



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Å jobbe sammen for seg selv

En studie av hvordan ressurser kan deles i et coworking space

—

Magnus Rapp

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - juni 2016



FORORD

Å skrive masteroppgave har vært en utfordrende og lærerik prosess. Arbeidet med oppgaven har gitt meg muligheten til å fordype meg i et tema jeg har stor interesse for, men allikevel er jeg er godt fornøyd med å endelig kunne si at jeg er ferdig!

Først vil jeg takke veilederen min, Lene Foss, for faglig påfyll. Jeg vil også takke Gründerhuset FLOW for at jeg fikk skrive oppgave om dem, og for at de har tilrettelagt og gjort prosessen mye enklere enn den kunne ha vært. I tillegg vil jeg rette en stor takk til alle entreprenørene som tok seg fri fra sine hektiske arbeidsdager for å gi meg ett lite innblikk i livet som gründer. Deres bidrag har gjort dette til en langt mer spennende masteroppgave en jeg kunne forestilt meg! Jeg vil spesielt takke Øystein og Adrian som var inspirasjonen til oppgaven, og Ingvild for god informasjon, oppfølging og oppmuntrende ord.

Jeg vil også takke medstudentene mine for å ha vært gode forbilder under skrivingen. Dere har gjort livet på kontoret mye lettere, og dere har i tillegg bevist at temaet for denne oppgaven faktisk har relevans i flere sammenhenger.

SAMMENDRAG

Coworking space er et konsept som er i stadig vekst. Et coworking space er et kontorfellesskap hvor små bedrifter og selvstendig næringsdrivende kan utføre sitt arbeid i selskap med andre i samme situasjon. Konseptet bygger på antagelsen om at medlemmene vil skape et internt nettverk i kontorfellesskapet ved å bygge sosiale bånd seg imellom. Videre vil de benytte disse båndene for å få tilgang til de andre medlemmenes ressurser. For å kunne forstå hvordan et medlemskap i et coworking space kan ha positive effekter for en oppstartsbedrift, er det derfor nyttig å vite nøyaktig hvordan dette nettverket bidrar til at en medlemsbedrift får tilgang til de andre medlemmenes ressurser.

På grunn av manglende teori angående coworking space har jeg tatt utgangspunkt i passende teorigrunnlag som er utviklet for bruk i forskning på forretningsinkubatorer. Videre har de teoretiske perspektivene knyttet til entreprenørskap, det ressursbaserte synet, ressurser, nettverk og sosiale bånd bidratt til å skape et teoretisk grunnlag for å belyse problemstillingen. Funnene i studien er utledet fra dybdeintervjuer av 12 entreprenører i oppstartsbedrifter som alle har kontor i et coworking space.

Undersøkelsen bekrefter antagelsen om at tilgangen på ressurser kommer gjennom nettverket som består av de sosiale båndene som utvikles blant medlemmene av coworking spacet. Disse båndene utvikles på bakgrunn av mengden interaksjoner medlemmene har med hverandre. Videre vil typen ressurser som kan utveksles være betinget av styrken på båndene mellom aktørene. Hvis relasjonene er preget av sterke bånd vil utvekslingen ikke bare skje oftere, men den vil også kunne foregå raskere og tryggere. Disse båndene kan også føre til at medlemmene deler ressurser over flere nivåer. I tillegg viser funnene at medlemmenes eksisterende humane ressurser legger føringer på hvilke ressurser de behøver. Derfor kan det være variasjon i nytten hvert medlem har av medlemskapet i et coworking space. Studien viser også at ved å ha tilgang til en kollektiv ressursbase kan det gi medlemmene større potensial for vekst.

Nøkkelord: Coworking space, ressurser, nettverk, sterke bånd, svake bånd, entreprenør, oppstartsbedrift.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLING.....	1
1.2	PROBLEMFOMULERING OG PROBLEMSTILLING.....	2
1.3	OPPGAVENS OPPBYGNING.....	4
2	OPPSTARTSBEDRIFTER, COWORKING SPACE, RESSURSER OG NETTVERK	6
2.1	UTFORDRINGER FOR OPPSTARTSBEDRIFTER	6
2.1.1	<i>Entreprenørskap</i>	6
2.1.2	<i>Oppstartsfasen og oppstartsbedrifters utfordringer</i>	8
2.2	INKUBATORER	10
2.3	COWORKING SPACE.....	13
2.4	OPPSTARTSBEDRIFTERS RESSURSER OG RESSURSBEHOV	17
2.4.1	<i>Hva er ressurser?</i>	18
2.4.2	<i>Finansielle ressurser</i>	20
2.4.3	<i>Organisatoriske ressurser</i>	20
2.4.4	<i>Humane ressurser</i>	21
2.4.5	<i>Hvordan få tilgang til ressurser?</i>	23
2.5	NETTVERK OG RELASJONER.....	23
2.5.1	<i>Hva er nettverk?</i>	24
2.5.2	<i>Nettverkets innhold, styringsmekanismer og struktur som en ressurs</i>	25
2.5.3	<i>Sterke og svake bånd</i>	27
2.5.4	<i>Nettverkets betydning i et coworking space</i>	30
2.6	OPPSUMMERING AV DET TEORETISKE RAMMEVERKET FOR OPPGAVEN.....	31
3	DESIGN OG METODE	33
3.1	BAKGRUNN FOR VALG AV FORSKNINGSDESIGN	33
3.2	CASESTUDIER.....	34
3.2.1	<i>Gründerhuset FLOW</i>	35
3.3	DATAINNSAMLING	36
3.3.1	<i>Utvalg</i>	37
3.3.2	<i>Dybdeintervjuer</i>	38
3.3.3	<i>Om Intervjuguiden</i>	39
3.3.4	<i>Utfordringer med intervju som datainnsamlingsmetode</i>	41
3.4	BEHANDLING AV DATAMATERIALE.....	46
3.4.1	<i>Analytisk tilnærming</i>	46
3.4.2	<i>Transkribering og koding</i>	46
3.5	KVALITETEN PÅ STUDIET	46
3.5.1	<i>Reliabilitet</i>	47
3.5.2	<i>Validitet</i>	48
3.6	ETISKE AVVEININGER.....	52
4	ANALYSE AV FUNN	53
4.1	RESSURSENE I GRÜNDERHUSET FLOW	53
4.1.1	<i>Utdanning og erfaring</i>	54
4.1.2	<i>Hvorfor starte bedriften?</i>	55
4.2	NETTVERKSBYGGING I FLOW	58
4.2.1	<i>Sosiale bånd i Gründerhuset FLOW</i>	58
4.2.2	<i>Hvordan skapes de sosiale båndene?</i>	61
4.2.3	<i>Det interne nettverket</i>	63
4.2.4	<i>Det eksterne nettverket</i>	64
4.3	ENTREPRENØRENE'S TILGANG PÅ RESSURSER GJENNOM NETTVERKET I FLOW	67
4.3.1	<i>Tilgang på fysiske ressurser og entreprenørielt miljø</i>	67
4.3.2	<i>Uformell deling i det interne nettverket</i>	71

4.3.3	<i>Formell deling i det interne nettverket</i>	75
4.4	NYTTEN I DE SOSIAL RELASJONENE	78
5	AVSLUTNING	82
5.1	STUDIENS BIDRAG	82
5.2	BEGRENSNINGER VED STUDIEN	86
5.3	FREMTIDIG FORSKNING	87
6	REFERANSELISTE	88
6.1	KILDER PÅ INTERNETT	95
VEDLEGG 1	96

Figuroversikt:

FIGUR 1: OPPSTARTENS FIRE FASER	8
FIGUR 2: FUNKSJONENE TIL EN FORRETNINGSINKUBATOR. TILPASSET FRA VOISEY M.FL. (2006).	12
FIGUR 3: HVORDAN RESSURSER PÅVIRKER BEDRIFTENS PRESTASJONER	19
FIGUR 4: ILLUSTRASJON AV ET NETTVERK	29
FIGUR 5: RAMMEVERK FOR FORHOLDET MELLOM OPPSTARTSBEDRIFTENE RESSURSER OG NETTVERK.....	32
FIGUR 6: RAMMEVERK FOR FORHOLDET MELLOM OPPSTARTSBEDRIFTENE RESSURSER OG NETTVERK.....	82

Tabelloversikt:

TABELL 1: DEFINISJONER AV ENTREPRENØRSKAP	7
TABELL 2: HOVEDTREKK I ET COWORKING SPACE.....	16
TABELL 3: OPPSUMMERING AV FORSKJELLER MELLOM INKUBATOR OG COWORKING SPACE.....	17
TABELL 4: RESSURSER OG HVORFOR DE SKAPER KONKURRANSEFORTRINN	18
TABELL 5: RESSURSER OG KONKURRANSEFORTRINN	22
TABELL 6: OPPSUMMERING AV TEORI KNYTTET TIL NETTVERK	29
TABELL 7: OPPSUMMERING AV UTFORDRINGENE UNDER INTERVJUENE	45
TABELL 8: HUMANE RESSURSER BLANT INFORMANTENE I UNDERSØKELSEN.....	57
TABELL 9: NETTVERKSBYGGINGEN I FLOW	66
TABELL 10: UTVEKSLINGER AV RESSURSER VIA NETTVERKET I FLOW	77

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for problemstilling

Fallende oljepris og oppsigelser i norsk oljesektor har ført til at mange høyt utdannede og kunnskapsrike personer nå må lete etter nytt arbeid (Aftenposten, 2015). Totalt har mer enn 36000 norske jobber tilknyttet oljesektoren forsvunnet (Aftenbladet, 2015). Dette har ført til at gründerlivet er blitt et stadig mer aktuelt alternativ for mange (Aftenposten, 2016).

Innovasjon Norges direktør Anita Krohn Traaseth hevder at nedgangstidene tvinger frem kreativitet, og at løsningen er å *”heie frem gründere som skal bygge nye industrier”* (Dagsavisen, 2014). Også næringsminister Monica Mæland mener gründerbedrifter er landets fremtid i det Norge tvinges fra en oljesmurt økonomi til en kunnskapsbasert økonomi (Regjeringen.no, 2015).

Å etablere nye bedrifter spiller en viktig rolle i den økonomiske utviklingen ettersom oppstartsbedrifter gir et bidrag til landets verdiskaping. I 2013 målte forskningsprosjektet Global Entrepreneurship Monitor (GEM) den laveste entreprenørskapsaktiviteten i Norge siden målingene startet i år 2000. Dette indikeres av et lavere antall oppstartsforsøk og færre nye bedriftseiere noensinne (Alsos m.fl., 2013). Rapporten konkluderer med at nordmenn ser muligheter, men velger å ikke utnytte dem. Å starte en bedrift krever langt flere ressurser enn en individuell entreprenør vanligvis kontrollerer, og en av hovedgrunnene til at nordmenn ikke utnytter mulighetene synes å være de mangler tilgang til viktige ressurser som de behøver for at oppstartsbedriften skal være vellykket (Alsos m.fl., 2013; Greve, 1995).

Kunnskap om hvor disse ressursene befinner seg kommer gjennom bedriftens nettverk (Greve, 1995). Dermed kan man si at en oppstartsbedrifts suksess avhenger av nettverkene bedriften er en del av, og hvilke ressurser disse nettverkene kan tilføre bedriften (Bollinger, Hope, og Utterback, 1983; Bøllingtoft og Ulhøi, 2005; Gartner, 1985; Hoang og Antoncic, 2003; Spinuzzi, 2012). Ettersom oppstartsbedrifter er svært avhengig av entreprenørens egne ressurser samt ressurser tilført via hans nettverk, vil det være fordelaktig at dette nettverket inkluderer personer med ressurser som entreprenøren behøver. En rask måte å få tilgang til et slikt nettverk på kan være gjennom et medlemskap i en inkubator eller et coworking space.

I kjølvannet av finanskrisen i 2008 har en ny type samarbeidsorientert arbeidsplass vokst frem i byer over hele verden, og nå også i Norge. Konseptet kalles coworking space, og representerer en ny måte å organisere arbeidet på for entreprenører og selvstendige næringsdrivende (Merkel, 2015). Her refererer ”coworking” til praksisen med å jobbe sammen med andre i fleksible delte kontoromgivelser, og ”space” omhandler den spesielle plassen som benyttes for å tilrettelegge for coworking (Gandini, 2015; Merkel, 2015). Rent praktisk er et coworking space et kontorfellesskap hvor arbeidere kan leie en kontor plass med tilhørende fasiliteter. Men, hovedpoenget er at det er en plass hvor selvstendig næringsdrivende kan utføre sitt arbeid side om side med andre i lignende situasjon (Gandini, 2015). Grunntanken er at hvert medlem har unike ferdigheter og et mangfoldig sett med ressurser som kan benyttes i flere sammenhenger enn kun hvor de selv arbeider (Lange, 2011). Dermed kan det interne nettverket i et kontorfellesskap ha stor verdi, siden det gjør det mulig for entreprenører å få tilgang på ressursene de andre coworkerne besitter. På grunn av coworking spacenes evne til å påvirke suksessraten til oppstartsbedrifter kan man dermed si at de kan være et viktig verktøy i omstillingen av norsk næringsliv.

1.2 Problemformulering og problemstilling

Spinuzzi (2012) viser at det enda ikke er etablert en felles forståelse for hvordan coworking space bidrar til ressursdeling blant medlemsbedriftene. Allikevel er det en generell forståelse om at et coworking space skal bidra til å skape et bedre miljø og nettverk for sine medlemsbedrifter slik at de lettere kan samarbeide og dele sine kunnskaper, ressurser og erfaringer (Spinuzzi, 2012; Uda, 2013). Spinuzzi (2012) hevder coworking spacene bygger på en såkalt ”gode naboer” tilnærming, hvor suksess skapes gjennom samarbeid med medlemsbedrifter som har supplerende ressurser og kunnskaper som den individuelle bedrift selv ikke besitter. Dette vil lede til en tolkning av coworking space som en plass hvor selvstendig næringsdrivende arbeider i selskap med hverandre, og kan benytte hverandres ressurser for å nå sine individuelle mål (Spinuzzi, 2012). Et ideelt coworking space må derfor kunne legge til rette for ressursutveksling ved å tilby deltakerne muligheter for sosial interaksjon (Gandini, 2015).

Denne typen kontorfellesskap er i sterk vekst og er blitt en foretrukket metode for entreprenører som ønsker å få tilgang til nettverk og ny kunnskap (Uda, 2013). Økningen av

antallet av disse coworking space krever ny innsikt og et detaljert blikk på hva dette fenomenet faktisk er, og hvilke ressurser det gir tilgang til for entreprenører og oppstartsbedrifter. Spesielt er det interessant å se hvordan denne ressursutvekslingen foregår. Ut fra tidligere forskning kan det virke som at det ikke er en tradisjon for at coworking spacene aktivt fremmer medlemsbedriftenes ressursutveksling. Litt av konseptet synes å være en *laissez-faire* tilnærming til ressursutvekslingen, hvor det fullstendig er opp til bedriftene selv å finne eventuelle synergieffekter. Derfor er det interessant å studere et coworking space for å identifisere hvilke faktorer som spiller inn for at ressursutveksling faktisk skjer. De viktigste aspektene er hvilke ressurser entreprenørene besitter, hvilken innstilling de har til å utveksle ressurser, og hvordan de bygger og utnytter sine sosiale bånd for dette formålet. På grunn av konseptets unge alder har det ikke blitt utført noen forskningsarbeider som måler gründerhusenes effekt på medlemsbedriftene i form av høyere inntekter eller kortere oppstartsfase. Det er fortsatt umulig å kvantitativt måle gründerhusenes suksess, men det er mulig å kvalitativt undersøke hvordan ressurser som er i besittelse av de forskjellige medlemmene av gründerhusene blir gjort tilgjengelig, og blir delt, med de øvrige medlemmene av kontorfellesskapet. Ved å forske på de kvalitative prosessene i gründerhusene kan man utvinne kunnskaper som kan være nyttig og for å utvikle bedre prosesser for å sikre større suksess for oppstartsbedrifter.

På bakgrunn av dette ønsker jeg å gjøre et kvalitativt og deskriptivt studie av et coworking space for å bidra til større akademisk kunnskap om hvordan medlemskap i et kontorfellesskap bidrar til å tilføre oppstartsbedrifter viktige ressurser i oppstartsfasen. Mer spesifikt ønsker jeg å finne ut om deltakelsen i coworking space hjelper bedriftene å bygge et verdifullt nettverk, og hvordan dette nettverket kan bidra til at bedriften får tilgang til de ressursene de behøver for å lykkes. Problemstillingen er derfor:

Hvordan gir nettverket i et coworking space tilgang på viktige ressurser for bedrifter som er en del av kontorfellesskapet?

Det er altså ikke gründerhusene i seg selv som er undersøkelsesobjektet i studiet, men det er relasjonene mellom medlemmene i gründerhusene som er i søkelyset. Dette er fordi jeg mener det er entreprenørens egne oppfatninger av verdien de utvinnet fra medlemskapet som er det

som er interessant. Dataen som blir innsamlet er et resultat av entreprenørenes egne vurderinger og refleksjoner av hva de føler er en ressurs for dem. Av den grunn vil det gjøres rede for hvilke ressurser som eksisterer sett fra det ressursbaserte synet, og entreprenørenes egne vurderinger av hva som er en ressurs vil bli forsøkt innpasset i det eksisterende teoretiske rammeverket. Selv om personlige egenskaper ved entreprenøren som motivasjon og flittighet har mye å si for hvor vellykket en oppstartsbedrift vil være, er disse aspektene utenfor oppgavens fokusområde. I tillegg vil ikke oppgaven forsøke å sammenligne prosesser i et gründerhus med prosesser som foregår i inkubatorer, næringshager eller andre lignende settinger. Problemstillingen er også begrenset til å kun handle om oppstartsfasen ettersom det er i denne fasen behovet for ressurser er størst og hvor ressursutveksling vil ha størst nytte for bedriftene. Dette selv om ressursutveksling fortsatt vil spille en stor rolle i bedriftens senere liv.

Datamaterialet i undersøkelsene samlet inn fra Gründerhuset FLOW i Tromsø. Der har jeg gjennomført 12 dybdeintervjuer med entreprenører i oppstartsbedrifter som er deltakende i kontorfellesskapet. Bedriftene som blir undersøkt er innenfor et vidt spektrum av markeder/teknologier, og anses som gode representanter for typiske deltakere i et coworking space. Oppgavens teorigrunnlag vil ha utspring fra det ressursbaserte perspektivet og nettverksteori, og baserer seg på hypotesen om at deltakelse i et nettverk vil gi tilgang på ressurser som andre i nettverket besitter.

1.3 Oppgavens oppbygning

I kapittel 1 presenteres oppgavens aktualitet, tema, problemformulering og problemstilling, samt en kort redegjørelse for oppgavens fokus.

I kapittel 2 presenteres først en gjennomgang av utfordringer i oppstartsfasen (delkapittel 2.1). Delkapittel (2.2) forklarer hva en forretningsinkubator er, og hvorfor jeg benytter teori tilknyttet inkubatorer for å belyse prosessene i et coworking space. Delkapittel (2.3) forklarer hvordan coworking space skiller seg fra inkubatorer (delkapittel 2.3). Videre presenterer jeg oppgavens to viktigste teoretiske perspektiver: det ressursbaserte synet (delkapittel 2.4) og nettverksteori for entreprenører (delkapittel 2.5). Teorikapittelet blir oppsummert i en figur

som illustrerer entreprenørens ressurser og hvordan nettverkets forventes å påvirke tilgangen på ressurser.

I kapittel 3 redegjøres det for undersøkelsens forskningsdesign (delkapittel 3.1), valg av case (delkapittel 3.2) og valg av metode for datainnsamling (delkapittel 3.3). Kapitlet vil også begrunne undersøkelsens avhengige variabel (tilgang på ressurser), og uavhengige variabler (nettverkets verdi, ressurser i nettverket). Kapitlet avsluttes med en grundig gjennomgang av hvordan jeg har gått fram for å sikre et valid og reliabelt forskningsresultat.

I kapittel 4 presenteres undersøkelsens funn. Her analyseres og drøftes funnene opp mot problemstillingen.

I kapittel 5 vil studiens bidrag til å belyse problemstillingen presenteres. Avslutningsvis drøftes eventuelle sterke og svake sider ved studien, begrensninger ved datainnsamlingsmetoden eller forfatteren, før jeg gir forslag til videre forskning på fenomenet.

2 Oppstartsbedrifter, coworking space, ressurser og nettverk

Formålet med dette kapitlet er å gi en teoretisk referanseramme for studien. Teoriene er valgt for å best mulig kunne belyse og svare på oppgavens problemstilling. For å lage forståelse for hva et coworking space er vil jeg i hovedsak støtte meg på funn fra forskning av Spinuzzi (2012), Leforestier (2009) og Merkel (2015). For å forklare hva ressurser er, og bedrifters behov for ressurser, vil jeg benytte meg av det ressursbaserte perspektivet (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). For å belyse nettverkets påvirkning på tilgang til andre personers ressurser har jeg tatt utgangspunkt i tidligere forskning gjort av Stubberud (2016) I tillegg vil jeg benytte meg av rammeverk utviklet av Hoang og Antoncic (2003), samt teori utviklet av Granovetter (1973), Bøllingtoft og Ulhøi (2005) og McAdams og Marlow (2008).

2.1 utfordringer for oppstartsbedrifter

2.1.1 Entreprenørskap

Entreprenørskap er tidligere definert som utviklingen av en ny bedrift.. Det korrekte norske ordet for en person som bedriver entreprenørskap er ”gründer”, men jeg vil i denne oppgaven benytte ordet ”entreprenør”. En entreprenør er det individet som utøver entreprenørskap, og vil da være grunnleggeren og pådriveren i en oppstartsbedrift. Entreprenørens oppgave er å gjenkjenne muligheter som oppstår gjennom, og utnytte de gjennom å rekonfigurere eksisterende produksjonsmåter eller å gjenkjenne endringer i marked eller teknologi (Bøllingtoft og Ulhøi, 2005; Shane og Venkataraman, 2000).

Selv om definisjonen av en entreprenør er tydelig, er det fortsatt stor akademisk uenighet om nøyaktig hva som skal inkluderes i definisjonen for *entreprenørskap*. Tabell 1 identifiserer flere av de meste betydningsfulle definisjoner av entreprenørskap det siste århundret. Fra denne gjennomgangen kan man grovt sett definere entreprenørskap som kontrollen og bruken av ressurser for å bygge en innovativ organisasjon med hensikt å skape profitt og vekst under risiko og usikkerhet (Dollinger, 2008:9).

Tabell 1: Definisjoner av entreprenørskap

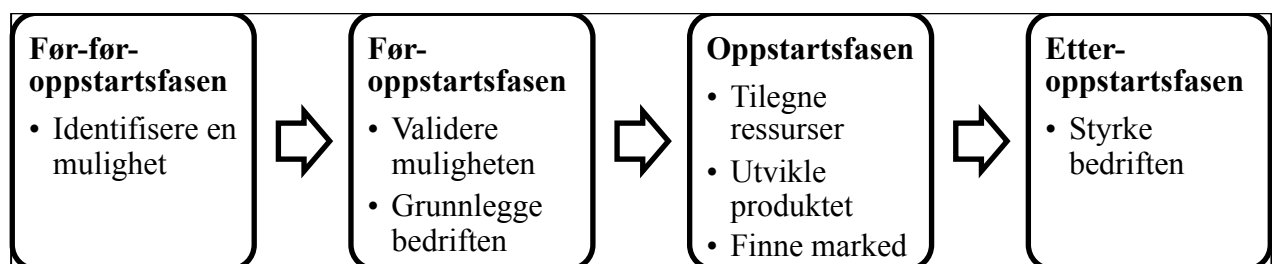
Kilde	Definisjon
Knight (1912)	Entreprenørskap er å søke profitt gjennom usikkerhet og risiko.
Schumpeter (1934)	Entreprenørskap er å finne nye produkter, nye tjenester, nye kilder til råmateriale, nye produksjonsmetoder, ny markeder og nye måter å organisere seg på.
Hoselitz (1952)	Entreprenørskap er styring av produktive ressurser, introduksjon av innovasjoner, og å tilføre kapital.
Cole (1959)	Entreprenørskap er en målbevisst handling for å starte og utvikle profitorienterte bedrifter
McClelland (1961)	Entreprenørskap innebærer moderat risikotaking
Carsson (1982)	Entreprenørskap er avveielser og avgjørelser om koordinering av begrensede ressurser
Gartner (1985)	Entreprenørskap er skapelsen av nye organisasjoner
Stevenson, Roberts og Grousbeck (1989)	Entreprenørskap er å følge muligheter uten hensyn til deres begrensede ressurser
Hart, Stevenson og Dial (1995)	Entreprenørskap er å følge muligheter, men er begrenset til entreprenørens tidligere avgjørelser og industri-relatert erfaring
Shane og Venkataraman (2000)	Entreprenørskap er et felt hvor man ønsker å forså hvordan muligheter skaper noe nytt
Kuratko og Hodgetts (2004)	Entreprenørskap er en dynamisk prosess av visjon, endring og etablering
Allen (2006)	Entreprenørskap er en tankemåte som er mulighetsfokuset, innovativ, og vekstorientert.

Tilpasset fra Dollinger (2008:9)

Tidligere forskning på entreprenørskap har i hovedsak vært fokusert på personlige karakteristikk, atferd og holdninger hos entreprenøren for å identifisere faktorer som bidrar til suksess i oppstarten av en bedrift, og hvorfor noen entreprenører presterer bedre enn andre (Aldrich og Zimmer, 1986, Gray, 2006). Likevel vil jeg ikke i denne oppgaven legge stor vekt på slike karakteristikk. Jeg vil derimot konsentrere meg om hvordan entreprenøren skaper nettverk og benytter det for å oppnå tilgang til ressurser som er nødvendig for suksess.

2.1.2 Oppstartsfasen og oppstartsbedrifters utfordringer

Clarysse og Moray (2004) identifiserte fire forskjellige faser i oppstarten av en bedrift. De to første fasene er knyttet til å gjenkjenne en mulighet, utvikle en forretningside og bestemme seg for å gjennomføre den. Den tredje fasen er selve oppstartsfasen hvor bedriften vil forsøke å anskaffe kapital, utvikle og produsere produktet, finne et marked, og opprette kunderelasjoner (Aernoudt, 2004). Oppstartsfasen avsluttes når de nødvendige ressursene har blitt ervervet. Dermed defineres en oppstartsbedrift som en bedrift som utvikler sitt produkt fra å være en ide til å kunne konsumeres (Clarysse og Moray, 2004). Oppstartens fire faser er illustrert i figur 1.



Figur 1: Oppstartens fire faser

Stinchcombe (1965) hevder det er to hovedgrunner til problemer i oppstarten: byrden av ”småhet”, og byrden av ”nyhet”. Oppstartsbedriftens ”småhet” er et problem fordi en liten organisasjon med få medlemmer vil føre til få ressurser internt i organisasjonen (Alvarez og Busenitz, 2001; Stinchcombe, 1965). Sett gjennom det ressursbaserte synet er bedriftens totale mengde ressurser lik den totale mengden av medlemmenes individuelle ressurser. Dermed vil oppstartsbedrifter, som gjerne har få ansatte, også ha få humane ressurser og mindre nettverk (Alvarez og Busenitz, 2001; Brüderl og Schussler, 1990).

I følge Stinchcombe (1965) er det fire årsaker til at oppstartsbedriftens ”nyhet” fører til utfordringer. Den første er at oppgaver og roller er ny og må læres. Den andre er at prosessene som må til for å utvikle disse rollene er tidkrevende. Den tredje årsaken er at nye bedrifter er avhengig av sosiale relasjoner mellom personer som ikke tidligere har hatt relasjoner. Dette er en utfordring fordi relasjoner og sosiale normer må utvikles organisk over tid. Den siste grunnen er at bedriften må anskaffe kapital, finne sitt marked, produsere sitt produkt/tjeneste, og kommunisere tilbudet til sine potensielle kunder. Ingen av disse aktivitetene vil føre til direkte inntekter for bedriften, og de krever alle mye tid og store investeringer (Stinchcombe, 1965).

Det er ingen utbredt akademisk enighet om hva som regnes som en suksess for en oppstartsbedrift, men vanligvis regnes suksess som vekst for bedriften med tanke på salg og profitt. En alternativ form for måling av entreprenøriell suksess kommer fra det ressursbaserte synet beskrevet av Barney (1991). Han mener at finansielle ressurser ikke bør være det eneste målet på suksess, ettersom materielle ressurser er relativt enkel å få tak i og vil ikke kunne lede til et varig konkurransemessig fortrinn (Barney, 1991; Wiklund og Shepherd, 2005). Det ressursbaserte synet forklarer hvordan bedriften anskaffer og utnytter ressurser er det som virkelig påvirker bedriftens prestasjoner. Derfor er bedriftens humane og organisatoriske ressurser sterkere knyttet til bedriftens suksess ettersom det er disse ressursene som påvirker denne evnen (Barney, 1991). Av den grunn vil jeg i denne oppgaven ta utgangspunkt i at en oppstartsbedrifts suksess stammer fra hvordan entreprenøren oppnår tilgang til ressurser og utnytter de.

Jeg vil forklare det ressursbaserte synet nærmere i delkapittel 2.2 og gi større innsikt i hvordan finansielle, humane og organisatoriske ressurser påvirker en oppstartsbedrift. Poenget er at oppstartsbedrifter må tilegne seg tilstrekkelig med tid og ressurser for å oppnå suksess. De fleste entreprenørene starter bedriften sin med kun en idé og en begrenset mengde kapital. Entreprenørene kan også ha manglende kunnskaper om hvordan å organisere sin bedrift for å oppnå suksess. Derfor vil kontakt med andre personer som kan gi variert og relevant informasjon og ressurser til entreprenørene være essensielt for å komme seg gjennom oppstartsfasen (Greve, 1995). Forskning viser at bedrifter med et etablert nettverk av personlige relasjoner har betydelig større sjanse for å overleve utfordringene en bedrift møter i sine første leveår (Walter, Auer, og Ritter, 2006). Nettverk er en ressurs som kan gi forhandlingskraft, markedsinformasjon og andre ressurser som kan være nyttige for bedriften. En rask måte å tilegne seg slike ressurser på er ved å knytte seg til et eksisterende nettverk av andre bedrifter eller likesinnede personer (Maschke og zu Knyphausen-Aufseß, 2012). Det tradisjonelle valget for en oppstartsbedrift er å knytte seg til en inkubator ettersom inkubatorer vanligvis tilbyr profesjonell forretningsstøtte samtidig som den tiltrekker seg investorer og rådgivere som kan bidra til å forlenge levetiden til bedriften (Hannon og Chaplin, 2003).

