ser fordeler med ÅI utover Matfloken og kan dra nytte av fremtidig samarbeid. Samtidig har det å opprette et felles utgangspunkt for prosjektet vært utfordrende med det store antall aktører involvert:

“Jeg synes jo det har vært spennende å sitte med veldig mange forskjellige aktører, jeg synes dog det har vært litt krevende å se at man holder fast til forskjellige fakta som utgangspunkt.” -Daniel

For flere av deltagerne har også modellen vært en ny måte å arbeide på, noe som har vært motiverende:

"Det er veldig nyttig å være med på sånne type prosesser fordi man blir jo lett sittende i sin egen boble, og her får du jo innspill og meninger som er utenfor din verden og folk som sitter på helt andre bakgrunner og som har helt andre kunnskaper enn det du selv og din organisasjon antageligvis sitter på.” -Gina

Villigheten til å bryte arbeidsmønster og være mottakelig for nye måter å jobbe på er givende i et eksplorerende innovasjonsprosjekt og deltagerne har med sin forskjellige fagkompetanse bidratt til kunnskapsoverføring utover aktørenes kjernevirksomhet. Deltakerne ble spurt om hvorfor aktørene hadde valgt å bli med i prosjektet og det kommer frem at dette var for å forstå situasjonen i næringen, tilegne seg kunnskap, og ikke minst mulighet til å nyansere debatten.

“Både for å lære og forstå debatten, klima, og ikke fysisk klima, men samarbeidsklima og stemning hos meningsbærere hos både offentlig- og privat sektor, og hos andre leverandører. Hva rører seg der ute og få stress testet våre synspunkter, og kunne være ærlig i et sånn fora som ikke nødvendigvis er offentlig.” -Daniel

Det påpekes at prosjektet er krevende og at det ikke er konsensus i hva som bør gjøres for å løse floken. Matfloken har gitt aktørene trygge vilkår til å kunne dele sine synspunkter uten å måtte engste seg for at utsagn kunne tas ut av kontekst og delt videre. Aktørene er genuint interessert i være endringsagenter for en mer bærekraftig matfremtid, og viste stor interesse for problemstillingen. Matfloken har vært et forum for positivt bidrag i diskusjonen og samhandling med fagfolk:

“Matfloken er en fin arena for å samarbeide på tvers av næringslivet for å ta litt større tak enn det man klarer å gjøre selv, og motivasjonen ligger jo i å få til reelle positive endringer på bærekraft [...] I Matflokeprosjektet er man mer i stand, har bedre tid og litt lettere å kunne grave dypere i den reelle problemstillingen.” -Berit

Da prosjektet har pågått over en lengre periode, har deltakerne hatt mulighet til å reflektere mellom møtene. Det fremkommer klart at aktørene har forskjellige grunner til å være med. De fleste, inkludert tidligere Floke-prosjekt deltagere hadde klare forventninger og ønsker om løsninger som kunne kommersialiseres:

“Vi var med på Matsvinnfloken for noen år tilbake ... Det var jo et veldig konkret stort uttak vi hadde den gangen, og det lever vi veldig godt på enda ... Så vi håpet på at denne floken skulle komme ut med noen gode løsninger som vi kan bruke i vårt daglige virke.” -Gina

Problemstillingen og mulighetsrommet kan knyttes direkte til aktørenes daglige virke og resultatene må ikke nødvendigvis være radikalt nye. Aktørenes rolle i samfunnet styrer også mulighetene for fremtidig partnerskap, som får utslag i ønsket utbytte:

“Det som er interessant er jo de konkrete løsningene som kommer ut i andre enden, det er motivasjonen. Prosessen er ikke så interessant for oss fordi vi står ikke fritt til å samarbeide

med hvem vi vil året rundt, og selv om jeg hadde fått veldig god kontakt med (organisasjoner) nå så kunne ikke vi fortsatt et samarbeid etterpå.” -Fredrik

Det må også fremheves at for noen av deltakerne var kunnskap om andre aktører i næringen, bedre kjennskap til ÅI og prosessen som ble gjennomført, mer vesentlig enn kommersialiserbare løsninger:

“Læringen og dykke dypere inn i prosessen som de (Æra) kjører og bedre kjennskap til kanskje først og fremst hvordan privat sektor jobber.” -Kristine

At deltakerne hadde forskjellige forventninger til prosjektet kan ha medført utfordringer i de forskjellige gruppene, ettersom den enkeltes forventning ikke var kommunisert godt på forhånd:

“Jeg vet at noen aktører eller deltakere ser på Matfloken som en mulighet til å være helt åpen og fri og på en måte leker [...] det kan ikke vi som aktør på samme måte og da kan jo det bli en konflikt mellom forventningene til ulike deltakere.” -Emma

Samtidig har det brede spekteret av deltakerne vært en motiverende faktor og det er tydelig at arbeidsmetoden har vært populær blant flere:

“Jeg synes det har vært veldig lærerikt, inspirerende og veldig gøy. Morsomt å sitte i samme rom som mange oppegående folk som driver med mye spennende.” -Hilde

Det er tydelig at ÅI kommer med flere goder og at deltakerne i Matfloken ser verdien av å jobbe både på tvers av sektorer og bransjer. Motiverte deltagere er en nødvendighet for at samarbeid skal kunne gjennomføres. ÅI som struktur i prosjektet har bidratt til økt felles forståelse og flere aktører som ikke nødvendigvis ville jobbet sammen har skapt grunnlag for fremtidig samarbeid. Samtidig har forskjellige tilnærminger og ønsket utbyttet av prosjektet kunne være utfordrende.

5.1.2. Åpenhet, deling og felles mål

En forutsetning for å gjennomføre ÅI prosjekter er en felles målsetting og at deltakerne viser tillit og er åpne med hverandre for å kunne spille hverandre gode. Et tydelig definert mål kan skape ulike muligheter for forskjellige aktører. I Matfloken fremkommer det at problemstillingen er et godt grunnlag for åpenhet og kunnskapsdeling, og at for flere deltagere var det lettere å dele enn først antatt:

“Jeg synes det har vært uproblematisk (å dele), jeg var litt engstelig for det når jeg begynte. Jeg var litt spent på hvordan det skulle bli at man kanskje ikke ville dele for mye, og at det ville bli en begrensning, men det har det jo ikke vært i det hele tatt.” -Ivar

Samtidig har det vist seg at enkelte deltakere har utfordringer med å tilpasse seg andres synspunkter og at endringsvilligheten blant deltagerne er ujevn. Det kan være utfordrende å samarbeide eksplorerende med spesialister, som kan ha forutinntatte holdninger. :

“Ja det er veldig gøy og ikke noe stort problem egentlig (å samarbeide tverrfaglig), men man merker at mange av de som har jobbet veldig mye med et fag i en organisasjon veldig lenge har problemer med å løfte seg opp av der de er.” -Magnus

Det fremkommer også at det er viktig med en spiss problemstilling for felles forståelse. Det kan også være utfordrende med tverrfaglig samarbeid dersom man ikke sitter på den samme forståelsen for målet eller har samme utgangspunkt:

“Den begynte å hete Kjøttfloken, og Kjøttfloken var jo sånn sett relativt spisst beskrevet i brieften der det sto at vi må redusere kjøtt [...] (Matfloken) har vært litt vid, det er en del problemstillinger som ikke er bestemt [...] Først må du nesten bestemme deg for hva som er bærekraftig og hva som er sunt.” -Are

Å ha en vid problemstilling øker mulighetsrommet for utforskning, men krever samtidig at man deler en felles forståelse av faktagrunnlaget for progresjon i prosjekter. I Matfloken har åpenheten til deltakerne vært godt synlig, positiv sparring og diskusjon har vært observert på flere prosjekt samlinger og de har vist stor vilje til å dele kunnskap for å samarbeide mot samme mål:

“Det vil jeg si er den åpenheten rundt det at folk kommer inn med den erfaringen og den bakgrunnen de har og er veldig åpne hvordan de ser situasjonen. Jeg tenker at hver enkelt person i Matfloken har bidratt veldig mye.” -Ivar

Åpenhet er ikke uproblematisk, det kan spesielt være utfordrende å være åpne og dele dersom man er konkurrerende aktører i samme marked. Fremfor å fokusere på et enkelt ledd i verdikjeden vises det at bredden i organisasjonene som er representert i Matfloken har bidratt positivt.

“Jeg tror kanskje det hadde vært mer utfordrende hvis man var veldig konkurrerende virksomheter, men vi har jo ikke sittet i en posisjon her hvor vi egentlig har vært noe konkurrerende.” -Gina

En utfordring med åpenhet i Matfloken var deltakernes forskjellige tilnærminger til prosjektet knyttet til aktørens daglige rolle. I Matfloken har det vært større villighet til å dele kunnskap dersom deltagere ikke direkte hadde et resultatansvar, med det menes det at deltakerne ikke kan stilles ansvarlig for utfall:

“Man deler jo det man er komfortabel med å dele, og det man mener bør deles [...] vi har jo ikke et direkte resultatansvar eller skal fremskaffe de resultatene og har det presset på oss, så vi er nok litt sånn rausere i tilnærmingen, mens representantene som sitter mer med direkte linjeansvar, som får det pushet på å dele, de er nok litt mer sånn kompetitivt innstilt og synes det kan være litt vanskeligere.” -Carina

Analysen viser også at det er mer krevende for deltagerne som representerte flere bedrifter, eller kom fra et rigid internt byråkrati med stort fokus på kvalitetssikring før publisering. En blanding av aktører kan skape synergi i ÅI partnerskap, men det er samtidig et punkt som kan være krevende og god kommunikasjon rundt begrensinger og forventninger bør prioriteres.:

“Så vidt jeg vet så har ikke vi så veldig sterk tradisjon for det, og det har litt med det at vi er på myndighetssiden [...] Det gjør det kanskje litt vanskeligere for oss å være dynamiske og kjapp på å kunne være åpne og dele ting.” -Lisa

En annen observasjon i forhold til åpenhet var muligheten til å påvirke andre med sine synspunkter. Dette har vært en klar utfordring for enkelte aktører, spesielt for de som representerte kjøttbransjen i Matfloken. Å dele åpent med andre i et ÅI samarbeid er positivt, men informasjonen må være hensiktsmessig i henhold til prosjektet og de andre deltagere. Skal motivasjonen og bidragene til aktørene opprettholdes må de også tas vare på. Det er derfor viktig med god dialog og mulighet til tilsvarsmulighet for å nøytralisere potensiell konflikt.

“Samlingene har vært litt skjevt fordelt i forhold til inntrykket man sitter igjen med der man har for eksempel hatt med NGOer som har fremstilt kjøttlobbyen nesten som mafia. Vi sitter i rommet og kjenner oss definitivt ikke igjen i det. Vi er jo nettopp i (Matfloken) for å diskutere og se på løsninger, og da blir man jo (dårlig fremstilt) om man ikke da får fremmet ordentlig sitt faktabilde som man opplever er helt annet enn det som er blitt vist.” -Daniel

Det fremkommer også at størrelsen på problemstillingen kunne være krevende og bidra til utfordringer knyttet til målsettingen. Deltakerne var ved prosjektets oppstart ikke bevisst på hvor omfattende problemstillingen var:

“Definitivt en for stor problemstilling for å konkludere i et sånt lite prosjekt [...] så det kommer an på ambisjonene om hvor man ønsker å ende opp [...] også viser det seg mer og mer at det er større og mye mer komplisert enn de fleste antar.” -Berit

De fleste organisasjonsrepresentantene i prosjektet er åpne for å dele det meste, men det eksisterer en felles forståelse om hva som ikke nødvendigvis deles. Dette gjelder for eksempel; kontrakter, uferdige handlingsplaner, informasjon om samarbeidsaktører og generelle bedriftshemmeligheter. Samtidig påpekes det at slik informasjon ikke hadde noen spesifikk verdi for Matflokens utfall. Et punkt som derimot er at aktørene stiller med representanter som er åpne for dele egen kunnskap og erfaringer:

“Først og fremst så er det jo kunnskapen til de som er representant for sitt selskap, så da er det jo viktig å ha de rette folkene, og at man er villig til å dele og at man ikke føler noen stor begrensning på det [...] det er jo spennende å høre både (organisasjoner) sine perspektiver, fra deres ståsted, så vi føler virkelig at det har vært mye bra kunnskapsoverføring.” -Carina

Åpenhet har stått sentralt i prosjektet og har vært viktig motivasjonsfaktor for deltakerne, men det vises at den har sine grenser for å ivareta deltakernes engasjement. ÅI kan bidra til å motvirke fordommer og samarbeidet har ført til at man i større grad ser hverandres ståsteder, noe som tyder på at aktørenes kunnskap har blitt hørt og videreført. Aktørenes roller har påvirket det ÅI samarbeidet, med forskjellige tilnærminger. Det finnes byråkratiske begrensninger for deling, organisasjonsstruktur kan ha stor påvirkning på hva deltakerne hadde lov til å dele. Størrelsen på problemstillingen har vært krevende for flere, og et klart funn er at aktørene hadde et delt syn på grunnelementet; bærekraftig mat, som har medført at målet for flere har vært utfordrende. Det kan nesten beskrives som om det eksisterer 'bærekraftsforvirring' i matsektoren.