2.2 Inkubatorer

Inkubator er et paraplybegrep for alle organisasjoner som tilbyr tilgang til rimelig kontorplass og delte administrative tjenester (Uda, 2013). Det finnes mange forskjellige formål og virkeområder for en inkubator, men felles for alle er at de arbeider for å utvikle forretningskompetanse for bedrifter for å hjelpe de gjennom oppstartsfasen (Bøllingtoft og Ulhøi, 2005; Rice, 2002). I sin litteraturgjennomgang om forretningsinkubatorers suksess, konkluderer Lewis (2001) med at bedrifter som er medlemmer av godt utformede og finansierte inkubatorer, har større forutsetninger for suksess enn bedrifter som står uten et slikt tilbud. I tillegg hevder Lewis (2001) at muligheter for å bygge nettverk er en viktig komponent i en vellykket forretningsinkubasjon.

Inkubatorer forsøker vanligvis å legge til rette for et fostrende forretningsmiljø ved å aktivt sørge for at oppstartsbedrifter får de ressursene, tjenestene og assistansen de behøver (Bergek og Norrman, 2008). Dette skjer vanligvis ved å samle unge og voksende firma på en fysisk plassering hvor de også har tilgang til profesjonell støtte (Aernoudt, 2004; Peña, 2004). Ved å gi tilgang til tjenester som supplerer entreprenørenes eksisterende humane ressurser forsøker inkubatorene å maksimere potensialet i oppstartsbedriften (Bøllingtoft og Ulhøi, 2005). Dette er fordi råd fra eksperter i mange tilfeller kan substituere for manglende direkte erfaring hos entreprenøren (Bøllingtoft og Ulhøi, 2005). En god inkubator har et stort antall bedrifter med stort vekstpotensial, skaper en entreprenørkultur, og gir medlemsbedriftene kontakt med eksterne investorer (Aernoudt, 2004). Bedrifter som deltar i inkubatorer er ofte nøye valgt ut og får delta på bakgrunn av deres eksisterende ressurser eller forretningsidé. Som betaling for deres tjenester vil en inkubator ofte kreve en eierandel av bedriften (Bergek og Norrman, 2008).

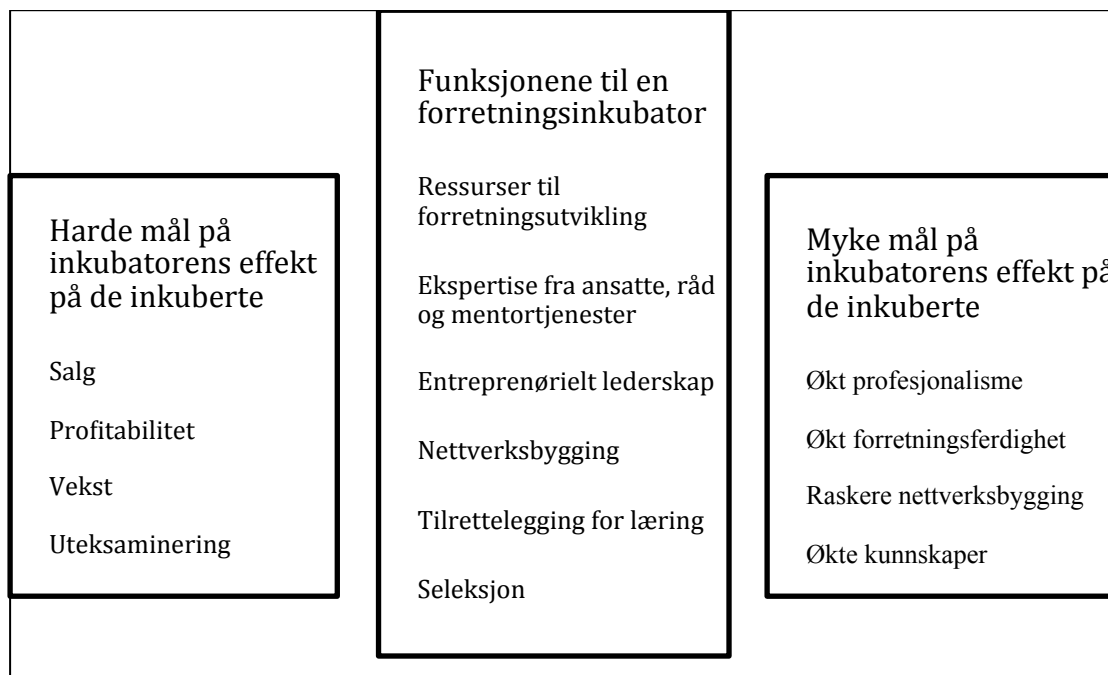
En fullstendig inkubator tilbyr medlemmene et delt kontorlandskap, delte kostnader på støttefunksjoner, profesjonell forretningsstøtte og rådgivning, samt tilgang til det interne sosiale nettverket (Bergek og Norrman, 2008). Med utgangspunkt i det ressursbaserte synet gir forretningsinkubatorer tilgang til viktige ressurser som den inkuberte bedriften mangler eller på andre måter ikke ville vært i stand til å tilegne seg (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Hovedfokuset er gi forretningsstøtte som under andre omstendigheter ikke ville vært tilgjengelig for en entreprenør. Forretningsstøtten omfatter vanligvis mentortjenester og

veiledning i forretningsutviklingen, i tillegg til forvaltningshjelp, juridisk rådgivning, kompetanseoverføring, og tilgang til nye nettverk og markeder (Aernoudt, 2004; Bøllingtoft og Ulhøi, 2005). Dette er kritisk siden mange bedriftsledere benytter rundt halvparten av sin tid de første seks til ni månedene av oppstarten på å bygge den grunnleggende infrastrukturen de behøver for å drive bedriften sin (Hansen m.fl., 2000). Dette er verdifull tid som de burde benytte på å utvikle produktet eller tjenesten sin, i stedet for på oppgaver som ikke direkte bidrar til å generere finansielle ressurser for bedriften.

En annen faktor er at bedriftene får tilgang på materielle ressurser som de vanligvis ikke ville tatt seg råd til. Noen inkubatorer hjelper også medlemmer med finansiering, enten ved å selv investere i bedriften, eller ved å initiere kontakt med eksterne investorer (Bollinger, Hope, og Utterback, 1983). I velkjente inkubatorer kan inkubatorens omdømme unyttes for å øke en bedrifts attraktivitet ovenfor eksterne investorer som kan tilføre bedriften de finansielle ressursene den behøver for å vokse (Hoang og Antoncic, 2003; McAdam og Marlow, 2008). Derfor kan inkubatorer hjelpe bedrifter med begrensede ressurser å komme helskinnet gjennom oppstartsfasen.

Hansen m.fl. (2000) fant at de materielle ressursene utledet fra inkubatorer ikke er nok for å sikre en vellykket oppstart, men at det er nettverksbåndene som kommer ut fra oppholdet i inkubatoren som er den viktigste årsaken til bedriftens videre vekst. I følge sosialkapitalteori kan forretningsinkubatorene legge til rette for at bedrifter skaper flere og bedre nettverk enn de ville klart alene, og derfor kan inkubatorer hjelpe medlemmene å oppnå flere og bedre ressurser (Hansen m.fl., 2000). Medlemmene av inkubatoren blir gitt muligheten til å bli kjent med hverandre og jobbe sammen på en rekke forskjellige måter, og dermed har inkubatorer et potensial å synliggjøre synergier for medlemmene i inkubatoren (Bøllingtoft og Ulhøi, 2005). I tillegg kan usikkerhet bli redusert ettersom entreprenørene kan rådføre seg med sine ”kolleger” og benytte deres ekspertise til å finne bedre løsninger (McAdam og Marlow, 2008). Dette gjør at en inkubator er mer enn kun en fysisk plassering hvor bedrifter kan minimere oppstartskostnadene sine (Allen og Rahman, 1985). Oppstartsbedrifter kan også benytte seg av nettverkene i inkubatorer for å skape legitimitet for bedriften i markedet (Hoang og Antoncic, 2003), men det er utenfor rekkevidden for denne oppgaven.

Voisey m.fl. (2006) undersøkte tidligere forskning angående suksessfaktorer hos inkubatorer, og fant at man kan måle inkubatorers effekt på medlemsbedriftene inn i ”harde” og ”myke” mål . De ”harde” effektene har kvantifiserbare mål som enkelt kan brukes for å bedømme om et inkubatoropphold for en bedrift har gitt de ønskede resultatene. Dette kan være økt salg, flere ansatte, høyere verdi og så videre. De ”myke” effektene er vanskeligere å måle siden de er subjektive mål som inkluderer inkubatorens påvirkning på bedriftens forretningsferdighet, nettverk, kunnskaper og profesjonalisme. Derfor er det i utgangspunktet vanskelig å nøyaktig måle inkubatorers suksess. I følge Voisey m.fl. (2006) er det tydelig at forretningsinkubatorer har en rekke ”myke” effekter på medlemsbedriftene. Disse myke påvirkningene kan være viktig for utviklingen av entreprenørens personlige egenskaper og forretningsegenskaper som igjen kan benyttes for å sikre at oppstartsbedriften oppnår suksess. Funksjonene til en forretningsinkubator samt de harde og myke målene er oppsummert i figur 3.



Figur 2: Funksjonene til en forretningsinkubator. Tilpasset fra Voisey m.fl. (2006).

Imidlertid passer ikke inkubatorer for alle. For å få medlemskap i en inkubator må oppstartsbedriften tilpasse seg inkubatorenes strenge krav til fremgang i tillegg til å avse en del av eierskapet til bedriften (Allen og Rahman, 1985). En utbredt kritikk av inkubatorer er at mange inkubatorer kun måler medlemsbedriftene etter såkalte ”harde” mål, og vil derfor miste siktet på det komplette bilde og ikke gi et fullstendig tilbud til sine medlemsbedrifter.

En annen potensiell negativ faktor er at nettverksbyggingen i inkubatorer ofte er myntet på å koble bedriftene til eksterne relevante kjøpere, leverandører eller investorer, og bidrar derfor ikke til å utvikle medlemsbedriftenes evne til å utnytte hverandres ressurser. Det er heller ikke gitt at en forretningsinkubator har en betydelig påvirkning på bedriftenes suksess. Dette eksemplifiseres av Peña (2004) som i en undersøkelse av inkubatorer i Baskerland fant at entreprenørenes suksess først og fremst er et resultat av deres egne humane ressurser som blant annet forretningsferdigheter og motivasjon. Det vil implisere at entreprenører som besitter en tilstrekkelig mengde humane ressurser kan skape suksess selv uten hjelp fra en forretningsinkubator.

Lichtenstein (1992, referert i Lewis, 2001) fant i sin søken etter en perfekt oppskrift på en forretningsinkubator at sosiale bånd innad i inkubatoren bidrar til at entreprenøren kan tilegne seg egenskaper som spiller positivt inn for bedriftens overlevelse. På bakgrunn av dette identifiserte han åtte faktorer som spesielt påvirker utviklingen av sosiale bånd innad i inkubatoren. Faktorene er: (1) typen bedrift, (2) personlige karakteristikk av entreprenøren, (3) hvilken fase bedriften er i utviklingen, (4) eksistensen av kritisk masse av bedrifter, (5) inkubatorens fysiske utforming, (6) om det finnes arenaer for sosialisering og diskusjoner, (7) normer og holdninger til deltakerne i inkubatoren, og (8) handlingene til inkubatorens ledelse. I denne forståelsen av en perfekt inkubator er de fleste tjenestene som er nødvendig for medlemsbedriftenes suksess ikke knyttet til finansielle mål. Det leder til en oppfatning av at en inkubator bør prioritere det sosiale aspektet av kontorfellesskapet for å gi et best mulig tilbud. Uavhengig av undersøkelsene til Lichtenstein (1992) er det i de seneste årene utviklet et konsept som utelukkende fokuserer på det sosiale aspektets rolle i å bidra til en vellykket oppstart for bedrifter. Dette konseptet heter ”coworking space”, og er et godt alternativ for de som ikke ønsker en like omfattende tjeneste som i en inkubator.

2.3 Coworking space

Et coworking space kan sammenlignes med en tradisjonell forretningsinkubator ettersom de begge har delte kontorplasser, huser oppstartsbedrifter, og formålet er å bidra positivt for medlemmenes suksess. Forskjellen ligger i at et coworking space fokuserer på å tilby fasiliteter hvor medlemsbedriftene kan bygge sosiale bånd, dele kunnskaper, og sammen skape en form for fellesskap, nettverk og samarbeid (Fost, 2008; Leforestier, 2009). Derfor er mange av

disse kontorfellesskapene basert på verdier som deltakelse og åpenhet slik at de kan utnytte hverandres talent, kapabiliteter og ressurser til fordel for alle involverte (Leforestier, 2009). Deltakelse i et coworking space regnes som et godt alternativ for gründerne som ønsker en sosial arbeidsplass med frihet til å bestemme sine egne mål, arbeidstider og fremdriftsplan (DeGuzman og Tang, 2011:23).

Konseptet hadde sin opprinnelse i 2005 ved etableringen av ”Spiral Muse Coworking Group” i San Francisco. Ideen var å gi selvstendig næringsdrivende et alternativ til å jobbe fra kaféer hvor de vil få tilgang til kontorplass, kjøkken, internett, og ”spirituell massasje” (Neuberg, 2005; van Meel og Brinkø, 2014). Grunnleggerne søkte etter en middelvei mellom det tradisjonelle arbeidslivet som tilfører arbeidere en form for struktur og fellesskap; og det selvstendige arbeidslivet, som er preget av frihet, men som også gir en følelse av ensomhet og isolasjon. Løsningen viste seg å være et coworking space (Gandini, 2015). Konseptets popularitet skjøt fart etter 2008, og kan beskrives som en bottom-up løsning for å takle endringene i arbeidsmarkedet som følge av finanskrisen. Siden da har konseptet utviklet og spredt seg, og er i dag representert gjennom 2500 slike kontorfellesskaper i Amerika, Europa og Asia (Merkel, 2015; Uda, 2013). Spredningen av antall coworking space kan sees som en del av det pågående skiftet mot en delingsbasert økonomi karakterisert av delte områder, ressurser og verdier (DeGuzman og Tang, 2011:23). De første utgavene av coworking space kom til Norge da inkubatoren, tenketanken og kontorhotellet *The Hub* ble etablert i Bergen i 2011 (Regionbergen, 2012), og ”gründerkollektivet” *MESH* i Oslo i 2012 (DN, 2013). Etersom det ikke er en fullverdig oversettelse av begrepet vil denne oppgaven både benytte det engelske ”coworking space” og det norske ”gründerhus” .

I et forsøk på å identifisere hva et coworking space er, intervjuet Spinuzzi (2012) ledelsen i en rekke slike kontorfellesskap, og fant tre gjengående definisjoner som ledelsen selv mener et coworking space skal være. Den første definisjonen er at medlemmene jobber *i selskap* av andre, men ikke *sammen* med andre. Dette stemmer overens med Uda (2013) som definerer ”coworking” som ”en måte å arbeide hvor individer samles på en plass for å skape verdi samtidig som de deler informasjon og visdom gjennom kommunikasjon og samarbeid etter deres eget ønske”. DeGuzman og Tang (2011:22) definerer ”coworking” som ”dynamikken av en variert gruppe mennesker som ikke nødvendigvis jobber for samme bedrift eller på det

samme prosjektet, men som jobber i lag og deler arbeidsplassen og ressursene". Det kan da virke som et coworking space handler om å dele arbeidsplass, informasjon og ressurser mens medlemmene jobber selvstendig med sine egne arbeidsoppgaver eller sine egne bedrifter.

I denne sammenhengen kan "space" i coworking space defineres som både det fysiske arbeidsområdet, og som miljøet som omgir arbeidsplassen (DeGuzman og Tang, 2011:26). Rent fysisk vil det ofte dreie seg om et åpent kontorlandskap hvor coworkerne arbeider i nærheten av hverandre, og kan dra fordel av en rekke tjenester som for eksempel konferanserom, sofakrok og internett (Leforestier, 2009). Dette designet, ofte med en åpen planløsning og nærhet mellom arbeidsstedene, spiller en viktig rolle i å forvandle kontoret til et coworking space (Merkel, 2015). Merkel (2015) forsket på vertskapet i en rekke coworking spacer i Europa og fant at ledelsen ofte forsøker å benytte det fysiske designet av kontorene til å stimulere til større åpenhet, og dermed fellesskap, blant coworkerne.

Den andre definisjonen Spinuzzi (2012) utledet er at et coworking space blir benyttet av selvstendige næringsdrivende for å gjenskape den følelsen av et tradisjonelt kontormiljø som de vanligvis ikke får ta del av. Derfor er et coworking space passende for å hjelpe entreprenører til å bryte ut av isolasjonen fra et hjemmekontor, og finne et sosialt miljø hvor de kan utføre sitt arbeid (Merkel, 2015; Moriset, 2013). Merkel (2015) hevder at noen av fordelene kommer av at entreprenørene kan være sammen med likesinnede personer med tilsvarende utfordringer og problemer. Spesielt er det å kunne skape et sosialt miljø hvor de kan utveksle ideer og få tilbakemelding på sine prosjekter. Dermed er ikke coworking kun å jobbe sammen alene, men er en kultur bygd på fellesskap, samarbeid, åpenhet, og mangfold (Merkel, 2015).

Medlemmene av et coworking space er altså forventet å være delaktig i det sosiale miljøet som omringer kontorfellesskapet. Det er fordi det sosiale miljøet blir sett på som et startpunkt for å skape et nettverk basert på medlemmenes felles utfordringer og behov for ressurser (van Meel og Brinkø, 2014). Dette stemmer overens med den tredje definisjonen fra Spinuzzi (2012), som hevder at kontorfellesskapet er til for å skape sterke sosiale bånd mellom medlemmene med den hensikt å legge til rette for deling av kunnskaper og ressurser. Gjennom deltakelsen i kontorfellesskapet skal medlemmene kunne utvikle sosiale bånd til

hverandre, for å til slutt kunne utvikle både formelle og uformelle forretnings samarbeid (Fost, 2008; Spinuzzi, 2012). Dette er fordi gründerhusene samler personer som jobber selvstendig, men som også deler verdier og leter etter synergier (Leforestier, 2009; Merkel, 2015). Denne tankegangen støttes av Merkel (2015) som fant at muligheten for å kunne utvikle sosiale bånd og nettverk har en sterk påvirkning for bedrifters tilbøyelighet til å bli en del av et coworking space. Dette er fordi de sosiale båndene og nettverket kan føre til at de får tilgang til viktig kunnskaper og ressurser.

En annen egenskap som skiller gründerhus fra andre kontorløsninger er ved at medlemmer kan leie over kort tid (per dag, uke, eller måned). Med fleksible leiekontrakter, skiftende miljø, kostnadseffektive, og sosialt orienterte arbeidsplasser legger coworking spacene til rette for at de sosiale båndene som utvikles der, både sterke og svake, kan føre til utveksling av en enorm variasjon av ressurser (Merkel, 2015). Oppsummert kan man si at fordelene med coworking space er at miljøet i denne formen for kontorfellesskap kan oppleves som stimulerende og inspirerende, og medlemmene får være en del av et nettverk med varierte kunnskaper og informasjon.

Tabell 2: Hovedtrekk i et coworking space

Hovedtrekk i et coworking space	
Jobbe sammen for seg selv	Coworking er å jobbe vedsiden av hverandre, men ikke nødvendigvis med hverandre
Fellesskap	Bidra til å bygge et fostrende og støttende arbeidsmiljø
	Hjelpe medlemmene å raskt bygge et nettverk av ressurspersoner
	Hjelpe selvstendig næringsdrivende å bryte ut av isolasjonen på hjemmekontor
Åpenhet	Åpen utforming av kontorlandskapet
	Sosiale bånd mellom coworkerne
	Dele informasjon og ressurser

Men fysisk nærhet er ikke nok til å bygge sosial nærhet (Spinuzzi, 2012). Derfor må ledelsen ta grep for å stimulere til deling og samarbeid ved å legge til rette for interaksjoner, relasjoner og bygging av tillit mellom medlemmene, hevder Merkel (2015). Merkel (2015) definerer to

forskjellige roller vertene i et coworking space kan påta seg. Den første er ”tjenestetilbyderen”, som kun tilbyr et arbeidssted for å legge til rette for produktivitet hos sine medlemmer. På mange måter vil dette være nærmere rollen ledelsen vanligvis har i en inkubator. Den andre rollen er ”visjonæren” som har fokus på å aktivt bygge et fellesskap blant medlemmene. Vertene som tar på seg denne rollen vil initiere arrangementer som seminarer, felles måltider og kurs for å bedre det sosiale nærheten og læringsmiljøet i spacet (Merkel, 2015). Målet med disse arrangementene vil være å bygge relasjoner og hjelpe medlemmene å finne synergier seg i mellom (Leforestier, 2009).

Coworking space tilbyr medlemmene først og fremst en plass å arbeide fra. Forskjellen fra et coworking space og andre kontorplasser er derimot at coworking spacene fokuserer på å bidra til at medlemmene kan bygge et internt nettverk basert på sosiale bånd til hverandre. Dette nettverket er videre tenkt å bidra til at medlemmene kan utveksle kunnskaper, erfaringer og andre ressurser med hverandre (Spinuzzi, 2012). Tabell 3 oppsummerer de viktigste forskjellene mellom en inkubator og et coworking space.

Tabell 3: Oppsummering av forskjeller mellom inkubator og coworking space

Inkubator	Coworking Space
Gratis kontorplass	Betalt kontorplass
Profesjonelle mentortjenester	Coworker-til-coworker kunnskapsdeling
Kan kreve en eierandel av bedriften	Investerer ikke i bedriften
Formell nettverksbygging	Både formell og uformell nettverksbygging
Krav til progresjon	Ikke formelt krav til progresjon

2.4 Oppstartsbedrifters ressurser og ressursbehov

For å kunne forklare sammenhengen mellom nettverk og tilgang til ressurser vil jeg benytte meg av det ressursbaserte synet (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Ettersom tilgang til, og overføring av ressurser er essensielt for oppstartsbedrifter, anser jeg det ressursbaserte synet som et utmerket perspektiv for å kunne belyse problemstillingen. Derfor vil jeg i dette kapittelet redegjøre for hva ressurser er, og hvilken betydning tilgang på ressurser kan ha for oppstartsbedrifter.

2.4.1 Hva er ressurser?

Penrose (1959) mener en bedrift er en samling av ressurser. Derfor er bedriftens vekstmuligheter kun begrenset av hvilke ressurser bedriften kontrollerer, og hvordan de koordinerer disse ressursene. Ressurser er noe enhver bedrift har, men mengden, bruken og sammensetningen av ressursene vil variere over tid. I følge det ressursbaserte synet er ressurser materielle eller immaterielle verdier som skiller et individ eller bedrift fra dens konkurrenter (Alvarez og Busenitz, 2001; Brush, Greene, og Hart, 2001). Ressurser er altså alt som gir en styrke eller svakhet for en bedrift (Wernerfelt, 1984). Fysiske ressurser kan være eiendeler, teknologi og penger, og immaterielle ressurser kan være kunnskaper, rutiner, eller informasjon (Barney, 1991).

Det ressursbaserte synet kan benyttes for å forklare eksistensen av konkurransefortrinn i markedet. Kort fortalt er det hvilke ressurser bedrifter har, hvilke unike egenskaper de ressursene innebærer, og hvordan bedriften utnytter disse ressursene som skaper konkurransefortrinn (Barney, 1991). Unike ressurser er fundamentet for bedriftens vekst ettersom ressursene gjør det mulig for bedriften å følge en verdiskapende strategi som er forskjellig fra konkurrentene. Dermed kan de skape et varig konkurransefortrinn. Dette konkurransefortrinnet kommer av at bedriftens samling av ressurser er unike i form av at de er verdifulle, sjeldne, ikke-imiterbare og ikke-substituerbare (Barney, 1991). Disse ressursene og hvordan de skaper konkurransefortrinn er oppsummert i tabell 4.

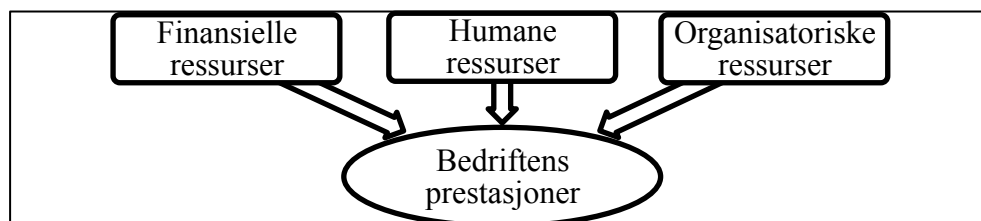
Tabell 4: Ressurser og hvorfor de skaper konkurransefortrinn

Type ressurs	Skaper konkurransefortrinn ved at ressursen:
Verdifull ressurs	Utnytter muligheter Nøytraliserer trusler
Sjelden ressurs	Er unik Er kostbar å få tak i
Ikke-imiterbar ressurs	Har unik historisk omstendighet Har uklar årsak til eksistens Er sosialt kompleks
Ikke-substituerbar	Ikke har fullverdige alternativer

Tilpasset fra Barney (1991).

Det er altså ikke alle ressurser som kan gi varig konkurransefortrinn. Ressurser er verdifulle når de bidrar til at bedriften kan implementere strategier som utnytter muligheter og reduserer trusler i deres omgivelser (Barney, 1991). Bedriftens sjeldne ressurser gjør at andre bedrifter ikke kan følge samme strategier, og dermed skaper de et varig konkurransefortrinn. Ikke-imiterbare ressurser skaper konkurransefortrinn ved at det er vanskelig for konkurrentene å forstå hvor konkurransefortrinnet kommer fra. Materielle ressurser som f.eks. penger og eiendeler er lett imiterbar og vil kun gi et kortvarig konkurransefortrinn for bedriften. I motsetning har immaterielle ressurser ofte en unik historie, utydelig årsakssammenheng, eller er et resultat av komplekse sosiale relasjoner. Derfor vil de være vanskelig å imitere og vil kunne være utspringet til et varig konkurransefortrinn (Barney, 1991). Men det er ikke nok at ressursen ikke kan imiteres, den må også ikke kunne ha substitutter. Hvis ressursen kan erstattes av en annen ressurs vil den ikke kunne være grunnlaget til et varig konkurransefortrinn. I tillegg til å ha slike verdifulle, sjeldne, ikke-imiterbare og ikke-substituerbare ressurser må bedriften også være organisert for å utnytte disse ressursene på best mulig måte (Barney, 1991). Dermed kan man konkludere med at det ressursbaserte synet ikke legger stor vekt på eksterne faktorer, men fokuserer på bedriftens indre kilder til vekst og suksess (Barney, 1991).

Det finnes flere forskjellige måter en kan gruppere ressurser på, men jeg vil i denne oppgaven følge inndelingen gjort av Barney (1991) og dele ressurser inn i finansielle ressurser, humane ressurser og organisatoriske ressurser ettersom disse har blitt identifisert som viktige ressursene for en bedrifts suksess. De forskjellige gruppene, og deres påvirkninger på en bedrift er vist i Figur 3. Men selv om kategoriene har vist seg å være passende for de fleste organisasjoner, er det ikke sikkert at de er like passende for oppstartsbedrifter (Heirman m.fl., 2003). Jeg vil derfor gi en kort gjennomgang av hva finansielle og organisatoriske ressurser er i følge det ressursbaser synet, før jeg gir en utfyllende redegjørelse for hva hvilken forståelse det ressursbaserte synet har av humane ressurser.



Figur 3: Hvordan ressurser påvirker bedriftens prestasjoner

2.4.2 Finansielle ressurser

Finansielle ressurser refererer til likvid kapital i form av penger som bedriften kan benytte for å nå sine forretningsmessige mål (Aernoudt, 2004; Dollinger, 2008). Entreprenører som driver en bedrift med vekstpotensial og som er villig til å vokse, behøver å sikre seg finansielle ressurser ettersom mengden kapital tilgjengelig har positiv assosiasjon med bedriftens suksess (Aernoudt, 2004). Kapitalmengden i starten av bedriftens levetid legger styring på hvilken strategi som kan følges, og strategien bestemmer hvor godt bedriften presterer i markedet (Cooper, Gimeno-Gascon, og Woo, 1994; Peña, 2002). Finansielle ressurser kan gi et kortvarig konkurransefortrinn fordi likvid kapital gjør at bedriften kan ”kjøpe seg tid”, iverksette mer ambisiøse strategier, og investere tilstrekkelig for å oppnå høy vekst (Cooper, Gimeno-Gascon, og Woo, 1994). Slike ressurser gir også entreprenører større fleksibilitet til å gjennomføre flere oppgaver, prøve flere strategier, og lar de følge den strategien som gir størst positiv effekt på bedriftens ytelse (Boden og Nucci, 2000). Allikevel mener Dollinger (2008:48-49) at finansielle ressurser ikke kan være en kilde til varig konkurransefortrinn. Det er fordi han mener at selv om finansielle ressurser er verdifull og sjeldne, er de både imiterbare og substituerbare (Dollinger, 2008:49).

2.4.3 Organisatoriske ressurser

Bedriftens organisatoriske ressurser er basert på bedriftens evne til å koordinere, planlegge og kontrollere sine ressurser (Dollinger, 2008:46). Rent konkret handler de om bedriftens strukturer og rutiner og inkluderer ofte de formelle rapportering- og beslutningssystemene i organisasjonen (Dollinger, 2008:46). Organisatoriske ressurser er verdifulle og sjeldne, de er lært over tid så de er også ikke-imiterbare, og i tillegg er det vanskelig å finne varige substitutter. Dermed vil disse ressursene bidra til å skape varig konkurransefortrinn i de fleste bedrifter. Slike ressurser blir bygd opp over tid i takt med bedriftens vekst, og derfor vil en bedrifts organisatoriske ressurser ha eksponentielt større verdi basert på størrelsen på bedriftens organisasjon. Men, siden oppstartsbedrifter vanligvis ikke har en stor organisasjon vil de organisatoriske ressursene ikke ha stor betydning for bedriften (Heirman m.fl., 2003). Jeg vil derfor se bort fra organisatoriske ressurser, og heller legge vekt på entreprenørenes humane ressurser samt entreprenørenes nettverk ettersom de virker å ha størst relevans for oppstartsbedrifter og oppstartsbedrifter aktiviteter i et coworking space.

2.4.4 Humane ressurser

I de fleste oppstartsbedrifter er entreprenøren det viktigste, og kanskje eneste, medlemmet av bedriften. Derfor er entreprenørens personlige ressurser tett knyttet til bedriftens prestasjoner (Van de Ven, Hudson, og Schroeder, 1984). Humane ressurser er individets unike sett av ressurser som kunnskaper, erfaring og egenskaper, som kan brukes for å skape verdi for seg selv og andre (Barney, 1991; Becker, 1962; Dollinger, 2008). Kunnskap og erfaringer har økonomisk verdi (Schultz, 1961), og egenskapene, erfaringen og motivasjonen entreprenører bringer til organisasjoner er kritiske ressurser som kan være avgjørende for bedriftens suksess (Coleman, Cotei og Farhat, 2013).

Høyere nivå av humankapital i form av utdanning og tidligere arbeidserfaring er forventet til å bidra sterkt for bedriftens levetid og profitabilitet (Coleman, Cotei og Farhat, 2013; Peña, 2004). Spesielt i oppstartsbedrifter, hvor det er en rekke forskjellige og varierte oppgaver som krever bred erfaring og kunnskaper for å løses, er tilgangen til humankapital i form av passende utdanning og tidligere erfaring avgjørende for bedriftens suksess (Wright, McMahan, og McWilliams, 1994). For eksempel fant Boden og Nucci (2000) at bedriftens forventede overlevelse øker for entreprenører med 10 år eller lengre tidligere arbeidserfaring og/eller fire år eller lengre høyere utdanning. Dette er fordi høyere grad av utdanning gir entreprenørene tilgang på unike ressurser som kan benyttes i mange forskjellige situasjoner. Spesielt tidligere erfaring fra å starte og lede en oppstartsbedrift har positiv effekt på bedriftens overlevelse (Stuart og Abetti, 1990). For omgjøre disse ressursene til et varig konkurransefortrinn er det viktig at de humane ressursene er variert og satt sammen riktig og passer til bedriftens formål (Alvarez og Busenitz, 2001; Wright, McMahan, og McWilliams, 1994).

En annen viktig del av de humane ressursene er entreprenørenes ønske om å drive en bedrift (Peña, 2002). Entreprenører som starter en bedrift med et sterkt ønske om å lykkes har større sjanse for å overleve sammenlignet med entreprenører som mangler samme glød (Peña, 2004). For eksempel fant Madsen (2007) at en bedrifts entreprenørielle orientering, som er knyttet til høyere innovasjon og risikotaking, korrelerer med økte prestasjoner for bedriften - både i form av økt salg og bedre utnyttelse av bedriftens ressurser. Dermed kan man spekulere i om entreprenørens humane ressurser, og spesielt denne entreprenørielle orienteringen, bidrar

til at bedriften klarer å utnytte sine øvrige ressurser på en bedre måte (Madsen, 2007; Wiklund og Shepherd, 2005). I tillegg hevder Bates (1990) at entreprenørens humane ressursene gir tilgang på finansielle ressurser, som er den egentlige kilden til bedriftens overlevelse. Demografiske attributter regnes også som en del av entreprenørens humane ressurser. Spesielt alder og kjønn antas å påvirke entreprenørens prestasjoner i markedet. Blant annet fant Bates (1990) en korrelasjon mellom entreprenørens alder og bedriftens overlevelseshastighet. I tillegg argumenterer Gray (2006) for at disse attributtene har betydelig innvirkning på bedriftens muligheter for å utveksle ressurser, og vil derfor påvirke hvilke ressurser som er tilgjengelig for å sikre bedriften suksess. Stuart og Abetti (1990) argumenterer derimot for at demografiske faktorer ikke har signifikant innvirkning på bedriftens prestasjoner. Derfor er det vurdert slik at det ikke er tilstrekkelig akademisk belegg for å konkludere med at demografi har betydelig innvirkning på bedriftens prestasjoner. Derfor vil jeg i denne oppgaven ikke legge vekt på entreprenørens alder og kjønn, og heller ikke hvordan demografien kan påvirke tilgjengeligheten av ressurser og utvekslingen av dem.

Tabell 5 illustrerer de tre forskjellige ressursene definert av Barney (1991) og deres verdifullhet, sjeldenhet, ikke-imiterbarhet og ikke-substituerbarhet for bedrifter. I denne oppgaven har jeg argumentert for at finansielle ressurser kun vil gi et midlertidig konkurransefortrinn, og vil derfor ikke i fokus i denne oppgaven. I tillegg argumenterer jeg for at organisatoriske ressurser ikke har stor innvirkning på oppstartsbedrifters prestasjoner ettersom de har for liten organisasjon til at de organisatoriske ressursene vil være av betydning. Resultatet av dette er at jeg kan konkludere med at det er humane ressurser som kan gi varige konkurransefortrinn for en oppstartsbedrift. Og derfor er det de humane ressursene som har størst betydning for en oppstartsbedrifts suksess.

Tabell 5: Ressurser og konkurransefortrinn

Ressurs	Verdifull?	Sjelden?	Ikke-imiterbar?	Ikke-substituerbar?
Finansielle	Ja	Av og til	Nei	Nei
Organisatoriske	Ja	Ja	Ja	Ja
Humane	Ja	Ja	Ja	Av og til

2.4.5 Hvordan få tilgang til ressurser?

For at bedriftene skal være vellykkede i en konkurransesituasjon er det derfor viktig at entreprenørene er klar over hvilken type ressurser som er viktig for å nå bedriftens mål (Bøllingtoft og Ulhøi, 2005). I tillegg bør de ha en plan for hvordan de kontinuerlig skal gå frem for å tilegne seg disse ressursene (Barney, 1991). Oppstartsbedrifter har ofte få ressurser, og entreprenører må ofte være involvert i alle aspektene av driften, også administrative og økonomiske oppgaver, selv om det ikke er hovedformålet til bedriften. Dette legger press på entreprenøren til å besitte en stor mengde kunnskaper som ikke nødvendigvis er relatert til hans formelle utdanning eller tidligere arbeidserfaring. Ved å legge til personer i entreprenørteamet eller ansette personer med høy humankapital, kan bedriften oppnå tilgang på utvidet humankapital med variasjon i kunnskaper, egenskaper og erfaringer (Kamm og Nurick, 1993; Maschke og zu Knyphausen-Aufseß, 2012). Men en oppstartsbedrift forsøker til enhver tid å senke sine kostnader, og flere ansatte betyr flere kostnader. Derfor er det viktig at bedriften kan få tilgang til billige ressurser fra eksterne individer i sitt sosiale nettverk (Cooper, Gimeno-Gascon, og Woo, 1994).

2.5 Nettverk og relasjoner

For entreprenører og oppstartsbedrifter er mangel på ressurser et vanlig kjennetegn på bakgrunn av deres unge alder og begrensede størrelse (Lender, 2003; Neergaard, 2005; Shane og Cable, 2002; Stinchcombe, 1965). Det ressursbaserte synet forfekter ideen at ressurser kan overføres og/eller deles gjennom bedriftenes nettverk (Barney, 1991). Dette er spesielt interessant for oppstartsbedrifter ettersom de gjennom sine nettverk kan få tilgang til ressurser de behøver, men ikke selv har eierskap over (Barney, 1991). I tillegg kan nettverket gi enklere og billigere tilgang til ressurser, og tilgang på ressurser som ellers ville vært utilgjengelige eller svært kostbare. På den måten bidrar nettverket til å skape konkurransefortrinn (Aldrich og Zimmer, 1986). Sett fra det ressursbaserte synet er nettverksbygging en av de viktigste egenskapene for suksess med en oppstartsbedrift (Alrich og Zimmer, 1987; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) siden entreprenøren kan få tilgang på disse manglende ressursene gjennom sitt nettverk (Coleman, 1988; Madsen, 2007; Gulati, m.fl. 2000). Derfor vil jeg i det påfølgende delkapittelet også gjøre rede for hva nettverk, relasjoner og sosiale bånd er, og hvordan de bidrar til å gi en bedrift tilgang på andre viktige ressurser.

2.5.1 Hva er nettverk?

Rent konkret vil et nettverk bestå av alle aktive sosiale bånd en aktør har til andre aktører, og vil vanligvis inkludere kunder, leverandører, konkurrenter og samarbeidspartnere (Walter, Auer, og Ritter, 2006). Grovt sett kan man definere verdien av en persons nettverk som de ressursene som finnes i nettverket som individet kan benytte (Burt, 1992). Enkelte akademikere beskriver denne verdien som en sosial ressurs (Greve, 1995). Dermed er det tydelig at deler av verdien i nettverket stammer fra hvilke personer som er tilknyttet ditt nettverk, hvilke ressurser de besitter (Johannisson, 1988). Walter, Auer, og Ritter (2006) hevder nettverkets verdi stammer fra relasjonen mellom aktørene i nettverket i form av deres sosiale bånd til hverandre. Denne forståelsen av nettverkets verdi vil innebære at det er forskjell i tilgjengeligheten på ressurser basert på hvilke sosiale bånd deltakerne har seg i mellom. Generelt sett kan man si at antall relasjoner, båndene i relasjonene og hvor aktivt entreprenørene benytter sitt nettverk er gode indikasjoner på hvor stor verdi nettverket kan ha for entreprenøren.

Det er en mengde akademisk litteratur som støtter påstanden om at nettverksbygging er viktig for, eller en faktor i, suksessen til oppstartsbedrifter (Aldrich og Zimmer, 1986; Chell og Baines, 2000; Dollinger, 2008; Larson og Starr, 1993; McAdam og McAdam, 2006; Starr og MacMillan, 1990). Hovedfunnene er at bedrifter er gjennom sine nettverk i stand til å etablere tillitsforhold, gjensidighet og samarbeid som bidrar til å skape muligheter for anskaffelse og utnyttelse av ressurser og informasjon (Dyer og Singh, 1998). Målet med nettverksbygging er altså å skape konkurransefortrinn ved å utvide bedriftens tilgjengelige ressurser utover de eiendelene som er i direkte kontroll av entreprenøren (Kuratko og Welsh, 2004, referert i Schallenkamp og Smith, 2009; Shane og Cable, 2002; Walter, Auer, og Ritter, 2006). Med andre ord kan bedriftene ved å gå sammen og dele sine ressurser oppnå et større utvalg ressurser, og hjelpe hverandre å nå suksess. Dette stemmer overens med Dollinger (2003, referert i Schallenkamp og Smith, 2009) som hevder nettverket i seg selv kan representere et varig konkurransefortrinn siden verdien i nettverket er bygd opp over tid hvor hver enkelt utveksling og interaksjon bidrar til å bygge tillit, normer og forventninger mellom aktørene. Slike bånd er verdifulle, sjeldne, ikke-imiterbare, og ikke-substituerbare, og vil derfor være et varig konkurransefortrinn.

I tillegg til at nettverket i seg selv er et varig konkurransefortrinn hevder Gulati m.fl. (2000) at nettverket kan skape en annen fordel ved at det gir tilgang på andre aktørers ikke-imiterbare og ikke-substituerbare ressurser. For eksempel kan et nettverk gi tilgang til informasjon, ressurser, og markeder, som bedriften ellers ikke ville hatt tilgang til (Bøllingtoft og Ulhøi, 2005; Coleman, 1988; Granovetter, 1973; Gulati m.fl., 2000). Dette kan være fordi bedriften ikke hadde informasjon om disse ressursene, eller at de rett og slett ville vært for kostbare å erverve gjennom markedet (Barney, 1991). Derfor vil nettverksbygging vil være positivt for oppstartsbedrifter siden det kan veie opp for ulempene knyttet til bedriftens unge alder og manglende humane ressurser (Bøllingtoft og Ulhøi, 2005; Grimaldi og Grandi, 2005; Lender, 2003; Merrifield, 1987). På grunn av dette vil et velfungerende nettverk bestående av aktører med de riktige ressurser være avgjørende for bedriftens suksess (Hisrich og Smilor, 1998; Uzzi, 1997).

2.5.2 Nettverkets innhold, styringsmekanismer og struktur som en ressurs

Hoang og Antoncic (2003) hevder i sin gjennomgang av tidligere teori knyttet til entreprenørielle nettverk at det eksisterer tre elementer som gjør nettverket til en verdifull ressurs for medlemmene. Det første elementet er hvilke ressurser som kan bli utvekslet mellom aktørene i nettverket. Her er det viktig å påpeke at ressurser ikke kun er ressurser som finansiell kapital, men også immaterielle ressurser som informasjon, erfaringer, og psykisk støtte (Gulati m.fl., 2000; Hoang og Antoncic, 2003).

Det andre elementet er nettverkets styringsmekanismer som handler om hvordan utvekslingen av ressurser i nettverket blir styrt og koordinert. Her er tillit en nøkkelfaktor i utveksling gjennom nettverket (Bergh, Thorgren og Wincent, 2011; Bøllingtoft og Ulhøi, 2005; Hoang og Antoncic, 2003; McAdam og McAdam, 2006). Det er fordi aktører vil være mer tilbøyelig til å samarbeide og dele informasjon med andre de har høy tillit til (Bergh, Thorgren og Wincent, 2011; Nahapiet og Ghoshal, 1998). Tanken er at samholdet i det tette nettverket reduserer risikoen i utvekslingen siden tilliten fungerer som en buffer for opportunistisk atferd (Moran, 2005). I tillegg vil disse uformelle strukturene bidra til raskere og bedre beslutningstaking med lavere transaksjonskostnader (Bergek og Norrman, 2008; Dollinger, 2003, referert i Schallenkamp og Smith, 2009; Hansen m.fl., 2000; Lender, 2003; Moran, 2005). Høy grad av tillit vil også kunne lede til at entreprenører tar kontakt med hverandre

gjennom flere kanaler, også når det gjelder temaers som er ukomfortabel som usikkerheter og problemer (Bergh, Thorgren og Wincent, 2011).

Det tredje elementet er nettverksstrukturen. Strukturen er definert som det mønsteret av direkte og indirekte bånd mellom aktørene i nettverket (Hoang og Antoncic, 2003; Nahapiet og Ghoshal, 1998). Strukturen er viktig fordi nettverkets størrelse, tetthet, entreprenørens posisjon i nettverket aktivitet, og multipleksistet, legger føringer på hvilke ressurser som er tilgjengelig, og hvor lett tilgjengelig de er (Aldrich og Zimmer, 1986; Greve, 1995; Gulati m.fl., 2000). Et høyt antall personer i nettverket øker muligheten for å motta variert informasjon, og i tillegg vil det øke sjansene for å få tilgang til nyttig informasjon (Greve, 1995). Derfor vil størrelsen på nettverket være en av de viktigste variablene for å bestemme oppstartens suksess. Nettverkets tetthet vil også si noe om hvor hyppige interaksjonene er og hvor enkelt tilgjengelig ressurser er for de som er i nettverket. Et nettverk basert på korte avstander og høy grad av personlig interaksjoner, gir en spesiell form for støttende mekanismer for bedrifter mens de er mest sårbar (McAdam og Marlow, 2008). Dette er enklere i et internt nettverk siden strukturen gjøre interaksjoner hyppigere og nærheten til andre aktører gjør det lettere å ha oversikt over og utnytte deres ressurser.

Også entreprenørens posisjon i nettverket vil være avgjørende for hvilke ressurser som er tilgjengelig (Aldrich og Zimmer, 1986). Det er fordi nettverk alltid inneholder klynger av personer som har sterkere bånd eller hyppigere interaksjoner med hverandre. Ved riktig posisjonering kan en person spenne gapet mellom to klynger og dermed ha tilgang på flere forskjellige informasjonsstrømmer (Burt, 1992). På slik måte kan entreprenøren få tak i sjelden informasjon og tilgang på ressurser som bedriften behøver (Burt, 1992; Greve, 1995). I tillegg vil nettverk inneholde relasjoner med multiplekse bånd. Det betyr at aktørene har relasjoner på flere forskjellige nivåer, og kan dele en større variasjon av ressurser (Bliemel, McCarthy og Maine, 2014). Multipleksitet er vanlig i et internt nettverk hvor flere av aktørene har sterke bånd til hverandre. Det antas at multipleksitet vil spille positivt inn for tilbøyeligheten hver enkelt individ har til å dele sine ressurser, eller å søke ressurser fra andre (Bliemel, McCarthy og Maine, 2014). På slik måte vil strukturen både påvirke mengden og tilgangen på ressursene i nettverket.

2.5.3 Sterke og svake bånd

Styrken på de sosiale båndene er bestemt av mengden, frekvensen og gjensidigheten i relasjonen mellom personene, og kategoriseres vanligvis som sterke bånd eller svake bånd (Aldrich og Zimmer, 1986). Granovetter (1985) mener sterke bånd karakteriseres av regelmessig interaksjon mellom individene, som for eksempel mellom familie, venner, kollegaer eller andre personlige forhold. I motsetning karakteriseres svake bånd av mindre regelmessig interaksjoner, som for eksempel mellom bekjente eller forretningsforbindelser. Denne oppgaven vil først og fremst konsentrere seg om styrken på bånd mellom personer ettersom sterke og svake bånd er myntet på å beskrive selve relasjonen mellom individene. Man kan beskrive et nettverk karakterisert av sterke bånd som et uformelt nettverk, mens ett nettverk med svake bånd vil være et formelt nettverk, men disse definisjonene vil være bedre egnet til å beskrive dynamikken i nettverket (Grandi og Grimaldi, 2003). På slik måte vil et internt nettverk, for eksempel i et kontorfellesskap, ofte være uformelt, og et eksternt nettverk vil i hovedsak være formelt.

Walter, Auer, og Ritter (2006) påpeker at nettverk med sterke relasjoner kan være en fordel for bedriften ettersom relasjonene gir tilgang til dypere kunnskap og personlig støtte. Dette synspunktet støttes av både Atterton (2007) og Starr og MacMillan (1990) som fant at sterke bånd er svært viktige for en oppstartsbedrifts suksess ettersom relasjonene enkelt gir tilgang til kritiske ressurser i en utfordrende periode i bedriftens levetid. I tillegg har personer med sterke bånd større motivasjon for å være til assistanse og støtte for hverandre (Granovetter, 1985; Greve og Salaff, 2003). Bourdieu (1986) argumenterer for at sterke bånd skaper verdi i form av at når kontakter i et nettverk kjenner hverandre har det større sjans for å forsterke tilliten og normene i deres relasjon. Tanken er at de sterke båndene i det tette nettverket vil senke risikoen ved utveksling av informasjon, og øke sjansen for at aktører er posisjonert slik at de kan få tilgang på andres ressurser (Bourdieu, 1986).

Ulempen med sterke bånd kan være at medlemmene i nettverk preget av sterke bånd er preget av høy redundans i informasjonen siden flere av medlemmene ofte har samme interesser, kunnskaper og erfaringer, og har derfor liten ny informasjon som er nyttig for bedriften (Brüderl og Schussler, 1990; Granovetter, 1973; Hoang og Antoncic, 2003). Selv om disse sterke båndene er en uvurderlig kilde til psykisk støtte, vil de uten mangfold kun gi

ressurser som er av begrenset nytte (Neergaard, 2005). Dette motstrides av Jenssen og Greve (2002) som fant at redundans i nettverket gir tilgang på *bedre* ressurser i form av at ressursene har større relevans, og i tillegg vil det være lettere å få tilgang til disse ressursene.

Ved lav redundans vil færre av individene ha sosiale bånd mellom seg, og nettverket vil være preget av mer ”ny” informasjon. Derfor er det mange forskere som mener det er avgjørende for bedriftens suksess å ha bånd av svakere natur slik at de aktørene kan gi tilgang til andre kunnskaper og ressurser (Granovetter, 1973; Johannisson, 1988). Ved at det er svakere koblinger mellom individene vil det øke både spredningen av informasjon, og sjansen for at informasjonen i nettverket vil være ny (Burt, 1992; Granovetter, 1973). Dette er på grunn av svingninger i hvilke personer som til enhver tid er tilknyttet nettverket, og denne svingningen betyr at bedriftene får tilgang til nye kunnskaper og ny informasjon. Svake bånd til eksterne nettverk er derfor viktig fordi det kobler bedriften til potensielle partnere, kunder og leverandører (Granovetter, 1973). Blant annet fant Chell og Baines (2000) at bedriftsledere benytter sine svake bånd til å få markedsinformasjon som de kan benytte for å forbedre bedriftens konkurransefortrinn. Men, det er viktig å huske at relasjoner er dynamiske. Nye bånd blir kontinuerlig opprettet, gamle bånd kuttes, og relasjoner kan gå fra sterke bånd til svake bånd, eller andre veien (Larson og Starr, 1993).

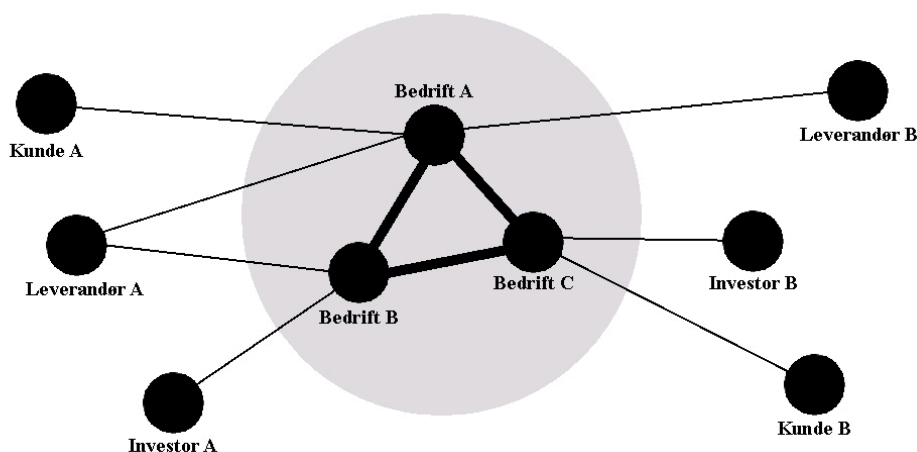
Tid benyttet i hver relasjon er en indikasjon på hvor sterke båndene mellom aktørene er (Greve og Salaff, 2003). I et mindre nettverk kan man anta at det benyttes mer tid for hver enkelt relasjon, og båndene vil dermed kunne være sterkere. I et større nettverk vil det ikke være like stor tid til å pleie hver relasjon, og båndene kan dermed være svakere (Greve, 1995). Greve og Salaff (2003) hever personer benytter forskjellige sosiale nettverk til forskjellige oppgaver. De benytter svake bånd for å få tilgang til informasjon som de sterke båndene ikke har, og sterke bånd for å enkelt få tak i ressurser og støtte (Granovetter, 1973). For en oppstartsbedrift kan man konkludere med at det vil være nyttig å ha sterke bånd til andre aktører innenfor samme industri slik at bedriftene kan dele ressurser og informasjon direkte knyttet til utviklingen produkter og marked. I motsetning vil det være hensiktsmessig å vedlikeholde svake bånd til andre aktører som kunder, investorer og leverandører. Dette synet støttes av Starr og MacMillan (1990), som fant at sterke bånd blir benyttet for å oppnå tilgang til ressurser i startfasen, før bedriften til slutt finner en gruppe aktører som tilfører

bedriften nøyaktig de ressursene som er essensielle for deres drift gjennom formelle forretningsbånd.

Tabell 6: Oppsummering av teori knyttet til nettverk

Oppsummering nettverk
Nettverkets innhold påvirker mengden informasjon i nettverket
Nettverkets styringsverktøy og struktur påvirker tilgangen på informasjon fra nettverket
De sosiale båndene aktørene har mellom hverandre, påvirker mengden og dybden av informasjon som kan utveksles mellom aktørene
Sterke bånd gir enklere tilgang på psykisk støtte og relevante ressurser
Svake bånd gir tilgang på varierte ressurser og ny informasjon

I følge Brass m.fl. (2004) kan et nettverk illustreres som et sett noder, hvor hver node representerer hver individuelle aktør i nettverket, og mellom nodene er det et sett bånd som representerer relasjonene mellom disse aktørene. Figur 4 illustrerer ett fiktivt nettverk hvor Bedrift A, B og C er en del av det samme interne nettverket illustrert med grå bakgrunn. Her er bedriftene tilknyttet hverandre med sterke bånd illustrert med tykke streker. Hver bedrift er så tilknyttet gjennom svake bånd til en rekke kunder, leverandører og investorer som ikke er en del av det interne nettverket. En slik nettverkskonfigurasjon med et internt nettverk og koblinger til eksterne aktører vil være typisk for de fleste coworking spacene.



Figur 4: Illustrasjon av et nettverk

2.5.4 Nettverkets betydning i et coworking space

Inkubatorer har et innebygd potensial for interaksjon mellom de forskjellige medlemsbedriftene, og vil derfor oppføre seg som et nettverk for medlemsbedriftene (Aernoudt, 2004; Bøllingtoft og Ulhøi, 2005; Lender, 2003; McAdam og McAdam, 2006). Tilstedeværelsen av et slikt nettverk har vært knyttet til bedre prestasjoner for oppstartsbedrifter og videre større sannsynlighet for å overleve oppstartsfasen (Hansen m.fl., 2000). Dette illustreres av Lichtenstein (1992, referert i Lewis, 2001) som fant at nettverksbygging og etablering av relasjoner gjennom en inkubator ledet til forbedret ytelse hos inkubatorens medlemmer med tanke på økt salg, lavere kostnader, bedre interne kapabiliteter og redusert risiko for bedriften. Den største fordelen viste seg å være den positive effekten miljøet har på moralen, og den psykiske støtten som medlemmene kan få i en inkubator. Ved at nettverket fungerer som en støttemekanisme kan entreprenørene få motivasjon og oppmuntring til å overkomme sine utfordringer (Hoang og Antoncic, 2003). Derfor er ikke bare de materielle ressursene som en inkubator tilbyr sine medlemmer viktig, men også det sosiale miljøet og mulighetene for nettverksbygging i kontorfellesskapet er en viktig suksessfaktor.

Å være en del av et nettverk med formål å utveksle kompetanse og kunnskap er attraktivt for mange entreprenører (Bergh, Thorgren og Wincent, 2011). Inkubatorer og coworking spacer tilbyr et miljø hvor nye bedrifter kan samle ressurser, dele kunnskap og skape et nettverk og allianser med andre entreprenører (Bøllingtoft og Ulhøi, 2005). Mulighetene for å tilegne seg egenskaper og produsere nye kunnskaper gjennom å observere og spørre de andre medlemmene er en betydelig fordel av medlemskapet (Lichtenstein, 1992, referert i Lewis, 2001). Spesielt at samlingen av ressurser er tilgjengelig for medlemmer uten at de pådrar seg veldig store kostnader. Hansen m.fl., (2000) hevder derfor at uten et fokus på nettverksbygging er et inkubator lite mer enn kun en kontorplass. Gitt definisjonen av et coworking space som en versjon av inkubator med større fokus på det sosiale aspektet, vil dette også være tilfellet i et coworking space.

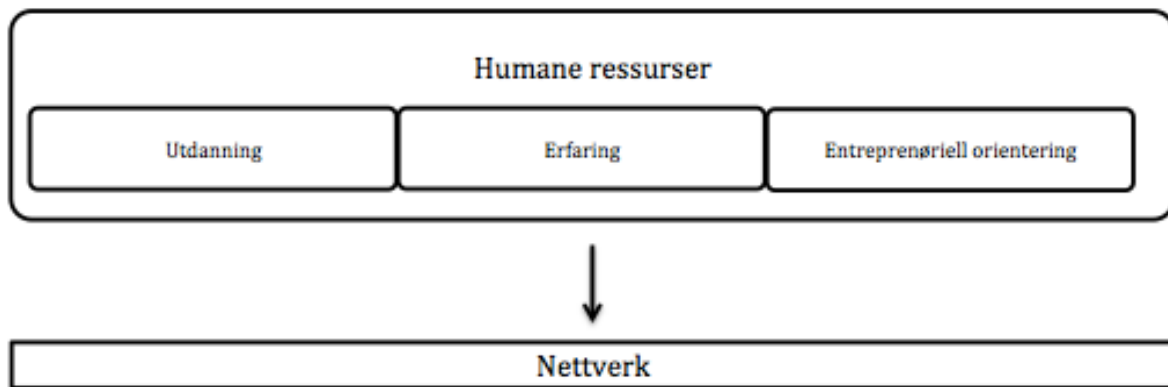
I et coworking space kan bedriftene både benytte seg av det interne nettverket innad i kontorfellesskapet, i tillegg det felles eksterne nettverket bedriftene skaper mot utsiden. Det interne nettverket gjør det mulig å enkelt dele ressurser, mens det eksterne nettverket gjør det

mulig å opprette relasjoner til kunder, leverandører og investorer. Interne nettverk kjennetegnet av høy tillit, er spesielt verdifullt siden det tilrettelegger for at bedrifter kan bygge sterke sosiale bånd slik at bedrifter kan dele ressurser gjennom mange kanaler (Bergh, Thorgren og Wincent, 2011). Spesielt når bedrifter er fysisk samlet under samme tak gjør det dette mye lettere (Bøllingtoft og Ulhøi, 2005). I coworking spacene har medlemmene muligheten til å diskutere og luften problemer og spørsmål med de øvrige medlemmene etter hvert som de oppstår (McAdam og Marlow, 2008). Fordelene eksemplifiseres av Lechler (2001) fant at sosial interaksjon, frekvensen av kommunikasjon, og grad av samarbeid hadde positiv effekt på ressursutviklingen og som igjen påvirket bedriftens prestasjoner. Dette er fordi nærheten og mulighetene til ansikt-til-ansikt kommunikasjon legger til rette for rask og informert tilbakemelding hvor entreprenørene kan opprette en dialog og gjennomføre en langt mer fleksibel informasjons og ressursutveksling (Bøllingtoft og Ulhøi, 2005; Dollinger, 2008; Granovetter, 1973; Rindfleisch og Moorman, 2001; Schutjens og Stam, 2003, referert i McAdam og Marlow, 2008).

2.6 Oppsummering av det teoretiske rammeverket for oppgaven

Basert på tidligere litteratur er det utarbeidet en begrepsramme som viser sammenhengen mellom de forskjellige teoretiske begrepene som benyttes i problemstillingen. Disse begrepene vil danne grunnlaget for oppgaven, og være viktig for å forklare hvordan bedriftene i et coworking space kan oppnå tilgang til nye ressurser. Ingen coworking space er like, og hvordan medlemsbedriftene deler ressurser, kan derfor variere.

Tidligere forskning viser at med en tyngre base av humane ressurser, vil bedriften stå sterkere til å møte de utfordringene bedriften har i oppstartsfasen (Barney, 1991; Bates, 1990; Bergek og Norrman, 2008; Peña, 2002; Spinuzzi, 2012). I delkapittel 2.4 redegjorde jeg for hvordan det ressursbaserte synet forklarer at ressurser kan deles mellom aktører, og hvordan denne delingen skjer gjennom aktørens nettverk. Delkapittel 2.5 forklarer hvordan nettverk har en betydelig rolle når det gjelder tilgang til ressurser, ettersom det er gjennom sosiale bånd og nettverk aktørene deler sine ressurser (Granovetter, 1973; Hansen m.fl., 2000; Lichtenstein, 1992, referert i Lewis, 2001) Rammeverket er oppsummert i figur 5.



Figur 5: Rammeverk for forholdet mellom oppstartsbedriftene ressurser og nettverk. Tilpasset fra Stubberud (2016).