5.1.3. Nettverk i Matfloken

Arbeid i nettverk kan løse felles problemstillinger, skape synergieffekter og en ÅI tilnærming gir grunnlag for gode nettverk. Den norske matsektoren anses ikke som veldig stor, flere av aktørene kjenner hverandre godt fra tidligere og har benyttet prosjektet til å styrke sine relasjoner. Et viktig element i ÅI er tillit og det kommer godt frem at prosjektet har vært tillitsbyggende.

"Bare det at man har blitt bedre kjent og vet hvem man skal ta kontakt med i fremtiden og lære de å kjenne. Av og til kan noen virke strengere eller skumlere enn de egentlig er, bare det å bryte ned forestillinger om hverandre tror jeg er nyttig." -Lisa

Kjennskap er et nøkkelement for samarbeid, samtidig som det kan bryte fordommer og det bygges rammer for friere diskusjon:

"Ja, det tror jeg har masse å si, det å bli kjent, for det er da du kan gå inn i de dype samtalene og hvis du kjenner de andre så foreslår du helt andre ting enn hvis du ikke kjenner de." -Fredrik

Tilliten til hverandre kan direkte knyttes opp mot prosjektets bruk av ÅI, for eksempel ved felles eierskap av utfall.

"Alt som deles er alles eie [...] de enkelte aktørene kan finne ut hvordan vi skal bruke det som er kommet opp i Matfloken [...] alle eier det sammen." -Ivar

Samtidig vises det at selv om prosjektet har skapt muligheter til nettverksbygging, lå ansvaret hos enkeltdeltakerne da det ikke var lagt opp til uformelle sammenkomster i selve prosjektperioden. Et slikt ansvar viser det seg at deltakerne har mestret ulikt:

"Hvis vi hadde brukt mer tid på (å bli bedre kjent) i starten hadde det også økt sannsynligheten til at jeg hadde fortsatt samarbeid med flere av de som deltok i Floken [...] visst hva de kunne og ikke kunne, og hva de jobbet med og ikke jobbet med." -Fredrik

Deltakerne i prosjektet bør være fremoverlente og ta initiativ til å knytte bekjentskap med hverandre. I stor grad er dette blitt gjort og de fleste deltakerne ser et stort potensial med nettverket for videre fellesarbeid, spesielt grunnet den norske matsektorens størrelse. Det ble henvist til tidligere Floke erfaringer, hvor en av aktørene fikk et godt utbyttet som har gitt dem et større nettverk de aktivt bruker. Dette viser også at tidligere positive erfaringer med ÅI kan være støttende for nettverksbygging:

"Vi knytter jo veldig gode kontakter med de som er der, så jeg tenker at dette vil jo bare være en fordel for oss fremover [...] og det så vi på den forrige Floken også [...] der har vi holdt veldig nær og god kontakt hele tiden, så den kompetanseutvekslingen, hva skal man si, matvareindustrien i Norge er jo ikke veldig stor." -Gina

Gruppene som ble dannet i prosjektet var basert på aktørenes interessefelt og deltakerne hadde ikke nødvendigvis kjennskap til de andre deltakerne de skulle samarbeide med. For å få til en bedre gruppedynamikk bør det tilrettelegges for øvelser for bygge bedre relasjoner og forståelse. Små hjelpemidler kan minimere potensielle risikoer i et fellesskap ved å øke forståelsen av de andres deltakernes holdninger til samarbeidet:

"Spesielt de personlighetstestene da som var små og veldig overfladiske, men da fikk du i hvert fall litt informasjon om hverandre. Når du vet hva du kan forvente av en annen, så

endrer du måten du snakker på, du endrer fokuset ditt, og det kan hende du kan få frem det samme budskapet, og oppnå det samme, du bare gjør det på en annen måte.” -Fredrik

Forskjellige aktører viser til forskjellig verdi av nettverksbygging. Ved å samarbeide med konkurrenter kan organisasjoner utforske felt utenfor virksomhetens daglige virke. Det er også en god måte for mindre organisasjoner å profilere seg på. Deltagerne ser verdien av nettverket som har blitt dannet, og som de ikke ville vært en del av dersom det ikke hadde vært for Matfloken:

“Ja, altså det som jo er spennende, jeg må jo tilbake til det at du skaper et nettverk, alt du får, du kan samarbeide og diskutere med virksomheter som du ellers ikke ville hatt kontakt med.”

-Emma

En utfordring i Matfloken som har påvirket hele prosjektet, da særlig i henhold til nettverksbygging, er utskiftning av deltagere. Flere av aktørene har bidratt med forskjellige deltagere i prosjektet, pga. intern omstrukturering, endring av ansettelsesforhold eller basert på strategi. Dette har vært krevende for både for nye og de som har vært med fra starten og har bidratt til usikkerhet:

“Vi ønsket jo et uttak og da sitte sammen med mennesker som; ‘jeg bare er innom en gang, og har ikke noe å tape på dette, skal egentlig ikke ha noe uttak heller, har bare blitt sendt hit’, da er det vanskelig å komme frem til å jobbe ut noe [...] det er jo en fordel å være med på alle samlingene, for det er et komplekst løp [...] Så når firmaer bestemmer seg for å være med på en sånn (Matfloken), så bør jo kanskje alle menneskene være med på hele løpet, hele tiden.” -

Gina

Det er ikke bare deltakernes ansvar at prosjektet kunne gjennomføres. Aktørene som utpeker sine representanter, har også et ansvar. Hvis aktørene preparerer sine ansatte som skal inn i prosjektet tilstrekkelig, kan overføringen gjennomføres med lavere risiko. Blir resten av gruppen informert på en god måte kan de også klargjøre for nye medlemmer:

“Det er jo uheldig å bytte ut underveis, i hvert fall hvis man ikke gjennomfører tillits øvelser, samtidig så er det fullt mulig å bytte ut (deltagere) så lenge tilliten i gruppa viser nye

medlemmer at her er det lov og greit å stille spørsmål ved ting, så 'lead by example' til nye tilførsler da." -Berit

Mulighet for å danne nettverk og forbedre relasjonene med andre aktører har vært viktig for flere aktører i Matfloken, samtidig som ansvaret i stor grad var lagt på enkeltdeltagerne. Gruppene som ble dannet var basert på interessefeltene til aktørene og det ble ikke gjennomført aktiviteter for å forstå gruppedynamikk. De fleste av deltakerne har allikevel vært positive. Det kommer også frem at aktørene har forskjellige årsaker til å knytte nettverk. En av de største utfordringene i Matfloken har vært at utskiftning av deltagerne har preget flere grupper, men samtidig har deltakerne vist stor forståelse for at dette er vanskelig å kontrollere grunnet eksterne faktorer.

5.2. Design thinking som prosess i Matfloken

Som virkemiddel for prosessutførelse har Æra valgt å bruke DT. I dette kapittelet ønsker vi undersøke hvordan deltakerne har opplevd prosessen og hvilke erfaringer de har høstet. Vi ønsker også å se på fasilitators styring av prosessen og utfordringer knyttet til DT i Matfloken. Dette utdypes nærmere i underkapitlene; 5.2.1 Opplevelse av prosessen, 5.2.2 Fasilitators rolle i Matfloken 5.1.3 Fordeler og ulemper, og 5.1.4 Design thinking erfaringer.

5.2.1. Opplevelse av prosessen

De forskjellige deltakerne har ulike oppfattelser av prosessforløpet. Variasjonen kan kobles opp mot aktørens sektortilhørighet, deltakerens individuelle stillinger og deres tidligere innovasjonsferdigheter. Et punkt det er enighet om, er at DT prosessen lar én utforske mulighetsrommet friere og gir brukerne mulighet til å “tenke utenfor boksen”. Det poengteres også at faseoppdelingen har vært gunstig og at spesielt testfasen er ressurs sparende i et innovasjonsløp. Motiverte deltagere som ikke selv jobber fast med innovasjon har også fremhevet at prosessen har vært spennende:

“Jeg synes det er kjempegøy fordi veldig mye av det fagområdet jeg jobber med handler om rapportering, statistikk, granskinger og inkrementelle forbedringer, men her er det muligheter til å legge det litt bak oss og tenke helt annerledes, tenke helt utenfor egen virksomhet, få lov til å utfordre etablerte sannheter som jeg synes vi gjør altfor lite av.” - Magnus

Analysen viser også at deltakerne er fornøyde med prosjektstrukturen og påpeker at det har vært god oversikt over prosessforløpet. Måten fasilitator har kommunisert prosessen både visuelt og muntlig har bidratt til en bedre oversikt for deltakerne:

“Det som har vært bra i Matfloken er at det er en etablert prosess, at man har en plan for hva man skal, hvordan man skal komme fra A til Å, nettopp at det er delt inn i ulike faser.” - Emma

Æra har hatt stort fokus på brukere av potensielle løsninger og analysen viser at deltakerne anser dette som viktig og trekker frem verdien av å benytte en brukerfokuset tilnærming:

“Det er jo nærheten til brukeren, det nytter jo ikke å sitte på bakrommet og tro at du kjenner forbrukeren, du må jo snakke med han!” -Emma

Flere påpeker også at de er fornøyde med veiledningen gitt av Æra og analysen viser at flere av deltakerne ser verdien av å implementere DT i egen organisasjon. Her påpekes det av en deltaker som ikke direkte jobber med innovasjon i egen organisasjon at bruk av metoden har ført til at han har viderefremmet læringen internt, og at organisasjonen har gitt positiv tilbakemelding:

“Ja, så det er veldig gøy, så vi har hatt veldig nytte av alt det de (Æra) gjør, (design thinking) passer veldig godt til måten vi ønsker å jobbe med innovasjon på.” -Magnus

Deltakerne har også vært fornøyd med prosessens tidslinje, samtidig påpekes det at noen av fasene har vært mer krevende:

“Jeg synes de forskjellige fasene har vært veldig gode og det at vi satt i begynnelsen og jobbet med innsikt, så var det litt vanskelig å se hva vi kom til med å ende opp med å teste. Det var ikke sagt på forhånd, jeg klarte ikke forestille meg hva det kom til å bli [...] det er veldig uvanlig å bruke tid på det i det daglige arbeid, man er jo ofte veldig for at det skal være konkret.” -Ivar

Enkelte deltakere synes også at innsiktene som kom frem var i overkant ensidige med faktagrunnlaget som ble presentert. Dette anses som en risiko ved prosjektet da faktagrunnlaget i en slik prosess er styrende og former utfallet:

“Det var så lite tid på samlingene, så vi fikk nesten ikke tid til å gå rundt å lese de andres sine fakter og innsiktsgrunnlag. Det betyr for vår del også at jeg nok har gått glipp av noe av den kunnskapen de andre har delt også fordi jeg ikke har vært der. En del av de tingene som da ble presentert på disse tidligere workshoppene var ensidig [...] Det var så ekkokammer over hele siden at jeg holdt på å falle av stolen.” -Are

Deltakerne ble spurt om i hvilken grad de følte seg eksponert for DT Matfloken. Det fremkommer tydelig deltakerne med innovasjonsbakgrunn i stor grad følte seg eksponert for punkter i DT fremfor en fullstendig prosess. I motsetning mente majoriteten av deltakerne uten innovasjonsbakgrunn at de opplevde å ha vært med i en fullstendig designprosess:

“Eksponert, jeg tror det er fordi at deler av workshopene ble brukt til å forklare prosessen, mens hvis jeg kjører en (DT) prosess til vanlig så ville ikke jeg gjort det, da ville jeg brukt hele workshopen til å dele fakta, dele innsikt, jobbe hunches, jobbe konseptuelt.” -Are

Majoriteten av deltagerne som ikke jobber eller har jobbet med metoden tidligere var svært mottagelige for å lære prosessen. Det kan kobles opp mot at de ser verdien av DT, samt viktigheten av å jobbe brukersentrert, systematisk i en ikke-lineær prosess:

“Jeg har vært veldig åpen for det, jeg vet jo hvordan vi pleier å jobbe, så hvis jeg kan lære en annen måte så er det helt fantastisk [...] det balanserer både det fleksible og det forpliktende ganske bra synes jeg [...] Man må være åpen for at ting kan endre seg underveis, det at det er ikke-lineært er jo alfa omega.” -Hilde

Deltagerne påpeker også at det å bruke prosessen trinnvis er bra og oversiktlig:

“Du har jo en veldig stegvis tilnærming [...] Jeg synes en sånn type prosess er verdifull i seg selv med at du bygger opp, og at du er med på alle stegene fra innsikt. Også skal du begynne

å tenke ut; hva kan dette føre til, hvilke behov er det? Fra testing som da kan gjøres veldig rimelig til at man velger, så jeg synes det er en god måte å jobbe på.” -Gina

Det ble påpekt at i enkelte prosjektfaser har det vært lettere å bidra basert på persontypen til deltagerne.