Figur 5 illustrerer sammenhengen mellom oppstartsbedriftens ressurser og nettverk. Fra tidligere teori er det tydelig at en bedrifts ressurser er bygd opp av humane, finansielle og organisatoriske ressurser. I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt at det kun er de humane ressursene som kan bidra til et varig konkurransemessig fortrinn for oppstartsbedriftene. Dette er fordi de humane ressursene i seg selv er et fortrinn, men også fordi entreprenørene gjennom sine humane ressurser kan bygge et nettverk som kan gi de tilgang på andre aktørers sjeldne, verdifulle, ikke-imiterbare og ikke-substituerbare ressurser.

Med utspring i litteratur knyttet til forretningsinkubatorer antar jeg at medlemskap i et coworking space vil ha positiv innvirkning på en oppstartsbedrift. Det er fordi de sosiale båndene i kontorfellesskapet vil hjelpe oppstartsbedriftene å bygge sitt nettverk raskere. Derfor ønsker jeg i denne oppgaven undersøke nøyaktig hvordan denne tilførselen av ressurser foregår blant entreprenørene i et coworking space. Ved å finne ut hvilke aktiviteter og situasjoner som bidrar til at utvekslingen finner sted, kan denne oppgaven hjelpe gründerhus å forbedre sine aktiviteter slik at utveksling kan skje oftere og bedre. Jeg antar at hvis en slik utveksling fortsetter vil, medlemsbedriftene i coworking spacene ha større ytelse og mer suksess, og dermed vil de ha positiv innvirkning på Norges verdiskaping.

3 Design og metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvordan jeg har planlagt å gå frem for å belyse oppgavens problemstilling. Fremgangsmåten vil være et resultat av problemstillingens natur, og forskningsdesignet er valgt for å oppnå mest mulig relevant informasjon. Først vil jeg forklare valgene gjort i problemstillingen, og hvorfor designet som er valgt er best egnet. Videre vil jeg redegjøre for hvorfor kvalitativ metode og casestudie er hensiktsmessig å bruke for å besvare oppgavens problemstilling. I tillegg vil jeg forklare hvordan innsamlingen av data er planlagt. Til slutt vil jeg drøfte hvorvidt metoden har vært passende for innsamlingen av data.

3.1 Bakgrunn for valg av forskningsdesign

Problemstillingen legger føringer på undersøkelsens design (Ringdal, 2007). Altså hva som skal forskes på, hvilke avgrensninger forskningen har, og hvilken teori som skal benyttes. I tillegg avgjør problemstillingen hvordan forskeren skal gå frem for å samle relevant data.

Problemstillingen i denne oppgaven er ***Hvordan gir nettverket i et coworking space tilgang på viktige ressurser for bedrifter som er en del av kontorfellesskapet?*** Formålet for oppgaven er å skape ny innsikt i fenomenet coworking space og hvordan nettverket i kontorfellesskapet påvirker medlemsbedriftenes tilgang på andres ressurser. Dermed er oppgaven begrenset til å omhandle coworking space, nettverket i coworking spacet, og hvordan ressurser er tilgjengelig for bedriftene i nettverket.

Oppgavens problemstilling er av åpen og eksplorerende natur ettersom den spør om dybdekunnskap innenfor et enkelt case. I tillegg handler problemstillingen om komplekse sosiale relasjoner og interaksjoner som en behøver dybdekunnskap om for å kunne forstå (Grimen og Ingstad, 2007:283). For å belyse problemstillingen er det derfor ikke tilstrekkelig å kun kartlegge atferden til medlemmene i coworking spacet, men jeg må forstå hvorfor de har den atferden (Johannessen m.fl., 2004:101). Kvalitativ metode er et derfor naturlig valg for å besvare problemstillingen.

Kvalitativ metode går ut på å trekke frem meninger og oppfatninger som er vanskelig å tallfeste (Thagaard, 2009:12). I stedet for å måle mengde, frekvens eller andre objektive

målinger, samler forskeren på informantenes egne subjektive oppfatninger av fenomenet. Forskeren ønsker en dyp forståelse av informantenes virkelighetsoppfatningen, og derfor legges det vekt på nærhet til et fåtalls studieobjekter i deres naturlige omgivelser (Johannessen m.fl., 2004:106; Ringdal, 2007). Og der er derfor ofte få studieobjekter, men mange variabler (Grimen og Ingstad, 2007:281). I kvalitative studier utledes dataene gjennom bestemte former for kommunikasjon med personene som blir studert. Deretter tolkes oppfatningene i lys av eksisterende teori for å skape forståelse for sammenhengene i caset (Flyvbjerg, 2006).

En utfordring i kvalitative metoder er å finne en mellomting mellom å kun benytte seg av eksisterende teorier for å tolke datamaterialet, og det å kun beskrive hva man har observert (Feldman, 1995). Målet til en forsker burde være å utvikle sin egen tolkning av hvordan deler av en kultur passer inn og påvirker andre. På denne måten får forskeren en dyp kunnskap om det fenomenet som er studert, og kan utlede kunnskaper som kan benyttes i liknende fenomener i andre settinger (Feldman, 1995). Derfor har jeg i denne oppgaven som mål å gjennomføre et undersøkelse som har overføringsverdi til andre lignende studier eller kontorfellesskaper. Jeg ønsker dermed at oppgavens funn skal belyse hvordan bedrifter i et coworking space kan dele ressurser og skape verdi utover dette studiet.

3.2 Casestudier

Jeg vurderer det slik at en casestudie er best egnet for å kunne besvare problemstillingen i denne oppgaven. Casestudier er en hensiktsmessig fremgangsmåte når en ønsker detaljert informasjon om et spesifikt fenomen innenfor sin naturlige kontekst (Flyvbjerg, 2006). Et casestudie egner seg spesielt når problemstillingen handler om forståelse og innsikt over et bestemt tema, eller når forskeren ønsker å undersøke hvordan eller hvorfor noe skjer. Et case er vanligvis avgrenset i størrelse, omfang og tid, og vil kun omhandle et fåtall enheter i en begrenset tidsperiode (Yin, 2014). I et casestudie er det er informantenes opplevelse av temaet som er hovedfokuset for undersøkelsen, og for å innhente informasjon kan forskeren benytte seg av en eller flere forskjellige datainnsamlingsmetoder (Merriam, 2014). På slik måte kan forskeren utvinne valid og reliabel kunnskap om fenomenet (Yin, 2014).

Et casestudie kan ta for seg flere caser, men i denne oppgaven vil jeg kun benytte meg av ett case: Gründerhuset FLOW. Casestudiet vil bli gjennomført med den hensikt å analysere og beskrive medlemmene av gründerhusets opplevelse av hvordan deres medlemskap i gründerhuset FLOW hjelper å bygge nettverk som kan gi tilgang på nye ressurser. Det vil si at undersøkelsesobjektene og analyseenhetene i denne undersøkelsen vil være entreprenørene som er en del av FLOW.

3.2.1 Gründerhuset FLOW

Gründerhuset FLOW ble etablert i Tromsø i 2013 som et av de første coworking spacene i Norge. FLOW beskriver seg som et *”arbeidsfellesskap med arbeidslystne og lidenskapelige coworkere”* (FLOW, 2015b). Målet med gründerhuset er å *”skape en naturlig nettverksarena der næringsliv, studenter, kultur, offentlig virksomhet og investorer bygger en plattform for innovasjon og entreprenørskap som skal gi økt verdiskaping for oppstartsbedrifter i Tromsø og Nord-Norge”*(FLOW, 2015a). For å oppnå dette tilbyr FLOW fysiske fasiliteter som kontor, enten i åpent landskap eller private kontorer, møterom, kantine, pauserom, og andre fasiliteter som normalt vil forventes i et kontorlandskap. Antallet bedrifter som er tilknyttet FLOW Tromsø er stadig varierende. På generell basis vil det være et sted mellom 30 og 45 medlemsbedrifter som til sammen utgjør cirka 70 og 80 personer. I tillegg vil det være bedrifter tilknyttet FLOW gjennom samarbeidsavtaler som vil benytte seg av fasilitetene i korte perioder.

Som et coworking space legger FLOW til rette for utveksling og nettverksbygging på flere forskjellige måter. En passiv måte er gjennom byggets fysiske utforming som blant annet er ment å bidra til at medlemmene letter skal kunne ta kontakt med hverandre og finne naturlige samlingspunkt for sosialisering. Den aktive tilretteleggingen skjer gjennom en rekke arrangementer som FLOW arrangerer. Enkelte av disse arrangementene er kun for medlemmene av kontorfellesskapet, mens andre arrangementer kobler coworking spacet til næringslivet i Tromsø. Begge typen arrangementer har som mål å legge til rette for nettverksbygging, utveksling av informasjon og ressurser.

Daglig samler FLOW medlemmene til felles lunsj, hvor de kan samles og ha uformelle samtaler over lunsjbordet. På onsdagene er det faste arrangementer som skal bidra til at deltakerne får faglig påfyll og får muligheten til å skape kontakter med næringslivet i byen og omegn. Til arrangementet FLOW Live inviteres en næringslivsaktør til å fortelle om sine erfaringer og opplevelser. Her kommer både medlemmer fra FLOW og andre som er interessert i budskapet. Andre arrangementer kan være av mer teknisk natur hvor deltakerne lærer å bruke ny teknologi, hvordan skive søknader til forskjellige formål. På fredagene er det fast arrangement hvor medlemmene av gründerhuset, venner, bekjente, og andre som er nysgjerrige oppmuntres til å komme for å sosialisere over en kopp kaffe og nystekte vafler.

FLOW legger til rette for at flest mulig fra næringslivet skal kunne delta på disse arrangementene gjennom et såkalt FLOW Community medlemskap (FLOW, 2016c). Medlemskap i FLOW Community gir flere fordeler. Blant annet får bedriftene gratis tilgang til arrangementene på FLOW, og i tillegg får bedriften mulighet til presentere sin bedrift og bidra med innhold til arrangementer i løpet av året. FLOW mener selv at FLOW Community skal være en *”arena for relasjonsbygging mellom mennesker og bedrifter”* og at *”Det har blitt en resurssterk nettverksarena der gründere, næringsliv, studenter, kultur, offentlig virksomhet og investorer bygger en plattform for innovasjon og entreprenørskap.”* (FLOW, 2016c).

3.3 Datainnsamling

Siden formålet med undersøkelsen er å forstå informantenes egen virkelighetsoppfattelse vurderer jeg det som naturlig å benytte meg av intervju som datainnsamlingsmetode. Intervju som metode er basert på den fenomenologiske tradisjonen, gir omfattende informasjon om et enkelt menneskes opplevelser, synspunkt, og erfaringer knyttet til caset og problemstillingen i undersøkelsen (Thagaard, 2009:38). I et intervju anskaffer forskeren primærdata som forskeren kan benytte for å skape en dypere forståelse for informantenes subjektive meninger, tanker og erfaringer om temaet for undersøkelsen. Kvalitative intervjuer er en strålende måte å samle data på, men bringer også mange vanskeligheter for intervjueren (Myers og Newman, 2007). Spesielt siden informasjonsflyten er subjektiv er det viktig at forskeren holder seg objektiv i tolkningen av svarene som informanten gir (Myers og Newman, 2007).

3.3.1 Utvalg

Utvalget av informanter er basert på personer som kan bidra til å svare på undersøkelsens problemstilling. Derfor har jeg satt krav til at informantene må være gründere av oppstartsbedrifter som har kontor hos gründerhuset FLOW, og at informantene må tilbringe store deler av arbeidsdagen i bygget. Dette er fordi de vil ha større innsikt i hvordan forholdene innad i FLOW fungerer, slik at de kan gi et reflektert svar på hvordan deltakelse i coworking spacet har bidratt, eller ikke bidratt, til at de har fått muligheten til å tilegne seg ressurser.

I praksis benyttet jeg snøballmetoden for å finne informantene. Goodman (1961) beskriver snøballmetoden som en fremgangsmåte hvor man først kontakter en person som tilfredsstillende kravene til å være informant, for så å be den personen om å identifisere andre informanter til undersøkelsen. Målet er å kunne finne personer som er rik på informasjon om et spesifikt tema (Neergaard, 2007). For å finne informanter startet jeg med å kontakte ledelsen i FLOW og informere de om hva jeg ønsket å forske på og hvorfor FLOW er et passende case. Ledelsen anbefalte enkelte informanter som kunne vært relevant for undersøkelsen, og disse informantene anbefalte videre andre personer på FLOW som de mente også kunne gi verdifull informasjon. Deretter tok jeg direkte kontakt med de som medlemmene som var aktuelle å intervju.

Ved bruk av snøballmetoden er det flere skjevheter som kan oppstå. En vanlig skjevhet er at man begrenser informantene til personer innenfor en bestemt klynge slik at man ikke får et korrekt bilde av situasjonen (Biernacki og Waldorf, 1981). I tillegg er det ikke sikkert at snøballmetoden faktisk leder til informanter med informasjon som er relevant for studien. (Biernacki og Waldorf, 1981). Et annet problem med et slikt utvalg er at de personene som blir anbefalt ofte er uvanlig vant til å delta i slike undersøkelser, og vil derfor ikke fullstendig kunne representere gjennomsnittet av populasjonen (Thagaard, 2009). I denne undersøkelsen har disse skjevhetene blitt omgått ettersom informantene som ble anbefalt gjennom snøballmetoden også var en del av listen fra ledelsen. På slik måte vil jeg antageligvis ha funnet informanter fra forskjellige deler av miljøet på FLOW, og informanter som kan bidra med nyansert og variert informasjon.

Ideelt sett skulle jeg ha intervjuet alle relevante entreprenørene i FLOW, men det har ikke vært mulig. I praksis har jeg måtte begrenset både antall informanter og spørsmål av hensyn til tids- og ressursbruk. I tillegg har metning i informasjonen og avtagende utbytte av hvert ytterligere intervju ført til at det har vært begrenset nytte av å intervju flere entreprenører (Johannessen m.fl., 2004:106; Kvale, 1997). FLOW har totalt opp mot 80 medlemmer, hvor kun i overkant av 30 av disse er entreprenører i sin egen bedrift. Videre er det kun et mindretall av disse som er aktivt deltakende i FLOW og oppfyller kravene jeg har satt til informantene. På bakgrunn av dette, samt entreprenørenes tilgjengelighet, har denne undersøkelsen benyttet tolv informanter til å gi informasjon for å besvare problemstillingen. Alle tolv informantene er gründere i bedrifter i oppstartsfasen som varierer fra enkeltmannsforetak til større bedrifter med inntil seks ansatte. Alle informantene tilbringer arbeidsdagene på FLOW, men har ulik deltakelse på de sosiale og faglige arrangementene. Målet har vært å nå et bredt utvalg informanter som illustrerer variasjonen i humane ressurser blant entreprenørene og variasjonen i markeder og industrier for bedriftene.

3.3.2 Dybdeintervjuer

Gjennom et casestudie kan man kombinere og benytte flere forskjellige metoder for datainnsamling. Problemstillingen retter søkelyset mot informantenes egne erfaringer rundt anskaffelse av viktige ressurser, og dermed er deres oppfatninger det sentrale i undersøkelsen. Derfor har jeg i dette casestudiet vurdert det som hensiktsmessig å benytte meg av dybdeintervjuer for å anskaffe relevant data. Etersom temaet er nokså nytt og ukjent vil det være fordelaktig å benytte meg av semi-strukturerte intervjuer slik at det er rom for at informantene selv kan dele informasjon som jeg som forsker ikke har forkunnskaper om. I semi-strukturerte intervju benytter intervjueren en forhåndslaget intervjuguide som fungerer som et veiledende verktøy og rammeverk for intervjuet (Myers og Newman, 2007). I et slikt intervju vil temaene forskeren skal spørre om være fastlagt på forhånd, men rekkefølgen av temaene bestemmes underveis (Thagaard, 2009:89). På denne måten vil det være rom for improvisasjon i utspørringen, og at informanten kan dele mest mulig (Myers og Newman, 2007). Dermed vil det være mulig å dykke dypere inn i de aspektene av anskaffelsen av ressurser som informanten selv velger å trekke frem (Thagaard, 2009).

I denne undersøkelsen var semi-strukturerte intervjuer passende ettersom jeg selv hadde begrenset forkunnskaper om hvordan dynamikken innad i FLOW fungerte. En overvekt av funnene i undersøkelsen kom ikke som et svar på et direkte spørsmål, men fra historier som informantene selv ønsket å dele. Slike historier ville vært vanskelig å få tilgang til gjennom tradisjonell utspørring. Dermed var det kritisk for undersøkelsen at datainnsamlingsmetoden ga rom for at informantene kunne dele de aspektene av kontorfellesskapet som de selv følte var relevant for undersøkelsen. Derfor lot jeg informantene selv trekke frem situasjoner og eksempler som de mente ga et godt bilde av relasjonene og realitetene innad i FLOW, samtidig som jeg til min beste evne holdt samtalen innenfor undersøkelsens rammer.

3.3.3 Om Intervjuguiden

Intervjuguiden er bygd opp av tre forskjellige seksjoner som alle skal bidra til å belyse hvert sitt aspekt av problemstillingen. Del en handler om entreprenørens og bedriftens humane ressurser, deres behov for komplimenterende ressurser, og deres begrunnelser for deltakelsen i FLOW. Del to handler om entreprenørens forhold til de andre på FLOW og entreprenørens deltakelse i nettverket. Den tredje handler om hvordan nettverket på FLOW bidrar til å gi entreprenøren tilgang på de andres ressurser. Fullstendig intervjuguide er lagt ved som *Vedlegg 1*.

Del 1: Humane ressurser

Intervjuet starter med et par spørsmål hvor informanten har muligheten til å fortelle om seg selv, sin bedrift, og hvorfor entreprenøren startet bedriften. Utfyllende spørsmål vil omhandle utdanningsbakgrunn, tidligere arbeidserfaring og hvor lett personens ekspertise kan omsettes og deles med andre. Dette er for å få bedre innsikt i hvilke humane ressurser som finnes i FLOW. Disse aspektene er spesielt interessant siden tidligere teori tilsier at humane ressurser er essensielt for bedriftens suksess og også for entreprenørens evne til å dele ressurser. Videre spør jeg om utfordringer bedriften er eller har vært ovenfor. Mer spesifikt spør jeg om hvilke ressurser de behøver og hvorvidt entreprenøren har alle nødvendige ressursene for å utvikle bedriften. Som et vedheng til denne seksjonen spør jeg hvordan de vil beskrive FLOW, hva deres motivasjon til å flytte inn var, hva miljøet betyr og hvordan det er i forhold til tidligere erfaringer. Dette er fordi jeg vurderer det slik at hvilken innstilling man har til et coworking space har en betydelig innvirkning på hvordan man utnytter de mulighetene som

finnes. I tillegg vil informantene med egne ord kunne fortelle hvilke positive effekter de ser i gründerhuset. En positiv bi-effekt av dette spørsmålet er at det er forholdsvis lett å svare på slik at informanten får varmet opp til intervjusituasjonen.

Del 2: Relasjoner og nettverk

I del to forsøker jeg å danne meg et bilde av hvordan informantene betrakter sine egne relasjoner til de andre medlemmene av FLOW for å forstå hvordan nettverket er bygd opp. Tidligere teori tilsier at styrken på de sosiale båndene vil ha mye å si for hvilken informasjon som kan deles gjennom relasjonen, og dermed er det interessant og se hvordan entreprenøren selv definerer sine sosiale bånd. Jeg ønsker at entreprenørene beskriver hvordan de først kom i kontakt, hvordan relasjonen har utviklet seg, og hva de gjør for å vedlikeholde den. Her er det interessant å se om det kun er uformelle relasjoner eller også formelle relasjoner. Videre er det interessant å se hvordan innhold, styringsmekanismer og struktur nettverket har. Derfor spør jeg om entreprenørens tillit og forventninger til de andre medlemmene av FLOW, samt entreprenørens oppfatninger av strukturen og sin egen rolle i nettverket. I tillegg vil personens plassering i nettverket og eventuelle multiplekse relasjoner ha stor betydning ettersom de vil legge føringen på frekvensen av informasjonsutvekslingen. Jeg vurderer det som viktig for oppgaven å vite om relasjonene kom som et resultat av bedriftens tilstedeværelse på FLOW, og i tillegg hvilke aspekter av FLOW som gjorde denne relasjonen mulig. Derfor spør jeg om ledelsen i FLOWs rolle i entreprenørens nettverksbygging, både internt i coworking spacet og eksternt til næringslivet.

Del 3: Utnyttelse av nettverket for tilgang på ressurser

I del tre ønsker jeg å forstå hvordan nettverk på FLOW har bidratt til å gi tilgang på nye ressurser til bedriften. Først spør jeg om entreprenørens egne tanker om nytten av FLOW, før jeg går inn på bedriftens behov for ressurser og deres behov for støtte fra personer utenfor bedriften. I denne sammenhengen er det interessant å vite hvem de har fått hjelp av, hvorfor akkurat den personen, og hvordan de har gått frem for å tilegne seg disse ressursene. Jeg spør også nokså spesifikt om hvordan entreprenørene har samarbeidet med andre bedrifter på huset. Et slikt samarbeid er interessant uansett om det er formelt eller uformelt. Videre spør jeg om informantene har inntrykk av at medlemskapet har hatt positiv innvirkning på bedriften, og i så fall på hvordan måte og grad. Dette er spesielt interessant med tanke på

direkte konsekvenser av nettverket og relasjonene. Intervjuet avsluttes med spørsmål om entreprenøren føler nettverket og de relasjonene de har i FLOW vil være hvis bedriften en dag bestemmer seg for å flytte ut. Dette er for å gi en fin avslutning på intervjuet, i tillegg til å gi enda en sjanse for entreprenørene til å sette ord på sine relasjoner i bedriften.

Det er begrenset med tidligere akademisk arbeid tilknyttet coworking space. Utformingen av en intervjuguide som inneholder de viktigste aspektene i utvekslingen av ressurser i kontorfellesskapet har derfor vært utfordrende. Målet i intervjuene er at informantene skal kunne dele sine egne oppfatninger, og jeg har derfor benyttet meg av åpne spørsmål. I løpet av intervjuet forsøkte jeg å grave dypere i interessante utspill for å belyse uforutsette aspekter av forholdene i gründerhuset. Etter beste evne har jeg benyttet meg av et normalt og forståelig språk og unngått å benytte teoretiske begreper. Jeg har også forsøkt i minst mulig grad å legge ord i munnen på informantene ettersom jeg vurderer det som interessant å høre hvilke begreper de selv bruker for å beskrive sine relasjoner. Til slutt åpnet jeg for at informanten selv kan komme med enkelte kommentarer om noe han eller hun føler ønsker å legge til.

3.3.4 Utfordringer med intervju som datainnsamlingsmetode

Jeg gjennomførte intervjuene alene og derfor vil det være enkelte utfordringer knyttet til min rolle som intervjuer. Dette er fordi måten jeg samhandler med informanten, og min atferd under intervjuene kan påvirke informantens svar. Myers og Newman (2007) trekker frem ni generelle utfordringer knyttet til bruk av intervju, og spesielt semi-strukturerte intervjuer, for å samle inn primærdata. I dette avsnittet vil jeg gjøre rede for problemene, og hvordan jeg har gått frem for å minske effekten av dem.

Det første problemet er at intervjusituasjonen er kunstig. Intervjuet er en situasjon hvor en person blir bedt om å uttrykke sine meninger under tidspress. Dermed kan det oppstå en rekke problemer. I undersøkelsen hadde informantene kun fått vite at intervjuet ville handle om deres forhold og nytte av FLOW, og hadde dermed begrenset med informasjon om hvilke spørsmål som skulle stilles. Hensikten var at jeg ikke ønsket at de skulle kunne gruble over spørsmålene og forberede et utsagn. Hovedvekten av spørsmålene omhandlet hvordan deres bedrift opererer og benytter seg av fordelene som kan oppnås på FLOW. Dermed ville den

begrensede forkunnskapen om hva studien handler om ikke være på bekostning av kvaliteten på svarene ettersom dette er informasjon de besitter til enhver tid.

Det andre problemet er mangel på tillit. Siden intervjueren er en fullstendig fremmed er det begrensninger i hvilken grad informanten føler han kan stole på og dele informasjon med intervjueren. I forkant av undersøkelsen benyttet jeg mye tid på FLOW hvor jeg fikk muligheten til å bli kjent med mange av personene på huset. Denne fremgangsmåten støttes av Kvale (1997) som mener det er viktig at forskeren oppsøker de miljøene man skal forske på. Dette er for forskeren kan lære språkbruk, rutiner og lignende slik at han eller hun får en tilstrekkelig begrepsmessig og teoretisk forståelse av fenomenet til å stille de rette spørsmålene. Min tilstedeværelse på FLOW kan også ha hatt en positiv effekt når det kom til hvem som ønsket å delta på studien, og også hvor mye informasjon de delte. Gjennom intervjuet jeg å forsøkte balansere mellom min rolle som intervjuer hvor jeg skal utøve seriøsitet og respekt i intervjusituasjonen, samtidig som å forsøke å skape en rolig og behagelig atmosfære hvor informanten kunne være komfortabel. Dette gjorde jeg fordi jeg ønsket at informanten skulle kunne dele mest mulig, og samtidig sikker på at utsagnene deres ble behandlet på en ordentlig måte.

Et interessant aspekt med tillit er i hvor stor grad forskeren kan ha tillit til informanten. En vanlig bekymring er at informanten ønsker å stille seg selv eller sin organisasjon i godt lys ved å overspille aspekter som informanten selv tenker er positivt (Kvale, 1997). Kanskje en bedrift på FLOW ser nytte av at FLOW i denne undersøkelsen blir omtalt som en plass hvor det er lett å utveksle ressurser, og vil derfor overdrive betydningen relasjonene og miljøet på FLOW har hatt for sin bedrift. Det er vanskelig for en student å bedømme dette, men ved å stille flere av informantene spørsmål om de samme relasjonene føler jeg at jeg har klart å finne et nokså objektivt syn på hvordan miljøet i FLOW fungerer.

Det tredje problemet er tid. Mangelen på tid kan gjøre at datainnsamlingen blir ufullstendig, og i tillegg kan det føre til at informanten lager meninger under tidspress. Før forskningen ble informantene kontaktet og forespeilet et nokså omfattende intervju angående deres forhold til FLOW. På grunn av informantenes hektiske arbeidshverdag, hvor tid bokstavelig talt er penger, viste det seg vanskelig å oppnå tilgang til en representativ mengde informanter

ettersom de følte intervjuet ble for lang. For å sikre at flest mulig av de potensielle informantene fikk mulighet til å delta ble det originale intervjuet redusert til om lag 20 minutter. Allikevel varte de fleste intervjuene langt over tiden, i enkelte tilfeller opp mot 40 minutter, og jeg har inntrykket av at vi hadde nok tid til at jeg fikk utfyllende svar på alle spørsmålene.

Det fjerde problemet er inngangsnivå. Hvilket nivå forskeren entrer organisasjonen på, har mye og si for oppslutningen han eller hun får for forskningsarbeidet. Det er for eksempel lettere å få støtte fra ledelsen og jobbe seg nedover i organisasjonen, enn det er ved å jobbe seg oppover. I og med at FLOW ikke er en hierarkisk organisasjon har ikke dette vært et stort problem i min undersøkelse. Allikevel kan ledelsens bidrag til å spre informasjon om forskningen min, ha bidratt til å gi meg et gunstig startpunkt og en fordelaktig holdning hos informantene.

Det femte problemet er elitefordommer. Problemet her er at forskeren ofte vil velge informanter som er veltalende, motiverte, samarbeidsvillige og kunnskapsrike, men disse personene vil ikke alltid kunne representere bredden av organisasjonen. I mitt utvalg var det et mål å finne informanter som hadde mye informasjon om hvordan prosessene innad i FLOW fungerte. Jeg mener at personene som tilbringer mest tid på FLOW er de som vil kunne gi meg de beste og mest informerte svarene. Da er det naturlig at undersøkelsen risikerer å falle under elitefordommer, men samtidig var dette nødvendig for å anskaffe mest mulig informasjon. På bakgrunn av dette mener jeg elitefordommene har vært positivt for undersøkelsens datagrunnlag.

Det sjette problemet er Hawthorneeffekten. Det vil si at det å bli undersøkt fører til atferdsendringer hos informanten. Intervjuene ble gjennomført i konferanserommene på FLOW av enkelhetsgrunner, og fordi kjente omgivelser kan minske følelsen av å bli forsket på. Også ved at jeg kledde meg i normale klær, bød på kaffe, og i størst mulig grad forsøkte å imitere en vanlig samtale kan jeg ha minsket påvirkningen Hawthorneeffekten kan ha hatt på informantene.

Det syvende problemet er bygging av kunnskap. Dette er fordi intervjuere ofte tror de får tilgang til kunnskap som allerede er der, og de innser ikke at de aktivt bidrar til at informanten skaper ny kunnskap. I intervjusituasjonen reflekterer informanten over problemstillinger og spørsmål som de muligens ikke har tenkt så mye over før. Da kan det hende at de føler behovet for å dikte opp svar som er logisk, som samtidig passer inn i hva intervjuet handler om. Jeg merket at på enkelte spørsmål hadde informantene ett sett med nøkkelord som de benyttet for å svare. Et eksempel er når jeg ba informantene selv beskrive hva FLOW er, benyttet alle informantene nøkkelord som ”arbeidsfellesskap”, ”nettverksarena”, og ”gründermiljø”. Det var først når jeg ba de utdype og spurte hva de begrepene betyr og hva de har å si for bedriften at svarene begynte å skille seg ut, og ”ny” kunnskap ble skapt.

Det åttende problemet er uklarhet i språket. Det er ikke alltid informantene fullstendig forstår hva det blir spurt om, og det er ikke alltid at intervjueren evner å fange opp meningen som ligger bak utsagnene fra informanten. Enkelte utsagn kan være tvetydig, og det er da viktig at intervjueren stiller riktige oppfølgingsspørsmål slik at den tilsiktede meningen kommer frem. Derfor er måten spørsmålene stilles på viktig for hvilket svar man får. Jeg har valgt å benytte meg av åpne spørsmål slik at informanten selv kan fortelle om alle aspektene av sin erfaring som en del av FLOW. For å følge opp har jeg forsøkt å trekke frem interessante deler av svarene, og få informantene til å utdype hva de mener. På denne måten føler jeg at jeg ikke direkte har lagt noen føringer på hvilke svar jeg oppnådde, men samtidig har jeg som intervjuer bestemt hvilke deler av informantens opplevelser som blir vektlagt. I tillegg forsøkte jeg å minske uklarheten i utsagnene ved å stille oppfølgingsspørsmål hvor jeg gjentok et interessant utsagn, og fikk informanten til å bekrefte at vi hadde samme forståelse av meningen i svaret. En annen skjevhet knyttet til uklarheter, er at forskjellige personer kan ha forskjellige virkelighetsoppfatninger. Studien handler om informantenes egne oppfatninger av relasjonene innad i gründerhuset, og da vil det ikke nødvendigvis være slik at alle har den samme oppfatningen. For eksempel kan den samme relasjonen bli beskrevet forskjellig av ulike personer, og dermed vil det bli vanskelig å forstå nøyaktig hvordan denne relasjonen faktisk er i virkeligheten.

Det niende problemet er at intervjuet kan gå galt. Noe kan skje slik at intervjuet ikke kan fortsette, og informasjonen vil være ufullstendig eller ubrukelig. For å unngå dette er det viktig at informanten er tydelig informert om hvor og når intervjuet skal foregå, hva det skal handle om, hvor lang tid det tar, og i hvordan informasjonen fra intervjuet skal brukes. I min undersøkelse hadde jeg ingen problemer med å gjennomføre intervjuene, og det kan ha med å gjøre at jeg ga tydelig informasjon om studiens omfang, og stilte forberedt til avtalt tid.

Ved å gjøre meg kjent med miljøet og medlemmene av FLOW forsøkte jeg å minske sjansene for at problemer oppsto under intervjuene. Jeg tror denne kjennskapen var positivt for deres tilbøyelighet til å delta i intervju, og til ofre ekstra tid slik at intervjuene ble fullstendig gjennomført. Dette kan i tillegg ha bidratt til å minske Hawthorneeffekten og ulempene av mangel på tillit. En annen effekt er at vi maktet å tydelig forstå hverandre, som igjen også kan ha bidratt til å skape ny kunnskap. Tabell 7 gir en kort oppsummering av utfordringene i intervjuet og hvordan de ble unngått.

Tabell 7: Oppsummering av utfordringene under intervjuene

Kunstig intervju situasjon	Informantene var uforberedt og svarene måtte improviseres slik at utsagnene nærmest mulig reflekterer virkeligheten.
Mangel på tillit	På forhånd oppsøkte jeg FLOW, og gjorde meg kjent med miljøet slik at jeg kunne stille gode spørsmål. Kjennskap til meg som person kan ha bidratt til at informantene ga mer utfyllende svar på spørsmålene.
Tid	Tidsrammen på intervjuet ble senket for å passe informantenes tidsrammer. Allikevel ble alle spørsmålene fullstendig besvart.
Inngangsnivå	Entreprenørene er sine egne sjefer, så inngangsnivået har liten effekt.
Elitefordommer	Personene med mest informasjon er de som best kunne gi riktig informasjon, så elitefordommer kan ha vært positivt.
Hawthorneeffekten	Intervjuene ble gjennomført på FLOW og på en uformell måte for å minske Hawthorneeffekten.
Bygging av kunnskap	Entreprenørene ble bedt om å selv definere de begrepene de benyttet for at de bedre skulle kunne reflektere over den egentlig betydningen.
Uklarhet i språket	Spørsmålene ble stilt med ”normalt” språk, og svarene ble gjentatt for å bekrefte slik at misforståelser kunne unngås.
Intervjuet kan gå galt	Informantene var tilstrekkelig informert. Alle intervjuene ble fullstendig gjennomført.

3.4 Behandling av datamateriale

3.4.1 Analytisk tilnærming

Hvordan dataene fra en undersøkelse tolkes er knyttet til både det teoretiske grunnlaget og forskerens egne vurderinger under analysen (Creswell, 2013:219; Thagaard, 2009). I tradisjonell kvalitativ metode benytter man seg av en såkalt induktiv tilnærming. Det vil si at det teoretiske perspektivet utvikles på bakgrunn av funnene forskeren har gjort under datainnsamlingen og analysen (Creswell, 2013:219). En annen måte er deduktiv metode hvor forskeren tar utgangspunkt i hypoteser fra tidligere forskningsarbeid og samler inn relevant data på for å teste teorien. Det finnes en tredje metode kalt abduktiv metode, som er en hybrid av den induktive og deduktive metoden. I denne metoden benyttes tidligere teorier for å gi utgangspunkt for studien, og resultatene fra undersøkelsen har som formål å kunne gi nye bidrag til eksisterende teorigrunnlaget (Thagaard, 2009:194). Ettersom jeg ønsker at begreper og forståelser gjort i denne studien skal bidra til å forsterke eksisterende teori om coworking space, vil jeg vil i denne oppgaven benytte meg av den abduktive metoden.

3.4.2 Transkribering og koding

Jeg tok opptak av alle intervjuene og de ble transkribert så tett opp mot intervjuet som mulig. Dette var for at jeg på best mulig måte kunne ivareta inntrykk og meninger som ble uttrykt ikke-verbalt ettersom de også kan være viktig i analyseprosessen. Jeg valgte å transkribere nøye og inkludere de fleste lydene, pausene og betenkingsuttrykkene for å bedre kunne forstå hvordan informanten kom frem til sine svar. Jeg gjorde også notater om tonefall og seriositeten bak utsagn. I tillegg skrev jeg ned stikkord av utsagn eller nøkkelord som føltes viktig i intervjusituasjonen, og disse nøkkelordene ble i ettertid sett i lys av transkriberingene for å finne en rød trå bak hvert utsagn slik at jeg kunne kode svarene inne i de passende temaene. Etter transkriberingen ble intervjuene slettet. I transkriberingene er detaljer tilknyttet informanten fjernet av hensyn til informantens anonymitet.

3.5 Kvaliteten på studiet

Deler av kvaliteten i kvalitative studier stammer fra hvordan forskeren utspiller sin rolle som forskningsinstrument (Busch, 2013:61; Seale, 1999). Ved at all informasjon hentes og tolkes av forskeren, vil kvaliteten av studiet potensielt bli påvirket av forskerens egne oppfatninger

og holdninger (Thagaard, 2009:198). Derfor er det forfattere som mener begreper som pålitelighet, gyldighet, og overførbarhet er å passende som målestokker i kvalitativ forskning (Busch, 2013:61-62; Seale, 1999). Jeg er av den formening at mange av disse begrepene overlapper og tjener samme formål, og derfor vil jeg først og fremst benytte meg av paraplybegrepene reliabilitet og validitet, for så å bruke de andre begrepene for å synliggjøre spesifikke deler av kvaliteten på studiet.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet er knyttet hvilke data som brukes i en undersøkelse, hvordan de er blitt samlet inn, og hvordan de har blitt bearbeidet (Johannessen m.fl., 2004:227; Thagaard, 2009:198). Med andre ord har reliabilitet med forskningsresultatene konsistens og nøyaktighet å gjøre (Kvale og Brinkmann, 2009:250). I et kvalitativt studie vil ikke reliabilitet være en passende målestokk (Johannessen m.fl., 2004:227; Thagaard, 2009:200). Dette er fordi i kvalitativ forskning bruker forskeren seg selv som et instrument i analysen. Forskeren er unik og ingen andre har samme erfaringer og bakgrunn, og vil derfor ikke kunne tolke studiens funn på samme måte (Johannessen m.fl., 2004:228). I tillegg er alle observasjoner og oppfatninger kontekststøttet, og dermed vil det være umulig for en annen forsker å reprodusere studiet. Spesielt i intervjuer hvor samtalen vil styre hvilke data som blir samlet vil, undersøkelses natur gjør det umulig å fullstendig gjenskape resultatene. I tillegg vil ikke informantene kunne gi eksakt samme informasjon på et annet tidspunkt (Thagaard, 2009:199). Derfor vil en annen forsker aldri komme frem til de samme resultatene selv om undersøkelsen blir gjennomført med de samme informantene (Grimen og Ingstad, 2007:286).

På grunn av dette, er det vanlig i kvalitative studier å styrke reliabiliteten gjennom å styrke studiens pålitelighet og troverdighet. Dette gjøres ved at forskeren viser at studien har en strukturert oppbygning som gir en tydelig, åpen og detaljert beskrivelse av sin forskningsstrategi og analysemetoder. I tillegg gir en omfattende beskrivelse av studiens kontekst, vanligvis gjennom en casebeskrivelse, andre forskere muligheten til se sammenhengene og begrunnelsene for forskningens resultater, og påliteligheten styrkes (Johannessen m.fl., 2004:227; Thagaard, 2009:200).

I denne undersøkelsen har jeg tatt beslutninger under valg av problemstilling, teori og metode, og i gjennomføringen av intervjuet, transkriberingen og analysen, som kan være kilder til skjevheter som kan påvirke studiens reliabilitet. Det at jeg har vært tilstede på FLOW og gjort meg kjent med enkelte personer i forkant av intervjuet kan ha påvirket hvilke personer som ønsket å delta, og også hvilken informasjon de følte de kunne dele. Også min manglende erfaring med å utføre akademiske intervjuer kan spille en rolle for mengden og kvaliteten på informasjon som ble hentet inn. Også hvilke deler av informantens fortellinger som ble lagt vekt på er farget av min persepsjon i intervjuøyeblikket. Hvordan jeg tolker informasjonen der og da er et resultat av meg som person, og tolkningen vil derfor ikke være fullstendig objektiv. Jeg har med mål om å styrke studiens reliabilitet tydelig beskrevet konteksten i studiet og tydelig gjort rede for min fremgangsmåte og avveininger gjort underveis, og jeg har forsøkt å være så objektiv som mulig i intervjusituasjonen og transkribert og strukturert dataene til det beste av min evne, slik at sammenhenger blir tydeliggjort.

3.5.2 Validitet

Validitet i kvalitative studier måler i hvilken grad forskerens funn samsvarer med formålet til studien, og handler ofte om hvor godt forskerens tolkninger av datamaterialet representerer virkeligheten (Johannessen m.fl., 2004:228; Thagaard, 2009:201). Kvale og Brinkmann (2009) presenterer syv stadier som finnes i ethvert forskningsarbeid: tematisering, planlegging, intervju, transkribering, analysering, validering og rapportering. Rundt disse drøfter forfatterne utfordringer og løsninger som kan benyttes for å øke kvaliteten og validiteten på et studie. Siden arbeid for å styrke validiteten av en studie ikke kun bør begrenses til intervjusituasjonen, men være en del av hele studiet, vil jeg benytte meg av dette rammeverket for å vurdere hvilke trekk jeg har gjort i de fem første stadiene for å styrke validiteten i min undersøkelse.

Tematisering tar for seg hvor solid studiens teoretiske fundament er. Hovedfokuset er på om de valgte teoriene er passende for undersøkelsens formål, og om intervjuguiden er passende for å samle inn data som passer det teoretiske fundamentet (Kvale og Brinkmann, 2009:253). Derfor må overgangen fra problemstilling, til teori og til intervjuguide, være logisk oppbygd. For å øke studiens validitet er det derfor viktig at forskeren viser sine tankemåter, og har grunnlag for de slutningene han eller hun tar i studien (Thagaard, 2009). I dette studiet har det

ikke eksitert et omfattende teoretiske rammeverk knyttet til coworking space og tilgang på ressurser gjennom nettverket. Derfor har jeg i denne undersøkelsen hatt en abduktiv tilnærming hvor jeg har tatt utgangspunkt i tidligere teori som omhandler inkubatorer, og benyttet det rammeverket til å bygge ny teori om coworking space. På bakgrunn av resultatene i denne undersøkelsen vil jeg da kunne bidra til å styrke den eksisterende teorien og skape ny forståelse for coworking space.

Planlegging omhandler gyldigheten i forskningsdesignet. Dette omhandler hvorvidt metoden som er benyttet er hensiktsmessig til formålet med studien, i tillegg til om undersøkelsens funn samsvarer med dataen som er samlet inn (Johannessen m.fl., 2004: 228; Kvale og Brinkmann, 2009:253). Dette er viktig å huske på ettersom metoden man benytter legger føring på hvilke data som samles inn, og dataene igjen bestemmer hvilke funn om kan utledes. Jeg har i denne undersøkelsen planlagt studiet godt og vært forberedt til intervjusituasjonen. I tillegg er metodevalget svært passende for å løse problemstillingen, og derfor mener at jeg i planleggingen har økt validiteten i studiet.

Under intervjuene handler validiteten om troverdigheten til informantene (Kvale og Brinkmann, 2009:253). En utfordring her er om informantene faktisk har nok informasjon til å uttale seg om et fenomen, og om de uttalelsene de gjør samsvarer med deres opplevelse av fenomenet. Jeg har gjort en grundig sjekk av informantenes kunnskaper og egnethet i forkant av intervjuene, og jeg har stilt samme spørsmålene til mange informanter. Dermed har jeg bidratt til å øke studiens validitet. I tillegg var informantene kjent med at de ville anonymiseres, og derfor har det ikke vært noen grunn til at informantene skal ha moderert sine utsagn.

I et intervju er det også viktig at informanten og intervjueren har samme forståelse over sentrale begreper som blir brukt i utspørringen. I litteraturen omtales dette målet for validitet som begrepsvaliditet, og handler om hvorvidt det er samsvar mellom teoretiske begreper og operasjonaliserte begreper, og om forskeren og informanten tolker begrep og ord på samme måte (Johannessen m.fl., 2004:228; Kvale og Brinkmann, 2009:253; Thagaard, 2009). For eksempel er ord som nettverk, relasjoner og ressurser begreper som kan ha mange forskjellige meninger i forskjellige kontekster. Under intervjusituasjonen kan det derfor oppstå skjevheter

i hvordan informanten tolker og forstår spørsmålene og begrepene jeg har benyttet gjennom intervjuet. For å øke begrepsvaliditeten har jeg forsøkt å benytte meg av normalt og forståelig språk. Når det har vært nødvendig å benytte et teoretisk begrep har jeg forklart hvilken betydning jeg selv legger i det begrepet. Under intervjuet har jeg også gjentatt informantens svar for å sikre at jeg hadde forstått hva informanten faktisk mente. Forhåpentligvis har det bidratt til at både jeg og informanten til enhver tid har hatt samme oppfatning av hva spørsmålene og svarene betyr.

I transkriberingen sikres validiteten ved at det er størst mulig samsvar med hva som blir sagt og det som blir skrevet ned. Her er ofte utfordringen å omgjøre muntlige utsagn, intonasjon, følelser og kroppsspråk til ord på papiret som reflekterer helheten i intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2009:253). I denne undersøkelsen har dette vært en utfordring ettersom mange av informantene bruker dialekt, og benytter muntlig språk, spesielle uttrykk og sjargonger. Derfor har jeg ofte vært nødt til å dobbeltsjekke betydningene av ord for å gi en fullverdig transkribering. Selv med disse utfordringene føler jeg at transkriberingene i svært høy grad reflekterer hva som ble sagt under intervjuet, både muntlig og ikke-verbalt.

Under analysen styrkes validiteten ved at analysemetoden er egnet for å utvinne funn fra datamaterialet (Kvale og Brinkmann, 2009:253). Jeg har i denne oppgaven strategisk gått frem og kodet og kategorisert informasjonen ut fra de tre kategoriene og temaene i intervjuguiden. Kategoriseringen var dermed i tråd med sentrale temaer i undersøkelsen og teorigrunnlaget til studiet. Videre har jeg analytisk gått frem for å se koblingene mellom de forskjellige kategoriene for å kunne belyse interessante aspekter som kom frem i undersøkelsen.

Kvale og Brinkmann (2009) hevder intern validitet er godt egnet for å bedømme studiens kvalitet. Det vil si hva *forskeren* kan gjøre under forskningsarbeidet for å sikre at resultatene er valid. På generelt grunnlag kan forskeren øke studiens interne validitet ved å benytte tid i felten slik at forskeren opparbeider seg nok kunnskaper til å skille mellom hvilken informasjon som er relevant eller ikke. I tillegg kan forskeren benytte seg av metodetriangulering ved å bruke forskjellige datainnsamlingsmetoder eller støtte seg på andre forskere for å validere tolkningen. I denne studien har ikke dette vært nødvendig i og med at

undersøkelsen har foregått over et kort tidsrom, og informantene har vært svært tydelige og konsekvente i sine oppfatninger og forklaringer av virkeligheten.

En annen form for validitet er ekstern validitet. Vanligvis handler ekstern validitet om generaliserbarheten til et studie, men i kvalitative metoder er det ikke et mål at studiens resultat skal kunne generaliseres. Det er fordi innholdet i kvalitative studier er kontekstavhengig og vil kun si noe om det spesielle tilfellet som undersøkes der og da. Resultatene vil derfor ikke være representativ for et større utvalg enn kun de enhetene som er analysert (Grimen og Ingstad, 2007; Neergaard, 2007). På tross av dette mener Flyvbjerg (2006) at dyptgående kunnskaper om et enkelt fenomen i en spesiell kontekst kan ha stor verdi. Det er fordi i alle forskningsarbeid må data systematiseres, kodes og analyseres slik at forskeren kan skape et forenklet bilde av den opprinnelige virkeligheten. I denne prosessen utvikles teorier, begreper og fortolkninger som belyser det fenomenet vi studerer, og disse kan også kan være av nytte i andre sammenhenger (Flyvbjerg, 2006; Seale, 1999). Verdien kommer da av at lærdommen fra et fenomen kan overføres til lignende forskningsarbeider eller fenomener. En kvalitativ undersøkelses eksterne validitet handler da om hvorvidt forskeren lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan overføres (Johannessen m.fl., 2004: 229). Denne overførbarheten er gjerne et tegn på at analysearbeidet har høy kvalitet (Thagaard, 2009).

Lærdom fra denne undersøkelsen vil generere kunnskap om bygging av relasjoner og hvordan man kan benytte relasjonene i nettverket sitt til ressursutveksling. Den nye kunnskapen som kommer fra denne undersøkelsen vil derfor kunne overføres til andre forskningsarbeid som omhandler de samme temaene i forskjellige kontekster. Spesielt innsikten i hvordan deltakere i et coworking space kan få tilgang på ressurser som er tilgjengelig gjennom det interne nettverket vil være spesielt passende for andre coworking space, kontorfellesskaper eller inkubatorer som ønsker å tilpasse driften sin slik at de kan optimalisere ressursutvekslingen blant medlemsbedriftene sine.

3.6 Etiske avveininger

Å være etisk i forskningsarbeidet er spesielt viktig i kvalitativ forskning siden det er en direkte relasjon mellom forskeren og personen som blir studert (Thagaard, 2009:2011). Under rekrutteringen til intervjuene fikk alle informantene en kort innføring i undersøkelsens omfang og mål, og rett før intervjuet startet, fikk de ytterligere informasjon om nøyaktig hva jeg ønske å undersøke og stille spørsmål om. Deltakelse i undersøkelsen har vært frivillig og alle informantene har blitt informert om at de kan trekke seg fra undersøkelsen når de selv vil uten å måtte oppgi begrunnelse.

Jeg informerte om lengden på intervjuet, og orienterte om at jeg ønsket å gjør lydopptak av intervjuet for å bedre fange informasjonen de kom med slik at jeg kunne skrive fyldige og korrekte transkriberinger. Jeg informerte også om at lydopptakene ville slettes så snart transkriberingen var gjennomført. Alle informantene ga tillatelse til at jeg benyttet lydopptaker. Informantene har vært innforstått med at de vil anonymiseres, og med tanke på at FLOW er en liten organisasjon vil det derfor ikke fremkomme informasjon om informantene som kan bidra til at de blir identifisert.

4 Analyse av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere, analysere og drøfte funnene fra datainnsamlingen i lys av oppgavens problemstilling. Funnene vil så kobles sammen med teori og tidligere forskning som er presentert i kapittel 2 for å se om funnene kan bidra til å utvikle den eksisterende teorien.

4.1 Ressursene i Gründerhuset FLOW

Bergek og Norrman (2008) presenterer en modell av forretningsinkubatorer hvor inkubatorene gir tilgang til fysiske ressurser i form av en kontorplass, og humane ressurser i form av blant annet forretningsstøtte. I tillegg legger inkubatorene til rette for nettverksbygging både internt i inkubatoren og eksternt til næringslivet. Disse aktivitetene hjelper bedriften å utvikle de forskjellige ressursene som Barney (1991) hevder eksisterer i enhver bedrift: finansielle, organisatoriske og humane ressurser. I denne oppgaven har jeg argumentert at det er humane ressurser som vil ha størst relevans for utviklingen av konkurransemessige fortrinn for en oppstartsbedrift. Derfor er det disse ressursene som er fokuset i denne analysen. Jeg argumenterer også for at forskjellen mellom en inkubator og et coworking space er at et coworking space ikke direkte forsøker å tilføre medlemsbedriftene humane ressurser. I et slikt kontorfellesskap er det forventet at disse ressursene blir overført internt mellom medlemmene i coworking spacet (Moriset, 2015; Spinuzzi, 2012). For å forstå sammenhengen mellom ressurs og nettverk vil jeg gjøre rede for hvilke ressurser som er tilgjengelig i Gründerhuset FLOW, og hvordan medlemmene er innstilt på å utnytte mulighetene for å bygge nettverk slik at de får tilgang på andres ressurser.

En bedrifts vekstmuligheter er begrenset av de ressursene bedriften selv kontrollerer, eller kan få tilgang til gjennom interaksjon med sitt nettverk (Penrose, 1959). Entreprenørens utdanning, relevant arbeidserfaring, entreprenøriell orientering, eksisterende nettverk, eller egenskaper ved nettverksbygging, er viktige egenskaper som kan gi entreprenøren en konkurransemessig fortrinn (Madsen, 2007; Van de Ven, Hudson, og Schroeder, 1984). Derfor vil større tilgang på disse ressursene direkte kunne påvirke bedriftens suksess. Hvis bedriften ikke har disse ressursene selv, kan de oppnå tilgang på de gjennom sitt nettverk. En av fordelene med å være en del av et coworking space er antatt å være at nettverksbyggingen kan foregå raskere enn hvis entreprenøren sto alene.

4.1.1 Utdanning og erfaring

Medlemmene av FLOW har svært variert bakgrunn. Dette gjelder både mengde og type utdanning de har, i tillegg til hvilken tidligere arbeidserfaringer de besitter. Det er også store variasjoner mengde erfaring de forskjellige informantene har med å starte og drive bedrifter. De fleste gründerne har formell utdanning på universitetsnivå innenfor fag som i varierende grad er knyttet til deres bedrifts virksomhetsområde. Flere av intervjuobjektene har hatt et ønske om å jobbe med den spesifikke oppgaven de i dag jobber med, og har derfor svært målrettet utdanningsbakgrunn. Som en følge av dette mener de at deres kunnskaper fra utdannelsen ikke vil være til stor nytte utover deres arbeidsområder. Disse entreprenørene har heller ikke de komplementære kunnskapene de behøver for å drive en oppstartsbedrift. På den andre siden er det flere av informantene som har en utdanningsbakgrunn som er generell eller knyttet til bedriftsledelse, markedsføring og bedriftsutvikling. Dermed kan man med bakgrunn av deres utdanning forvente at disse entreprenørene er godt rustet til å både etablere og drive en bedrift. Entreprenør 11 og entreprenør 12 representerer hvert sitt ytterpunkt i når det kommer til mengde ressurser knyttet til oppstartsbedrifter.

”Min hovedkunnskap er å bygge produktet (...) men for finans, regnskap og økonomi ville jeg lent meg på noen andre som kan det bedre” (Entreprenør 11).

”Jeg kan litt om ledelse, litt om finans, litt om økonomistyring, litt om ledelse av teknologibedrifter, og litt om datateknikk, programmering og utvikling. Jeg har holdt på med dette i mange år, og har egentlig all den kompetansen jeg behøver” (Entreprenør 12).

Også tidligere arbeidserfaring hos medlemmene er svært variert. Enkelte av medlemmene har svært begrenset relevant arbeidserfaring fra den typen arbeid de bedriver nå, mens mange av gründerne har hatt tidligere jobber som er direkte relevant for den bedriften de har startet. I tillegg er det flere av entreprenørene å FLOW som har tidligere erfaring fra å starte bedrift, enten som en del av et gründerteam eller alene. Bøllingtoft og Ulhøi (2005) viser at tidligere gründererfaringer er viktig for tilbøyeligheten til å starte egen bedrift. Stuart og Abetti (1990) hevder i tillegg at en slik erfaring kan ha en stor betydning for bedriftens suksess. Denne tidligere erfaringen bærer med seg mye kunnskap som kan være av nytte i oppstarten. Først

og fremst vil dette være knyttet til formelle krav til oppstartsbedriften og administrative oppgaver. Dette er forholdsvis enkle oppgaver, men de krever ressurser, og tid, for å gjennomføre. For gründere er denne tiden svært verdifull, spesielt i oppstarten når entreprenøren bør fokusere på å utvikle sitt produkt, finne et marked, og selge produktet. På den måten har det veldig stor verdi for entreprenøren selv å inneha disse kunnskapene og erfaringene, men de vil også ha stor verdi for de øvrige medlemmene av FLOW ettersom det er en ressurs som lett kan deles gjennom nettverket (Starr og MacMillan, 1990).

4.1.2 Hvorfor starte bedriften?

Hvorfor gründere startet sin bedrift kan være en god indikasjon på hvor stor grad de vil ønske å benytte seg av mulighetene som finnes i et coworking space. Begrunnelsene sier noe om hvorvidt entreprenørene visste hvilke egenskaper og ressurser de behøvde for å starte bedriften, og om de visste om de har et behov for å søke ressurser fra sine omgivelser. Flere av medlemmene på FLOW forteller at oppstarten kom som følge av rett idé til rett tid. En annen grunn til at informantene valgte å starte sine bedrifter var at de hadde kommet til en korsvei i deres liv som førte til at de nå hadde lavere risiko og mindre å tape på å etablere en oppstartsbedrift. Enkelte var nylig ferdig med studier, og ønsket å tilegne seg relevant arbeidserfaring i et mettet marked. Andre fortalte at de nylig hadde avsluttet sin tidligere jobb, og benyttet muligheten til å jobbe med noe de brenner for. En likhet mellom entreprenørene er at de alle opplevde at de hadde de nødvendige kunnskapene som måtte til for å utvikle bedriftens produkt eller tjeneste. Et annet likhetstrekk var at de fleste gründere selv ønsket å ha kontroll over bedriften, slik at de selv kunne bestemme hva produktet skulle være, hvordan det skal lages, og hvilken strategi bedriften skulle følge.

Hvorfor entreprenørene startet sine bedrifter synes å ha utspring i hvilke kunnskaper de innehar. Flere informanter fortalte at de hadde hatt ideene til bedriftene i lengre tid, og følte først at når de hadde opparbeidet seg tilstrekkelige kunnskaper og erfaringer til å utvikle produktet kunne de starte bedriften. Entreprenør 7 og 5 forteller at de alltid har hatt et sterkt ønske om å starte sin egen bedrift. De har også vært klar over utfordringene som kommer i en oppstartsbedrift, og har derfor ventet med oppstarten til de følte de hadde de nødvendige ressursene for å lykkes:

”Jeg har jobbet i oppstartsbedrifter helt siden jeg begynte å jobbe. Hele planen var å starte noe eget etter hvert (...) Jeg har jobbet i fire oppstartsbedrifter frem til jeg startet et eget” (Entreprenør 7).

”Jeg har fått en sånn tyngde fra min tidligere arbeidserfaring at jeg var rimelig trygg på at hvis jeg gikk ut og startet for meg selv, så ville jeg lykkes med det” (Entreprenør 5).

Coleman, Cotei og Farhat (2013) og Peña (2004) hevder at personer med større samling humane ressurser vil være mer tilbøyelig til å gjennomføre en nøye planlagt oppstart. Denne undersøkelsen støtter denne antagelsen ved at informantene som innehar en stor mengde humane ressurser i form av lang utdanning og relevant arbeidserfaring i større grad hadde planlagt deres oppstart. Dette reflekteres i utsagnet til entreprenør 5 ovenfor. Entreprenøren forteller at han var forberedt på at gründerlivet kom til å være en helt annen arbeidssituasjon enn hva han var vant med fra tidligere jobber. Dermed hadde han gjort flere forberedelser for å lette arbeidsmengden og negative effekter som kan komme i oppstartsfasen. I tillegg hadde han gjort seg tydelige planer om hvordan produktet skulle utformes, hvem som skulle produsere det, hvem leverandørene er, hvem kundene er, og hvordan de skulle markedsføre produktet.

Men det var også medlemmer på FLOW som ikke var forberedt på utfordringene i oppstarten. Disse informantene ga uttrykk for at de styrte bedriften litt dag-til-dag hvor de jobbet for å fullføre utviklingen av produktet og tjenesten før de skulle gjøre markedsanalyser og finne kunder for produktene. Selv om entreprenørene hevder de har den nødvendige kunnskapen som måtte til for å utvikle og produsere kjerneproduktet til bedriften, hadde de ingen spesielle komplementerende kunnskaper knyttet for eksempel regnskapsskriving og juridiske formaliteter. Entreprenør 6 illustrerer utfordringene for disse bedriftene:

”Jeg kunne ingenting om å drive bedrift. Jeg har aldri gjort det før. Jeg visste ikke hvordan jeg skulle skrive regnskap, hvordan jeg skulle markedsføre meg selv, hvordan jeg skulle få kunder og hvordan jeg skulle få inntekter” (Entreprenør 6).

Madsen (2007) fant en korrelasjon mellom personers entreprenørielle orientering og deres ønske om å starte sin egen bedrift. I tillegg fant han at denne entreprenørielle orienteringen kan føre til økte prestasjoner for bedriften. Ut fra utsagnene til entreprenør 5 og 7 har ikke informantene utvist risikotaking som er et av de typiske trekkene ved entreprenøriell orientering. For de bedriftene som har færre humane ressurser, og dermed også er mindre planlagt er denne entreprenørielle orienteringen tydeligere ettersom hele oppstarten vitner på at de har vært både proaktive og risikotakende, i tillegg til at enkelte av disse bedriftene produserer produkter og tjenester som også kan vitne på en stor innovasjonsevne. Derfor er det også variasjoner i grad av entreprenøriell orientering hos bedriftene.

Med andre ord kan man si at FLOW huser flere entreprenører som innehar ressurser som er mulig å dele, og samtidig finnes det en rekke entreprenører i kontorfellesskapet som har behov for disse ressursene. Spesielt er det store forskjeller når det kommer til ressurser som er knyttet til administrative oppgaver, og andre oppgaver som ikke direkte er knyttet til bedriftens kjerneområder. Derfor kan man si at sammensetningen av bedrifter tyder på at det er muligheter for at medlemmene i kontorfellesskapet skal kunne utveksle ressurser seg i mellom. Tabell 8 oppsummerer denne oppgavens funn angående humane ressurser blant informantene i Gründerhuset FLOW.