“På alle type personlighetstester jeg tar, så er jeg den personen som er flinkere til å ta ting ut, altså sånn her er idéen, og dette er konseptet, også tar jeg det ut. Så det å idémyldre og komme på masse forslag, personlig så synes jeg det er litt utfordrende fordi det krever mye av meg som person.” -Gina

Deltakere uten innovasjonsbakgrunn har også fått en ny forståelse metodikken og måten man kan jobbe på:

“Jeg synes den er kjempegøy [...] jeg føler at vi får minst like mye verdi av hele prosessen som vi får av resultatet [...] Det er ganske fremmed for mange av de som har naturvitenskaplig bakgrunn, så jeg tror for seksjonslederen min [...] at hun har fått litt sånn aha opplevelse av at det har vært nyttig å jobbe på denne måten, på en veldig kvalitativ kollaborativ måte. Det tror jeg har vært kompetansehevende [...] av og til må du bare snakke med folk og gå litt ut av komfortsonen [...] men det har gått veldig fint.” -Lisa

Det poengteres også at det viktig å få med ledelsen for å forankre DT som prosess i en organisasjon og at det kan være utfordrende å vise til konkret verdi av metoden:

“Design thinking er tidkrevende og abstrakt [...] for toppledelsen så kan det oppleves som at du sitter og liksom prøver å plukke opp masse frø fra bakken utenom at du aner hvilke vekster det kan bli til, også skal du dytte ned i jorda og prøve med litt forskjellig mengder vann og sol [...] Så det virker veldig sånn sløsing av penger for mange av disse tradisjonelle lederne, og det er jo en motstand de fleste selskaper kan oppleve. I (bedrift) så opplever jeg at vi har fått en øverste leder som er veldig opptatt av at man nettopp bruker disse teknikkene for å få opp frømengden og også får testet de frøene tidligst mulig.” -Berit

I analysen ser vi at deltagerne hovedsakelig har vist positiv holdninger til prosessen. De aller fleste synes DT som metode gir en god oversikt over ramme og struktur. Det kommer også

frem at mange deltakere synes det er nødvendig å jobbe brukersentrert, noe enkelte ikke var vant med fra før. De aller fleste er også svært åpne for å lære metoden, og det vises til at enkelte også har greid å fremme DT i egen organisasjon.

5.2.2. Fasilitators rolle i Matfloken

Æra har, som fasilitator hatt en sentral rolle i prosjektet. Æra har tydelig kommunisert prosjektets hensikt fra start, som har vært til stor hjelp for deltakere. Dette har hjulpet deltakerne til å oppleve verdien av DT i prosjektet:

“Æra og hovedpartnerne har vært veldig tydelige på at dette her går på maten i seg selv, så det er jo ikke så rart at det kanskje har vært mer forbrukerperspektiv, det var jo en del av konseptet. Jeg tror kanskje man hadde fått mer konkrete løsninger hvis man hadde kuttet det ned litt, men samtidig ser jeg nytten av at man tenker helhetlig og stort.”-Kristine

Fasilitator har også oppdatert nye deltagere etter hvert som de kom inn i Matfloken, som har vært viktig for prosjektets fremgang og tilpasning til de andre deltakerne:

“Jeg var ikke med på kick-off møtet. Vi hadde et separat møte før vi ble med i floken et par uker etter kick-off [...] oppsamlings møte med noen andre aktører som kom inn litt sent, der vi fikk fremstilt innsiktene fra det første møtet fra alle de andre. Også skulle vi da bygge på det og gi flere innsikter, så vi følte vi var litt bortskjemt, for vi kom til dekket bord med masse gode innsikter [...] Så det gjorde det litt lettere for oss.” -Lisa

Utenom møtene har også fasilitator vært god til å kommunisere hvor deltakerne kan finne relevant informasjon. Deltakerne har til enhver tid kunne lese seg opp på hvilke funn som er gjort i prosjektet. En viktig faktor for maksimalt utbytte av prosessen er god kunnskapsoverføring. Det at fasilitator setter krav til deltakerne, er også viktig:

“Æra synes jeg har gjort en god jobb. Konkret er det jo (ene fasilitators navn) som har hatt den jobben med å kommunisere her, det at det finnes en egen Dropbox, at alt blir dokumentert, at man kan gå tilbake og se på arbeid som er gjort, at man får tydelig signalering på hva skal skje i møtet, hva forventes av deg, så det har vært helt upåklagelig, så det skal de ha ros for.” -Emma

Oppdateringer og dokumentasjon fra Æra har stort sett fungert bra, men noen av deltagerne poengter at de kunne benyttet seg av kommunikasjonen bedre:

“Vi hadde en tett dialog med Æra, men det var jo fordi jeg var på dem hele tiden og mente de burde komme med ting jeg etterspurte, som de var veldig trege på. [...] jeg skulle ‘onboarde’ nye folk, så tror jeg kanskje ikke helt vi har utnyttet den kommunikasjonen som vi kunne hatt på tvers.” -Are

Det ble også påpekt at noen frister for informasjon og oppgaver var også i korteste laget, som kunne være utfordrende for arbeidet utenom samlingene:

“Noen sånne praktiske opplysninger som har kommet veldig i siste liten [...] Kanskje noen sånne oppgaver som kommer litt sånn fredag med frist mandag.” -Gina

Analysen viser også at det er viktig å ha noen i prosjektet som samler sammen og bearbeider datamengden som produseres. I Matfloken har Æra jobbet mellom samlingene og delt informasjonen med deltakerne fortløpende. Dette er en tidkrevende og krever kompetanse:

“Jeg tror det er veldig bra at Æra har hatt den rollen med å samle tråder og få ut materialet sånn sett. (Uten Æra) måtte man jo da tatt det internt og hvem skulle hatt den viktige rollen da? Den er jo ganske ressurskrevende” -Olivia

Noen av deltakerne har vært usikre på hvordan de skal gjennomføre sine oppgaver i prosjektet og fasilitator har vært gode til å kommunisere hva som bør prioriteres:

“Vi satt jo litt før jul, da satt jeg og mine kollegaer og bare gud, her klarer vi faktisk ikke å se hva vi skal få ut at dette, det gjør vi ikke, vi klarte ikke å se lyset i tunellen, så da tok vi det videre med Æra, hadde et møte med dem og da løsnet det, så de har vært veldig mottakelig for tilbakemeldinger.” -Gina

Visuell kommunikasjon har spilt en sentral rolle i Matfloken. De fleste deltakerne peker på at fasilitator har utviklet gode maler som er oversiktlige og lette å bruke. Æras fremstilling av bearbejdet data er laget i fine oversiktlige dokumenter.

“Jeg synes de er utrolig proffe og dyktige på materialet designmessig og alt ser veldig delikat og fint ut. Det gjør noe med at det blir morsommere å jobbe med og når du kommer frem med en idé også får du det tilbake servert på- ‘oj så kult!’. Du føler at du har utviklet mer konkret når du får det tilbake i et lekkert håndgripelig format. Det er det som har skilt det mer fra sånn design thinking prosesser som jeg har sett tidligere.” -Olivia

En deltaker med innovasjonsbakgrunn som tidligere har fasilitert prosesser selv, viser til nytteverdien av å ha flere fasilitatorer samtidig. Folk med ulik bakgrunn som fasiliterer, spiller hverandre gode.

“Jeg la merke til at de er minst tre stykker som fasiliterer. Det hadde vært veldig deilig hvis jeg hadde gjort det samme hvis jeg skulle fasilitert en sånn prosess. Den dynamikken de har seg imellom, den kompetansen de sitter på kombinert er bra.” -Kristine

Det at fasilitator også har lagt opp til tett kommunikasjon med ledelsen til aktørene via direktørsamlinger har bidratt positivt i prosjektet. Dette kan knyttes opp mot at ÅI har lettere for å lykkes dersom ledelsen er involveres:

“Det er veldig tøft, de er ordentlig flinke, og direktørsamlingen som de hadde, veldig godt eksempel på at de har skjønnt viktigheten av at det hjelper ikke å snakke bare med fagmiljøene i organisasjonene, du må ha med ledelsen deres for å få effekt i enden.” -Magnus

En deltaker trekker også frem at det kan lønne seg med nøytral fasilitering i ÅI:

“Ja det gjør jeg, både for prosessen sin del, men også fordi det var åpen innovasjon og man trenger kanskje en nøytral part som man kan sparre med og som kan lede prosessen utenom at man føler at noen andre tar over eller har egne interesser.” -Kristine

I Matfloken viser det seg at fasilitator kanskje ikke har vært helt nøytral. Selv om Æra oppfattes som partisk, har de bidratt til konflikthåndtering:

“De var ganske tydelige overfor meg at ‘vi er enig med deg, vi synes du har forstått det riktig’ [...] de var jo ikke sånn nøytral partner som kom til bordet og sa sånn ‘Ja, men’ og prøvde å høre hva alle sa sånn ‘Ja, hører dere nå at dere to egentlig er enig om det, men så er dere uenig om’, altså det var ikke sånn de jobbet, det var mer sånn å prøve å få alle til å dra i den retningen de mente var riktig retning da, eller at de tok er tydelig standpunkt.” -Fredrik

Deltakerne påpeker også at en er avhengig av en aktør som styrer prosjektet i riktig retning, samt holder oversikt og det er tydelig at Æras erfaring har bidratt til gjennomførelse DT som prosess:

“Æra har-, jeg ser at de har jobbet med dette konseptet; Floke noen ganger, for de har jo ganske strukturert prosess.” -Kristine

Fasilitator spiller en viktig rolle i å lede og strukturere en prosess. Det er også viktig at fasilitator har en nøytral rolle og kan bidra som sparringspartner og hjelper for deltakere. Videre ser vi at i Matfloken har det fungert godt med flere fasilitatorer samtidig. Det visuelle bidraget har blitt positivt mottatt og bidratt til å holde deltakerne oppdatert. Det har også vært et godt hjelpemiddel til å forstå hva som skjer, hvor deltakerne befinner seg i prosessen og hvordan oppgaver skal utføres. Det at fasilitator har hatt direkte kommunikasjon med aktørens ledelse ser ut til å ha vært givende. Deltakerne er fornøyde med tidslinjen i Matfloken, og med at fasilitator gjør dokumentasjon tilgjengelig for alle deltakerne via Dropbox.

5.2.3. Fordeler og utfordringer med design thinking

Som beskrevet i teorikapittelet er det både fordeler og utfordringer knyttet til DT. For eksempel kan verdien av metodikken kan være vanskelig å vise og metoden kan være upassende for gjeldende organisasjonskultur. Metoden kan samtidig øke treffsikkerheten til nyvinninger da den er brukersentrert, og rask utvikling kan være kostnadsbesparende i lengden. Når det gjelder DT prosessen i Matfloken har flere av disse punktene vist seg å stemme.

De fleste deltakerne er godt fornøyd med hvordan prosessen er lagt opp, og hvordan den følger Double Diamond modellen:

“Det som har vært bra i Matfloken er jo nettopp det at det er en etablert prosess, at man har en plan for hva man skal, hvordan man skal komme fra A til Å, nettopp at det er delt inn i ulike faser.” -Emma

Det at DT prosessen er delt opp i ulike faser og fordelt over en lengre tidsperiode ser ut til å ha bidratt positivt:

“Jeg synes det har vært veldig fint fordi at vi har møttes ganske ofte og det betyr jo at man begynner å kjenne hverandre [...] jeg tror veldig mange har opplevd det som en positiv energi og den fasen vi er i nå, som er teste-konsept fasen, den har vært mer intens sammen med noen få.” -Ivar

Deltakerne påpeker at det er viktig at man i rekrutteringsfasen informerer om at prosessen kan være tidkrevende:

“Selv om det er litt lettere å rekruttere selskapene hvis man toner ned hvor mye tid det egentlig tar, så kan det være litt farlig strategi fra deres (Æra) side.” -Carina

Videre poengterer flere at dette er en ny måte å jobbe og tenke på, og som nevnt i teorien krever endring av tankesett mye:

“Man kan komme ut litt av de gamle tankemønstrene sine, for eksempel da vi var innom det her om etablerte sannheter. Det synes jeg var veldig nyttig [...] her er vi opplært til å se på negative konsekvenser på en ting veldig raskt [...] men samtidig så kan det kanskje snevre oss inn litt for tidlig. Jeg tror vi har veldig mye å lære av idémyldringen og ha det åpent tidlig.” -Nils

Det påpekes at metoden kan være utfordrende, selv for deltagere med innovasjonsbakgrunn, samtidig oppfattes det som at metodikken har fått mer aksept og kan gjennomføres bedre:

“Uansett hvor mye man har jobbet med innovasjon så er det aldri komfortabelt å gjøre mange av disse innovasjonsteknikkene [...] Det er også fryktelig krevende å bli utfordret på egne tanker og andres agendaer, som kanskje ikke er helt i henhold til min arbeidsgiver. Det

vil jo alltid være utfordrende, selv om man er ekspert [...] jeg er vant til at folk synes det er veldig rart med design thinking metodikker, men jeg opplever at de som har vært med i dette prosjektet egentlig ikke har hatt så mye motstand på det, og det har vært fint [...] det gjør det lettere å oppnå den tilliten man må ha og kunne gjennomføre disse øvelsene på riktig måte.” - Berit”

Enkelte deltakere nevner at faktagrunnlaget ikke har vært balansert, men fokusert for mye på plantebasert, noe som har vært en utfordring for enkelte aktører i Matflokken:

“Jeg er kjent med metodikken [...] men jeg synes også faktisk at det var litt ensidig faktabasert, de har bare i mitt hode tatt for mye på en side. Så ensidig, hva heter det ‘biast towards one side’, på godt norsk.” -Are

Medlemsorganisasjoner eller offentlige aktører ser på åpenheten i et slikt prosjekt som utfordrende:

“Det en ny måte å jobbe på i forhold til den rollen vi har, fordi vi kan ikke gå inn der og bare legge fra oss (organisasjons navn) frakken ute ved døren og gå inn der og være et kreativt menneske som kommer med alt mulig.” -Emma

Et hovedelement i DT er fokus på forbrukerne og har vært vesentlig i Matflokken:

“Det blir mye mer treffsikkert da. Det er jo en tjeneste som mennesker skal bruke, så da må de føle seg hjemme i den tjenesten og jeg føler at det er relevant. [...] Så jeg tror det det er helt avgjørende, for å lage konsepter som faktisk blir brukt, så den tiden man investerer i å teste med bruker, målgruppe, og den innsikten man får derfra, det er vel verdt den tiden det tar. Fordi det kan være det som avgjør om det er levedyktig konsept eller ikke i neste omgang.” -Kristine

Intern kommunikasjon i organisasjoner vedrørende ÅI og DT er essensielt. Det anses som en forutsetning for implementering av DT. Analysen viser at slik kommunikasjon kan variere fra aktør til aktør:

“Vi kommuniserer dårlig internt i avdelingen, vi har veldig få møtepunkter hvor vi jobber veldig for oss selv, vi vet veldig lite om hva hverandre jobber med og vet veldig lite om hvordan de forskjellige jobber.” -Fredrik

En utfordring ved bruk av DT kan være at deltakerne har ulik bakgrunn, men i mange tilfeller kan det selvsagt også være en fordel:

“Du kan fint lese at nå skal vi ha en workshop, men det er ikke sikkert at du får noe ut av det med mindre du er veldig overvåkende for dynamikken i rommet. Har vi riktig tillitsnivå, hva er idéhøyden, hvordan får vi få folk til å samarbeide om å oppnå felles resultater fremfor at man går til hver sin skyttergrav.” -Berit

Analysen viser at det er en felles enighet om at DT modellen er både tid- og ressurskrevende, noe som kan være en utfordring ved implementering. Det kommer også frem at en deltakende fasilitator gjør prosessen enklere for de resterende deltakerne. En annen utfordring man har i DT prosesser er at endring av tankesettet til deltagere er krevende, men læringseffekten for deltakerne er positiv. En utfordring knyttet til aktørenes deltagere er ulik oppfatning av hva de kunne bidra med i prosjektet og hvordan de skulle forholde seg basert på hvilke aktører de representerer. Det kommer tydelig frem fra en rekke deltakere at faktagrunnlaget i Matfloken har vært ensidig, med stort fokus på plantebasert mat som enkelte aktører har sett på som en utfordring.

5.2.4. Prosjekt deltakernes erfaring med design thinking

Deltakerne som var med i prosjektet hadde ulik kjennskap til DT som metode. Ved bruk av DT gjennomføres en rekke praktiske oppgaver som krever kreativ tankegang og fleksibilitet. Det fremkommer at samtlige deltagere ser nytteverdi i valg av metode:

“Spare masse ressurser og penger på å ikke utvikle ting som en person har ropt høyt om 50 ganger, kan jo heller snakke med 50 stykker og høre med de hver for seg om de har det samme behovet [...] Det er vel egentlig at du får mye større presisjon i utviklingen og bruker ressursene rett, så får du antageligvis høyere fart på de viktige tingene” -Hilde

Det viser seg at erfaring med DT fra tidligere prosjekter kan være ressurs sparende da tidsbruken i samlingene kunne blitt benyttet til arbeid fremfor opplæring:

“Det er jo ulike faser og de nevnte jo alle tingene underveis [...] hvis jeg skal trene en person i design thinking så bruker jeg fire til fem dager bare på trening. Her skulle de gjøre det.” - Are

Flere deltagere meddelte også at de allerede har implementert DT verktøy internt i organisasjonene, basert på erfaring fra Matflokken. Her spesifiseres enkelt verktøy fremfor en fullstendig DT prosess, ettersom det er lettere å integrere i den eksisterende innovasjonskulturen.

“Min avdeling jobber med langsiktig innovasjon og der er det jo essensielt. Det er avhengig av hvor man er i et prosjekt, så bruker man forskjellige teknikker. Design thinking er jo et begrep som dekker veldig mye, så man vil jo heller si at man bruker deler av design thinking der hvor det gir mening.” -Berit

En påstand av interesse er at metoden kan ofte bli feillært. Den kan oppfattes lineær og trinnvis når prosjekter har gitte tidsrammer med eksempelvis milepælsplan. Det kommer tydelig frem i intervjuene at deltakere med tidligere DT erfaringer, lettere ser utfordringene knyttet til metodebruken.

“Det er alltid nyttig å vite når man er ferdig, men i design thinking så vet man jo ikke hvor ferdig man er [...] det er jo en grunn til at man gjør ting etter hverandre så jeg opplever strukturen for å være korrekt, men ikke nødvendigvis optimal [...] Jeg er jo en stor forkjemper for at man bruker riktig metodologi på riktig sted, også ser jeg at det er veldig mye mislæring rundt design thinking [...], vi kunne fått til så veldig mye mer hvis folk faktisk blir lært design thinking på riktig måte.” -Berit

Det viser seg at dersom deltakerne hadde erfaring med de kreative verktøyene ville det spart prosjektet tid. Samtidig ser vi at Matfloken har vært et fint sted å skaffe denne erfaringen, og flere deltagere har fått forståelse for verktøyene og til og med implementert noen internt hos aktørene de representerer. En utfordring som ble fremhevet var muligheten for feillæring av prosessen. Det fremkommer også at bedre kjennskap DT bidrar til økt forståelse av utfordringene knyttet til metodebruken.

5.3. Oppsummering av hovedfunn

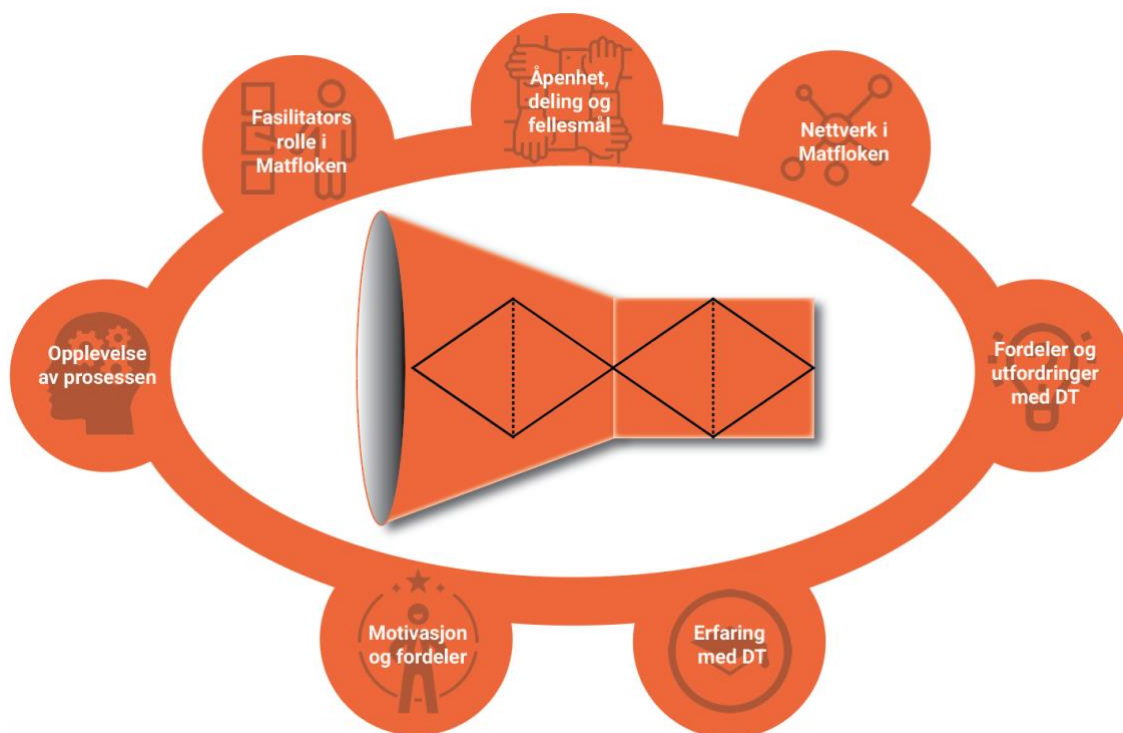
Her vises en oppsummering av hovedfunnene fra analysens syv temaer. Hvert av funnene blir senere diskutert enkeltvis i kapittel 6.

Tabell 6: Oppsummering av hovedfunnene fra analysen

Tema	Hovedfunn
Motivasjon og fordeler	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasjon er en forutsetning for gjennomføring • Forskjellige aktører har forskjellige motiver og forventninger • Bidratt til økt felles forståelse av problemstillingen
Åpenhet, deling og fellesmål	<ul style="list-style-type: none"> • Ulikt kunnskapsgrunnlag og forventninger gjør det krevende med en bred problemstilling • Organisasjonenes samfunnsrolle styrer deltakernes aktive bidrag • ÅI bryter ned etablerte sannheter og barrierer
Nettverk i Matfloken	<ul style="list-style-type: none"> • Enkelt deltakerne har hatt ansvaret for nettverksbygging • Aktørene har forskjellige årsaker til å knytte nettverk • Utskiftning av deltagere underveis i prosjektfasene har vært utfordrende
Opplevelse av prosessen	<ul style="list-style-type: none"> • God oversikt og struktur av prosessen • Matfloken har vært brukersentrert • Deltakerne er åpne for læring av prosessen • Aktørene har blitt mer åpne for implementering av DT
Fasilitators rolle i Matfloken	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitering er vesentlig for ledelse og struktur av både ÅI metode og DT prosess i Matfloken • Fasilitator har ikke vært nøytrale i prosessen • Visuell kommunikasjon har vært viktig for felles forståelse og progresjon i prosjektet • Fasilitatorer med ulik bakgrunn kan styrke prosjekter • Vesentlig med god kommunikasjon og deling av informasjon
Fordeler og utfordringer med design thinking	<ul style="list-style-type: none"> • Felles enighet om at DT som prosess er tidkrevende • Det er krevende å endre tankesett til deltagere • Ulik tilnærming til DT basert på hvilken organisasjon deltagerne representerer • Ensidig faktagrunnlag kan være krevende i en DT prosess
Prosjektdeltakernes erfaring med design thinking	<ul style="list-style-type: none"> • Forståelse av verktøyene skapes gjennom praksis • Feillæring av prosess kan forekomme ved ufullstendig eksponering av DT metodologien • Økt bruk av DT gir økt forståelse knyttet til utfordringer

6. Diskusjon

I dette kapittelet er hovedfunnene fra analysen drøftet mot oppgavens teoretiske rammeverk for å svare på forskningsspørsmålene knyttet til kunnskapsdeling i åpent innovasjonssamarbeid ved bruk av DT. Formålet med studien har vært å belyse problemstillingen: Hvordan bidrar design thinking til økt kunnskapsdeling og samarbeid i norsk matnæring gjennom åpen innovasjon? For å besvare denne problemstillingen er diskusjonen inndelt basert på forskningsspørsmålene; 1) “hvordan deler aktører kunnskap i et åpent innovasjonsprosjekt?” i kapittelet 6.1 og 2) “Hvordan kan design thinking implementeres i henhold til utfordringer og barrierer som eksisterer?” i kapittelet 6.2.



Figur 10: Syv temaer for samarbeid og kunnskapsdeling

6.1. Åpen innovasjon – en modell for samhandling

6.1.1 Motivasjon og fordeler

Motivasjon er en forutsetning for gjennomføring

Et samarbeid krever motiverte deltakere for gjennomførelse. I Matfloken har flere faktorer bidratt til samlet motivasjon i tillegg til deltakernes personlige motivasjon. Temaets dagsaktualitet og mulighet for endring i sektoren er blitt observert som positive punkter ved flere samlinger. Et velfungerende åpent innovasjonsprosjekt basert på; samarbeid, kunnskapsdeling og tillit vil øke deltakernes motivasjon. Både Ørstavik (2017)

og Chesbrough (2003) viser at organisasjoner som bruker både eksterne og interne ideer på en fornuftig måte vil få et konkurransefortrinn. Dette er i tråd med Matfloken og et konkret resultat fra samarbeidet er forumet Matalliansen. Her vil aktører på tvers av bransjen komme sammen, for å diskutere relevante problemstillinger knyttet til bærekraft i fremtiden.

I Matfloken påpeker flere av deltakerne at de har fått mye ny kunnskap om hverandre og den norske matsektoren. Deltakerne sier også at det er en motivasjon i seg selv å samles med andre kunnskapsrike deltakere fra samme bransje. Vi ser tydelig at en felles motivasjon i prosjektet er ønsket om å gjøre norsk matsektor mer bærekraftig. Dette samstemmer med Akosta mfl. (2013) som påpeker at matindustrien er god til å tilegne seg og utnytte ekstern kunnskap og bidrar samtidig med offentliggjøring av tidligere forskningsresultater. En motivasjon i prosjektet har derfor vært å bidra som reelle endringsagenter. Vi mener også at Matfloken står i samsvar med Klimakur 2030 (Enova et al., 2020) som påpeker at den Norske matindustrien må samhandle for å bli mest mulig bærekraftig.

Forskjellige aktører har ulike motiver og forventninger

Forskjellige deltagere og aktørene de representerte har hatt forskjellig motivasjon til både å være med, og forventninger til resultat. Dette har bidratt positivt i Matfloken, men har samtidig vist seg utfordrende. Gruppevis har deltakerne delt mange aspekter fra egen virksomhet som har ført til naturlig kunnskapsoverføring. Forventningene til resultat kunne i større grad vært kommunisert bedre på personnivå tidlig i prosessen for å sikre at riktige gruppe formasjoner ble dannet.