Tabell 8: Humane ressurser blant informantene i undersøkelsen

Humane ressurser blant informantene i undersøkelsen
Informantene har varierte utdanningsbakgrunner – fra spesialisert til generell.
Informantene har forskjellig grad av relevant arbeidserfaring – fra ingen til 20 år.
Det er stor variasjon i tidligere erfaringer fra å starte bedrifter.
Informantene har varierende grad av entreprenøriell orientering.
Informantene med store humane ressurser planla oppstarten i lang tid, og informantene med færre humane ressursene hadde ikke planlagt oppstarten. Dette kan være et tegn på en variasjon i behovet for å tilegne seg nye ressurser

4.2 Nettverksbygging i FLOW

Tidligere teori tilsier at entreprenørens nettverk er utslagsgivende for å få tilgang til potensielle kunder, leverandører eller investorer, samt tilgang til andre ressurser som er nødvendig for bedriftens suksess (Walter, Auer og Ritter, 2006). Entreprenøren må derfor utvikle sitt nettverk til å inkludere ressurspersoner som har ressurser som kan føre til en positiv innvirkning på bedriften (Bergh, Thorgren og Wincent, 2011; Lender, 2003; Merkel 2005). Dette gjøres ved å utvikle sosiale bånd. Slike bånd vil ofte starte som svake bånd før de kan utvikle seg til sterke bånd ved hyppige interaksjoner (Larson og Starr, 1993).

4.2.1 Sosiale bånd i Gründerhuset FLOW

Entreprenørene i denne undersøkelsen er klar over at de oppnår sterkere kontakt med de andre medlemmene hvis de inkluderer seg selv i det sosiale livet på bygget. Flere av informantene hadde ingen kjennskaper til de andre medlemmene av gründerhuset når de flyttet inn, og har dermed måtte utvikle relasjoner fra bunnen av. Informantene forteller at de gjennom deltakelse i det sosiale livet i coworking spacet bygde bånd til de øvrige medlemmene i bygget. Entreprenør 3 forteller om hvordan hans relasjoner til de andre medlemmene av FLOW har utviklet seg siden han flyttet inn i kontorfellesskapet:

”Jo lengre tid du tilbringer her, jo mer lærer du å kjenne de som er her, og da kan du finne ut hvilke behov de har og vise versa. Når vi blir kjent er det mye lettere å dele” (Entreprenør 3).

Uttalelsen fra entreprenør 3 viser at det blir enklere å dele ressurser med hverandre jo sterkere relasjonene er. I tillegg forteller han at tid benyttet sammen er en av de viktigste årsakene til at de sosiale båndene blir sterkere. En slik forståelse har tydelige likhetstrekk med funnene til Grave og Salaff (2003) som hevder tid benyttet i relasjonene er en indikasjon på hvor sterke båndene mellom aktørene vil være. Entreprenør 2 er en av de entreprenørene som benytter store deler av arbeidstiden sin på FLOW. Han beskriver relasjonsbyggingen som et resultat av tid benyttet sammen med de andre. Det er fordi jo lengre tid de benytter sammen, jo flere interaksjoner vil de ha, og da vil båndene mellom dem bli sterkere:

”Vi er aktiv og er med på de fleste arrangementene her på FLOW. Da blir vi jo nesten litt som er med en liten familie. Det er mange her som bruker lange kvelder sammen og sitter her og jobber med sitt. Men vi er her i lag... Da kan det jo bli litt familiefølelser” (Entreprenør 2).

Ved at entreprenøren beskriver sitt forhold til de andre medlemmene som benytter tilsvarende tid i kontorfellesskapet som ”familiefølelser” kan det gi en indikasjon på at de har utviklet sterke bånd seg i mellom. Dette er interessant ettersom tidligere teori antar at sterke bånd vil ha en positiv innvirkning på aktørenes tilbøyelighet til å dele ettersom tilliten som bygges senker risikoen ved utveksling av informasjon og ressurser (Atterton, 2007; Bourdieu, 1986; Hoang og Antoncic, 2003; Starr og MacMillan, 1990). Ved at aktørene utvikler tillit til hverandre vil det demme opp for opportunistisk atferd, og utvekslingene har ikke like stort behov for å utføres gjennom formelle kanaler. Dermed kan det være både lettere og sikrere å dele ressurser med en aktør som man har tillit til (Atterton, 2007; Chell og Baines, 2000).

Flere av entreprenørene nevner denne tilliten som en avgjørende faktor for at de velger å samarbeide med hverandre. Dette kan føre til en forståelse om at samarbeidene kommer som en følge av de sosiale båndene som bygges gjennom deres deltakelse i coworking spacet. Bøllingtoft og Ulhøi (2005) fant at tillit mellom medlemmene i en inkubator har påvirkning på samarbeidsviljen mellom medlemmene. På slik måte kan utviklingen av relasjonene i kontorfellesskapet også ha stor påvirkning på hvorvidt samarbeid og deling av ressurser faktisk forekommer. Disse antakelsene støttes opp av utsagnene fra medlemmene av FLOW som forteller at etterhvert som de har blitt bedre kjent med hverandre har det blitt lettere å diskutere og dele informasjon. Entreprenør 4 illustrerer sin erfaring etter at han har tilbragt mye tid med de andre medlemmene på FLOW: *”Jeg har ingen bedriftshemmeligheter for de andre på bygget (...) Jeg kan dele alt. Jeg kan fortelle alle på FLOW hva som skjer i min bedrift.”* Informantene opplever også at de har større forståelse i hvilke områder de enkelte aktørene kan være til hjelp. De forteller også at ved å kjenne hverandre personlig er terskelen for å spørre om hjelp blitt lavere. Dette tilsier at tilliten som har utviklet seg har bidratt til at mer utveksling skjer. Disse funnene stemmer overens med antagelsene til Granovetter (1985) som påpeker at sterke bånd vil gi aktørene større tilbøyelighet til spørre om, i tillegg til også å være til hjelp.

Selv om forholdene synes å være åpen og inkluderende forteller informantene at det finnes antydninger til klynger av personer som har utviklet sterkere relasjoner til hverandre enn de har til de øvrige medlemmene av gründerhuset. Spesielt bedrifter med flere ansatte har større insentiver til å skape sine egne klynger ettersom de tilbringer mye tid i lag, og de jobber sammen mot de nøyaktig samme målene. Entreprenør 8 antyder at disse klyngene av større bedrifter vil være vanskelig å bli en del av for enkeltmannsforetakene:

”De bedriftene som har mange ansatte har ett indre nettverk som ikke er like åpent eller inkluderende for alle andre. De har seg selv å jobbe med, og er nesten som en bedrift med flere avdelinger i” (Entreprenør 8).

På bakgrunn av andre utsagn kan det virke som at de større bedriftene har sine egne klynger, og at de resterende enkeltmannsforetakene har endt opp med å skape sine egne klynger. Et eksempel på dette som er den såkalte ”harde kjernen” av medlemmer på FLOW. Den ”harde kjernen” blir beskrevet som de medlemmene som benytter hver arbeidsdag på FLOW, og som i tillegg deltar på de fleste sosiale og formelle arrangementene. Dermed har disse medlemmene hatt tid til å utvikle sine bånd fra svake til sterke bånd. De forteller selv at denne utviklingen har bidratt til at det er lettere for de å spørre om hjelp eller råd fra hverandre, i tillegg til at de føler en sterkere tilkobling til gründerhuset som en helhet.

Men relasjonene som blir bygd innad i coworking spacet er ikke bare karakterisert av sterke bånd. Ikke alle medlemmene tilbringer like lang tid på bygget, og ikke alle tar seg tid til å delta på de faglige eller sosiale arrangementene. Dermed er det rimelig å anta at de vil utvikle svake bånd med de øvrige medlemmene av gründerhuset. At båndene er svake behøver ikke nødvendigvis å bety at de har mindre nytte av dem. Tidligere teori viser at bedrifter som har tilstrekkelig humane ressurser selv innad i bedriften har større nytte av svake bånd enn sterke bånd (Chell og Baines, 2000; Granovetter, 1973). Dette er fordi de svake båndene kan gi tilgang på andre former for ressurser enn de sterke, og bedrifter med høye humane ressurser har større behov for disse andre ressursene. For eksempel vil ny og variert markedsinformasjon være en typisk ressurs som er tilgjengelig gjennom svake bånd og som etablerte bedrifter har bruk for.

4.2.2 Hvordan skapes de sosiale båndene?

Informantene er klare på at nærheten som følge av at alle entreprenørene er samlet i samme bygg er en stor faktor for at de sosiale båndene kan utvikles. Informantene spekulerer i at dette skyldes at de har regelmessige interaksjoner og dermed ligger fremst i hverandres hukommelse. I tillegg er enkelheten av å kunne møtes for å planlegge og følge opp hverandre en stor faktor for at relasjonene kan utvikle seg til uformell deling av ressurser eller formelle samarbeid. Entreprenør 8 og entreprenør 4 forteller om hvordan nærheten kan påvirke tilbøyeligheten for å interagere og samarbeide:

”Her i nærheten... her stopper du en person på gangen i stedet for å måtte styre med å booke et møte og sånt. Så den dynamikken er veldig mye bedre. Det er jo nesten som at du har en avdeling som jobber med noe i din egen bedrift, og så stopper du dem på gangen og spør ”kan du fikse det og det, hvis vi gjør sånn og sånn med den og den kunden”, og så får du omtrent et umiddelbart svar om at det ikke er noe problem eller at de ikke kan gjøre det. Så tempoet i avklaringene og dynamikken er helt annerledes. Den er mye raskere, og det er mye større fremdrift” (Entreprenør 8).

”Jeg samarbeider med flere selskaper som sitter her. Både formelle bedriftssamarbeid, og uformelle samarbeid hvor vi bare jobber sammen. Alle sitter her på huset og det er så lett å få den kontakten... Bare en kort spasertur ned gangen er alt som skal til” (Entreprenør 4).

Gründerhuset FLOW er over ett plan i 4. etasje i Storgata i Tromsø. I hver ende av bygget finnes det avlukkede kontorer for bedrifter som ønsker privatliv og stillhet. Fra hovedinngangen og nordover ligger det åpne landskapet. Rommet er stort og det er minimalt med visuelle stengsler slik at det skal være lett for medlemmene å se hverandre. Rundt det åpne landskapet ligger konferanserom som medlemmene kan benytte, og ledelsen har sine kontorer i eller rundt det åpne landskapet. I tillegg er landskapet omkranset av små mer eller mindre avlukkede kontorer som gir begrenset privatliv og innsyn. I foajeen finnes det en kaffemaskin, og enkelte bord og stoler hvor medlemmene kan møtes og prate. Fra dette rommet og sørover er et stort åpent rom hvor felles lunsj blir servert, og hvor arrangementer

som FLOW Live tar plass. Når det ikke er arrangementer her blir rommet benyttet som en sofakrok hvor medlemmene kan slappe av og koble ut fra jobbingen.

Når det kommer til selve interaksjonene så er det stor enighet om at det er de små korte samtalene som har størst effekt på forsterkningen av relasjonene mellom entreprenørene. McAdam og Marlow (2008) mener kort avstand og hyppige interaksjoner er positivt for bedriften siden det gjør det enklere å holde oversikt over hvilke ressurser som er tilgjengelig i nettverket. I tillegg sier tidligere forskning (Bøllingtoft og Ulhøi, 2005; Schutjens og Stam, 2000, referert i McAdam og Marlow, 2008) at hyppige interaksjoner gjør ressursutviklingen langt mer fleksibel og gjør det mulig for hver part å skreddersy interaksjonene til å passe deres formål. Ved å bygge slike sterke bånd vil disse ressursene også være lettere tilgjengelig (McAdam og Marlow, 2008). Entreprenør 1 forteller at byggets utforming har bidratt til at entreprenørene kan ha hyppigere interaksjoner: *”Til daglig så treffes folk ved kaffemaskinen, under lunsjen, vi bare treffes i gangene og prater.”* Også entreprenør 11 forteller om at det finnes flere forskjellige arenaer hvor entreprenørene kan møtes og bygge relasjoner til hverandre. Slike møter behøver ikke nødvendigvis være formell og planlagt, men de kan oppstå tilfeldig ved at de passerer hverandre i bygget. De forteller også at det ikke er nødvendigvis slik at denne relasjonsbyggingen skjer kun med andre medlemmer av coworking spacet ettersom det er stor pågang fra aktører utenfor kontorfellesskapet.

”Det er så mange naturlige møteplasser her, alle arrangementene, vaffelfredag, lunsjen, andre eventer, og man går frem og tilbake i bygget. Tenk at på grunn av at man må gjennom det åpne landskapet for å gå noen plass så ser man hverandre hver dag. Hvis det hadde bare vært lukkede kontor i hver sin ende av bygget vil man ikke gå forbi hverandre og da ville man ikke hatt den samme positive effekten”
(Entreprenør 11).

Fra denne undersøkelsen er det klart at disse små interaksjonene er kjernen til det sosiale miljøet på FLOW. I tillegg synes det å være et tydelig utgangspunkt for utvikling av sosiale bånd. Informantene forteller at disse interaksjonene kommer av at de benytter seg av fellesarealer i bygget. Kaffemaskinen, sofakroken og spesielt felles lunsj er nevnt som viktige arenaer for kommunikasjon. I tillegg er disse sosiale møteplassene et sted hvor det ikke kun

snakkes om arbeid. Enkelte av entreprenørene argumenterer for sosialiseringen ved at de ønsker å ha en hyggelig arbeidsplass som ikke kun er preget av arbeidsprat og stress med å levere. Dette illustreres gjennom utsagnet til Entreprenør 9 som forteller at det sosiale miljøet på FLOW ikke kun er tilstede for å bidra til entreprenørenes bedrifter og tilgang til ressurser, men også for at det skal være hyggelig å være på jobb:

”Vi sosialiserer ikke nødvendigvis kun for å kunne utvikle et forretningsmessig samarbeid. Vi er vi jo alle i samme hus her, og vi vil at vi skal ha gode arbeidsforhold og greie dager. Da må man bidra sosialt” (Entreprenør 9).

Entreprenør 3 forteller at selv om enkelte bedrifter har flere ansatte enn andre, og dermed ikke har det sosiale behovet for å ta kontakt med andre, er de allikevel en aktiv del av det sosiale livet i bygget. *”Den felles lunsjen er veldig bra. Da samles alle og man kan spise i lag. Man kan sitte med forskjellige folk og prate om alt mulig rart.”* Han gir uttrykk for at spesielt lunsjen er en arena hvor det er lettere å sosialisere på kryss og tvers av industrier og bedrifter. Dette støttes opp av flere av informantene som forteller at lunsjen blir benyttet til å føre uformelle samtaler hvor entreprenørene kan lære hverandre å kjenne bedre. I følge tidligere teori vil dette åpne for nye muligheten for deling av informasjon og hjelp ettersom aktørene utvikler et tillitsforhold til hverandre (Bergh, Thorgren og Wincent, 2011).

4.2.3 Det interne nettverket

Det er i grove trekk er to hovedtilnærminger til nettverksbyggingen gjennom FLOW. Den første er bygging av et internt nettverk basert på hver enkelt bedrift i gründerhuset, og den andre er byggingen av et eksternt nettverk som kobler medlemsbedriftene til aktører som ikke er en del av FLOW. Fordelene ved å være en del av et gründerhus synes å ligge i at det interne nettverket i kontorfellesskapet er bygd opp av en rekke entreprenører som har tidligere erfaringer, kunnskaper og nettverk som de kan dele med de bedriftene som mangler de samme ressursene. Ved å benytte seg av de andre medlemmenes ekspertise kan de entreprenørene som ikke har tilstrekkelige kunnskaper om forretningsdrift oppnå viktig støtte slik at de kan konsentrere seg om sine kjerneprodukter. En annen fordel av å være en del av FLOW er at det forenkler prosessen rundt nettverksbyggingen for bedriftene. De fleste hadde lite eksisterende erfaring og et lite kontaktnettverk før de ble en del av FLOW, og derfor så de muligheten til å

flytte inn i et kontorfellesskap som en måte til å møte ressurspersoner. Både gjennom arrangementer som FLOW står for og gjennom kontakter som de øvrige medlemmene av FLOW har vil enhver bedrift som er en del av gründerhuset kunne komme i kontakt med en rekke ulike bedrifter. Entreprenør 9 oppsummerer tankegangen slik:

”Jeg er her for nettverket. Det er mange kunnskapsrike folk her, og alle bedriftene drar inn både kunder og leverandører til bygget. Hvis man er bevisst kan man være en del av det” (Entreprenør 9).

Informantene forteller at det interne miljøet gir en støttende effekt for deres bedrift. For det første på grunn av det sosiale livet, men også fordi det bidrar til at de lettere kan få tilgang til informasjon og erfaringer som de andre entreprenørene har. Tidligere teori bidrar til en forståelse av at styrken på båndene i relasjonene mellom deltakerne i det interne nettverket har betydning for både mengden og kvaliteten på ressursene som blir delt. Spesielt tilliten i relasjonene er antatt til å bidra positivt til samarbeidet mellom bedriftene i gründerhuset (Bergh, Thorgren og Wincent, 2011; Bøllingtoft og Ulhøi, 2005; Hoang og Antoncic, 2003; McAdam og McAdam, 2006). Utsagnet til entreprenør 9 vitner på en forståelse av at å være en del av coworking spacet forenkler prosessen rundt nettverksbyggingen for bedriftene. I tillegg til det sosiale miljøet var det mange av informantene som innså potensialet FLOW hadde til å være en møteplass mellom entreprenører og det øvrige næringslivet i Tromsø. En gjennomgående følelse hos de fleste intervjuobjektene er at de ønsket muligheten til å møte flere personer og utvide sitt nettverk som en del av FLOW. Tanken er at ved å ha kontor i et miljø hvor en rekke forskjellige aktører tilbringer tid ville entreprenørene kunne møte potensielle kunder, leverandører og andre interessenter i næringslivet.

4.2.4 Det eksterne nettverket

Bygging av et eksternt nettverk er en annen positiv effekt av medlemskap i FLOW. Denne nettverksbyggingen legges til rette for gjennom at ledelsen i FLOW tar kontakt med næringslivet i Tromsø ”på vegne av” bedriftene som har kontor i bygget. Det viktigste forumet er et fast frokostarrangement hvor næringslivet blir invitert inn for å bli kjent med medlemmene av FLOW. Annenhver onsdag skjer dette gjennom at en næringslivsaktør eller et medlem av FLOW presenterer seg selv og sin historie, og de andre onsdagene skjer det

gjennom målrettede seminarer om temaer som er relevant for både medlemmene av FLOW og personer fra næringslivet. Formålet er at alle deltakerne skal møtes til frokost, høre på foreleserne og mingle før og etter programmet. I tillegg til faste arrangementene vil det fra tid til annen også arrangeres kontekstspesifikke arrangementer av både formell og uformell art. Et eksempel er at medlemmene hver fredag oppfordres til å ta med seg venner eller bekjente for å spise vafler i gründerhusets foajé. Dette er fortrinnsvis et sosialt arrangement hvor medlemmene får muligheten til å koble litt av og lade batteriene. Dette er også en arena hvor eksisterende medlemmer kan ta med seg bedrifter fra sitt nettverk eller introdusere nye potensielle medlemmer til coworking spacet. Derfor kan medlemmene gjennom arrangementene både formelt og uformelt bygge relasjoner til næringslivet og hverandre.

På slik måte inntar ledelsen i FLOW begge vertsrollene som Merkel (2015) definerte. De er ”tjenestetilbydere” ved å levere det fysiske tilbudet på FLOW, og de påtar seg rollen som ”visjonærer” ved å aktivt legge til rette for sosiale arrangementer for å skape et bedre arbeidsmiljø innad i coworking spacet. Entreprenør 4 og 5 forteller om et aktivt miljø med flere bedrifter som kommer og går på bygget, og dermed også flere muligheter for bedriften å ta kontakt med det øvrige næringslivet:

”Vi har fått veldig mange kundeavtaler ved tilfeldigheter. Ved at bedrifter har kommet hit og fortalt om sine behov, så har enkelte referert videre til oss og vi har endt opp med mange kundeprosjekter. Mange her er flinke til å fremsnakke, og det er mye lettere når de bedriftene er her uansett!” (Entreprenør 4).

”Jeg tror det er frokostseminarene som skal ha mye av æren for det (...) jeg prøver å delta så mye jeg kan, og siden jeg først er her så er det veldig lett å komme i kontakt med andre. Jeg har også eksterne kunder som er jevnt og trutt på frokostseminar her, og så stikker de gjerne hodet innom. Så det er definitivt en måte å bygge nettverk på. Og frokostseminarene tror jeg er den ene tingen jeg virkelig kan peke på. Men det har også vært en del andre arrangement som gjør at jeg får bygd nettverk, helt klart” (Entreprenør 5).

Flere av informantene hevder det er et svakhet ved disse nettverksarrangementene at de ofte er gjennomført på næringslivets premisser. Av og til vil ikke medlemmene ha mulighet til å delta, og av og til vil ikke arrangementene ha noen relevans for medlemmene. Selvsagt er det fortsatt mange som drar nytte av dette og medlemmene er selv klar over at noe som ikke nødvendigvis er interessant for dem vil være det for andre.

Fra informantenes utsagn er det tydelig at tilstedeværelsen i coworking spacet har bidratt til at de kan utvide sine nettverk. Den resultat fordelen er at bedriftene har klart å bygge et internt nettverk i FLOW basert på de bedriftene som holder til i kontorfellesskapet. I tillegg forteller informantene at deres nettverk har økt betydelig i både størrelse og dybde siden de flyttet inn. Dette nettverket karakteriseres både av sterke bånd mellom bedrifter som har bygd klynger i coworking spacet, og svake bånd mellom bedrifter som ikke har like hyppig kontakt. Informantene forteller at både arrangementene som ledelsen arrangerer samt den fysiske utformingen av bygget bidrar til at medlemmene lettere kan sosialisere å bygge bånd. I tillegg har deltakelsen i coworking spacet hjulpet bedriftene å bygge eller utvide sitt eksterne nettverk, og dette har i enkelte tilfeller bidratt til at bedriftene har fått kontakt med nye kunder.

Tabell 9: Nettverksbyggingen i FLOW

Nettverksbyggingen i FLOW.
Bedriftene har ulik grad av eksisterende nettverk.
Store bedrifter med flere ansatte virker å skape klynger for seg selv. Dette har ført til at de små bedriftene og enkeltmannsforetakene har søkt sammen i egne klynger.
Bånd opprettes som følge av nærheten og interaksjonene mellom entreprenørene. Jo flere interaksjoner, både formelle og uformelle, jo stekerke blir de sosiale båndene
Felles utfordringer, samt den fysiske utformingen av bygget, bidrar til at entreprenørene lettere kan finne likheter og utvikle båndene i sine relasjoner.
Det finnes enkelte klynger av bedrifter med sterke bånd og hvor relasjonene er mer uformelle og en større variasjon av ressurser kan utveksles.
Sosiale arrangementer bidrar til at entreprenørene kan bygge relasjoner til andre bedrifter i fellesskapet på kryss og tvers av industrier og klynger. I tillegg skaper de kontakt til det eksterne næringslivet.
Bedriftene kan dele sine egne nettverk med de andre medlemmene i det interne nettverket.
Nettverket har også lagt til rette for opprettelsen av svake bånd både innad i FLOW og til det øvrige næringslivet

4.3 Entreprenørenes tilgang på ressurser gjennom nettverket i FLOW

Entreprenørenes forståelse av formålet til FLOW antas å kunne påvirke deres tilbøyelighet til å utnytte mulighetene som er tilgjengelig i kontorfellesskapet. Dermed er det viktig å skape en forståelse for hvordan entreprenørene forholder seg til FLOW for å besvare problemstillingen i denne undersøkelsen. Først og fremst betraktet informantene FLOW som et kontor hvor de kunne utføre sitt arbeid. Men de var klar på at FLOW også bragte med seg andre fordeler. Den tydeligste fordelen er at informantene hevder FLOW er en plass hvor de ikke nødvendigvis sparer penger gjennom selve husleien, men de forventer å kunne spare penger gjennom å benytte mindre tid på å gjennomføre administrative oppgaver. I tillegg mener de kontorfellesskapet gjør nettverksbyggingen mye lettere, og dermed må de ikke vie like mye tid til det. Entreprenør 12 oppsummerer i korte trekk den generelle oppfatningen blant medlemmene av hva FLOW er:

”Jeg tenker FLOW er et kontorfellesskap for gründere hvor det er rimelig husleie, god mat i kantina og mye kompetanse å trekke på fra folk som har fått til ting før, som sitter her slik at du kan spørre om hjelp og få hjelp” (Entreprenør 12).

Entreprenør 12 forteller gjennom sin opplevelse av FLOW en historie som passer svært godt med flere av de viktigste formålene til et coworking space. Den tydeligste verdien som kommer av medlemskap i et kontorfellesskap er at de bidrar bidra til å senke de operasjonelle kostnadene til en oppstartsbedrift (Aernoudt, 2004; Bergek og Normann, 2008; Merkel, 2015). Tidligere teori knyttet til coworking space tilsier også at en del av formålet bak disse kontorfellesskapene er å bidra til at medlemmene kan utveksle og dele ressurser (Spinuzzi, 2012). Sitatet til entreprenør 12 gir uttrykk for at det foregår en form for utveksling av ressurser i kontorfellesskapet. Dermed er det interessant å undersøke nøyaktig hvilke ressurser det gjelder, og hvordan denne utvekslingen foregår.

4.3.1 Tilgang på fysiske ressurser og entreprenørielt miljø

En av de tydeligste grunnene til at entreprenørene flyttet inn, er at et FLOW tilbyr fysiske fasiliteter som medlemmene ikke hadde tilgang til på før. Dette kan være ting som printer, møterom, eller andre fasiliteter som de vanligvis ikke ville tatt seg råd til, men som er en del

av ”pakken” i coworking spacet. Dermed kan man si at medlemmene av coworking spacene får tilført fysiske ressurser direkte i form av selve kontoret.

De fleste av informantene startet sin bedrift hjemmefra og tilbragte de første ukene, månedene eller årene hjemme, før de innså at de måtte gjøre forandringer for å bedre prestasjonene til deres bedrifter. Disse informantene var alle enige om at et hjemmekontor ikke var gunstig for bedriften. Dette kan være fordi de ikke var effektive hjemme, at de ønsket å ha flere ansatte, følte seg ensom, eller ønsket en plass hvor de kunne møte kunder, leverandører eller lignende, og/eller at de følte et behov for å kunne skille arbeid og fritid. Entreprenør 10 forteller om sine opplevelser i forkant av at han ble medlem av FLOW:

”Jeg brukte den første tiden hjemme siden det var veldig forlokkende å kunne sitte hjemme og styre alt selv. Men etter en stund begynte det bli ensomt. Man må jo ha folk rundt seg for å kunne ha det hyggelig på arbeidsplassen. Et annet problem er at hvis man har kunder som jeg må møte, så kan jeg jo ikke invitere de hjem! Jeg må ha en plass som er litt mer formell... I tillegg blir det fort slik at man ikke får fullt fokus på hva man egentlig skal gjøre når man sitter hjemme hele dagen” (Entreprenør 10).

Sitatet viser at enkelte av entreprenørene flyttet til FLOW fordi de følte oppstarten var preget av en isolasjon som raskt utviklet seg til å bli en ekstra belastning under oppstarten. I denne isolasjonen var det ikke kun ensomhet som var problemet, men også mangelen på et sosialt miljø som de kunne støtte seg på når utfordringer oppsto. Det som skiller FLOW fra andre kontorer som tilbyr tilsvarende fysiske fasiliteter er altså det sosiale miljøet som finnes der. Dette stemmer overens med funnene til Spinuzzi (2012) og Moriset (2013) som hevder at et av formålene til et coworking space er å hjelpe entreprenører ut av isolasjonen av et hjemmekontor.

Å kunne være en del av et støttende arbeidsmiljø synes også å være en svært viktig årsak til at medlemmene valgte å bli en del av FLOW. Den generelle holdningen er at medlemmene ønsker seg et sosialt miljø fylt med andre som møtte samme utfordringer og kunne kjenne seg igjen i deres situasjon. Det som skiller FLOW fra andre kontorfellesskaper er derfor at gründerhuset kan tilby nettopp dette sosiale miljøet basert på felles utfordringer. FLOW er

bygd opp av små og nye bedrifter, og enhver oppstartsbedrift vil derfor kunne finne mange fellestrekk i miljøet. Entreprenør 10 maler et bilde av at kontorfellesskapet først og fremst fungerer som en arena hvor entreprenørene kan teste sine ideer, luften sine frustrasjoner og få hjelp og psykisk støtte gjennom den tunge oppstartstiden.

”Jeg vil tro at mange er i samme båt, og har de samme utfordringene. Kanskje de har startet en ny bedrift og vet ikke helt hvordan det vil ende. Men så får de noen tips her og der, og kanskje andre hatt samme problemer og har funnet en løsning. Da kan man snakke om det å få en dialog slik at alt blir lettere” (Entreprenør 10).

Denne antagelsen sammenfaller med funnene i undersøkelsen til McAdam og Marlow (2008) som fant at en universitetsinkubator gir et særdeles støttende miljø for oppstartsbedrifter hvor de kan luften sine frustrasjoner og dele løsninger med hverandre. De fant at denne muligheten, sammen med mulighetene til å bygge nettverk, er det som gjør at medlemskap i en inkubator kan være utslagsgivende for en bedrifts suksess. Ut fra historien fortalt av entreprenør 10 kan man trekke lignende slutninger om et coworking space. I denne undersøkelsen kommer det frem at det sosiale aspektet av bedriften er svært viktig for alle entreprenørene, uavhengig av mengden humane ressurser.

Denne ensomheten var først og fremst et problem for enkeltmannsforetakene. For de etablerte bedriftene, som gjerne har flere ansatte, synes hovedfordelene å komme fra å kunne være en del av et variert og engasjerende sosialt miljø. De etablerte bedriftene har allerede de kunnskapene de behøver for å drive bedriften, og medlemskapet i FLOW er i hovedsak for å kunne tilby sine ansatte fysiske fasiliteter, i tillegg til et bredere og mer variert arbeidsmiljø enn de ville kunne tilby hvis det bare var den ene bedriften på et kontor i lag. Miljøfordelene ble også erkjent av de små bedriftene som ønsket vekst. Informantene fortalte at det kan være anstrengende å ansette nye personer i bedriften hvis det da er kun de to som vil jobbe i lag. Ved å være en del av et større kontorfellesskap vil det derfor være lettere å kunne jobbe sammen i en liten bedrift ettersom de ikke nødvendigvis må tilbringe hele arbeidsdagen sammen bare de to.

I tillegg til dette fortalte flere av entreprenørene at de ønsket å bli en del av FLOW slik at de kunne omgi seg med erfarne bedrifter som har vært i samme situasjon før. På den måten håpet de at de vil kunne få hjelp, ekspertise og kunnskaper om hvordan å komme vellykket gjennom oppstartsfasen. Entreprenør 5 forteller at det ikke kun er ressurser tilknyttet selve driften av bedriften som er målet med ressursutvekslingen. Han forklarer at spesielt generelle ferdigheter er viktig, men også det å være i et miljø med andre som også er entreprenører gir positive effekter til hans arbeid: *”Jeg møter mange likesinnede her. Selv om vi driver med forskjellige ting er det en slags fellesnevner i av vi er mennesker som ønsker å skape noe. (...) Derfor er dette det beste arbeidsmiljøet jeg noen gang har vært i.”* Entreprenør 2 begrunner valget med å flytte inn på FLOW som et resultat av at han ville omgi seg med andre entreprenører i et miljø hvor man jobber hardt i lag mot et felles mål å lykkes. Han forklarer tankegangen sin med:

”Du vil alltid være gjennomsnittet av de du omgir deg med. Hvis du omgir deg med folk som ikke vet hva de gjør eller ikke egentlig ønsker å lykkes, er det noe annet enn å jobbe med folk som har samme mål som deg i livet. Her er det veldig mange likesinnede, og veldig mange som har erfaring fra å starte bedrifter, og de kan hjelpe meg hvis jeg behøver hjelp. (...) Som gründer må man finne ut av mye på egenhånd, og man lærer etter hvert. Men det er godt å være en del av et miljø hvor alle jobber hardt for bedriften sin og hvor jeg får inspirasjon til å gi det lille ekstra” (Entreprenør 2).

Ut fra dette sitatene er det tydelig at det sosiale miljøet er viktig, men informantene har også enkelte krav til nøyaktig hvilken type miljø som er ønskelig. Entreprenørene har en oppfatning av at det vil være positivt for sin bedrift å omgi seg med andre entreprenører som har erfaringer med å starte og drive bedrifter, og som helst har lykkes før. Dette er fordi der erfarne bedriftene kan gi inspirasjon og positive innspill for de bedriftene som har det tungt gjennom oppstarten. Entreprenørene ser fordelene ved å være i et entreprenørielt miljø slik som Wiklund og Shepherd (2005) definerer det med at bedriftene er innovative, proaktive og ikke fremmed for å påta seg risiko for å lykkes. I tillegg kan deltakerne i miljøet utvikle seg til å bli en del av bedriftens nettverk, og dermed bidra ved å overføre ressurser og erfaringer gjennom sine sosiale bånd.

4.3.2 Uformell deling i det interne nettverket

Immaterielle ressurser synes å være en enkelt omsettable ressurser for entreprenørene på FLOW. Informantene forteller om flere eksempler der det interne nettverket har bidratt til at de erfarne entreprenørene har overført ressurser til andre bedrifter for å lette deres arbeid i oppstarten. Blant annet har hjelp til søknadsskriving til relevante støttetjenester, mentortjenester, og enkle tips om strategiutvikling og regnskapsføring vært gjengående områder hvor bedriftene har bidratt med erfaringer. I tillegg forteller enkelte bedrifter om at de har fått hjelp til identifisering av marked og selve markedsføringen. Entreprenør 7 forteller om hvordan det interne nettverket på FLOW bidrar til at medlemmene lettere kan forstå hverandres utfordringer og hvordan denne forståelsen gjør det lettere å dele informasjon, kunnskaper og erfaring med de andre bedriftene:

”Det er i interaksjonen med de andre bedriftene man lærer mest. Det er der man føler man får mest forståelse for situasjonen sin og de beste rådene. Det kommer fra noen som er i samme situasjon og som kanskje har gått på en smell før, og som gjerne ville at andre rundt seg skal unngå det” (Entreprenør 7).

Uttalelsene til entreprenør 7 gir en antydning til at tilstedeværelsen i kontorfellesskapet legger til rette for at bedriften kan tilføres kunnskapsbaserte ressurser. I følge Coleman (1988) vil erfaringer, kunnskap og informasjon være viktige ressurser som bedriften kan benytte for å tilegne seg videre ressurser gjennom sitt nettverk. Informasjon er et gjengående tema som nevnes som verdifullt for de fleste entreprenørene. Med informasjon mener de all slags kunnskapsoverføring, blant annet markedsinformasjon og informasjon om støtteordninger, søknadsskriving, nettverksaktiviteter og ny teknologi. Alt dette er viktig for oppstartsbedriftene, og er lett omsettelig for de bedriftene som innehar disse ressursene. De større bedriftene forteller at de selv føler at de har et større kontaktnett og dermed lettere tilgang på ny informasjon. I tillegg forteller de at de ikke har noen problemer med å videreføre denne informasjonen til de mindre bedriftene. Entreprenørene hevder at de ikke ser på hverandre som konkurrenter, men heller som potensielle samarbeidspartnere, og derfor ser de ingen negative konsekvenser av å dele mest mulig informasjon med hverandre. Entreprenørene forteller at de bedriftene med store humane ressurser ønsker å overføre ressurser til de bedriftene med mindre ressurser. Dette er fordi de mener det er positivt å øke

den kollektive konkurransekraften i coworking spacet. Dette vil også føre til at de bygger opp bedrifter innad i kontorfellesskapet som de kan benytte som samarbeidspartnere i fremtiden. Entreprenørene er klare på at denne typen deling av informasjon er frivillig og at de ikke nødvendigvis forventer at de mindre bedriftene skal gjengjelde tjenesten.

”Hvis jeg hjelper noen med noe, så forventer jeg ikke at de skal hjelpe meg tilbake. Men det er et slikt miljø her at hvis noen kommer og spør om hjelp, så er de fleste glad for å kunne hjelpe til. Det er ikke sånn at folk sitter og er griske på den informasjonen og de kunnskapene de har” (Entreprenør 1).

I tillegg til delingen av humane ressurser mellom bedriftene i kontorfellesskapet har det interne nettverket en annen verdi ettersom det bidrar til å koble deltakerne i FLOW til de andre medlemmenes nettverk. Et eksempel på dette er bedriftsnettverket ”Framverk” som er et nettverk for IT-bedrifter fra Nord-Norge som sammen jobber for å styrke industriens posisjon i landsdelen. Entreprenør 11 forteller at hovedvekten av medlemmene i dette bedriftsnettverket også er en del av FLOW. Dermed vil coworking spacet være en naturlig møteplass for både IT-bedriftene i ”Framverk”, i tillegg til øvrige IT-bedrifter i nærområdet som deltar på arrangementer og lignende. Dette vil lede til at de bedriftene som er en del av FLOW lettere vil få tilgang til andre IT-bedrifters kunnskaper og nettverk. På grunn av at ”Framverk” bidrar til at bedriftene som er en del av FLOW kan få kontakt med både andre bedrifter i kontorfellesskapet og bedrifter utenfra vil dette lede til at bedriftene i coworking spacet både kan utvikle sterke og svake bånd. I følge Chell og Baines (2000) og Granovetter (1973), vil det bety at nettverket kan tilby både variert og verdifull informasjon for de bedriftene som er en del av FLOW. Entreprenør 11 forteller også om direkte ressursdelinger gjennom nettverket:

”Dette er en gruppe for spill-bedrifter hvor vi prøver å finne sånne nettverksfordeler. Enten synlighet utenfra, eller deling av ressurser. Mange bedrifter trenger for eksempel noen til å teste sitt applikasjon for å finne feil, men det rettferdiggjøre ikke å ansatte en ny person. Så når vi trenger testing kunne vi kanskje gått i lag og ansatt en person” (Entreprenør 11).

På en slik måte vil dette bedriftsnettverket kunne bidra til at bedriftene får et bedre produkt uten at det nødvendigvis krever en altfor kostbar investering for enkeltbedriftene. Dermed kan medlemskap i et slikt nettverk både bidra til å øke kvaliteten på bedriftenes produkt, samtidig som de operasjonelle kostnadene ikke øker betydelig. På den måten kan man si at det at bedriftene har delt sine egne nettverk med de øvrige medlemmene av FLOW kan bidra til at bedriftene senker sine kostnader og øker sin kvalitet, og dette bidra til en konkurransemessig fordel ovenfor bedriftene utenfor coworking spacet.

Entreprenørene forteller at de først og fremst ønsker å dele sitt nettverk med andre bedrifter i kontorfellesskapet. Denne funksjonen er spesielt enkelt for de bedriftene som har et svært godt utviklet nettverk og dermed har god markedskontakt. Et typisk luksusproblem for disse bedriftene er deres tjenester ofte blir etterspurt, men de har ikke alltid tiden eller bemanningen til å gjennomføre alle oppdragene. Når disse bedriftene ikke kan gjennomføre oppdragene forsøker de å spille ballen videre til en av de andre bedriftene på FLOW slik at de kan gjennomføre oppdraget. På denne måten deler de sitt nettverk med den andre bedriften, og de kan begge dra nytte av den første bedriftens relasjoner. Entreprenør 10 forklarer praksisen gjennom: *"Vi deler på jobbene... De får litt, vi får litt. Slik utnytter vi synergiene og står sterkere sammen."* Informantene forteller om et konkret eksempel hvor en bedrift fungerer som underleverandør av IT-tjenester til en av de større bedriftene på FLOW. Her har den større bedriften valgt å involvere en mindre bedrift for deler av utviklingen av produktet, på den måten får begge bedriftene delt arbeidsmengde og inntekter. Akkurat dette samarbeidet kan tolkes som at den større bedriften direkte benytter sitt nettverk til å skaffe et oppdrag, for så å dele arbeidet til en av de mindre bedriftene som ikke har et like utvidet nettverk. Dette er et godt eksempel på hvordan nettverket gir den mindre bedriften tilgang på ressurser som er ikke-imiterbare og verdifull, som de selv ikke eier.

Det finnes også eksempler på hvordan en bedrifts nettverk indirekte har bidratt til at en annen bedrift har oppnådd kontakt med næringslivet. Et eksempel som ofte ble trukket frem er et hvor en av de etablerte bedriftene inviterte en av sine samarbeidspartnere til omvisning på FLOW. Etter omvisningen ønsket de å bli en del av FLOW Community, og fikk i ettertid muligheten til å holde foredrag om seg selv og hva de gjør. På dette foredraget fikk en annen av medlemsbedriftene på FLOW opplyst om bedriftens behov, og innså at hans bedrift kunne

levere produkter og tjenester for denne eksterne bedriften. Gjennom deres felles bekjente på FLOW fikk de kontakt og kunne inngå et samarbeid om leveranse av tjenester som var til fordel for begge bedriftene. Informantene forteller at den eneste grunnen til at de har tilgang på disse ressursene er på grunn av de sosiale båndene og nettverket de har skapt i gründerhuset. Entreprenør 8 skaper et rosenrødt bilde av hvordan nettverket blir delt mellom entreprenørene innad i FLOW:

”Jeg har flere ganger opplevd at de andre medlemmene av FLOW har anbefalt mine tjenester; enten til sine egne kunder, eller til andre eksterne aktører i deres nettverk. Slikt gir økt arbeidsmengde for meg, og samtidig kan jeg da trekke inn de same bedriftene fra FLOW som underleverandører i det oppdraget. (...) Her på FLOW er det slik at den enes brød er den andres brød, så derfor prøver vi som er innenfor husets fire vegger å bruke hverandres tjenester så langt det lar seg gjøre”
(Entreprenør 8).

En annen effekt av denne delingen er også at variasjonen i ressursene som er tilgjengelig innad i gründerhuset FLOW gjør det mulig for bedriftene å takke ja til oppdrag og jobber som de tidligere hadde måtte takke nei til. Dette er fordi de nå har muligheten til å koble inn andre bedrifter fra FLOW som kan utføre veldig spesifikke deler av oppdraget uten at det kreves store kostnader og tid på koordinering og tilpassing. Ved at alle bedriftene sitter under samme tak har bedriftene en stor mengde kunnskaper, kapabiliteter, utstyr og ekspertise tilgjengelig slik bedriftene kan gjennomføre større oppdrag enn en de ville ha mulighet til alene. Denne situasjonen passer med funnene til Gulati m.fl. (2000) som hevder en slik tilgang på ressurser har potensial for å bidra til at bedriftene kan opprettholde et konkurransemessig fortrinn.

Det er flere av informantene som trekker frem bedrifter som driver med event-planlegging som et eksempel på hvordan bedriftene kan gå i lag for å ta på seg større oppdrag. Dette er ettersom et slikt oppdrag ofte vil kreve tjenester utover selve planleggingen av arrangementet. Slike tjenester kan være markedsføring, medieproduksjon, bygging av visuell profil og lyssetting som krever brede egenskaper og ressurser for å få gjennomført. Siden disse event-byråene som regel er av begrenset størrelse har de begrensede ressurser. Dermed har de måtte konsentrere seg om kjerneaktiviteten i oppdraget. og hyre inne eksterne aktører for å gjøre

resten. Etter at de flyttet inn på FLOW har disse event-byråene nå muligheten til å ta på seg mer omfattende oppdrag enn før ettersom de kan trekke inn andre bedrifter fra FLOW til å utføre disse komplementære aktiviteter knyttet til oppdraget. På den måten kan hele jobben holdes ”internt” i kontorfellesskapet og godene av den ene bedriftens markedskontakt kan deles utover flere bedrifter i coworking spacet. Dette er et godt eksempel på hvordan bedrifter kan skape et konkurransemessig fortrinn ovenfor tilsvarende bedrifter i samme marked på bakgrunn av ressurser gjort tilgjengelig i det interne nettverket.

En annen fordel ved det interne nettverket på FLOW er at medlemsbedriftene tiltrekker seg kunder og leverandører som ikke nødvendigvis bare vil kunne kjøpe eller selge tjenester til den ene bedriften. Entreprenørene forteller at de ofte kan få besøk fra andre bedrifter de jobber med og dermed kan de bedriftene også komme i kontakt med andre bedrifter som holder til på FLOW. Et eksempel på dette er at en av bedriftene som er en del av coworking spacet hadde tette samarbeidspartnere fra tidligere avtaler. Når denne bedriften flyttet inn på FLOW innså den at deres samarbeidspartner også kunne levere sine tjenester til de øvrige medlemmene av kontorfellesskapet, og satte disse bedriftene i kontakt med hverandre. Disse bedriftene er nå i prosessen med å overtale denne samarbeidsbedriften til å flytte inn i kontorfellesskapet for å videre forsterke og forenkle sitt samarbeid. På slik måte har denne ene bedriften både bidratt til at sin samarbeidspartner og medlemmene av FLOW har fått utviklet sine nettverk.

4.3.3 Formell deling i det interne nettverket

I tillegg til den uformelle delingen av humane ressurser er det enkelte bedrifter som også formelt deler disse ressursene. Et vanlig eksempel på dette er gjennom Innovasjon Norges mentortjeneste hvor en oppstartsbedrift mottar støtte for å hyre en ekstern mentor for bedriften. På denne måten kan oppstartsbedriften få tilgang på ekspertise som de vanligvis ikke ville hatt nok finansielle midler til å ta seg råd til. Flere av entreprenørene forteller om en praksis hvor oppstartsbedriftene benytter denne støtten til å engasjere en av de mer erfarne entreprenørene i bygget som deres mentor. På den måten kan ressursutvekslingen gjøres formell og begge partene kan nyte fordeler. Fordelene med å velge en ”intern” mentor er også her enkelheten i kommunikasjonen og samarbeid, og i tillegg til at coworking spacet i lag tjener på praksisen.

Flere av informantene forteller at de har utviklet kommersielle samarbeid med de andre bedriftene på FLOW på bakgrunn av synergier eller komplementerende ressurser de har for hverandre. Et tydelig eksempel er blitt trukket frem hvor to bedrifter oppnådde så sterke synergieffekter, og fant så mange prosjekter hvor de kunne samarbeide, at de gikk sammen for å skape en ny bedrift hvor de kunne jobbe i lag på samarbeidsprosjektene. På denne måten har hver av entreprenørene sin egen bedrift i tillegg til en samarbeidsbedrift som kan ta på seg oppdrag som behøver begges ekspertise. Informantene forteller at denne bedriften ble startet som en direkte konsekvens av at begge entreprenørene ble en del av FLOW og fant hverandre gjennom deltakelse i sosiale arrangementer på FLOW.

Bortsett fra dette eksempelet er det spesielt to bedrifter som er tett knyttet opp mot de andre bedriftene i FLOW gjennom formelle samarbeid. Den første er en bedrift som leverer tjenester innenfor grafisk design. Denne bedriften fyller tydeligvis et hull som de andre bedriftene ikke selv har egenskapene til å utføre på en tilfredsstillende måte. Mange av bedriftene forteller at de *egentlig* har et behov for slike grafiske tjenester, men i oppstarten ønsket de ikke å benytte sin begrensede kapital til slikt. De forteller også at straks de fikk kontakt med denne bedriften på FLOW, innså de hvor viktig en visuelt uttrykk kan være for bedriften og valgte å inngå et kommersielt samarbeid om design av logoer og lignende. Informantene forteller at denne investeringen ikke ville forekommet uten at bedriftene hadde møttes via FLOW, og at de ikke hadde utviklet en relasjon seg i mellom hvor de kjente hverandre og ønsket å hjelpe hverandre.

Den andre bedriften regnskapsbedrift. Regnskapsføring ble av informantene ofte nevnt som en egenskap de selv manglet under oppstarten. Derfor var veldig mange av entreprenørene lettet over å oppdage at en regnskapsbedrift, som kunne utføre deres regnskapsbehov, var en del av FLOW. Derfor har mange bedrifter utviklet et formelt samarbeid hvor de benytter seg av regnskapsbedriften for å føre regnskapet. De forteller at de først og fremst benytter regnskapsbedriften fordi den er lett tilgjengelig i huset, og dermed kan de få regnskapstjenester skreddersydd til sitt behov. I tillegg til det formelle samarbeidet synes regnskapsbedriften å virke som en sosial samlingsplass hvor de øvrige medlemmene av FLOW har en mulighet til å utvikle sosiale bånd på bakgrunn av en felles utfordring.

Entreprenør 7 forteller hvordan han selv fikk kontakt med de andre bedriftene gjennom regnskapsbedriften :

”Vi har regnskapsføreren vår her, og da blir det en del regnskapstekniske spørsmål som lett utvikler seg og involverer de andre bedriftene som sitter rundt her og lurere på det samme. Vi finner en felles arena gjennom regnskapsføreren” (Entreprenør 7).

Det er tydelig at medlemmene av FLOW har utviklet et slags felles mentalitet hvor de forsøker å støtte opp om hverandre ved å bidra med ressurser når de har tid og muligheten til det. Entreprenørene er klar på at dette ønsket er et resultat av at de har hatt positive relasjoner til hverandre, og ønsker derfor å se hverandre lykkes. Men, det er ikke bare positive effekter av de sosiale båndene. Et problem som kan oppstå ved samarbeid på bakgrunn av relasjoner er at deler av seriøsiteten og formaliteten kan forsvinne. Flere av entreprenørene forteller at de har hatt intensjoner om å inngå samarbeid med andre bedrifter på FLOW, gjerne gjennom muntlige avtaler, for så å se at avtalene ikke ledet noe sted. Entreprenørene oppgir en rekke forskjellige grunner til at dette skjer, men det synes at ett fellestrekk er at det formelle i avtalen ikke er på plass og dermed er det lett å glemme eller gå bort i fra avtalen hvis den ikke lengre er ønskelig. Dette betyr at selv om det uformelle gir fordeler i form av enklere avklaringer og lavere transaksjonskostnader, vil det derfor også kunne føre til at avtalene ikke blir tatt like seriøst som de ville ellers.

Tabell 10: Utvekslinger av ressurser via nettverket i FLOW

Uttekslinger av ressurser via nettverket i FLOW
Det entreprenørielle miljøet bidrar med inspirasjon, støtte og hjelp til enkle oppgaver.
Uformell utveksling av immaterielle ressurser som erfaring og informasjon er vanlig form for ressursdeling blant informantene.
Immaterielle ressurser blir i hovedsak utvekslet fra bedriftene med store humane ressurser til bedriftene med mindre av disse ressursene.
De sosiale båndene mellom aktørene bidrar til å øke mengden av ressurser som overføres,. I tillegg bidrar båndene til å øke enkelheten i ressuroverføringen.
Enkelte bedrifter har også utviklet formelle samarbeid på bakgrunn av synergier de oppdaget etter de flyttet inn i kontorfellesskapet.
Samarbeidene og utvekslingene kommer som et resultat av at entreprenørene har blitt kjent

med hverandre via nettverket i FLOW og har utviklet forståelse for hverandres behov og egenskaper.

Mangelen på formelle retningslinjer i avtaler og samarbeid kan gjøre at samarbeidene blir tatt mindre seriøst.

4.4 Nytten i de sosial relasjonene

”Vi liker å ha et godt arbeidsmiljø, så vi er blitt veldig flink å finne på ting. Vi har lyst at folk skal møtes. En ting er å ha en jobb, en annen ting – spesielt for en gründer – er at det er en livsstil. Så hvorfor ikke ha det artig og trivelig samtidig? Derfor har vi tatt initiativ til alt mulig rart av aktiviteter bare for at man skal ha det litt hyggelig også. Det er fordi det sosiale aspektet er veldig viktig” (Entreprenør 4).

Entreprenør 4 er en av de som selv mener han allerede har alle de ressursene de behøver for å drive sin bedrift. Ut fra disse utsagnene er det tydelig at hovedvekten av fordelene de ser av å være en del av kontorfellesskapet kommer fra det sosiale miljøet som finnes her. Entreprenør 4 forteller at de egentlig ikke har noe problem med å hjelpe andre bedrifter, men at det veldig lett det tar opp mye tid. Også entreprenør 9 forteller om en problemstilling som er typisk for mange av informantene i undersøkelsen:

”Noen liker å og bruke mye tid i fellesarealet for å prate om alt mulig rart, og andre gjør ikke det. Uavhengig av hvordan man er så må man tenke at tid er penger, spesielt for gründere, og da må man være effektiv å ha respekt for andres tid. Selv om man tar seg pause innimellom, så må det prates om ting som har en businessfordel (..) Hvis man sir ja til alt av tilbudene på FLOW så går det en halvtime her, og en halvtime der. Det høres ikke ut som mye, men totalen blir såpass høy at man er nødt til å være hard og si nei, eller så kan en hel arbeidsdag forsvinne til sånt i løpet av en uke” (Entreprenør 9).

Informantene forteller at de sliter med å sette grenser for det sosiale livet og de øvrige tilbudene på FLOW slik at de ikke påvirker og opptar for mye tid fra arbeidsoppgavene. Entreprenørene forteller at det er lett å la det sosiale livet på FLOW ”ta over hverdagen” slik

at blir mindre effektiv i sitt arbeid. Sosialisering tar tid, og den tiden burde heller vært brukt å utvikle produktet eller utføre oppgaver som har direkte tilknytning til bedriftens formål. Tidligere teori tilsier at et coworking space skal kunne bidra til større effektivitet og tilgang til ressurser som bedriften ikke har slik at de kan utføre aktiviteter de tidligere ikke behersket (Merkel, 2015; Spinuzzi, 2012). Denne undersøkelsen viser at et coworking space også kan ha negative påvirkninger for bedriften. FLOW er først og fremst en arbeidsplass som skal hjelpe bedriftene å jobbe effektivt og skape suksess for sin bedrift. Men ved at det sosiale aspektet av livet i kontorfellesskapet tar for mye tid, kan det hende at hele arbeidsdagen forsvinner, og bedriften får ikke produsert de produktene eller tjenestene de må. Selv om sosialiseringen kan ha positive innvirkninger på entreprenørens motivasjon, livsglede og psyke, kan den altså også ha fatale konsekvenser for bedriftens suksess.

”Det er greit så lenge det har et formål. Man må ta hensyn til hverandre, i alle fall i arbeidstiden. De fleste her har mye å gjøre, og da kan man ikke forvente at kan hjelpe med ting som tar tid. I slike tilfeller må man ha en mer formell fremtoning og lage avtaler” (Entreprenør 12).

Entreprenør 12, som er en av de entreprenørene med store humane ressurser, forteller at mange av entreprenørene i FLOW ikke har noe problem med å hjelpe til og har lyst å bidra, men de innser også at det opptar mye av tiden hvis de alltid skal la ”døren stå på gløtt”. Her er det et stort skille mellom de bedriftene som er etablert og de som ikke enda har tilegnet seg alle de nødvendige ressursene. De etablerte bedriftene sier at de ser behovet for å hjelpe andre, men at det er ikke nødvendig for deres egen drift. Problemet med denne formen for deling av ressurser synes å ligge i at det er begrensede fordeler for bedrifter med høy andel humane ressurser, bortsett fra effekten av å unngå ensomhet og isolasjon. De etablerte bedriftene er en del av FLOW først og fremst for å være en del av det sosiale miljøet, og det skaper ikke noen konkurransemessige fordeler for de å benyttes sin tid på å hjelpe andre bedrifter. Disse bedriftene har de ressursene de behøver, og alt de trenger å gjøre er å utnytte dem, og derfor vil nytten av sosialiseringen i de fleste tilfellene være enveis. Problemet er altså at miljøet i coworking spacet kan virke distraherende, og dermed negativt påvirke bedriftens ytelse.

Det er ikke alle entreprenørene som deler samme oppfatning. Entreprenør 2 forteller: *”Selv om man egentlig har egne ting å gjøre, er man alltid åpen for å hjelpe hverandre.”* Han innser at tidsklemmen er et problem for bedriftene som hjelper til, men har ett litt mer positivt syn på tidsbruken. De oppstartsbedriftene som har få humane ressurser har som oftest mindre kunnskaper om forretningsdrift – i tillegg til å ha et mindre nettverk. For disse bedriftene kan det derfor virke som at det sosiale livet på FLOW kun har positive effekter. Ved å sosialisere med de andre bedriftene på huset vil entreprenørene med få humane ressurser alltid få tilgang på noe de mangler i bedriften, enten det er å bygge nettverk, få høre om erfaringer, få hjelp med å utføre oppgaver, eller kun psykisk støtte. Disse entreprenørene forteller at de har hatt stor bruk for de sterke båndene de har utviklet ettersom de har vært vist seg å være svært støttende i en uoversiktlig og forvirrende tid.

Dette stemmer overens med funnene til Greve (1995) som fant at tidsbruk per relasjon er knyttet til størrelsen på nettverket. En liten oppstartsbedrift har ofte et begrenset nettverk, og vil derfor ikke ha store problemer med å bruke mye tid på de få relasjonene de har. For en bedrift med et større nettverk ville tilsvarende tidsbruk per relasjon oppta svært mye tid for entreprenøren. Man kan tenke seg at en bedrift som har store behov for ressurser vil benytte mye tid i starten når de har lite nettverk for å få tak i disse ressursene. Når bedriften er etablert og den ikke lengre behøver den akutte tilførselen av ressurser, vil disse entreprenørene klare seg med å beholde svake relasjoner med lite tidsbruk slik at de vil kunne beholde tilførselen av markedsinformasjon. Bedriftene er altså først og fremst avhengig av sine sterke bånd i begynnelsen for å få tilgang til immaterielle ressurser som støtte og bedriftsrådgivning. Når bedriften er etablert og selv har tilegnet seg alle disse humane ressursene, må bedriften omstille nettverket sitt til å i større grad inneholde andre aktører som de har svake bånd til, for å få tak i de ressursene de behøver i det stadiet av oppstarten.

Et annet problem knyttet til nytten av nettverket for bedriftene med humane ressurser er at det virker som at det finnes en øvre grense for hvilke ressurser som kan bli utvekslet. Entreprenør 12 forteller at han har alle de ressursene han behøver for å drive bedriften effektivt, og ønsker derfor å kunne tilegne seg en annen type ressurs via coworking spacet. Han forklarer at når han flyttet inn i kontorfellesskapet hadde han et håp om at han kunne ta del i en positiv ressursdeling hvor han kunne få tilgang på ressurser han manglet, eller tips til hvordan han

kunne utveksle sine ressurser på en bedre måte. Han forklarer videre at siden hans bedrift ikke har store synergier med andre bedrifter har dette vært vanskelig. Han forklarer sin tankegang på denne måten:

”Jeg tror kanskje at vi hadde forventet enda litt mer kompetanse... At vi skulle få litt mer kompetanseheving ut av det enn det vi har fått. Men det kan jo være vår feil også siden vi er veldig fokusert på det vi gjør, og bruker ikke så mye tid på å henge rundt i gangene her” (Entreprenør 12).

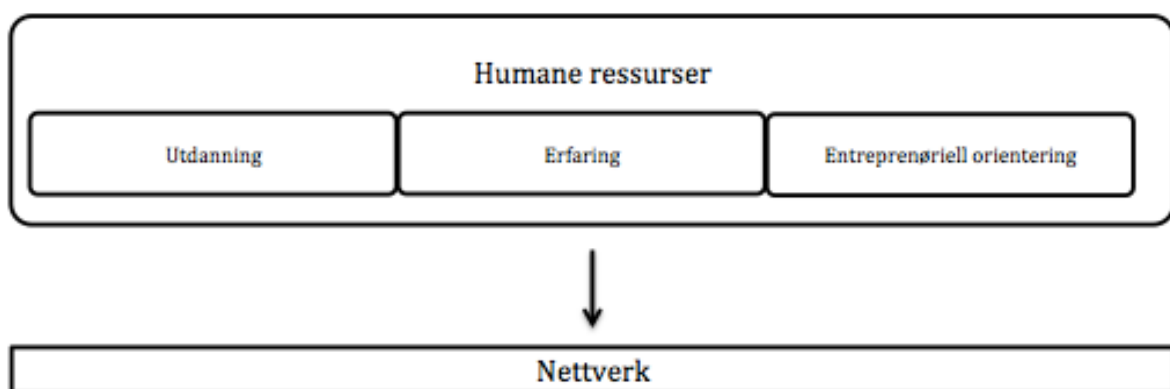
Han er altså klar over at de positive effektene av ressursutvekslingen kommer på bakgrunn av at bedriftene sosialiserer og tar kontakt med hverandre. Han forklarer at siden han ikke har identifisert noen andre aktører i kontorfellesskapet som kan tilby han ressurser som han ikke allerede innehar, har han ikke hatt nytte av relasjonene. Dette problemet tas også opp blant flere av entreprenørene i undersøkelsen. De forteller at bredden blant bedriftene i kontorfellesskapet jevnt over har positiv innvirkning på miljøet og arbeidsgleden, ettersom de da kan motta mange varierte innspill og synspunkter. Men dette miljøet har kun en positiv effekt på aspekter som ikke direkte har med bedriftens utvikling å gjøre. Derfor ønsker flere av entreprenørene at det skulle vært et større miljø i gründerhuset blant bedrifter innenfor sin egen industri. Flere av entreprenørene spekulerer i at det kunne vært positivt for deres bedrift at FLOW var litt mer ”spisset” i form av at de konsentrerte seg om kun et fåtall industrier og skapte et miljø fylt opp av personer som er svært ressurssterk innenfor de industriene. På den måten vil også de bedriftene som allerede innehar de ressursene de behøver også kunne dra nytte av miljøet på FLOW for å bedre sin bedrift.