Et suksessfullt ÅI prosjekt er ifølge Meijer mfl. (2013) avhengig av en forventningsavklaring i forkant av prosjekter. Tidlig i prosessen ble det tydelig at ikke alle deltakerne har tidligere erfaring med ÅI samarbeid. Enkelte deltakere kommer fra organisasjoner som er bundet til stor grad av kvalitetssikring, de påpeker selv at de ville fått mer ut av prosessen dersom de kunne vært helt åpne, delt og satt sitt eget preg på prosessen uten godkjenning. Det kan knyttes opp mot Brunswicker mfl. (2018) sin teori som viser til at organisasjoner må tydelig definere hvordan de ønsker å dele sin interne kunnskap samtidig som den juridiske kontrollen ivaretas, noe vi ser har gjenspeilet seg i prosjektet.

Selv om deltakerne hadde ulike motiver for å være med i prosjektet, så vi tydelig at alle hadde et felles ønske og interesse for å jobbe for å løse Matflokens problemstillingen.

Bidratt til økt felles forståelse av problemstillingen

En klar fordel med ÅI har vært en klarere felles forståelse av problemstillingen i Matfloken. Et funn i prosjektet er at man er enige om at det eksistere forvirring rundt begrepet bærekraft i matsektoren. Grunnen til bærekrafts forvirringen er de forskjellige aktører i bransjen har stilt med egne 'definisjoner'. Dette er i tråd med Secundo mfl. (2019) som påpeker at ÅI forekommer ved deling av kunnskap, samtidig som ekstern kunnskap blir innhentet. Ved innhenting av ny ekstern kunnskap vil den interne kunnskapen økes, og ny kunnskap kan medbringe nye perspektiver og forståelse. I Matfloken kan vi tydelig se at både den interne kunnskapen har blitt delt, samt som ekstern kunnskap har blitt innhentet. Deltagere nevner blant annet at aktører de så på som 'miljøverstinger' har gitt dem et nytt perspektiv og syn på hvordan aktørene egentlig jobber. Kunnskapsdelingen har med andre ord bidratt til større omfang av felles forståelse Matfloken.

6.1.2. Åpenhet, deling og felles mål

Ulikt kunnskapsgrunnlag gjør det krevende med en bred problemstilling

En bred problemstilling gir mulighet for større utforskning, men krever samtidig mer av deltakerne, spesielt i Matfloken som hadde et tydelig prosessforløp, og milepæler for delmål som skulle nås innen en gitt tidsramme. Ettersom deltakerne kom inn i prosjektet med svært sprikende kunnskapsgrunnlag både om temaet, ÅI som modell og DT som metode, har det blitt brukt mye tid til samkjøring av deltakerne. I Matfloken har deltakerne vært åpne for hverandres kompetanser, noe som er vesentlig i ÅI. Det er skapt tillit og godt samarbeidsklima som flere deltagere ønsker å videreføre. Det er i samsvar med Grimsby mfl. (2019) sin studie som påpeker at tillit er helt avgjørende for åpenhet og kunnskapsdeling. Business Dictionary (u.å.) definisjon av åpenhet på individnivå samsvarer godt med observasjoner gjort av deltakerne ved samling. De har vist seg mottakelige for både forskjellige tanker og innspill, flere har også endret meninger underveis.

Organisasjonenes samfunnsrolle styrer deltagerens aktive bidrag

For å dekke Matflokens brede problemstilling var det nødvendig å ha med et bredt spekter av aktører. Samtidig har de forskjellige aktørenes roller i stor grad vært med på å drive deltakerens aktivitet i prosjektet. Det ble observert en enklere tilnærming til prosessen blant

private aktørene, noe som forklares med deltakernes individuelle ansvar og organisasjonenes grad av byråkrati. Blandingen av privat- og offentlig sektor har vært svært givende for alle aktører, spesielt med tanke på kunnskapsutveksling om hvordan de jobber forskjellig, selv om det i noen tilfeller har vært krevende for gruppenes fellesarbeid. Brunswicker mfl. (2018) trekker frem at ÅI ikke nødvendigvis er optimalt for alle typer organisasjoner og en grundig utvelgelsesprosess av partnere derfor er viktig. I Matfloken har vi observert forskjellig grad av engasjement blant deltakerne, men basert på intervjuene har kunnskapsdelingen dem imellom har fungert svært godt. Videre påpeker Brunswicker mfl. (2018) at implementering og organisering av en ÅI prosess vil være utfordrende, og endringsvillighet i organisasjoner er vesentlig. En slik endringsvillighet ble observert blant noen deltagere, men flere av deltakerne gav uttrykk for at de var bundet av arbeidsgivers retningslinjer.

Åpen innovasjon bryter ned etablerte sannheter og barrierer

Det at aktørene i Matfloken har diskutert, drøftet og løftet egne synspunkter fritt, har bidratt til, om ikke felles forståelse, så i det minste en større forståelse for hverandre. Spesielt er det blitt observert hvordan enkelte aktører innen animalsk produksjon har fått muligheten til å korrigere 'etablerte sannheter'. Meijer mfl. (2013) påpeker at kommunikasjon skjer ved bringe aktører tett sammen, det er Matfloken et godt eksempel på. Videre har dette bidratt til at aktører som ikke har funnet det naturlig å samarbeide tidligere har lært mye av hverandre. Det har blitt observert åpenhet til innhenting av ny kunnskap på alle samlingene. En slik åpenhet har ikke kun beriket kunnskapsgrunnlaget til deltakerne, men også bidratt til endring av synspunkter.

6.1.3. Nettverk

Enkelt deltakerne har hatt ansvaret for nettverksbygging

Mulighet for bygging av nettverk har vært en motivasjon og forutsetning for deltagelse for flere aktører. Programmet i Matfloken var ikke utformet med aktiviteter for nettverksbygging, ansvaret lå derfor på de enkelte deltakerne som var med på samlingene. Konsti-Laakso mfl. (2012) sin teori påpeker at fasilitators rolle kan innebære ansvar for nettverksbygging, men basert på våre observasjoner og tilbakemeldinger har ÅEra ikke påtatt seg denne rollen i Matfloken. Flere deltakere påpekte at relasjonsbygging for å bygge tillit og forståelse for hverandre burde vært med som en tidlig del av programmet. Personlighetstester og metoder for å bli bedre kjent kunne blitt benyttet. Med et slikt individuelt ansvar er det er viktig med

‘riktige’ samarbeidsvillige deltagere som utstråler åpenhet og tillit. Det fremkommer også i Brunswicker mfl. (2018) at grundig valg av partnere og ledelse bør prioriteres, noe vi oppfatter har blitt gjort i Matfloken. Organisasjoner som benytter ÅI har ofte et ønske om å etablere nære partnerskap i form av innovasjonsnettverk. Deltakerne i Matfloken ser ut til å ha de samme intensjonene, og vi kan tydelig se et ønske om å bevare nettverket etter endt prosjekt.

Aktørene har forskjellige årsaker til å knytte nettverk

Aktørenes ønske om fremtidige nettverk har vært sprikende. Noen av prosjektets mindre aktører har benyttet prosjektet til selvprofilering, de offentlige for å få en bedre forståelse av sektoren og de private for å få bedre innsyn i hvordan de offentlige jobber. Det kommer tydelig frem at private aktører i større grad ønsker fremtidig samarbeid for kommersialisering, mens noen offentlige utelukker dette fullstendig. En observasjon er at alle aktørene ønsker relasjoner i sektoren, og har funnet det formålstjenlig å samarbeide om den norske matfremtiden. Matfloken er et offentlig-privat samarbeid, Saguy mfl. (2014) hevder at aktører i et slikt samarbeid har forskjellige hovedfokus. De påpeker at academia er drevet av forskning, i motsetning til industrien som i de fleste tilfeller ønsker en kommersiell utnyttelse. Dette har vi observert like trekk på i Matfloken.

Utskifting av deltagere har påvirket prosjektet, spesielt med tanke på nettverksmuligheter
Gjennom hele prosjektperioden har flere aktører bidratt med forskjellige deltagere. Det kan være hensiktsmessig å bruke spesialister i innsiktsfasen og generalister i utviklingsfasen. Det kan kobles opp mot Chesbroughs (2019) illustrasjon av åpen innovasjon som viser hvordan kunnskap innhentes i prosjekter. Det har vært ressurskrevende for fasilitator å tilrettelegge for nye deltagere som har kommet inn i prosjektet i ulike faser. I tillegg har nye medlemmer i prosjektgruppene bidratt til redusert fremdrift, da det er blitt brukt tid på gjennomgang fremfor videre utvikling. Deltagere har påpekt manglende informasjon om hvem som skulle delta på samlingene, noe som har vanskeliggjort tett dialog og nettverksbygging. Utskifting av prosjektdeltakere har forekommet på grunn av aktørenes interne omorganiseringer, ansettelsesforhold eller strategiske valg. Årsakene har ikke vært kommunisert god nok til de andre deltakerne i Matfloken, men de viser stor forståelse for at utskifting kan forekomme.

Oppsummering

Samlet svarer dette på forskningsspørsmål 1, om hvordan aktørene deler kunnskap i et åpent innovasjonsprosjekt. Vi ser at det er flere aspekter som påvirker hvordan kunnskapsdeling og samarbeid gjennomføres i et ÅI prosjekt og studiens funn samsvarer godt med etablert teori. Motiverte deltagere med fremoverlent holdning til problemstillingen har bidratt i den pågående debatten. Samtidig har aktørenes ulike tilnærminger til prosjektet kunne være krevende. Kunnskapsoverføringen har vært god og flere av deltagerne har lært mye nytt som de ellers ikke ville blitt eksponert for utenom et slikt prosjekt. Meningsutveksling har bidratt til at etablerte sannheter er blitt satt på prøve, og ved kunnskapsutveksling har man funnet flere punkter for videre utforskning. Grunnet prosjektets begrensede tid har flere av aktørene knyttet tettere forbindelser for fremtidig samarbeid, som igjen kan knyttes mot videre kunnskapsdeling.

6.2. Design thinking - en prosess for samskaping

6.2.1 Opplevelse av prosessen

God oversikt og struktur av prosessen

I Matfloken har Æra benyttet en egen struktur basert på Double Diamond modellen (DesignCouncil, u.å.), med de samme distinkte fasene og har kommunisert prosessen tydelig. Modellen har blitt visualisert brukervennlig, og deltakerne opplever modellen som oversiktlig og strukturert. I *Flokeprosessen og arbeidssamlinger* (figur 3) kan vi se at prosessen følger en definert tidslinje. Dette viser at prosessen i Matfloken ikke er helt lik Double Diamond, da den ikke har deler samme fokus på linearitet. I Matflokens tilfelle har en lineær tilnærming bidratt positivt til fremgangen i prosjektet.

Matfloken har vært brukersentrert

En viktig nøkkelfaktor i DT er forbrukerempati (Olsen, 2015) og i Matflokeprosessen har det vært stort fokus på forbruker da det også anses som en faktor for suksessfulle konsepter. Deltakerne påpeker at nyvinninger må skapes i samhandling med produkter og tjenester forbrukeren allerede har kjennskap til. Et eksempel på hvordan det er jobbet med forbrukerempati i Matfloken var i eksperimenteringsfasen. Her måtte deltakerne teste hypotesene sine med reelle brukere og deretter forbedre produkt- eller tjenestekonseptet. Behovstesting og medfølgende iterasjon gjennomføres i DT, og viser til at prosessen ikke nødvendigvis er lineær. Ved 'ekte' implementering av DT kan en slik fase vedvare helt til

ønskede brukere blir fornøyd og treffsikkerheten for suksess økes. I Matfloken har det kun vært mulighet for mindre iterasjoner i senere faser, grunnet prosjektets tidsbegrensning.

Deltakerne er åpne for læring av prosessen

Deltakerne har vært motivert til å lære DT metodologien, og flere påpeker at de har fått god opplæring i hvordan de kreative verktøyene skal benyttes i de ulike fasene. Carlgren mfl. (2016) viser til utfordringer knyttet til DT prinsipper ikke nødvendigvis passer med tradisjonell organisatorisk kultur, som er blitt poengtert av enkelte i dybdeintervjuene. Vi observerte ved samlingene at deltakerne uten innovasjonsbakgrunn kan finne det krevende å jobbe med design verktøyene, men samtidig fant dette lærerikt og morsomt. Deltakerne påpekte også at DT som prosess kan skape verdi. Dette samsvarer godt med Carlgren mfl. (2016) sin teori om muligheter for holdningsendring ved demonstrering av DT.