5 Avslutning

I dette kapittelet vil jeg synliggjøre de bidragene denne studien har gjort for å belyse oppgavens problemstilling. Studiens bidrag vil presenteres ut fra de funnene som er gjort, derfor vil både forutsette og uforutsette funn trekkes frem og vurderes ut fra tidligere teori. Dermed forventes studiens bidrag å kunne ha verdi for både praktikere og akademikere. I slutten av kapittelet vil jeg drøfte begrensninger ved studien og gi forslag til aspekter ved coworking spacer som kunne vært interessant med tanke på fremtidig forskning.

5.1 Studiens bidrag

I denne oppgaven har jeg forsøkt å oppnå innsikt i hvordan nettverket i et coworking space gir tilgang på viktige ressurser for bedriftene som er en del av kontorfellesskapet. Jeg har valgt Gründehuset FLOW som case ettersom FLOW er stadig voksende, og vil derfor kunne gi interessante bidrag til hvordan medlemsbedriftene oppnår tilgang på ressurser. For å skape klarhet over hvordan viktige ressurser kan overføres og deles har jeg benyttet det ressursbaserte synet, og for å forklare hvordan relasjoner kan bidra til denne utvekslingen har benytte sosial nettverksteori. I mitt arbeid har jeg ikke lyktes i å finne tilsvarende studier om coworking space, og jeg har derfor tatt utgangspunkt i passende teorigrunnlag som er utviklet for bruk i forskning på forretningsinkubatorer. Rammeverket for sammenhengen mellom de forskjellige teoretiske perspektivene vises i figur 6 som er tilpasset fra Stubberud (2016).



Figur 6: Rammeverk for forholdet mellom oppstartsbedriftene ressurser og nettverk

Denne undersøkelsen viser at tilgangen på de andre medlemmenes ressurser kommer gjennom entreprenørenes sosiale bånd. Informantene forteller at de gjennom båndene har fått tilgang på ressurser de ikke hadde, eller manglet tilgang på. Dermed støtter denne studien opp om tidligere teori som tilsier at de sosiale båndene mellom aktørene i seg selv vil være en ressurs ettersom de gir enklere og billigere tilgang til andres ressurser (Aldrich og Zimmer, 1986). I tillegg kan båndene gi tilgang på ressurser som er verdifulle, sjeldne, ikke-imiterbare, og ikke-substituerbare, og dermed vil båndene kunne bidra til at bedriften klarer å skape et konkurransemessig fortrinn (Gulati m.fl., 2000).

Undersøkelsen viser at selve båndene og nettverket blir utviklet på bakgrunn av mengden interaksjoner mellom aktørene. Informantene forteller at gjennom hyppige interaksjoner bygger de tillit til hverandre, som igjen gjør samarbeid både enklere og tryggere. Dette stemmer med Dollinger (2003, referert i Schallenkamp og Smith, 2009) som hevder at nettverket over tid får sterkere bånd som igjen fører til at utvekslingen av ressurser blir enklere. Derfor mener han at nettverket i seg selv kan representere et varig konkurransemessig fortrinn. Undersøkelsen viser at medlemskap i coworking spacet kan ha positiv effekt på entreprenørenes nettverksbygging ved at entreprenørene lettere kommer i kontakt med hverandre slik at de kan dele sine individuelle nettverk. Ut fra funnene i denne undersøkelsen kan det synes som at coworking spacet aktivt forsøker å akselerere utviklingen av bånd og nettverk. Dermed har medlemskapet i coworking spacet en verdi i form av at det bidrar til å raskere oppnå et varig konkurransemessig fortrinn. Dette eksemplifiseres ved at entreprenørene velger å samarbeide med de andre bedriftene i coworking spacet, både formelt og uformelt, i stedet for å søke tilsvarende samarbeid eksternt. Undersøkelsen viser at kontorfellesskapets fysiske oppbygning synes å oppnå den tilsiktede effekten, ettersom det bidrar til at entreprenørene kan ha hyppigere interaksjoner som fører til at de sosiale båndene mellom dem blir sterkere. I tillegg legges det til rette for regelmessige interaksjoner gjennom ledelsens initiativer til uformelle og formelle arrangement.

Siden undersøkelsen handler om tilgang til viktige ressurser har jeg derfor først forsøkt å identifisere hvilke ressurser som finnes i Gründerhuset FLOW, og hvilke ressurser som er viktige for medlemsbedriftene. Humane ressurser er den typen ressurs som har vært i fokus. Entreprenørene har varierende grad av entreprenøriell orientering. Gjennom funnene i denne

undersøkelsen er det ikke grunnlag for å gjøre en konklusjon om den entreprenørielle orienteringen har hatt en påvirkning på hvordan entreprenørene utveksler ressurser med hverandre. Undersøkelsen viser at det er styrken på de sosiale båndene som bestemmer hvilke typer ressurser som kan deles. I relasjoner karakterisert av sterke bånd vil entreprenørene i hovedsak utveksle immaterielle ressurser som erfaring og informasjon gjennom uformelle kanaler. Et interessant funn er at entreprenørene som utvikler sterke bånd til hverandre *ønsker* å dele ressursene sine med sine coworkere. Dette er også tilfelle selv om ressursutvekslingen kan være preget av ensidighet. De ressurssterke entreprenørene forteller at de ser en gevinst i å bygge opp potensielle samarbeidspartnere. Det er fordi det sterke sosiale båndet som knyttes i denne prosessen kan ha en fremtidig verdi, ved at deres samarbeid senere vil kunne være preget av den samme høye tilliten og de lave transaksjonskostnadene, som de legger til rette for i dag.

Et annet interessant funn er at undersøkelsen bekrefter antagelsen om at entreprenørens eksisterende humane ressurser har påvirkning på hvordan entreprenøren benytter sitt nettverk. Dette er siden mengden eksisterende humane ressurser hos entreprenørene legger føringen på hvilken type ressurs de ønsker tilgang på gjennom nettverket. Bedrifter med få humane ressurser forsøker å bygge sterke bånd med mange andre medlemmer slik at de får tilgang til flest mulig ressurser. For disse bedriftene har alle former for erfaringer og informasjon verdi ettersom de selv mangler mange av disse ressursene. For de entreprenørene med store humane ressurser kan det virke som at de sterke båndene ikke har noen betydelig verdi utover at de bidrar til å skape et variert sosialt miljø. Dette er interessant ettersom også større bedrifter har behov for den type ressurs som vanligvis utveksles via sterke bånd. Ved at de ikke kan motta viktige ressurser som kan bidra til kompetanseheving i bedriftenes kjerneaktiviteter, vil det kun være begrensede fordeler ved å være en del av kontorfellesskapet. Denne situasjonen kan være en konsekvens av at Gründerhuset FLOW har en stor variasjon i hvilke typer bedrifter som er en del av kontorfellesskapet. Dette fører til at de ressurser som kan utveksles mellom bedriftene vanligvis vil være av forretningsmessig natur. På grunn av dette vil det meste av direkte forretningsmessig verdi av medlemskapet for de bedriftene med store humane ressurser komme av nettverket basert på svake bånd som de kan skape til eksterne bedrifter gjennom sin base i FLOW.

Undersøkelsen viser også at det er positive aspekter ved variasjonen i entreprenørenes eksisterende ressurser. Flere av entreprenørene har funnet synergier seg i mellom og har utviklet formelle forretningsmessige samarbeid på bakgrunn av deres utfyllende ressurser. Denne variasjonen kan blant annet føre til at enkelte bedrifter kan påta seg oppdrag som krever en variert mengde ressurser som de selv ikke innehar, men som finnes i kontorfellesskapet. Hvis denne bedriften har sosiale bånd til en annen bedrift i coworking spacet som innehar de nødvendige ressursene, kan det føre til økt verdiskaping for begge. På slik måte kan det interne nettverket også føre til at bedrifter, som tidligere manglet nettverk og markedskontakt, nå vil kunne få oppdrag på bakgrunn av en annen bedrifts nettverk.

Variasjonen i de humane ressursene som samles i et coworking space, kan lede til flere positive effekter for bedriftene hvis de er aktive og søker de. Ved å involvere seg i det sosiale livet kan man finne mulige synergieffekter med de andre medlemmene av kontorfellesskapet som kan lede til konkurransemessige fortinn for alle involverte. For at denne delingen skal kunne forekomme er det derfor viktig at entreprenøren er klar over sine egne ressursbehov, og samtidig er klar over hvilke ressurser de kan tilby andre. Men, samtidig kan for mye tid benyttet i det sosiale livet uten at det er med et forretningsmessig formål, ha negative effekter. Konseptet coworking space legger opp til at det skal være yrende sosialt liv i kontorfellesskapet. Dette innebærer at medlemmene benytter store deler av arbeidsdagen på å bygge relasjoner til hverandre og besøkende. Det er ikke alltid gitt at dette vil kunne føre til positive effekter for bedriften. Dette er spesielt synlig for bedrifter med store mengder humane ressurser ettersom det virker som det er færre mulige synergieffekter i coworking spacet for disse.

Denne undersøkelsen har vist hvordan et medlemskap i et coworking space gir tilgang på viktige ressurser for bedriftene som er en del av kontorfellesskapet. Oppsummert kan man si at det er entreprenørenes humane ressurser som legger føringen på hvilket behov de har for å ha tilgang til ressurser. Selve tilgangen kommer gjennom de sosiale båndene og nettverket som bygges i coworking spacet. Ved at entreprenøren utvikler sterke og svake bånd til andre aktører i kontorfellesskapet vil entreprenøren få tilgang på forskjellige typer ressurser. Derfor er det viktig at entreprenøren er klar over hvilke ressurser som behøves i sin bedrift, og hvor

denne ressursen kan erverves, før entreprenørene går målrettet frem for å utvikle riktig type bånd til den ressurspersonen.

5.2 Begrensninger ved studien

En begrensning knyttet til teorigrunnlaget kan være fordi teori utviklet med tanke på forretningsinkubatorer ikke er passende for å beskrive et coworking space. Konseptene har klare likheter, men har store forskjeller når det kommer til å beskrive det sosiale aspektet av kontorfellesskapene. Derfor kan teorigrunnlaget ikke være passende for å belyse problemstillingen.

Denne studien benytter intervjuer av tolv medlemmer av et coworking space som datagrunnlag. Det begrensede antallet informanter kan føre til at studiens bidrag vil ha begrenset overføringsverdi til andre studier ettersom det kan hende at ikke alle aspektene blir belyst. Allikevel opplevde jeg en metning i informasjonen utledet fra informantene. Dette behøver ikke nødvendigvis bety at det ikke var ny informasjon å hente. Metningen kan være en følge av svakheter i min rolle som intervjuer, eller begrensninger knyttet til utvalget. For eksempel kan metoden for utvelgelse av informanter ha påvirket variasjonen i hvilke personer som ble valgt ut, og dermed også variasjonen i informasjonen som ble utledet.

En annen begrensning kan komme av det at entreprenørene har blitt bedt om å sette ord på sine relasjoner til de andre i kontorfellesskapet. Dette er ikke nødvendigvis noe de har tatt stilling til tidligere, og derfor kan det hende svarene ikke reflekterer realitetene. I tillegg kan det ha vært ukomfortabelt for informantene og de kan ha følt et behov for å male situasjonen i et bedre lys enn den er i virkeligheten. På lignende måte kan entreprenørene ha ønsket å gi et positivt inntrykk av FLOW og dermed vil analysen av funnene være basert på et feilaktig datagrunnlag. Ved å spørre alle entreprenørene om de samme relasjonene har jeg forsøkt å minske disse effektene å finne frem til den egentlige virkeligheten.

5.3 Fremtidig forskning

Bidraget fra denne undersøkelsen er å vise at nettverket, og spesifikt de sosiale båndene mellom entreprenører i et coworking space, kan bidra til at entreprenørene kan utveksle ressurser seg i mellom. Allikevel har ikke forskningen bidratt til å finne ut om denne utvekslingen faktisk har langvarige positive effekter for bedriften. Studien har ikke hatt noen tidsmessige perspektiv på utvekslingen, og derfor bør fremtidig forskning ta for seg om denne ressursutvekslingen faktisk fører til at bedriften presterer bedre over tid.

Denne undersøkelsen har også vist at det er forskjeller i hvilken måte utvekslingen har nytte for bedriftene på basis av deres eksisterende humane ressurser. Derfor kan et forskningsarbeid som spesifikt tar for seg ulikheter i nytten bedrifter med store og små humane ressurser kan ha av et coworking space, gi bidrag som er av praktisk relevans.

Denne undersøkelsen fant at det er begrensede muligheter for en bedrift som allerede har alle de nødvendige humane ressursene til å oppnå relevante ressurser i et coworking space som har stor variasjon blant medlemmenes bransjer. Derfor vil det være interessant å studere hvorvidt disse bedriftene ville ha større nytte av å være medlem av et coworking space som er mer spesialisert innen sin egen bransje, enn et som har stor variasjon innen bransjer.

En av de store svakhetene ved et coworking space som denne undersøkelsen avdekket, var at det er begrensede muligheter for en bedrift som allerede har de nødvendige humane ressursene til å oppnå tilgang til ressurser som bidrar til at deres bedrift kan prestere bedre. Derfor vil et fremtidig studie som sammenligner hvordan et coworking space basert på variasjon, og et coworking space fokusert på en spesifikk industri, kan gi forskjellig nytte for bedrifter med store humane ressurser.

Ethvert coworking space er unikt siden det er bygd opp av de personene som er delaktig i det sosiale miljøet. Derfor vil ikke denne undersøkelsen kunne forklare nøyaktig hva et coworking space er. Siden det ikke finnes en felles forståelse for hvordan et coworking space bør operere, vil det være hensiktsmessig å utføre en fremtidig studie, som sammenligner prosessene i flere coworking space, for å utlede en felles forståelse for hva et coworking space er.

6 Referanseliste

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool For Entrepreneurship?. *Small Business Economics*, 23(2): 127-135.
- Aldrich, H. E., og Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship Through Social Networks. I: D.L. Sexton og R. Smilor (red.): *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger: 3-23.
- Allen, D. N., og Rahman, S. (1985). Small Business Incubators: A Positive Environment for Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 23: 12-22.
- Alsos, G.A, Clausen, T.H., Isaksen, E.J., Åmo, B.W., og Bullvåg, E. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor. Entreprenørskap i Norge 2013*. Bodø: Handelshøyskolen i Bodø. Rapport: 7.
- Alvarez, S. A., og Busenitz, L. W. (2001). The Entrepreneurship of Resource-based Theory. *Journal of Management*, 27(6): 755-775.
- Atterton, J. (2007). The 'Strength of Weak Ties': Social Networking by Business Owners in the Highlands and Islands of Scotland. *Sociologia Ruralis*, 47(3): 228-245.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bates, T. (1990). Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity. *Review of Economics and Statistics*, 72: 551-559.
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *The Journal of Political Economy*, 70(5): 9-49.
- Bergek, A., og Norrman, C. (2008). Incubator Best Practice: A Framework. *Technovation*, 28(1-2): 20-28.
- Bergh, P., Thorgren, S., og Wincent, J. (2011). Entrepreneurs Learning Together: The Importance of Building Trust for Learning and Exploiting Business Opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1): 17-37.
- Biernacki, P., og Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2): 141-163.
- Bliemel, M. J., McCarthy, I. P., og Maine, E. (2014). An Integrated Approach to Studying Multiplexity in Entrepreneurial Networks. *Entrepreneurship Research Journal*, 4(4): 367-402.
- Boden, R. J., og Nucci, A. R. (2000). On the Survival Prospects of Men's and Women's New Business Ventures. *Journal of Business Venturing*, 15(4): 347-362.
- Bollinger, L., Hope, K., og Utterback, J. M. (1983). A Review of Literature and Hypotheses on New Technology-based Firms. *Research policy*, 12(1): 1-14.

- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. I: Richardson, J. (red.): Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Westport, CT: Greenwood: 241-258.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., og Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6): 795-817.
- Brüderl, J., og Schussler, R. (1990). Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35(3): 530-547.
- Brush, C. G., Greene, P. G., og Hart, M. M. (2001). From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base. *The Academy of Management Executive*, 15(1):64-78.
- Burt, R. S. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition. Harvard University Press, London.
- Busch, T. (2013). *Akademisk Skrivning: For Bachelor-og Masterstudenter*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Bøllingtoft, A., og Ulhøi, J. P. (2005). The Networked Business Incubator—Leveraging Entrepreneurial Agency?. *Journal of Business Venturing*, 20(2): 265-290.
- Chell, E., og Baines, S. (2000). Networking, Entrepreneurship and Microbusiness Behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(3): 195-215.
- Clarysse, B., og Moray, N. (2004). A Process Study of Entrepreneurial Team Formation: The Case of a Research-based Spin-off. *Journal of Business Venturing*, 19(1): 55-79.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.
- Coleman, S., Cotei, C., og Farhat, J. (2013). A Resource-based View of New Firm Survival: New Perspectives on the Role of Industry and Exit Route. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 18(1): 1-25.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., og Woo, C. Y. (1994). Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5): 371-395.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thunder Oaks, CA: Sage Publications.
- DeGuzman, G. V., og Tang, A. I. (2011). *Working in the Unoffice: A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, and Nonprofits*. San Francisco, CA: Night Owls Press.
- Dollinger, M. J. (2003) *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. 3.utg. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

- Dollinger, M. J. (2008). *Strategies and Resources*. 4.utg. Lombard, IL: Marsh Publications LLC.
- Dyer, J. H., og Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- Feldman, M. S. (1995). *Strategies for Interpreting Qualitative Data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2): 219-245.
- Fost, D. (2008). They're Working on Their Own, Just Side by Side. *New York Times*, 20.02.2008. Artikkel.
- Gandini, A. (2015). The Rise of Coworking Spaces: A Literature Review. *Ephemera*, 15(1): 193-205.
- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4): 696-706.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4): 597-606.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball Sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32(1): 148-170.
- Grandi, A., og Grimaldi, R. (2003). Exploring the Networking Characteristics of New Venture Founding Teams: A Study of Italian Academic Spin-off. *Small Business Economics*, 21(4): 329-341.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.
- Gray, C. (2006). Absorptive Capacity, Knowledge Management and Innovation in Entrepreneurial Small Firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior og Research*, 12(6): 345-360.
- Greve, A. (1995). Networks and Entrepreneurship—An Analysis of Social Relations, Occupational Background, and Use of Contacts During the Establishment Process. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1): 1-24.
- Greve, A., og Salaff, J. W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(1): 1-22.

- Grimaldi, R., og Grandi, A. (2005). Business Incubators and New Venture Creation: An Assessment of Incubating Models. *Technovation*, 25(2): 111-121.
- Grimen, H., og Ingstad, B. (2007). "Qualitative Research". I: Laake, P., Benestad, H.B., og Olsen, B.R. (red.): *Research Methodology in the Medical and Biological Sciences*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Gulati, R., Nohria, N., og Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3): 203-215.
- Hannon, P. D., og Chaplin, P. (2003). Are Incubators Good for Business? Understanding Incubation Practice – The Challenges for Policy. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 21: 861-881.
- Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N., og Sull, D. N. (2000). Networked Incubators. *Harvard Business Review*, 78(5): 74-84.
- Heirman, A., Clarysse, B., og Van Den Haute, V. (2003). *Starting Resource Configurations of Research-based Start-ups and the Interaction with Technology, Institutional Background, and Industrial Dynamics*. Gent: Gent University, Vlerick Leuven Gent Management School. Paper.
- Hisrich, R. D., og Smilor, R. W. (1988). The University and Business Incubation: Technology Transfer Through Entrepreneurial Development. *The Journal of Technology Transfer*, 13(1): 14-19.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., og Borza, A. (2000). Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-based and Organizational Learning Perspectives. *Academy of Management Journal*, 43(3): 449-467.
- Hoang, H., og Antoncic, B. (2003). Network-based Research in Entrepreneurship: A Critical Review. *Journal of Business Venturing*, 18(2): 165-187.
- Jensen, J.I., og Greve, A. (2002). Does the Degree of Redundancy in Social Networks Influence the Success of Business Start-ups?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 8(5): 254-267.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., og Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag*. 2.utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannisson, B. (1988). Business Formation—A Network Approach. *Scandinavian Journal of Management*, 4(3-4): 83-99.
- Kamm, J. B., og Nurick, A. J. (1993). The Stages of Team Venture Formation: A Decision-Making Model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2): 17-28.
- Kvale, S. (1997). *Det Kvalitative Forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det Kvalitative Forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

- Lange, B. (2011). Re-scaling Governance in Berlin's Creative Economy. *Journal of Current Cultural Research*, 3(2): 187-208.
- Larson, A., og Starr, J. A. (1993). A Network Model of Organization Formation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2): 5-16.
- Lechler, T. (2001). Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics*, 16(4): 263-278.
- Leforestier, A. (2009). *The Co-working Space Concept*. Ahmedabad:. Indian Institute of Management (IIMAH), Paper
- Lewis, D. A. (2001). Does Technology Incubation Work? A Critical Review. *Reviews of Economic Development Literature and Practice (11)*: 1-48
- Lichtenstein, G. A. (1992). The Significance of Relationships in Entrepreneurship: A Case Study of the Ecology of Enterprise in Two Business Incubators. Philadelphia: University of Pennsylvania. PhD-avhandling.
- Madsen, E. L. (2007). The Significance of Sustained Entrepreneurial Orientation on Performance of Firms—A Longitudinal Analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(2): 185-204.
- Maschke, K., og zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). How the Entrepreneurial Top Management Team Setup Influences Firm Performance and the Ability to Raise Capital: A Literature Review. *Business Research*, 5(1): 83-123.
- McAdam, M., og Marlow, S. (2008). A Preliminary Investigation Into Networking Activities Within the University Incubator. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(4): 219-241.
- McAdam, M., og McAdam, R. (2006). The Networked Incubator: The Role and Operation of Entrepreneurial Networking with the University Science Park Incubator (USI). *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 7(2): 87-97.
- Merkel, J. (2015). Coworking in the City. *Ephemera*, 15(1): 121-205.
- Merriam, S. B. (2014). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. 4.utg San Francisco, CA: John Wiley og Sons Inc.
- Merrifield, D. B. (1987). New Business Incubators. *Journal of Business Venturing*, 2(4): 277-284.
- Moran, P. (2005). Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance. *Strategic Management Journal*, 26(12): 1129-1151.
- Moriset, B. (2013). *Building New Places of the Creative Economy. The Rise of Coworking Spaces*. Presentert på 2nd Geography of Innovation International Conference, Utrecht, 23.01 - 25.01.2014. Konferansepaper.

- Myers, M. D., og Newman, M. (2007). The Qualitative Interview in IS Research: Examining the Craft. *Information and Organization*, 17(1): 2-26.
- Nahapiet, J., og Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- Neergaard, H. (2005). Networking Activities in Technology-based Entrepreneurial Teams. *International Small Business Journal*, 23(3): 257-278.
- Neergaard, H (2007). Sampling in Entrepreneurial Setting. I: Neergard, H. og Ulhøi, J.P. (red.): *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing: 253-274.
- Peña, I. (2002). Intellectual Capital and Business Start-up Success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2): 180-198.
- Peña, I. (2004). Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country. *Small Business Economics*, 22(3-4): 223-236.
- Penrose, E. T. (1959). *Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: The Oxford University Press.
- Rice, M. P. (2002). Co-production of Business Assistance in Business Incubators: an Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 17(2): 163-187.
- Rindfleisch, A., og Moorman, C. (2001). The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective. *Journal of Marketing*, 65(2): 1-18.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og Mangfold*. 2. utg.. Oslo: Fagbokforlaget.
- Schallenkamp, K., og Smith, W. L. (2009). Networking and Entrepreneurial Ventures. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 6(2): 230-239.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1): 1-17.
- Schutjens, V., og Stam, E. (2003). The Evolution and Nature of Young Firm Networks: A Longitudinal Perspective. *Small Business Economics*, 21(2): 115-134.
- Seale, C. (1999). Quality in Qualitative Research. *Qualitative inquiry*, 5(4): 465-478.
- Shane, S., og Cable, D. (2002). Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures. *Management Science*, 48(3): 364-381.
- Shane, S., og Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.
- Spinuzzi, C. (2012). Working Alone Together. Coworking as Emergent Collaborative Activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4): 399-441.

- Starr, J. A., og MacMillan, I. C. (1990). Resource Cooptation Via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures. *Strategic Management Journal*, 11(4): 79-92.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. I: March J. G., (red.): *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally: 142-193
- Stuart, R. W., og Abetti, P. A. (1990). Impact of Entrepreneurial and Management Experience On Early Performance. *Journal of Business Venturing*, 5(3): 151-162.
- Stubberud, H. A., (2016). *Business Incubators and Entrepreneurial Performance*. Bergen: Norges Handelshøyskole. PhD-avhandling.
- Thagaard, T. (2009), *Systematikk og Innlevelse; En Innføring i Kvalitativ Metode*, Oslo: Fagbokforlaget.
- Uda, T. (2013). *What is Coworking?: A Theoretical Study on the Concept of Coworking*. Sapporo: Hokkaido University. Paper.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 35-67.
- Van de Ven, A. H., Hudson, R., og Schroeder, D. M. (1984). Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations. *Journal of Management*, 10(1): 87-108.
- van Meel, J., og Brinkø, R. (2014). Working Apart Together. *EuroFM Insight*, 09.2014. Artikkel.
- Voisey, P., Gornall, L., Jones, P., og Thomas, B. (2006). The Measurement of Success in a Business Incubation Project. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3): 454-468.
- Walter, A., Auer, M., og Ritter, T. (2006). The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-off Performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4): 541-567.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Wiklund, J., og Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1): 71-91.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., og McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2): 301-326.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

6.1 Kilder på internett

Aftenbladet (2015): *NAV: 36.357 jobber er kuttet*. Aftenbladet.no

Hentet fra: <http://www.aftenbladet.no/energi/NAV-36357-jobber-er-kuttet-3752261.html> (Lest: 07.11.2015)

Aftenposten (2015): *Oljekutt sender tusenvis over i nye jobber*. Aftenposten.no

Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Oljekutt-sender-tusenvis-over-i-nye-jobber-7915149.html> (Lest 07.11.2015)

Aftenposten (2016): *Nå vil studentene bygge landet*. Aftenposten.no

Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Na-vil-studentene-bygge-landet-8447836.html> (Lest 28.04.2016)

Dagsavisen (2014): *Oljesvikten gir nye muligheter*. Dagsavisen.no.

Hentet fra: <http://www.dagsavisen.no/innenriks/oljesvikten-gir-nye-muligheter-1.307112> (Lest 07.11.2015).

DN (2013). *Slik fylte de fire etasjer med gründere, nattklubb, kafé og verksted – på ett år*

Hentet fra: <http://www.dn.no/talent/2013/10/20/slik-fylte-de-fire-etasjer-med-grundere-nattklubb-kafe-og-verksted-pa-ett-ar> (Lest 16.11.2015)

FLOW (2016a): *Flow*.

Hentet fra: <http://www.flownorway.com/#about> (Lest 24.05.2016)

FLOW (2016b): *Coworkers*.

Hentet fra: <http://www.flownorway.com/inflow> (Lest 24.05.2016)

FLOW (2016c): *Flow Community Membership*.

Hentet fra: <http://www.flownorway.com/fcm/> (Lest 24.05.2016)

Neuberg, Brad: *Coworking – Community for Developers Who Work From Home*

Hentet fra: <http://codinginparadise.org/weblog/2005/08/coworking-community-for-developers-who.html> (Lest 16.11.2015)

Regjeringen.no (2015). *Enklere å lykkes som gründer*.

Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/enklere-a-lykkes-som-grunder/id2457490/> (Lest 07.11.2015)

Regionbergen (2012). *Globalt gründerhus på Bryggen i Bergen*

Hentet fra: <http://www.regionbergen.no/page/20/article/378/globalt-gr-nderhus-paa-bryggen-i-bergen> (Lest 08.11.2015)

Vedlegg 1

Intervjuguide

Del 1: Humane ressurser

1. Fortell litt om deg selv
 - Utdanning/erfaring
 - Erfaring med å starte bedrifter
2. Fortell litt om bedriften din
 - Hvilken type bedrift/marked?
3. Fortell litt om utfordringene ved å drive egen bedrift
 - Hvordan vil du definere de ressursene du behøver i din bedrift?
4. Hva tenker du skal til for at bedriften lykkes?
 - Føler du du har alle nødvendige kunnskapene/ressurser i din bedrift?
5. Hvorfor bestemte du deg for å starte bedriften?

Hvorfor FLOW?

1. Kan du med egne ord beskrive hva FLOW er?
2. Hvorfor har du kontorplass her?
3. Kan du fortelle litt om hva dette miljøet betyr for deg og din bedrift.
4. Hvordan er FLOW sammenlignet med tidligere kontorerfaringer?

Del 2: Relasjoner og nettverk

1. Hvordan er ditt forhold til de andre som har kontor her?
 - Kolleger, venner eller noe annet?
2. Er du komfortabel med å dele sensitiv informasjon om bedriften din med andre coworkere?
3. Hvilke forventninger har du til dine coworkere?
 - Hjelp? Inspirasjon? Gjengjeldelse?
4. Betrakter du FLOW som et nettverk?
 - Hvis NEI, hva er det da?
 - Beskriv hvordan nettverket er bygd opp.
 - Nøkkelpersoner? Kommuniserer folk seg i mellom?
 - Finnes det forskjellige klynger/grupperinger i nettverket?

5. Hva er din rolle i nettverket?
 - Føler du at du er en del av FLOW?
 - Opplevde dere utfordringer med å bli en del av nettverket?
6. På hvilken måte legger FLOW til rette for nettverksbygging?
 - Kontorets fysiske utforming
 - Faglige og sosiale arrangementer
 - Andre nettverksarrangementer med spesiell betydning?

Del 3: Utnyttelse av nettverket for å få tilgang til ressurser

1. Du sitter her med andre personer/bedrifter, hva får du ut av det?
 - Hva tenker du er det mest positive ved å være en del av FLOW?
2. Har dere hatt behov for hjelp/støtte fra noen utenfor bedriften?
 - Hvordan har dere kommet i kontakt med de?
 - Hvorfor akkurat disse ressurspersonene/bedriftene
 - Har det vært noen utfordringer med å få tak i disse ressursene?
3. Har du benytter deg av tjenester fra andre coworkere i din bedrift?
 - Finnes det personer på FLOW som du kunne benyttet?
4. Hvordan benytter du/din bedrift nettverket i FLOW?
 - Arbeidsmessig? Sosialt? Direkte hjelp? Tilgang til nye relasjoner?
5. Føler dere at å være en del av FLOW har åpnet dørene for nye muligheter?
 - Størrelse? Antall kontakter
 - Mangfoldighet? (Advokater, regnskapsførere)
6. Har dere opplevd noen direkte konsekvenser etter at dere flyttet inn på FLOW?
 - Går bedriften bedre etter dere flyttet inn?
 - Har dette noe med FLOW å gjøre?
7. Har uttellingen av å bli medlem av FLOW vært som dere forventet?
8. Tror du nettverket vil fungere på samme måte hvis du ikke lengre har fysisk tilstedeværelse her?