Aktørene har blitt mer åpne for implementering av design thinking

I løpet av Matfloken har aktørene i større grad åpnet opp for benyttelse av DT. Deltakerne har selv videreformidlet verdien av metodologien til organisasjonene, og påpeker at både ansatte og ledelsen finner metodikken interessant. Underveis i prosjektet har det vært direktørsamlinger for å oppdatere, kommunisere og inkludere de administrerende direktørene i prosessen. Det står i samsvar med Brunswicker mfl. (2018) som påpeker at det er lettere å oppnå gode resultater i AI prosjekter med støtte fra ledelsen. Direktørsamlingene har ført til at deltakerne har et internt støtteapparat som følger dem opp, og bidrar med veiledning i prosessen. Carlgren mfl. (2016) poengterer at holdningsendringer til DT endres gjennom erfaring. En administrerende direktør som har vært med på direktørsamlingene forteller i en promoteringsvideo: *“Det her ga meg skikkelig energi! og det er så viktig, og det blir spennende å se hva vi kommer frem til. Og ikke minst en lansering av det hele i slutten av mars. Så nå blir det testing og prøving og feiling i kommende måneder.”* (Coor, 2020)

6.2.2. Fasilitators rolle i Matfloken

Fasilitering er vesentlig for ledelse og struktur av både AI metode og DT prosess i Matfloken
I prosjektet spiller fasilitator en vesentlig rolle, og Æra har gjennomført denne oppgaven i samsvar med Kolb mfl. (2008) sin teori. Deltakerne i Matfloken er fornøyd med Æra, og påpeker at de har vært profesjonelle. Det ble gjentatt av flere informanter at fasilitatorene var gode på kommunikasjon, sparring i prosessen, visuell utforming og tilgjengeliggjøring av dokumenter. Vi mener at Matfloken ikke ville vært det samme uten rollen Æra har hatt.

Deltakerne påpekte også at Æra var gode til å konkretisere dataene deltakerne har bidratt med i prosjektet, som har bidratt til en felles forståelse og progresjon i Matfloken. Som Kolb mfl. (2008) påpeker vil en god fasilitator bidra til å styrke en gruppens prestasjoner, dette har Æra gjort i Matfloken.

Fasilitator har ikke vært nøytrale i prosessen

I Matfloken påpekes det at Æra ikke nødvendigvis har hatt en nøytral rolle. Noen av deltakerne fant den unøytrale rollen utfordrende, mens andre mener det har vært en fordel. Som Hogan (2005) påpeker må fasilitator selv tilpasse seg hvilken rolle hen skal ha. Deltakerne som fant Æras partiske rolle uproblematisk viser til at fasilitator har bidratt som aktiv sparringspartner, med egne synspunkter og meninger. Samtidig har fasilitator tatt alle tilbakemeldinger i betraktning, og forholdt seg likt til alle deltakerne.

Visuell kommunikasjon har vært viktig for felles forståelse og progresjon i prosjektet

Deltakerne viser til at Æra har vært gode på å fremstille både verktøy, funn og metode visuelt. Flere deltakere påpeker også at det har vært til stor hjelp for både forståelse og progresjon i prosjektet, og har bidratt til at prosjektet har vært brukervennlig. Kilder Visual Strategies (u.å.), et anerkjent visuelt strategibyrå påpeker at visuell kommunikasjon ofte brukes for å skape mening og forenkling av kompleks data. God visuell kommunikasjon kan bidra til effektiv læring. Den visuelle kommunikasjonen bør fremlegges nøytralt og være enkel slik at alle deltakerne forstår den. Vi mener at Æras benyttelse av visuell kommunikasjon har ført til at deltakerne er blitt eksponert for flere av kjerneelementene i DT uten å måtte lese seg opp teoretisk. Med andre ord: learning by doing. For en rekke deltakere har også prosessen i Matfloken vært en innføring i hvordan visuell kommunikasjon kan benyttes. Det har også vært med å legitimere Æra, ettersom de fleste av deltakerne synes den visuelle fremstillingen er svært profesjonell.

Fasilitatorer med ulik bakgrunn kan styrke prosjekter

Æra har bidratt med flere fasilitatorer i Matfloken. I prosjektet har de forskjellige fasilitatorene delt ansvarsområder, og som individer har de ulik kompetanse og erfaringer. Æras deltagende fasilitatorer bygger på hverandres kompetanse, og har hatt god kommunikasjon seg imellom, som er blitt fremhevet av flere deltagere. Som påpekt i teorien er det krevende å fasilitere tverrfaglig innovasjonssamarbeid (Benoliel & Somech, 2015) og

vi mener at Æra har løst dette godt ved å bruke flere fasilitatorer. Vi observerte at fasilitatorene bestod av en relativ homogen gruppering, samtidig viste fasilitatorene at de taklet komplekse aspekter, som Bozic (2016) påpeker er nødvendig for gjennomføring. Deltakerne ser selv fordelene av å ha flere fasilitatorer, som vi sier oss enige i. I Matfloken har fasilitators deltakelse bidratt positivt til økt kunnskap og ekspertise.

Vesentlig med god kommunikasjon og deling av informasjon

I Matfloken har det vært tilrettelagt for god kommunikasjon og deling av informasjon. Dette har vært to nøkkelfaktorer for suksess. Æra har vært gode på å kommunisere med deltakerne både muntlig, via epost og Dropbox. Det har ført til at deltakerne føler seg sett, ivaretatt og har bidratt til økt trygghet blant deltakerne. I samsvar med Kolb mfl. (2008) sin teori bidrar Æra til å øke gruppens prestasjoner ved å redusere hindringer, fremheve spisskompetansen til deltakerne og hjelpe dem til å bruke den, ved tilstrekkelig og god kommunikasjon. Det påpekes samtidig at informasjons frister er noe Æra kan jobbe med.

6.2.3 Fordeler og utfordringer

Felles enighet om at design thinking som prosess er tidkrevende

Carlgren mfl. (2016) viser i sin studie at hovedutfordringene i DT prosjektet de undersøkte var at DT var både tid og ressurskrevende. Denne teorien kan vi se at står i samsvar med Matfloken, da det er en felles enighet blant deltakerne at dette er tilfellet. Deltakerne påpeker at det er tidsbesparende å benytte seg av en fasilitator i en DT prosess og det ble påpekt at enkelte ville engasjert en ekstern fasilitator ved gjennomførelse i egen organisasjon. Aktive deltagende fasilitatorer kan begrense arbeidsmengden for de resterende deltakerne. At prosessen er tidkrevende har ført til at flere av deltakerne ser muligheter for å implementere spesifikke DT relaterte verktøy fremfor fullstendig prosess. Ersoy (2018) skriver at å utvikle gode løsninger tar tid ved bruk av DT og Carlgren mfl. (2016) viser også til at tidsbegrensninger i en DT prosess kan bidra til at deltakerne er mindre innovative. Dette mener vi at Matflokens hovedpartnere har vist hensyn til og at tidslinje har vært passende.

Det er krevende å endre tankesett til deltakerne

Det krever mye å endre en organisasjonskultur, og som Bröring (2013) påpeker er endringen av tankesett angivelig den viktigste faktoren for en vellykket innovasjonssatsing. Dette har vært utfordring for flere deltagere i Matfloken, men for enkelte, en selvfølge. Som Carlgren mfl. (2014) påpeker kan DT anses som et tankesett i seg selv. En klar utfordring ved implementering av DT er endring av tankesett i en eksisterende organisasjonskultur (Gonera & Pabst, 2019).

Ulik tilnærming til DT baseres på hvilken organisasjon deltagerne representerer

Et annet tydelig funn er at deltakerne har ulik tilnærming til prosessen ut ifra hvilken organisasjon de representerer. Meijer mfl. (2013). påpeker at en risiko i ÅI prosjekter kan skyldes kulturelle forskjeller, som også kan påvirke prosessen i prosjektet. Enkelte aktører i Matfloken er kun med for å lære prosess, andre spesifikt for utfallet og noen er med for å holde seg oppdatert på utviklingen i næringen. Vi ser også klart at aktører fra offentlig sektor kan ha vanskeligheter for eierskap av konsepter. Dette kan knyttes med at det er utenfor deres domene eller at det de produserer og offentliggjør ofte må kvalitetssikres før de kan sette 'eget stempel' på det. Deltakerne til flere av disse organisasjonene dette gjelder har selv sagt at dette har vært krevende.

Ensidig faktagrunnlag kan være krevende i en design thinking prosess

Det fremkommer at enkelte deltagere mener faktagrunnlaget i Matfloken har vært ensidig fremstilt og har savnet kildene til dokumentasjon. I DT prosesser er grunnlaget innsiktene bygges på viktige, ettersom de legger føring for videre utforskning. Redusert faktagrunnlag kan medføre innsnevring av muligheter i en kreativ prosess. Ensidig faktagrunnlag kan også bidra til at deltakere med andre synspunkter og verdier ikke blir hørt. I verste fall kan dette oppfattes som 'kirsebærplukking', der standpunkter underbygges av utvalgt data, samtidig som man overser fakta som motsier dette. Vi mener derfor at for å kunne samarbeide optimalt må faktagrunnlaget være allsidig. Sporbarhet er viktig og dataene må kunne diskuteres og forsvares. Allsidig fakta vil også kunne bidra til et bredere perspektiv og økning av ny kunnskap.

6.2.4. Design thinking erfaringer

Forståelse av verktøyene skapes gjennom praksis

Det er vesentlig at deltakere i en DT prosess har en forståelse for verktøyene som benyttes. En deltaker påpeker at det ville vært tidsbesparende i Matfloken hvis de andre deltagerne allerede hadde erfaring med verktøyene. Samtidig påpeker enkelte deltakerne at de er med i prosjektet for å lære om DT prosess, og er svært fornøyde med introduksjonen av metodologien. Dette er i samsvar med Olsen (2015) sin teori om at kreativitet kan styrkes ved erfaring. Ved å bryte ned store problemer i mindre deler kan man oppnå hurtigere læring (Brown, 2008), og deltakerne har gjennom hele prosjektet jobbet aktivt med kreative verktøy som Æra har fremlagt.

Feillæring av prosess kan forekomme ved ufullstendig eksponering av design thinking metodologien

DT som metode blir ofte feillært. Et eksempel på det vi anser som feillæring i Matfloken, er deltagerens begrensede medvirkning i prosessløpet. Vi har observert at deltakerne kun er blitt eksponert for deler av prosessen, da fasilitator har gjennomført flere aktiviteter mellom prosjektsamlingene. Det fremkommer at deltakerne med innovasjonsbakgrunn var klar over dette, mens deltakerne uten tidligere erfaring mente de hadde vært med på en fullstendig prosess. Det er derfor viktig at fasilitator tydelig kommunisere hva de gjør mellom samlingene slik at deltakerne får en fullstendig forståelse av DT prosessen. Dette mener vi vil redusere risikoen for feillæring. Samtidig påpekes det at Æras tilnærming har vært en fin introduksjon til DT, og bidratt til både økt interesse og engasjement.

Økt bruk av design thinking gir økt forståelse knyttet til utfordringer

Ikke bare skapes erfaring ved bruk av DT, det kan også gjøre det lettere å se utfordringene. Fra analysen fremkommer det at dersom deltakerne har erfaring med DT, har de større forutsetninger til å løse utfordringene knyttet til gjennomføring av prosessen. Samtidig har uerfarne deltakere vist forståelse for prosess og verktøy gjennom praktisk erfaring.

Oppsummering

Samlet svarer dette på forskningsspørsmål 2 om at DT kan implementeres på forskjellige måter, og at det er flere fordeler enn ulemper knyttet til metoden. Dette samsvarer med tidligere teori på feltet. Det fremkommer tydelig at flere deltagere vil benytte seg av DT verktøy fremfor innføring av hele metodologien etter deltagelse i Matfloken. Dette knyttes opp mot at endring av tankesett og kultur internt i organisasjonen kan være en utfordrende. Samtidig har bruk av kreative verktøy skapt interesse i flere av organisasjonene og det tyder på mer åpenhet for fremtidig bruk av DT. En utfordring for implementering kan være at deltakerne har begrenset erfaring med metoden og begrunnes bl.a. med at enkelte ville engasjert eksterne fasilitatorer dersom de skulle gjennomført en DT prosess internt. En slik innføring vil mulig gi kortere implementeringseffekt. I lys av Matfloken mener vi at implementering av enkelte kreative verktøy vil være enklere, fordi deltakerne har fått praktisk erfaring med å benytte seg av dem. En annen utfordring knyttet til DT er feillæring av prosessen. Dette kan skje når deltagere ikke tilstrekkelig eksponeres for den fullstendige prosessen, men kun opplever enkelte faser eller opplever en overfladisk tilnærming.

7. Konklusjon

7.1 Overordnet konklusjon

Formålet med denne studien har vært å utforske hvordan DT kan bidra til økt kunnskapsdeling og samarbeid i et åpent innovasjonsprosjekt. Dette har vi forsøkt å besvare ved gjennomføring av individuelle intervjuer av representanter fra alle organisasjonene som deltok i Matfloken, og egen observasjon.

Studiens funn samstemmer i stor grad med etablert teori knyttet til ÅI og DT, men at det i tillegg også har vært klare utfordringer i Matfloken knyttet til problemstillingen vår som ikke teorien vi har gjennomgått går i dybden på. Det kommer tydelig frem at deltakerne har hatt et ønske om åpenhet, deling og samskaping, men at ulike interesser har preget prosjektet. DT har vært et virkemiddel for tillitsbygging gjennom felles praktisk gjennomføring av oppgaver ved fysiske samlinger, demokratiske avgjørelser og har videre vært tellende for fremtidig fellesskap.

Det kommer tydelig frem at ÅI som modell har vært passende for å svare en vid problemstilling, da det har vært ytterst nødvendig å dekke den norske matnæringen bredest mulig. Deltakerne i Matfloken er også enig i at samhandling og deling av kunnskap må til for en mer bærekraftig matfremtid, og at Matfloken har vært et godt utgangspunkt, men bare er et enkelt bidrag i en pågående prosess.

7.2. Teoretiske implikasjoner

Studien har vist hvordan DT operasjonaliseres i et ÅI prosjekt og hvordan dette har styrket kunnskapsdelingen og samarbeidet blant deltakerne. Studiens funn kan derfor være av interesse for fremtidige deltakere og fasilitatorer i ÅI prosjekt der man velger DT som metode, i tillegg til videre teori som fokuserer på delingskultur i nettverk og implikasjoner av implementering av DT elementer i prosjekter med ulike aktører. For fremtidige deltakere med lite erfaring fra ÅI og DT vil studien kunne benyttes som motivasjon og forberedelse. For fremtidig fasilitering belyser studien flere utfordringer som ved håndtering kan øke suksessraten i ÅI prosjekter.

7.3. Praktiske implikasjoner

Formålet med studien har vært å tilegne oss dybdekunnskap om et mindre kjent fenomen og kan dermed anses å ha liten grad av overførbarhet. Samtidig ser vi at flere punkter er relevante for fremtidige kunnskapsdeling og samarbeid mellom ulike aktører. I listen under vises fire konkrete tiltak som kan gjennomføres ved fremtidige prosjekter:

- **Oversikt over deltagere:** Innføring av deltager CV spesifikt for prosjektet med kontaktinformasjon, personlighet og spisskompetanse. Dette vil være tillitsbyggende og bidra til at deltakerne som ikke har godt kjennskap lettere kan benytte hverandres kompetanse der den trengs. Vi mener også at gjennomføring av personlighetstester vil bidra til enklere kartlegging av deltakerne, og gjøre de mer klar over forskjeller, likheter og forventninger av hverandre.
- **Forventningsavklaring med alle aktørene:** Kartlegge ulike forventninger til prosjektet, prosess og motivasjon. Vi mener at prosjekter vil kunne optimaliseres dersom en forventningsavklaring gjennomføres og deles med de andre aktørene. Dette vil også kunne benyttes av fasilitator til konflikthåndtering og gruppesammensetninger.
- **Nøytral konflikthåndtering:** For å skape troverdighet og tillit blant deltakerne bør fasilitator, selv som deltagende aktør ha en nøytral holdning ved konflikter. En risikoanalyse bør utredes og deles med aktørene for enklest mulig håndtering. En gjennomgang av potensielle konflikter bør også belyses ved prosjektets oppstart og tiltak bør vurderes fortløpende av fasilitator.
- **Kommunisere i hvilken grad design thinking benyttes i prosjekter:** DT metodologien blir ofte feillært. DT er i hovedsak en ikke-lineær prosess, uten fokus på sluttdato, men kontinuerlig forbedring. Deltakerne i Matfloken har blitt i stor grad blitt eksponert for DT verktøy, samtidig har mye av den kreative syntesen foregått 'backstage'. Deltakerne i Matfloken har bidratt med innsikter, konsepter, informasjon og kunnskap som ekspert informanter, mens fasilitator har hatt ansvar for konkretisering og visualisering. Dette har vært både tid- og ressurs sparende, og bidratt til at resultatene til gruppene har en sammenhengende kvalitet. Det anses derfor som en god måte å introdusere DT på. Samtidig er det viktig å kommunisere godt hva som skjer når deltagere ikke er tilstede for riktig implementering av DT i fremtiden.

7.4. Begrensninger og videre forskning

I kontekst av matindustrien er DT som virkemiddel i ÅI relativt nytt og fortsatt under utvikling. Da studien forsøker å svare på hvordan DT kan bidra til økt kunnskapsdeling og samarbeid, erkjennes det at studiens omfang har begrensninger. Perioden vi har forsket på fenomenet har vært kort og uforutsette hindringer har preget utfallet av både casen og selve studiens omfang. Resultatene baseres seg i stor grad på enkeltindividers oppfattelse av delingskultur og selv om deltakerne i primært har vist seg fornøyde med utfallet er implementeringene av nyskapingen ukjent. Hva de ulike informantene har delt har kunnet være preget av deres stillingsposisjoner, tidligere erfaringer, motivasjoner og dagsform. Det utelukkes heller ikke at enkelte har vist en viss grad av naiv optimisme, da intervjuene ble gjennomført før utfallet av prosjektet var kjent. Det kan også bære preg av overfladiske positive holdninger, da det var tydelig at majoriteten ikke ønsket å havne i en posisjon hvor de kritiserte andre aktører eller deres deltagere personlig. For mange av intervjuobjektene var dette både en introduksjon til ÅI og DT, og det var tydelig at linjene mellom ÅI som prosjektmodell og DT som metode ikke hadde klare skillelinjer i samarbeidet. Det bør forskes mer på fenomenet og gjennomføres flere studier av DT i ÅI i andre kontekster. For eksempel vil det være av interesse å kartlegge spesifikke forskjeller mellom private- og offentlige aktører og forskjeller basert på deltakernes tidligere erfaringer med DT.

8. Litteraturliste

- Acosta, M., Coronado, D., & Ferrándiz, E. (2013). Trends in the acquisition of external knowledge for innovation in the food industry. In M. G. Martinez (Ed.), *Open innovation in the food and beverage industry* (pp. 3-23). 80 High Street, Sawston, Cambridge CB22 3HJ, UK: Woodhead Publishing Limited.
- Alfnes, F., & Bugge, Annechen Bahr. (2018). *Kjøttfrie spisevaner – hva tenker forbrukerne?* (14-2018). Oslo: Forbruksforskningsinstituttet SIFO. Hentet fra <http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/SIFO/Publikasjoner-fra-SIFO/Kjoettfrie-spisevaner-hva-tenker-forbrukerne>
- Aquilani, B., Abbate, T., & Dominici, G. (2016). Choosing Open Innovation Intermediaries through their web-based platforms. *International Journal of Digital Accounting Research*, 16.
- Bandura, A., Freeman, W., & Lightsey, R. (1999). Self-efficacy: The exercise of control. In: Springer.
- Barclays. (u.å.). Barclays Accelerator powered by Techstars. Hentet fra <https://home.barclays/who-we-are/innovation/barclays-accelerator/>
- Battistella, C., De Toni, A. F., & Pessot, E. (2017). Practising open innovation: a framework of reference. *Business Process Management Journal*.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). Business Research Methods (Vol. 5). In: Oxford: Oxford University Press.
- Benoiel, P., & Somech, A. (2015). The role of leader boundary activities in enhancing interdisciplinary team effectiveness. *Small Group Research*, 46(1), 83-124.
- Bozic, N. (2016). *Integrated model of innovation competence*. Paper presented at the The 27th ISPIM Innovation.
- Brastad, B., Hansen, T. B., & Romanov, B. (2011). *I hvilken grad bidrar Innovasjon Norge til innovasjon?* Hentet fra https://evalueringsportalen.no/evaluering/i-hvilken-grad-bidrar-innovasjon-norge-til-innovasjon-en-analyse-av-de-stottede-prosjektenes-innovasjonsinnhold/notat_innovasjonsinnhold_endelig%5B1%5D.pdf/@@inline
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*: HarperCollins e-books.

- Brown, T., & Katz, B. (2019). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation* (Vol. 20091): HarperBusiness.
- Brunswick, S., & Chesbrough, H. (2018). The Adoption of Open Innovation in Large Firms: Practices, Measures, and Risks A survey of large firms examines how firms approach open innovation strategically and manage knowledge flows at the project level. *Research-Technology Management*, 61(1), 35-45.
- Bröring, S. (2013). The role of open innovation in the industry convergence between foods and pharmaceuticals. In M. G. Martinez (Ed.), *Open innovation in the food and beverage industry* (pp. 39-59). 80 High Street, Sawston, Cambridge CB22 3HJ, UK: Woodhead Publishing Limited.
- BusinessDictionary. (u.å.). openness. Hentet fra <http://www.businessdictionary.com/definition/openness.html>
- Carlgren, L., Elmquist, M., & Rauth, I. (2016). The challenges of using design thinking in industry—experiences from five large firms. *Creativity and Innovation Management*, 25(3), 344-362.
- Carlgren, L., Elmquist, M., & Rauth, I. (2014). Exploring the use of design thinking in large organizations: Towards a research agenda. *Swedish design research journal*, 11, 55-63.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2019). *Open Innovation Results*: Oxford University Press.
- Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&d Management*, 36(3), 229-236.
- Coor (Producer). (2020). Matflokken. [Videoklipp] Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=FlZ3snbW5Ek>
- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 159-201.
- Departementene. (2017). *Nasjonal handlingsplan for bedre kosthold (2017–2021)*. Regjeringen Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/fab53cd681b247bfa8c03a3767c75e66/handlingsplan_kosthold_2017-2021.pdf

- DesignCouncil. (u.å.). What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Hentet fra <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>
- Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of management review*, 31(3), 659-669.
- Diderich, C. (2019). *Design Thinking for Strategy: Innovating Towards Competitive Advantage*: Springer International Publishing.
- DOGA. (u.å.). Hva er design thinking? Hentet fra https://doga.no/design-thinking?gclid=Cj0KCQjwn7j2BRDrARIsAHJkxmwCI59p1T5vMnzaq0LDDmn4lfafuPo6LJoS5ab7d2F0OsD897ZQ8bIaAtKIEALw_wcB
- Enova, Kystverket, Landbruksdirektoratet, Miljødirektoratet, energidirektorat, N. v.-o., & vegvesen., S. (2020). *KLIMAKUR 2030, TILTAK OG VIRKEMIDLER MOT 2030*. (M-1625). Hentet fra <https://www.miljodirektoratet.no/globalassets/publikasjoner/m1625/m1625.pdf>
- Ersoy, L. A. (2018). Why Design Thinking is failing and what we should be doing differently. Hentet fra <https://uxdesign.cc/why-design-thinking-is-failing-and-what-we-should-be-doing-differently-c8842f843b44>
- Fangen, K. (2015). Kvalitativ metode. Hentet fra <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/>
- FoodProFuture. (u.å.). About. Hentet fra <https://foodprofuture.no/om/>
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&d Management*, 40(3), 213-221.
- Gellynck, X., Vermeire, B., & Viaene, J. (2007). Innovation in food firms: contribution of regional networks within the international business context. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(3), 209-226.
- Gibbons, S. (2016). Design Thinking Builds Strong Teams. Hentet fra <https://www.nngroup.com/articles/design-thinking-team-building/>
- Gonera, A., & Pabst, R. (2019). The Use of Design Thinking in Transdisciplinary Research and Innovation Consortia: Challenges, Enablers, and Benefits. *Journal of Innovation Management*, 7(3), 96-122.
- Grimsby, S., & Kure, C. F. (2019). How open is food innovation? The crispbread case. *British Food Journal*.

- Grønmo, S. (2018). validitet. Hentet fra <https://snl.no/validitet>
- Hogan, C. (2005). *Understanding facilitation: Theory and principle*: Kogan Page Publishers.
- Hoholm, T., & Huse, M. (2008). Brukerdrevet innovasjon i Norge. Hentet fra <https://www.magma.no/brukerdrevet-innovasjon-i-norge>
- Hunter, S. T., & Cushenbery, L. (2011). Leading for innovation: Direct and indirect influences. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 248-265.
- Huston, L., & Sakkab, N. (2006). Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation. Hentet fra <https://hbr.org/2006/03/connect-and-develop-inside-procter-gambles-new-model-for-innovation>
- IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* (1st ed.). Canada: Designkit.
- KillerVisualStrategies. (u.å.). VISUAL COMMUNICATION. Hentet fra <https://killervisualstrategies.com/blog/category/visual-communication-2>
- Kjølseth, T., & Pettersen, I. (2012). Innovasjon i landbruket. *Notat (Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning: trykt utg.)*.
- Kolb, J. A., Jin, S., & Hoon Song, J. (2008). A model of small group facilitator competencies. *Performance improvement quarterly*, 21(2), 119-133.
- Kongsnes, A. (2020). Maten vår fornyes, Innovasjon handler om mer enn produkt. Hentet fra <https://matindustrien.no/synspunkt/2020/maten-var-fornyes>
- Konsti-Laakso, S., Pihkala, T., & Kraus, S. (2012). Facilitating SME innovation capability through business networking. *Creativity and Innovation Management*, 21(1), 93-105.
- Landbruk.no. (2017, 08.02.2018). Nye takter i EUs handelspolitikk, EU vil ha handelsavtaler som gir bærekraftig utvikling. Hentet fra <https://www.landbruk.no/internasjonalt/eu-vil-ha-handelsavtaler-som-gir-baerekraftig-utvikling/>
- Liedtka, J. (2014). Innovative ways companies are using design thinking. *Strategy and Leadership*, 42(2), 40-45.
- Lindegaard, S. (2010). *The open innovation revolution: essentials, roadblocks, and leadership skills*: John Wiley & Sons.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*: Fagbokforlaget.
- Meijer, E. M., & Noordman, W. H. (2013). Foreword by W. H. Noordman and E. M. Meijer. In M. G. Martinez (Ed.), *Open innovation in the food and beverage industry*. 80 High Street, Sawston, Cambridge CB22 3HJ, UK: Woodhead Publishing Limited.
- Microsoft. (u.å.). Microsoft for Startups. Hentet fra <https://startups.microsoft.com/en-us/scale-up/>

- Myrdal, B. (2019). Nyhetsslipp: Vil ta markedsandeler med nye, forbrukerdrevne innovasjoner. Hentet fra <http://www.mynewsdesk.com/no/q-meieriene/pressreleases/nyhetsslipp-vil-ta-markedsandeler-med-nye-forbrukerdrevne-innovasjoner-2913717>
- NAOB. (u.å.). floke. Hentet fra https://naob.no/ordbok/floke_2
- Nelson, H. G., & Stolterman, E. (2003). *The design way: Intentional change in an unpredictable world: Foundations and fundamentals of design competence*: Educational Technology.
- Nelson, T., & McFadzean, E. (1998). Facilitating problem-solving groups: facilitator competences. *Leadership & Organization Development Journal*.
- NHO. (u.å.). Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB). Hentet fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Olsen, N. V. (2015). Design Thinking and food innovation. *Trends in Food Science & Technology*, 41(2), 182-187. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tifs.2014.10.001>
- Pettersen, O. (2018). *Mat og industri 2018*. ww.atogindustri.no: NIBIO. Hentet fra <http://matogindustri.no/matogindustri/datavisning/>
- Pripp, A. H. (2018). Validitet. Hentet fra <https://tidsskriftet.no/2018/09/medisin-og-tall/validitet>
- Q-meieriene. (u.å.). Min q-ide. Hentet fra <https://www.q-meieriene.no/min-q-ide>
- Rapidsrepro. (u.å.). The Pros & Cons Of Prototyping. Hentet fra <https://rapidsrepro.com/advantages-disadvantages-prototyping/>
- Regjeringen. (2002, 14.08.2002). Nasjonal strategi for bærekraftig utvikling. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonal-strategi-for-barekraftig-utvikling/id4448574/>
- Ringvold, A., & Høberg, E. N. (2019, 27. juni. 2019). norsk mat og matkultur. Hentet fra https://snl.no/norsk_mat_og_matkultur
- Rocheska, S., Kostoska, O., Angeleski, M., & Mancheski, G. (2014). User-driven innovation: Towards a new innovation paradigm. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 12(1), 31-41.
- Saguy, I. S., & Sirotinskaya, V. (2014). Challenges in exploiting open innovation's full potential in the food industry with a focus on small and medium enterprises (SMEs). *Trends in Food Science & Technology*, 38(2), 136-148.

- Salampasis, D., Mention, A.-L., & Torkkeli, M. T. (2014). *Trust embedded open innovation: Literature review, synthesis and research propositions*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Sander, K. (2019). Casestudie. Hentet fra <https://estudie.no/casestudie/>
- Schoen, A. P. (2017). Openness and collaboration in the food sector: mapping the field. *British Food Journal*.
- Schütz, F., Heidingsfelder, M. L., & Schraudner, M. (2019). Co-shaping the Future in Quadruple Helix Innovation Systems: Uncovering Public Preferences toward Participatory Research and Innovation. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5(2), 128-146.
- Secundo, G., Del Vecchio, P., Simeone, L., & Schiuma, G. (2019). Creativity and stakeholders' engagement in open innovation: Design for knowledge translation in technology-intensive enterprises. *Journal of Business Research*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.072>
- Siang, T. Y. (u.å.). Design Thinking. Hentet fra <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>
- Stage-Gate. (2020). Our Founders. Hentet fra <https://www.stage-gate.com/our-founders/>
- Svartdal, F. (2020). reliabilitet. In: Store norske leksikon.
- TheORBriefings. (u.å.). Organisational openness: Definition and explanation. Hentet fra <https://www.oxford-review.com/oxford-review-encyclopaedia-terms/organisational-openness-definition-explanation/>
- USCLibraries. (2020, 9. Mai). Organizing Your Social Sciences Research Paper. Hentet fra https://libguides.usc.edu/writingguide/fieldreport?fbclid=IwAR0NEBJehRdBBN_G19KIzrO-EWmshlKpp4BbOapbkNeNocDI1XCfL0HniXY
- West, J., Vanhaverbeke, W., & Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a research agenda. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 285-307.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research*. USA: Sage Publications, Inc.
- Æra (2019, 28. August). [Kick-Off].
- Æra (2020, 24. Mars). [Portefølje].
- Æra. (u.å.-a). Floke av Æra. Hentet fra <https://floke.era.as/no/floker/>
- Æra. (u.å.-b). Om oss. Hentet fra <https://floke.era.as/no/om-oss/>
- Ørstavik, F. (2017, 20. juli 2017). åpen innovasjon. Hentet fra https://snl.no/%C3%A5pen_innovasjon

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide MATFLOKE

I. Introduksjon

Free word association (forklar, hvis informanten er usikker):

“Hva forbinder du med måten det er blitt jobbet med nyskaping i Matflokeprosjektet?”

Informanten skriver ned 4-5 ord, som man kan komme tilbake til og bruker som felles plattform i intervjuet (hvis det skulle stagnere eller bruke avslutningsvis).

II. Generelt om Matfloken & bærekraft

1. Kan du fortelle litt kort om deg selv og din virksomhet?
2. Hva er din personlige motivasjon for å være med i Matfloken?
3. Kan du utdype hvilke konkrete hensikter (organisasjonen) har med å være med i Matfloken?

III. Åpen innovasjon og deling

- *Representert organisasjon og erfaringer med åpen innovasjon og deling fra før:*

1. Hvilke erfaringer har din organisasjon med åpen innovasjon fra tidligere, nevne eksempler på erfaringer?
2. Hvordan er åpen innovasjon organisert i din organisasjon? (i.e. formelle prosesser, online plattformer, leverandør nettverk, forbrukerinvolvering, involvering av universiteter osv.)
3. Hva er fordeler og ulemper med åpen innovasjon (i forhold til lukket innovasjon) i din organisasjon/bransje?

- *Matfloken og åpen innovasjon erfaringer:*

1. Kan du beskrive hvordan det er å være med i åpen innovasjon prosjekt som Matfloken?
Fortell gjerne om dine erfaringer og hva som har vært spennende?
2. Kan du utdype hvordan dere jobber med kunnskapsoverføring i et åpent innovasjonsprosjekt som Matfloken?
 - 2.1. Hvordan har du bidratt med egen spisskompetanse i prosjektet?
 - 2.2. Hvilke tanker har du rundt deling av informasjon med de andre deltagerne, evt. eksempler du ønsker å trekke frem.

- 2.3. Er det spesifikk informasjon som er lettere og dele? Hvilke typer informasjon deler dere ikke?
3. Hvordan har prosjektet bidratt til et økt kompetansenettverk for innovasjon for deg og din bedrift, nevnt eksempler?
4. Hvilken ny kompetanse har du tilegnet deg ilt. prosjektperioden?
5. Hvordan har det vært å jobbe kontinuerlig med de andre organisasjonene i Matflokken?
 - 5.1. Hvordan opplever du å samarbeide tverrfaglig, del gjerne positive og negative sider ved dette?
 - 5.2. Kan du fortelle litt om hvordan kommunikasjonen i Matflokken har vært, både med tanke på Æra som fasilitator og de andre deltagerne?
6. Hvilken tanker har du rundt eierskap når det kommer til Matflokken og potensielle kommersialiseringsmuligheter?
7. Kan du utdype hvordan Matflokken vil skape verdi for virksomheten du representerer?

IV. Design thinking

- DT i Matflokken:

1. Kunne du tenke deg å kort beskrive fasene du har vært med på i Matflokken?
2. Kan du beskrive nærmere hvordan det har vært å arbeide 'hands-on', altså med praktisk tilnærming til innovasjon?
 - 2.1. Hva synes du har vært utfordrerne og hva kan være fordelene med å jobbe på denne måten?
3. Hva har du lært nytt av fasilitator og/eller de andre aktører i prosjektet som du anser som spesielt nyttig, da spesifikt i henhold til metode?
4. Hvordan har det utfordret deg personlig å jobbe med metodikken, hva har vært utfordrende for deg?
5. Som vi har diskutert har prosjektet så langt vært fordelt i spesifikke faser, er det en eller flere faser som har skilt seg ut? I så tilfellet hvilke og hvordan?
6. Hva har vært forutsetningene for å bruke de kreative verktøyene i Matflokken?
7. Hva har vært hindringene for å bruke de kreative verktøyene i Matflokken?
8. Hvilken nytteverdi ser du av måten prosjektet er oppbygget?

- Integrering av DT i organisasjon:

1. Hvordan bruker (organisasjonen) design thinking i dag? Tror du dette vil endres etter Matfloken?
2. Hva slags fordeler ser du ved å bruke en (for)brukersentrert metode?
3. Har (organisasjon) det som skal til for å implementere design thinking i hverdagen? (hvis nei, hva skal til?)
4. Er det andre ting ved (organisasjonen) som gjør det lett eller vanskelig å jobbe videre med design thinking?
5. Føler du deg trygg på å delta aktivt med nye arbeidsmetoder fra design thinking, og har dette endret seg i løpet av Matfloken?
6. Hvordan tror du at du kommer til å bruke det du har lært i etterkant?
7. Hvis du nå skulle bidratt i et lignende prosjekt internt i din organisasjon, hva ville du gjort annerledes og hvorfor?

V. Avslutning

1. Kan du fortelle litt om hvordan du vil videreformidle prosjektets utfall til bedriften din.
2. Har (organisasjonen) til nå et eller flere konsepter dere ønsker å videreutvikle)?

Har du andre kommentarer rundt åpen innovasjon, DT, Matfloken som kunne være interessant å dele?



Samtykkeerklæring for deltagelse i forskningsprosjekt InnoFood MATFLOKE – *design thinking for bærekraftig innovasjon i matnæring*

Bakgrunn

Dette er en henvendelse om deltakelse i et forskningsprosjekt der hovedformålet er å utforske aspektene rundt design thinking ved et åpent innovasjonsløp. I dette brevet vil vi gi deg informasjon om prosjektet og hva din deltagelse vil innebære. Det er spesielt viktig å få innsikt fra samarbeidspartnere i prosjektet, da for å kartlegge prosessforløpet, samt aspekter som; forbrukere, industri, barrierer og behov relatert til bærekraftig nyskaping.

Beskrivelse av prosjektet og formålet med forskningen

Matfloken er et innovasjonsløp med flere sentrale aktører innen norsk matnæring. Åpen innovasjon og design thinking er to begreper som står sentralt i prosjektet, da en rekke offentlige og private aktører har gått sammen for å løse den nasjonale utfordringen med å øke bærekraftsgraden i næringen. I prosjektet Matfloken tenkes det nytt langs hele verdikjeden fra hva slags matproduksjon som ønskes å dyrke frem i Norge, videre til tilgjengelighet på produkter og frem til hva som skjer rundt middagsbordet til forbrukerne. Formålet med forskningen er å kartlegge prosjekt deltagerens bidrag til involvering i åpen innovasjon og hvordan både offentlig og private aktører i matbransjen benytter og nyttiggjør seg av design thinking som metode for økt bærekraft.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet og hvilke forskere deltar?

Seniorforsker Antje Gonera i Nofima er hovedansvarlig for forskningen og NMBU/v Elin Kubberød vil stå som faglig veileder. I tillegg vil masterstudentene ved Handelshøyskolen NMBU/v Iselin Rød og Rasmus Moe delta i datainnsamling og vil skrive masteroppgave i forskningsprosjektet.

Hva innebærer det å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet stiller du deg til rådighet for å delta på 1 intervju a 1-2 timer (og mulig en fokusgruppe). Det gjøres avtale om hvor det er mest hensiktsmessig å gjennomføre intervjuet. Intervjuet inneholder spørsmål om tematikken beskrevet ovenfor. Intervjuer vil bli tatt opp på godkjent lydopptaker, transkribert og blir senere brukt i vitenskapelige publikasjoner, masteroppgaver og populærvitenskapelig formidling. Vi skal også observere i Matfloke samlingene og dokumentere med notater.

Det er frivillig å delta:

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger:

All informasjon og analyser i prosjektet vil bli behandlet i tråd med forskningsetiske retningslinjer og prinsipper. Lydopptak vil slettes når transkribering er gjennomført. Transkriptene vil inneholde personidentifiserende opplysninger. Navn, epost og telefonnummer lagres og kobles til data. Intervju vil fremstilles i anonymisert form (dvs navn på person vil ikke fremkomme) i vitenskapelige publikasjoner og annet vitenskapelig arbeid, men det er mulig at det kan kyttes opp mot deltakeren. Det vil ikke bli brukt navn, men stilling og bransje vil bli nevnt, og for spesielt interesserte kan dette være mulig å knytte opp mot vedkommende. Kun seniorforsker Antje Gonera, PostDoc Hilde Nykamp (Nofima) og veileder Førsteamanuensis Elin Kubberød (NMBU) og de navngitte masterstudenter vil samle data og ha tilgang til innsamlet datamateriale (rådata).

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i des 2024. Kodenøkkel med direkte personopplysninger vil bli slettet ved prosjektslutt. Transkriberte intervjuer vil arkiveres i et godkjent arkiv for eventuell videreføring av prosjektet.

Dine rettigheter:

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Antje Gonera antje.gonera@nofima.no eller Hilde Nykamp hilde.nykamp@nofima.no via NOFIMA AS in Ås.
- Iselin Rød iselinr@outlook.com & Rasmus A. Moe moe.rasmus@gmail.com
- eller veileder Førsteamanuensis Elin Kubberød, på epost elin.kubberod@nmbu.no
- Vårt personvernombud ved Nofima: Mia Bencze Rørå
- Vårt personvernombud ved NMBU: Jan Olav Aarflot
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvertjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Antje Gonera
Prosjektleder InnoFood

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «**MATFLOKE – *design thinking for bærekraftig innovasjon in matnæring***», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju og fokusgruppe.

Jeg samtykker til at mine personopplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31. desember 2024.

(Signert, dato)



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway